

Master of Advanced Studies HES-SO
Direction des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires
MAS HES-SO DIS

Le management participatif à l'épreuve des socialisations professionnelles

Vers des communautés de travail affinitaires

Quarroz Steeve

Travail de Master

Directeur de recherche : Frédéric Blondel

RÉSUMÉ

Cette dernière décennie aura été marquée, dans le paysage institutionnel romand, par de profondes réflexions quant au modèle de gouvernance à adopter. Celles-ci auront abouties sur des évolutions structurelles et organisationnelles privilégiant le plus souvent un management participatif, convoquant des principes d'autonomie, de coopération et de responsabilisation des acteurs.

Cette évolution managériale s'inscrit dans le projet sociétal moderne, fondé sur le désir des individus à mener une vie autodéterminée et riche de sens. Ce désir peut agir comme un formidable moteur d'adhésion et d'engagement professionnel, pour autant que les valeurs affichées de l'institution s'accordent pleinement avec ses pratiques effectives. Mais cette évolution peut également générer, au cœur des équipes de travail, des tensions, des luttes de territoires, voire un profond mal-être.

Si le discours participatif loue le plus souvent l'esprit d'équipe et l'individu libéré des traditionnelles gangues et pesanteurs institutionnelles, il s'appuie avant tout sur la réussite de collaborateurs capable de tirer, à partir de ce nouveau paradigme managérial, leur épingle du jeu. Il ne dit que peu des difficultés pouvant mettre certains individus en « flottaison », là où ils étaient auparavant solidement arrimés à des pratiques en lien avec leur socialisation professionnelle d'origine.

Par une enquête de terrain, ce travail s'intéresse aux vécus de directeurs et de professionnels issus de trois institutions socio-éducatives romandes, fortement engagées dans l'implémentation de ce modèle. Les résultats et l'analyse de celle-ci permettent de démontrer que si le management participatif potentialise l'autonomie des collaborateurs possédant les ressources matérielles et sociales pour travailler dans un contexte prônant agilité et réactivité, il met parallèlement sous forte pression ceux qui ne parviennent à s'inscrire dans un tel changement de paradigme. Par ailleurs, l'analyse s'attache également à mettre en évidence la manière dont le système managérial, dans un modèle participatif, capitalise sur l'adhésion volontaire des individus, décryptant une mécanique aliénante dont les coûts en termes de santé psychique méritent une réelle et nécessaire prise en considération.

Mots clés : management participatif, socialisation professionnelle, individuation, responsabilisation, coopération, performance, adhésion, aliénation, santé mentale.

Remerciements

J'aimerai remercier mon épouse Nadège, et l'ensemble de ma famille, pour l'inestimable aide et l'indéfectible soutien apportés tout au long de ce travail.

Mes remerciements vont également à M. Frédéric Blondel, mon directeur de recherche, qui m'a accompagné avec finesse et exigence tout au long de ce processus. Son expertise et sa rigueur me furent des plus précieuses.

Pour leur accueil, leur disponibilité, ainsi que pour la grande confiance témoignée, j'exprime ma gratitude et mes remerciements aux directeurs et aux collaborateurs-trices d'institutions romandes qui m'ont chaleureusement ouvert leurs portes.

J'aimerai également adresser mes remerciements à M. Roland Favre, pour sa relecture attentive et avisée.

Enfin, cette formation et ce travail n'auraient été possibles sans les encouragements et le soutien de Mme Martine Pfeifferlé, directrice du centre médico-éducatif La Castalie, de mes collègues de direction, ainsi que de l'ensemble de mes collaborateurs et collaboratrices. Qu'ils en soient sincèrement remerciés.

Steeve Quarroz

« Au sein de l'entreprise elle-même, la course à l'efficacité et à la compétitivité entraîne la déqualification des moins aptes. Le « management participatif » exige la mobilisation de compétences non seulement techniques, mais aussi sociales et culturelles, qui prennent à contre-pied la culture professionnelle traditionnelle d'une majorité de salariés ».

Robert Castel (1995)

« Dans un style d'existence organisé autrefois par la discipline traditionnelle, la question qui se posait à chacun était de type « névrotique » : que m'est-il permis de faire ? Quand la référence à l'autonomie domine les esprits, quand l'idée que chacun peut devenir quelqu'un par lui-même en progressant de sa propre initiative devient un idéal inséré dans nos usages quotidiens, la question est de type « dépressive » : suis-je capable de le faire ? La culpabilité névrotique n'a évidemment guère disparu, elle a pris la forme de l'insuffisance dépressive ».

Alain Ehrenberg (2010)

Table des matières

RESUME	2
INTRODUCTION	7
L'EXEMPLE BUURTZORG	7
VERS UNE NOUVELLE ERE MANAGERIALE.....	9
LES PREMICES D'UN DESENCHANTEMENT.....	11
SOUS LE SIGNE DE L'AUTONOMIE	12
LA PARABOLE DES TALENTS VERSION 2.0.	14
DE NOUVEAUX RAPPORTS SOCIAUX AU TRAVAIL	16
CADRE METHODOLOGIQUE ET OBJECTIFS DE TRAVAIL	17
I. LES CARACTÉRISTIQUES SOCIOLOGIQUES DU MANAGEMENT PARTICIPATIF	19
L'EMERGENCE DU MANAGEMENT PARTICIPATIF	20
CONSTRUCTION D'UN MODELE IDEALTYPIQUE	25
<i>Le triomphe du « je ».....</i>	27
<i>La figure de la responsabilisation.....</i>	28
<i>Le nomadisme coopératif.....</i>	28
<i>Objectif performance</i>	30
II. L'INDIVIDU AU TRAVAIL FACE AUX DIKTATS DE L'AUTONOMIE-CONDITION	31
DU DESIR D'AUTONOMIE AUX PRINCIPES D'AUTO-AUTORITE	32
LE DECLIN DES PROTECTIONS COLLECTIVES	34
DES FORMES DE SOCIALISATION PLURIELLES	35
III. LE MANAGEMENT PARTICIPATIF VÉCU PAR DES PROFESSIONNELS D'INSTITUTIONS SOCIO-ÉDUCATIVES ROMANDES.....	38
A L'ECOUTE DES PROFESSIONNELS	39
<i>Le processus d'entretien et d'analyse des données.....</i>	39
ANALYSE ET SYNTHÈSE DES CARACTERISTIQUES DES MODELES DE MANAGEMENT IMPLEMENTES	42
<i>Institution X : Sur le chemin de l'authenticité et de l'altérité</i>	43
Brève synthèse en lien avec l'idéaltype prédéfini.....	47
<i>Institution Y : Vers une reconnaissance de l'expertise et des besoins spécifiques.....</i>	48
Brève synthèse en lien avec l'idéaltype prédéfini.....	52
L'APPEL AUX VALEURS	53
IV. LE CHANT DES SIRÈNES PARTICIPATIVES.....	55
LE DESIR COMME PUISSANCE CREATRICE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE	56
<i>De l'adhésion volontaire aux pathologies de l'idéal.....</i>	59
UNE VALSE A TROIS TEMPS.....	61
SYNTHÈSE DES RESULTATS EN LIEN AVEC LA QUESTION DE RECHERCHE INITIALE	65
V. CONCLUSION.....	67
POUR UN MANAGEMENT PARTICIPATIF SOLIDAIRE ET ETHIQUE.....	68
BIBLIOGRAPHIE	70
LIVRES.....	70
RAPPORTS, REVUES, ARTICLES	71

REFERENCES ELECTRONIQUES	72
ANNEXE I : LES QUATRE QUADRANTS DE KEN WILBER.....	74
ANNEXE II : GUIDE D'ENTRETIEN.....	75
ANNEXE III : GRILLE D'ANALYSE	82

Nota : Dans le présent document, le genre masculin est utilisé au sens neutre et désigne les femmes autant que les hommes. Cette disposition ne reflète en rien une discrimination basée sur le genre.

INTRODUCTION

L'EXEMPLE BUURTZORG

Durant mes deux premières années de formation à la direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires, j'ai eu l'occasion d'assister à un certain nombre de présentations d'institutions ou d'entreprises sociales de la région romande. J'ai pu constater une profonde transformation de l'organisation de ces structures. Les organigrammes intègrent aujourd'hui davantage de transversalité et les styles de direction font de plus en plus référence à la dynamique participative. Ces établissements ont parfois pris modèle auprès d'organisations pionnières et visionnaires, dont la plus connue dans le domaine socio-sanitaire est très certainement Buurtzorg.

L'organisation de cette entreprise néerlandaise de soins à domicile puise sa raison d'être dans le refus d'une logique bureaucratique amorcée dans les années 1990. En effet, à cette période, la sécurité sociale des Pays-Bas décida de regrouper les infirmières de quartier¹ dans le but affiché de réaliser des économies d'échelle. Très vite, les habitudes de travail de ces infirmières furent profondément bouleversées, se cristallisant dans des logiques de compétences et de spécialisation. Compte tenu de la taille de l'organisation nouvellement créée et du volume important de prestations, l'entité fut entièrement restructurée : création d'un centre d'appels pour patients et intégration de nouvelles strates hiérarchiques (coordonnateurs, directeurs régionaux) dont les objectifs étaient de mieux coordonner et superviser les interventions des infirmières. Parallèlement, des temps de références furent désormais fixés pour chaque type d'intervention : dix minutes pour une intraveineuse, quinze minutes pour une toilette, deux minutes et demie pour le changement d'un bas de contention, etc. (Laloux, 2015). Les infirmières les plus expérimentées, qui étaient mieux rémunérées que les autres, se sont vues attribuer les tâches les plus complexes, tandis que les moins qualifiées, qui étaient par conséquent moins bien payées, étaient en charge des gestes plus simples (Gauthey, 2016). Par ailleurs, la durée de chaque intervention était enregistrée par un système électronique que chaque infirmière portait sur elle, garantissant ainsi aux managers la possibilité d'effectuer en tout temps un contrôle des suivis et une analyse comparative de leurs performances.

Si le dispositif peut paraître a priori efficient, du moins dans une logique de contrôle des coûts, il s'est progressivement révélé désastreux, tant pour les patients que pour les infirmières concernées (Laloux, 2015). Les premiers regrettaient la multiplication d'intervenantes différentes à leur domicile, avec lesquelles il devenait désormais impossible de construire une relation de confiance. Les secondes exprimaient un profond désarroi à effectuer un travail

1 Au Pays-Bas, il existait des infirmières de quartier depuis le XVIII^{ème} siècle. Ces infirmières de voisinage furent, en collaboration avec les médecins de famille et les hôpitaux, les piliers essentiels du système de santé néerlandais.

qu'elles considéraient comme une vocation et que l'on avait vidé de toute substance. Elles se sentaient trahies, tant dans leurs valeurs que dans leur déontologie professionnelle. De leur côté, les collaborateurs administratifs des sièges régionaux ne trouvaient guère plus de sens à leur travail. Ils s'attelaient pourtant de bonne foi à leurs tâches de gestion, de surveillance et de vérification, mais ces processus extrêmement hiérarchisés tuaient dans l'oeuf toute motivation et initiatives (Ibidem, 2015).

En 2006, Jos de Blok, qui était l'un de ces infirmiers usés par un système qu'il ne pouvait ni accepter, ni transformer de l'intérieur, décida de fonder l'entreprise Buurtzorg. L'objectif était de changer le paradigme organisationnel afin de renouer avec la raison d'être de la pratique infirmière tout en simplifiant les processus. Il n'était plus question de réaliser un acte médical dans un temps donné, il fallait redonner du sens, de la valeur aux prestations délivrées, en permettant aux collaborateurs d'être à nouveau à l'écoute des besoins du patient, qu'ils soient physiques, émotionnels ou relationnels. D'autre part, les prises en charge proposées mettaient l'accent sur l'autonomie des patients, en leur permettant, autant que faire se peut, de redevenir capable de prendre soin d'eux-mêmes.

Initialement constituée de 4 personnes, Buurtzorg emploie aujourd'hui 7000 collaborateurs et occupe une position de leader dans le secteur des soins à domicile. Non seulement, les résultats obtenus par Buurtzorg dans le domaine de la santé sont, d'après une étude réalisée par Ernst & Young en 2009, largement supérieures aux autres entreprises du secteur – Buurtzorg a réduit de 40% le volume d'heures de soins consacré à chaque patient tout en accordant le temps nécessaire à chaque infirmière - mais le taux de satisfaction du personnel est lui aussi incroyablement élevé. Buurtzorg enregistre par exemple des taux d'arrêts de travail 60% inférieurs aux autres entreprises de soins infirmiers (Laloux, 2015).

Le secret d'un tel succès ? Il tiendrait selon Frédéric Laloux dans des mécanismes organisationnels favorisant l'auto-gouvernance et l'autorisation à être soi (Gauthey, 2016). Chez Buurtzorg, les équipes d'infirmiers et d'infirmières sont constituées de 10 à 12 personnes et n'ont pas de chefs. Elles fonctionnent de manière autonome et auto-organisée. Les fonctions supports sont réduites au strict minimum, car un grand nombre de fonctions sont déjà déléguées aux équipes. Mais pour que cette auto-gouvernance fonctionne et puisse être productive, un accent particulier fut mis sur la formation de chaque collaborateur. Toute nouvelle recrue a l'obligation de suivre une formation intitulée « méthodes d'interaction orientées solutions ». Le but visé est que chaque collaborateur puisse développer des compétences permettant ensuite à l'ensemble du groupe de prendre des décisions de manière efficiente, sans nécessité d'une intervention hiérarchique (Laloux, 2015).

VERS UNE NOUVELLE ÈRE MANAGÉRIALE

Si l'exemple Buurtzorg a suscité parmi quelques dirigeants d'institutions romandes une volonté de mieux prendre en considération la dimension humaine dans leurs organisations, c'est qu'il fait écho à un contexte économique et politique quasiment similaire en Suisse. En effet, durant ces deux dernières décennies, l'implémentation massive de modèles managériaux issus de la nouvelle gestion publique a profondément modifié les organisations institutionnelles. Le développement d'un système de pilotage axé sur des objectifs et des indicateurs a engendré une large bureaucratisation des activités professionnelles (Dupuy, 2015), que les acteurs politiques n'ont fait que renforcer par le recours à des outils de management que sont les contrats de prestations et les enveloppes budgétaires (Giauque, cité dans Parazelli & Ruelland, 2017). Ces instruments ont largement facilité le pilotage des politiques publiques et le contrôle, en termes d'efficacité et de performance, des activités de chaque établissement socio-éducatif.

Ces nouveaux systèmes de gestion, essentiellement de nature « top-down », ont développé du malaise auprès des collaborateurs de la santé et du social. Les raisons principales relevées par David Giauque sont les suivantes :

« Si malaise professionnel il y a, c'est essentiellement parce que, d'une part, l'instrumentalisation de gestion mis en œuvre aujourd'hui dans les organisations prestataires de services publics a été importée de l'univers des entreprises privées, univers de la production industrielle et parce que, d'autre part, ces modèles de gestion ne sont pas adaptés à des activités de services nécessitant un contact avec des bénéficiaires ou des usagers ».

Dans leur volonté de récolter un maximum de données se voulant utiles au pilotage de l'établissement, ces modèles de gestion ont engendré des dérives que dénoncent les acteurs de terrain. L'une d'elle, que certains sociologues tels que Philippe Vienne ou Vincent De Gaulejac ont nommés la *quantophrénie*, illustre la tendance à vouloir traduire toute activité humaine en langage chiffré. Cette approche scientiste s'est insérée jusqu'au cœur de l'accompagnement éducatif ou soignant, au risque avéré d'*objectifier* le bénéficiaire, c'est-à-dire de le nier dans sa subjectivité même (Malherbe, 2003).

Laure Letellier (2013, p. 8.) confirme cette tendance en affirmant que le manager s'est vu dicter ses activités par une logique de l'immédiateté, elle aussi axée sur les chiffres :

« Ce modèle de management, très souvent autoritaire, se limite à une vision du temps qui ne fédère que rarement les salariés. Devenant des exécutants interchangeables, ceux-ci se désengagent. Se développent démotivation, turn-over et absentéisme, voire risque psychosociaux, mal-être et dépression ».

Les souffrances psychiques engendrées et observées au sein des différents contextes professionnels² ont incité quelques institutions romandes à redéfinir la façon de concilier leurs objectifs avec le management des hommes (Letellier, 2013). La fondation pour l'animation socioculturelle lausannoise (FSL) avait par exemple mené en 2003-2004 déjà, en collaboration avec l'Institut universitaire romand de santé au travail (IST) et la Haute école fribourgeoise de travail social (HEF-TS), une enquête sur la santé et les conditions de travail de ses employés. L'objectif était de repenser et d'implémenter un environnement de travail favorable au bien-être et à la santé de ceux-ci. Les résultats obtenus lors de cette enquête ne laissaient pas apparaître que les employés de la fondation étaient en moins bonne santé que les autres travailleurs de la population suisse. Néanmoins, les symptômes indiquant un état de stress s'avéraient légèrement supérieurs à la moyenne helvétique. L'enquête révélait en outre que les causes influant la santé mentale des collaborateurs devaient avant tout être cherchées dans les situations de conflits, de surcharge ou de manque de reconnaissance des supérieurs. En 2005, la fondation a pris des mesures afin de repenser à l'interne la question de la santé au travail. La ligne d'action s'affiche depuis avec ambition : « *savoir soutenir, collaborer, mobiliser, partager un cap et des valeurs dans une démarche participative (...), une force pour une institution porteuse de valeurs humanistes* » (Corbaz-Kurth, 2007, cité dans AvenirSocial.ch)

En 2014, avec l'aide d'une société consultante, le centre médico-éducatif La Castalie³ avait également effectué auprès de ses collaborateurs un sondage relatif à la santé et au bien-être au travail. 244 collaborateurs sur 325 avaient répondu aux différentes questions s'articulant autour des thématiques suivantes : charges physiques et conditions de travail, tâches et exigences au travail, horaires de travail et loisirs, prestations de l'entreprise, politique d'information et participation des employés, satisfaction par rapport au style de direction, ambiance de travail au sein de l'entreprise, soi-même et l'entreprise, troubles physiques, états émotionnels et états d'âme. Les résultats du sondage indiquaient que les ressources mentionnées le plus positivement étaient la motivation au travail (84% d'avis positifs) ainsi que la collaboration étroite avec les collègues de travail (81% d'avis positifs). Le point le plus faible était l'impossibilité d'intervenir sur les décisions concernant l'entreprise (37% des sondés). Suite à ce constat, un atelier de réflexion constitué de représentants du personnel avait été mandaté pour travailler sur deux axes, à savoir la possibilité d'intervenir sur les décisions concernant l'institution ainsi que sur la possibilité d'exercer une influence au travail.

Ces recherches corroborent la volonté affichée aujourd'hui par certaines directions d'institutions socio-éducatives de mieux intégrer le salarié dans les processus de décision,

2 Une étude de l'Observatoire suisse de la santé parue en 2012 indique que 42% des personnes actives déclarent subir des tensions psychiques élevées au travail.

3 Le centre médico-éducatif La Castalie est une institution valaisanne paraétatique, située à Monthey et à Sierre, ayant pour mission d'offrir à toute personne présentant une déficience intellectuelle ou un polyhandicap un cadre de vie et un programme adapté à ses besoins.

« d'ouvrir le jeu » comme le souligne François Dupuy, en y intégrant davantage de confiance au sein des relations de travail (2015, p.243). Toute direction devrait s'assurer que le modèle de management appliqué permette à chaque collaborateur d'exprimer le meilleur de lui-même, « *de donner un sens à son travail, individuellement et collectivement* » (Comment et Galland, 2005).

LES PRÉMICES D'UN DÉSENCHANTEMENT

Si « *les espoirs mis dans le passage d'un mode de fonctionnement traditionnel segmenté et séquentiel à des fonctionnements transversaux, horizontaux ou par projets* » (Dupuy, 2015, p. 56) semblent aujourd'hui être une évidence managériale, la dynamique participative requiert un management singulier. Il s'agit, comme le mentionne Laure Letellier (2013, p. 232), de mobiliser et de fédérer les salariés vers les valeurs et les projets de l'entreprise tout en incitant l'autonomie des équipes.

Le propos est ambitieux et séduisant. Pour autant, il nécessite de s'interroger quelque peu sur les conditions permettant la mise en œuvre d'une telle dynamique. À titre personnel, dans le cadre de mes fonctions de direction, et plus particulièrement dans le cadre de la gestion du centre médico-éducatif La Castalie à Sierre, j'ai souhaité, dès ma prise de fonction en 2014, insuffler une dynamique plus participative au sein des unités de ce site en accroissant l'autonomie décisionnelle des collaborateurs.

Mais l'entreprise s'avéra bien plus complexe qu'attendue. A mon grand étonnement, les équipes attendaient encore systématiquement mon aval avant de prendre une décision. Elles n'osaient entreprendre de manière autonome des ajustements opérationnels que j'encourageais et qu'elles appelaient pourtant de leurs vœux. Deux jours après ma prise de fonction, je me rappelle encore d'un collaborateur frappant à la porte de mon bureau pour me demander les clés de l'armoire où étaient stockées les réserves de papiers hygiéniques... Mon premier acte fut évidemment de redonner cette clé aux équipes. Mais l'anecdote me permit de saisir assez rapidement que l'implémentation d'une dynamique participative ne se ferait pas aussi facilement. Bien que les collaborateurs du centre étaient des gens compétents et de confiance, on ne leur avait, jusqu'ici, que peu autorisé à agir de manière autonome. Culturellement, personne n'était prêt. Je compris alors qu'un changement de paradigme prendrait du temps. Par contre, ce que j'ignorais et que je ne découvris qu'au fil des mois qui suivirent, furent les réserves plus ou moins implicites de quelques collaborateurs à investir cette autonomie nouvellement proposée.

Cette résistance passive ne cessa de me questionner. Et comme aucune réponse ne trouvait suffisamment grâce à mes yeux – des collègues me faisaient pourtant part de différentes

notions explicatives, ne remettant pas en cause le modèle participatif, mais justifiant les difficultés d'implémentation par des notions de résistance au changement, de générations Y et Z réfractaires à toute implication entrepreneuriale, ou encore de cultures internes trop imprégnées d'un passif managérial autocratique - je voulais en savoir davantage, persuadé que *« le management n'est pas un manuel de sens commun général ; [mais qu'il] est un ensemble de questions humaines complexes, plurielles »* (Deslandes, 2013, cité dans Dupuy, 2015).

SOUS LE SIGNE DE L'AUTONOMIE

Des entretiens exploratoires effectués auprès de deux directeurs d'établissements socio-éducatifs romands, tous deux engagés dans une dynamique de management participatif au sein de leurs organisations respectives, m'ont permis de mieux appréhender les enjeux liés à ce modèle. En voici quelques extraits :

« [...] Les modèles participatifs sont géniaux, mais ils partent souvent du principe que l'individu a les compétences pour faire le boulot. Or on n'est pas tous égaux devant le travail, ni devant la mission que l'on nous confie. Autant je suis convaincu que l'on peut faire des choses magnifiques en lien avec la participation, autant je suis tout autant convaincu que ça ne peut pas être un slogan » (D.G. de l'institution A).

Le défi pour ce directeur est d'arriver à la fois à susciter le changement, sans angoisser les personnes ayant besoin d'une certaine stabilité, tout en répondant simultanément aux aspirations émergentes :

« [...] Moi j'ai des anciennetés dans l'organisation qui sont de l'ordre de 30-35 ans, des personnes qui sont proches de la retraite... Bon ben voilà quoi, pour eux le management participatif c'est compliqué. Et aujourd'hui il y a ce choc, fort. Pour un jeune, flexible, souple, il y a plus de facilité à entrer dans un modèle comme celui-là ». (D.G. de l'institution A).

De plus, l'environnement s'est aujourd'hui incroyablement complexifié, demandant une adaptabilité, une réactivité et une focalisation constante sur l'extérieur plutôt que sur les dynamiques internes (Petermann, 2018). Des pressions financières externes (marchés, services financeurs) ont par ailleurs singulièrement accéléré les transformations structurelles et organisationnelles des institutions :

« Concrètement, on doit s'adapter à l'environnement beaucoup plus vite et également, il ne faut pas se le cacher, à des contextes économiques de plus en plus tendus qui font

qu'à un moment on doit repenser l'organisation sous la forme d'une efficacité supérieure » (DG de l'institution A).

« Nous n'avons plus les moyens de nous payer des cadres intermédiaires qui n'ont pour fonction essentielle que de vérifier ce que font les autres pour le rapporter aux supérieurs. Nous on n'a plus les moyens ! On est condamné à l'efficacité. [...] Nous devons faire beaucoup de choses avec beaucoup de souplesse, ce qu'on appelle aujourd'hui agilité. [...] Aujourd'hui il y a des collaborateurs qui sont ici et peut-être que dans 6 mois ils seront descendus, ou à côté » (D.G. de l'institution B).

« [...] Soyons réalistes. C'est la grosse crise financière qui nous oblige à faire ainsi, car les politiques ne veulent pas assumer de licenciements dans les services publics et parapublics. [...] Dans tous ces secteurs où les budgets sont bloqués, le seul moyen d'innover, c'est dans la relocation interne des ressources. [...] Il est nécessaire d'agiliser l'organisation, de diminuer la hiérarchie, d'autonomiser les collaborateurs » (D.G. de l'institution B).

Ainsi, ces pressions ne bouleversent pas que les habitudes de travail, mais également certaines certitudes autrefois accordées au statut de l'emploi, car *« au fil des années, il est devenu de plus en plus clair que, pour un nombre croissant de travailleurs, la relation d'emploi cessait d'être le socle stable à partir duquel pouvait se nourrir le projet de construire une carrière, de maîtriser les aléas de l'avenir et de juguler l'insécurité sociale » (Castel, 2005, p. 96).*

D'autre part, ces mutations s'opèrent sous l'égide de valeurs rassemblées par le concept d'autonomie (Ehrenberg, 2010). Dans le champ professionnel, elle est une qualité que l'on associe très souvent à la notion de compétence (Chauffaut & David, 2003). Les valeurs d'autonomie structurent aujourd'hui ces nouvelles formes d'organisation du travail et leurs idéologies managériales. Elles sont devenues la figure de proue des nouvelles conceptions de la professionnalité (Ibidem, 2003), où chacun doit désormais être en mesure d'agir par soi face aux diverses injonctions contextuelles. De nos jours, il faut savoir aller vite, être confiant tout en étant capable d'assumer ses responsabilités.

« Le facteur clé dans le processus, [...] c'est l'estime de soi. Et dit autrement le niveau d'angoisse générale. Je l'ai constaté empiriquement, et cela il y a peu longtemps et dans la douleur, que les collaborateurs qui pour des raisons personnelles sur le terrain ont peu d'estime d'eux-mêmes, sont très inquiets ou angoissés, ont particulièrement de la peine dans ces modes d'organisations, dans lesquelles on va fixer des règles générales. Par exemple nous, dans nos staffs, nous n'avons plus de cahier des charges. On va fixer 4 rôles, après le détail tu es censé le savoir, car si on doit ensuite faire une liste de commissions de ce que doit faire une infirmière auprès du patient, ça ne va pas ! [...] Mais il y a des gens qui ont vraiment de la peine avec ça » (D.G. de l'institution B).

« Je me suis trouvé, il y a quelques années, à licencier un collègue où je lui ai dit à un moment, de manière un peu caricaturale : écoute, il faut que tu ailles bosser à l'Etat !

Si tu as vraiment besoin de savoir c'est quoi ton boulot, c'est quoi ton cahier des charges, tes limites où tu peux dire ça c'est chez moi et ça ce n'est pas chez moi, ça ne va pas ! [...] On a ainsi appris, dans le recrutement, à faire attention, beaucoup plus attention au niveau de l'estime de soi et de la confiance en soi » (D.G. de l'institution B).

Le discours managérial exige de l'individu qu'il soit agile et autonome. Ce dernier doit continuellement s'ajuster afin de mettre ses compétences au service de l'institution et de sa mission. Par ailleurs, il semblerait que l'autonomie du personnel se doublerait d'une autonomie de l'organisation elle-même. Les organigrammes de plus en plus aplatis de ces organisations laisseraient ainsi entrevoir une reconfiguration de l'exercice du pouvoir et de l'autorité (Jardin, 2002), reconfiguration sur laquelle il convient de s'intéresser quelque peu.

LA PARABOLE DES TALENTS VERSION 2.0.

L'autonomie si souvent réclamée par les salariés est désormais devenue réalité. Des enquêtes menées sur les conditions de travail prouvent que les salariés sans marge de manœuvre dans l'exercice de leur travail sont aujourd'hui bien moins nombreux. Ils se retrouvent dès lors affranchis du carcan hiérarchique, libres de multiplier les contacts directs et d'ouvrir de nouveaux horizons, comme autant de sources potentielles d'émancipation (Ibidem, 2002).

Mais si le management participatif affiche sa volonté de prendre en compte à la fois la performance de l'organisation et la satisfaction personnelle des salariés, ce modèle, à somme positive, ne fait cependant pas toujours unanimité au sein des milieux professionnels concernés. En 1980 déjà, Raymond-Alain Thietart (1980, p. 75-76) relevait que « *ce mouvement vers un plus grand décloisonnement, déhiérarchisation et décentralisation qui devrait libérer les acteurs de l'organisation s'accompagne d'une nouvelle forme de domination. La domination par la responsabilisation des acteurs* ». Ces derniers ne peuvent désormais plus s'abriter derrière la façade artificielle d'injonctions verticales. Par la responsabilité qu'il impose aux collaborateurs, ceux-ci « *deviennent les propres agents de leur résultat qui les contraint* » (Thietart, 1980). La responsabilité individuelle s'accroît ainsi au fur et à mesure que les collaborateurs se libèrent de l'autorité verticale et des contraintes d'encadrement.

Dans ces nouvelles formes d'organisation, la responsabilité tend progressivement à se décollectiviser et à s'individualiser. Elle s'accompagne parallèlement d'un accroissement des exigences de compétences, de savoir-être et d'acquisition des codes sociaux (Méhauden, 2017). Il serait en effet illusoire de penser que la participation est innée et que l'autogestion

puisse se décréter. Travailler au sein d'un établissement s'essayant au management participatif exige un apprentissage permanent. Car il s'agit de déconstruire des modes de fonctionnement hérités d'une socialisation professionnelle qui accorde peu de place à la coopération et à l'auto-responsabilisation, et permettre, par le renforcement des capacités individuelles, de nouvelles manières de faire (Ibidem, 2017). Une attention toute particulière est accordée à la formation des collaborateurs et à leur « capital humain » :

« Tous les collaborateurs qui arrivent chez nous sont formés à l'interne à la communication non violente. C'est comme apprendre à faire du vélo, c'est le programme de base. Donc communication non violente, art du feedback, puis on se forme en process communication, ce qui est proche. C'est une approche des ressources humaines qui vise à étudier comment on se comporte en état de stress – c'est une approche très intéressante qui permet de modéliser en fait les différents profils que l'on peut avoir – afin de mieux se connaître et de mieux connaître l'état émotionnel de l'autre. Ça évite de monter en symétrie. [...] Et aujourd'hui on travaille sur le leader coaching. C'est tout à fait cohérent. C'est-à-dire que fondamentalement, on ne peut pas construire des organisations humaines efficaces si on ne fait pas monter le niveau moyen de compétences relationnelles » (D.G. de l'institution B).

Cette exigence, couplée à la généralisation des valeurs de l'autonomie, dessine les formes d'un nouveau paradigme auquel le management participatif contribue fortement par le message d'émancipation qu'il délivre, celui que chacun peut progresser et se réaliser à tous les niveaux de la hiérarchie professionnelle :

« Il faut des gens qui soient bien dans leurs baskets, il faut des gens qui soient souples. [...] Je ne perçois l'agilité d'une organisation qu'en cohérence avec l'agilité des individus dans leurs têtes et dans leurs corps. [...] Si vous voulez que les gens soient autonomes, il faut que chacun à son niveau bouge, change, s'investisse. Tout le monde peut contribuer à ça ! » (D.G. de l'institution B).

Cette nouvelle dynamique du travail, aligné sur les talents individuels et la réallocation des rôles (Petermann, 2018), fragilise cependant les collaborateurs incapables de répondre à ces nouvelles injonctions.

Il en ressort, pour certains, de profondes souffrances psychiques, où s'entrelacent les notions d'échec, d'impuissance et de culpabilité. Comme le souligne Alain Ehrenberg (2010, p. 13), « ce changement de la normativité place l'individu sur une ligne qui va de la capacité à l'incapacité. Quand le curseur se rapproche de l'incapacité, l'impuissance fait apparaître sa culpabilité de ne pas être à la hauteur. C'est sur le mode du déficit, de l'insuffisance ou du handicap qu'apparaît la culpabilité ». Et reconnaître son incapacité c'est aussi, comme le relève Robert Castel (2005, p. 441), « être profondément en défaut par rapport à la conception de l'individu

dans une société qui en fait la valeur de référence et le définit par sa capacité d'autonomie et le fait de pouvoir assumer ses responsabilités ».

DE NOUVEAUX RAPPORTS SOCIAUX AU TRAVAIL

Soumis à de multiples exigences professionnelles, l'individu se trouverait progressivement menacé de surcharge mentale. De ce glissement, certains tireraient mieux leur épingle du jeu. Si l'on en croit les directeurs interrogés, les personnes les plus avantagées sont les personnes bénéficiant d'une solide formation, de capacités relationnelles permettant d'affronter et de gérer des situations complexes, pouvant faire preuve d'agilité en toute circonstance. *« Pour les autres, cette réindividualisation se paie d'une invalidation de leurs anciennes compétences et d'une impuissance à en inventer de nouvelles : ils se retrouvent floués par ces nouvelles règles du jeu »* (Castel, 2009, p. 85).

Car au niveau opérationnel, le management participatif est particulièrement adapté au travail par projet, très prisé aujourd'hui dans les institutions socio-éducatives. Et travailler par projet nécessite, de la part des collaborateurs, une grande flexibilité - celle-ci étant le plus souvent obtenue en enrichissant leurs compétences - ainsi qu'une bonne coordination de leurs actions (Jardin, 2002). Dans cette logique, *« les collaborations se font et se défont sous forme de réseaux d'organisations et d'individus en perpétuel mouvement. Ce fonctionnement par projet suppose et attend des individus qu'ils soient autonomes, entreprenants, responsables et autogérés »* (Méhauden, 2017). Une fois encore, le focus est porté sur les qualités individuelles des collaborateurs et, in fine, sur leur employabilité. Les collectifs de travail ne cessent de s'ajuster au fil des nouvelles exigences du projet, cassant les identités professionnelles préalablement acquises et mettant les collaborateurs sous pression, en concurrence les uns avec les autres. S'ils leur manquent les ressources nécessaires, ceux-ci se voient progressivement menacer d'invalidation sociale, soit par leur incapacité à intégrer ou à conserver leur place au sein de ces réseaux (Castel, 2009) :

« Il faut former les gens [...] mais il faut faire gaffe aux personnes qui ne voient plus le sens. Il faut identifier les pratiques et leur dire voilà, c'est ça que l'on veut mettre en place. Autrement c'est dehors ! Il faut éliminer les cas problématiques, de manière décente, mais... il faut avant tout faire entrer des gens qui sont dans ce mood » (D.G. de l'institution B).

Au final, c'est sur la réussite des collaborateurs pouvant tirer leur épingle du jeu face à ces nouvelles exigences que repose finalement le discours participatif qui, comme le relève Robert Castel (2009), *« célèbre l'esprit d'entreprise et les performances de l'individu libéré de la*

pesanteur des règlements et des freins qu'imposent les contrôles bureaucratiques, juridiques ou étatiques ». Mais ce discours ne dit que peu des personnes qui, malgré leur bonne volonté, sont profondément affectées par ces changements managériaux et bien incapables de s'affranchir des traditionnels « *encastrements collectifs* » (Ibidem, 2009).

L'objet de ce travail vise dès lors à mieux comprendre, et cette introduction en dessine déjà les premiers contours, **en quoi la reconfiguration des relations sociales, opérée par l'implémentation d'un management participatif dans les organisations socio-éducatives, va mettre certains individus en flottaion là où ils étaient auparavant arrimés à des pratiques en rapport avec leur socialisation professionnelle d'origine.**

Les entretiens exploratoires menés auprès des deux directeurs d'établissement laissent présumer que le management participatif, que je définirai par la suite de manière plus précise, contribue significativement au processus de réindividualisation observé depuis 1970 dans les modèles d'organisation du travail. En développant la responsabilité individuelle tout en relâchant les traditionnelles contraintes d'encadrement, le management participatif « *déplace sur les individus une partie du soin de se prendre en charge eux-mêmes* » (Ibidem, 2009, p. 436). Ces transformations allant dans le sens d'une plus grande autonomie et flexibilité au travail oblige les individus à « *définir eux-mêmes leur identité professionnelle et à la faire reconnaître dans une interaction qui mobilise autant un capital personnel qu'une compétence technique générale* » (Castel, 1995, p. 757). Si le management participatif potentialise l'autonomie des collaborateurs possédant les ressources matérielles et sociales pour travailler dans un contexte de moins en moins protégé et de plus en plus imprévisible, il met cependant sous forte pression ceux qui ne peuvent s'inscrire de manière plus ou moins stable et durable dans ce changement de paradigme. Pour ces derniers, il existe un risque de « *décrochage* » et ce risque mérite d'ouvrir la discussion sur les coûts psychiques engendrés à la fois par cette pression et par la prise de conscience d'une plus ou moins grande incapacité à accéder à une condition autre que celle de leur socialisation professionnelle initiale.

CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET OBJECTIFS DE TRAVAIL

Si le modèle participatif est un modèle d'organisation et de gestion de plus en plus présent dans le langage managérial contemporain, il demeure néanmoins, si l'on ne souhaite se contenter d'éléments approximatifs et généraux, une praxis aux formes relativement abscones. En effet, dans un certain nombre d'ouvrages dissertant le sujet, il revêt les apparences d'une forme essentiellement positive, que l'on pourrait qualifier de sophistique, généralement impensée dans son implémentation et dissimulant habilement, pour reprendre les termes de Hubert Landier, spécialiste des relations sociales, « *un concept mou, des mots-valises, qui*

n'évoquent plus qu'ils n'explicitent » (Landier, cité dans Dortier, 2016). C'est pourquoi, dans la première partie de ce travail, je me donne pour tâche et ambition de définir les caractéristiques sociologiques du management participatif, en tant que modèle de gestion singulier, opérant un changement radical d'avec les conceptions et pratiques professionnelles préalablement établies.

La deuxième partie, également théorique, sera consacrée à l'individu contemporain, plus spécifiquement dans sa relation au travail, examinée à la loupe de l'idéaltype participatif précédemment défini. Les recherches d'Alain Ehrenberg ou de Robert Castel sur l'individu « incertain » ou l'individu « par défaut » m'aideront à mieux identifier les menaces pouvant peser sur les collaborateurs. Il s'agira également de mieux saisir ce que Michel Parazelli et Isabelle Ruelland (2017) ont nommé l'auto-autorité, « *cette figure perversie de l'autorité* », que Vincent de Gaulejac (2005) associe à une soumission librement consentie.

Cette exploration théorique m'amènera ensuite à m'intéresser à la réalité vécue par les collaborateurs engagés dans ces modèles participatifs. Pour ce faire, une enquête de terrain sera entreprise au sein de trois institutions socio-éducatives romandes initiant ou pratiquant un modèle de management dit participatif. Cette enquête sera effectuée par des entretiens semi-directifs élaborés sur la base des recherches théoriques préalablement effectués. L'échantillon sera composé, pour chaque institution, du directeur ou du responsable de l'institution et de 4 à 5 collaborateurs de celle-ci. Chaque entretien sera enregistré et fera l'objet d'une retranscription littérale. Les données les plus significatives ou pertinentes seront ensuite, pour chaque entretien, extraites et résumées dans un document de synthèse, en vue d'une analyse approfondie. Les résultats obtenus feront au final l'objet d'une discussion quant aux enjeux et perspectives soulevés par cette recherche.

I. LES CARACTÉRISTIQUES SOCIOLOGIQUES DU MANAGEMENT PARTICIPATIF

*« La participation, voilà la grande réforme de ce siècle. Ce qui est en cause,
c'est la condition de l'homme ».*

Charles de Gaulle (1967)

L'ÉMERGENCE DU MANAGEMENT PARTICIPATIF

Le management participatif est une méthode de management apparue dans les années 1980, fondée sur la participation du personnel, dont le best-seller *Le Prix de l'excellence*, de Tom Peters et Robert Waterman, paru en 1983, en décrit les principes fondamentaux. Ils les exposent au nombre de huit : privilégier l'action, rester à l'écoute du client, favoriser l'autonomie et l'innovation, asseoir la productivité sur la motivation du personnel, se mobiliser autour de valeurs clés, préserver une structure simple, allier souplesse et rigueur, s'en tenir à ce que l'on sait faire.

Si l'ouvrage a connu à cette époque un réel engouement, c'est qu'il répondait à un besoin manifeste, celui de fournir aux chefs d'entreprises américains des outils managériaux leur permettant de résister aux entreprises japonaises qui envahissaient de plus en plus le marché américain. Les organisations de ces dernières étaient basées sur des équipes semi-autonomes, fonctionnant sur un mode horizontal d'une grande flexibilité et dont le transfert d'information entre unités se faisait sans passer par la hiérarchie (Dortier, 2016). L'autonomie et la responsabilité se sont ainsi progressivement imposées dans le discours managérial et ce nouveau crédo s'est aujourd'hui développé autour des valeurs d'épanouissement personnel et de réalisation de soi. Il s'agit, comme l'indique Jean-Pierre Dètrie (2012) dans la préface qu'il accorda à la traduction française de l'ouvrage, de redonner une place à l'Homme dans l'entreprise, de mieux prendre en compte sa subjectivité, son besoin de sens et de valeurs.

Cette prise en compte de l'individu en tant que sujet dans la vie de l'entreprise succède aux approches managériales fondées jusqu'au début du XXème siècle par deux éléments : le poids de l'autorité et de la hiérarchie (Letellier, 2013). Les décisions étaient alors unilatéralement prises par les managers et le salarié exerçait mécaniquement ses tâches, sans aucune possibilité de consultation. L'organisation de l'entreprise était pensée et construite sur trois piliers fondamentaux : une forte division du travail, une motivation du salarié strictement salariale, ainsi que des principes d'administration et de commandement basés sur un mode d'organisation ordonné, défini de façon scientifique (Ibidem, 2013).

Ces modèles, incarnés par Taylor, Fayol, Weber ou Ford, privilégiaient le rendement et la croissance de la productivité, sans engager le salarié dans un processus d'autonomisation et de coopération. Comme le relève Letellier (2013, p. 24), ces principes « *souvent perçus et qualifiés de bureaucratiques, répondaient à des impératifs de commandement* ». Les ingénieurs et la hiérarchie développaient des systèmes d'organisation dont l'outil de production était le travailleur.

Progressivement, les salariés et leurs besoins ont été pris en considération. L'entreprise ne fut plus uniquement considérée comme un lieu de production, mais également comme un lieu produisant du sens pour les individus. Toute une série de thèmes, « *tels que ceux des conditions de travail, de l'étude des comportements, des intérêts individuels, de la responsabilisation des salariés, des interactions sociales et de la reconnaissance du travail réalisé* » se sont, selon Laure Letellier, fortement développés (Ibidem, p. 25).

Au début des années 20, Mary Parker Follett développa en pionnière les notions d'approche systémique, de conflit constructif et de management participatif. Son approche prônait la consultation des équipes en tant que prise en compte des intérêts individuels tout en questionnant sous un nouvel angle la notion de responsabilité, tant du point de vue des salariés que de l'autorité managériale (Ibidem, p. 25). La dynamique participative voit alors son essor encouragé et la révolution managériale enclenchée. Petit à petit, la pyramide se renverse⁴ et la prééminence du modèle participatif, fondée sur la logique des projets et de l'élargissement des compétences des salariés (Dortier, 2016), devint irrésistible. Malgré une terminologie pouvant parfois diverger, l'idée d'une dynamique coopérative se concrétise.

Cette dynamique se retrouve en 1940 dans les travaux de Kurt Lewin, qui identifie trois types de management, à savoir le management autoritaire, permissif et démocratique. Dans le modèle autoritaire, toutes les décisions sont prises par la direction de l'entreprise, alors que dans le modèle permissif, les équipes s'autogèrent à partir d'objectifs définis et donnés par la direction. Le modèle démocratique se distancie par contre des deux modèles précédents par le fait qu'il associe les salariés à la prise de décision. Celle-ci devient dès lors collective, de même que le contrôle de l'activité. (Letellier, 2013).

Quelques décennies plus tard, dans les années 60, Rensis Likert, poursuit la réflexion établie par Kurt Lewin et propose une typologie des styles de management qu'il distingue de la manière suivante : autoritaire (le dirigeant n'a pas confiance en ses collaborateurs, il impose les décisions avec peu de concertation), paternaliste (le dirigeant se montre condescendant avec son équipe et la communication du bas vers le haut ne peut exister), consultatif (le dirigeant a confiance en son équipe mais conserve le pouvoir décisionnel) et participatif. Dans ce dernier modèle, à savoir le modèle participatif, le dirigeant favorise une circulation de l'information plus fluide, top down et bottom up, où la prise de décision collective est encouragée et soutenue, associée à une responsabilisation accrue du salarié (Ibidem, 2013, MC Grath & Bates, 2016).

4 Cette expression est empruntée à Vineet Nayar, homme d'affaire indien expert en technologie de l'information et du management d'entreprise, qui l'utilisa pour qualifier les entreprises s'étant libérée de la hiérarchie et ayant laissé aux salariés la possibilité de décider eux-mêmes de leur organisation de travail.

Durant cette même période, Douglas Mac Gregor reprend à son compte le concept de management participatif en le comparant au modèle tayloriste. Il s'appuie pour cela sur des présupposés que les managers ont de leurs collaborateurs. Ceux-ci sont exposés dans sa théorie X et Y : la théorie X a comme présupposé que l'individu, de manière naturelle, n'aime pas le travail et ne présente ni ambition ni volonté d'émancipation professionnelle. Sa motivation est liée à des préoccupations financières. Cet individu préfère être dirigé. Dans la théorie Y, au contraire, l'individu apprécie faire un effort et le travail peut alors devenir source de satisfaction. Motivé, ce dernier va chercher à s'investir dans son travail en acceptant et en recherchant de nouvelles responsabilités. Un manager de la théorie X exercera un contrôle strict et supervisera étroitement son équipe, alors qu'un manager de la théorie Y créera un environnement de travail où les collaborateurs sont soutenus et les efforts reconnus et récompensés (Mc Grath & Bates, 2016)

En 1970, Robert Blake et Jane Mouton établissent une échelle permettant de déterminer plusieurs styles de management. Celle-ci consiste en une grille composée de deux axes, dont le premier définit l'intérêt du management pour la production et le second l'intérêt du management pour le facteur humain. Elle permet d'identifier cinq styles de leadership, à savoir le management autoritaire (peu d'intérêt accordé aux collaborateurs et beaucoup d'intérêt accordé aux objectifs), le management du laisser-faire (peu d'intérêt accordé aux collaborateurs et peu d'intérêt accordé aux tâches et objectifs), le management social (peu d'intérêt accordé aux objectifs mais un intérêt maximal du dirigeant pour les besoins d'appartenance de son équipe), le management du compromis (recherche de la satisfaction des équipes par un compromis entre le bien-être de celles-ci et les intérêts de production) et le management intégrateur (fort intérêt au facteur humain et à la production). Seul ce dernier est encouragé par Robert Blake et Jane Mouton (Ibidem, 2016 ; Letellier, 2013).

	Kurt Lewin	Rensis Likeart	Douglas Mac Gregor	Blake et Mouton
Salariés ni associés, ni consultés, peu de communication, absence de confiance aux salariés	Management autoritaire	Management autoritaire exploiteur	Principes tayloristes de management	Management autoritaire
Equipes s'autogèrent à partir d'objectifs donnés, décentralisation de la décision opérationnelle	Management permissif	Management paternaliste, management consultatif		Management du laisser faire, management social, management du compromis.
Salariés associés, travail d'équipe, circulation de l'information, prise de décision collective	Management démocratique	Management participatif	Management participatif	Management intégrateur

Fig. 1. Les différentes théories du management incluant une dynamique participative et coopérative
(Adapté de Letellier, 2013, p. 34)

Ainsi, tout au long du XXe siècle, le management participatif – même si les termes diffèrent, évoluant sans cesse entre management démocratique, intégrateur et participatif - est progressivement apparu nécessaire tant à l'accroissement des performances de l'entreprise qu'à la satisfaction et à l'épanouissement du salarié.

Ce constat a été repris et contextualisé par Frédéric Laloux⁵ dans son ouvrage *Reinventing Organizations*. L'auteur propose une catégorisation et une classification, à travers le temps, des différents modèles d'organisation et de management. Il prétend que chaque avancée dans l'histoire de l'humanité s'est accompagnée d'une certaine conception du travail, donnant naissance à un nouveau mode d'organisation. Il prétend que « *le modèle que nous connaissons aujourd'hui n'est rien d'autre que l'expression de notre vision actuelle du monde, de notre stade de développement actuel. D'autres modèles l'ont précédé et tout semble indiquer que d'autres le suivront* » (Laloux, 2015. P. 38).

A cet effet, il associe à chaque paradigme organisationnel une couleur dominante : rouge, ambre, orange, vert et opale. Il précise cependant que ces modèles doivent être perçus comme des lignes directrices et non comme une grille de lecture dans laquelle les organisations sont figées : « *nommer un stade est toujours compliqué. Un mot unique ne pourra jamais saisir dans son ensemble la réalité complexe* » (Ibidem, 2015, p. 38). Cependant, la singularité de sa démarche est de proposer, en s'appuyant notamment sur la grille de lecture des quatre quadrants de Ken Wilber (cf. Annexe 1), une interprétation des principales étapes du développement de la conscience humaine et des modèles organisationnels leur correspondant. Une synthèse de cette interprétation (Fig. 2) est représentée à la page 21.

Cependant il convient, pour Frédéric Laloux, d'appréhender ces modèles comme des modèles pouvant coexister au sein de la société, s'ajoutant les uns aux autres et tissant une toile sociétale d'organisations présentant des paradigmes différents :

« On peut affirmer grossièrement que, dans les sociétés développées, les organisations du stade Impulsif Rouge n'existent plus qu'à la limite de l'activité légale. Le Conformisme Ambre est encore fortement présent dans les organismes gouvernementaux, l'armée, les institutions religieuses et les écoles publiques. Le paradigme de la Réussite Orange est clairement le paradigme dominant des entreprises, qu'elles soient petites ou cotées en bourse. Les modes d'organisation Pluralistes Verts multiplient les incursions non seulement dans les organisations sans but lucratif mais aussi dans le secteur des affaires » (Ibidem, 2015, p. 66).

5 A l'instar de Tom Peters et Robert Waterman, Frédéric Laloux est également un ancien partenaire associé du bureau de consulting McKinsey, leader mondial du conseil en stratégie.

	Exemples actuels	Révolutions clés	Image
Organisations rouges			
Le chef exerce son pouvoir sans relâche afin de garder ses troupes dans le rang. La peur est le ciment de l'organisation. Grande réactivité, court-termisme. Adaptées aux environnements chaotiques.	Mafia, gangs de rue, milices tribales	Division du travail, autorité de commandement	Une meute de loups
Organisations ambres			
Rôles très définis au sein d'une pyramide hiérarchique. Autorité et contrôle descendants (quoi et comment). Valorisation de la stabilité, garantie par des processus rigoureux. Le futur est la répétition du passé.	Eglises catholiques, organisations militaires, la plupart des organismes gouvernementaux, écoles publiques	Rôles officiels (organisation stable et capable de se développer), processus (développement du long terme)	Une armée
Organisations orange			
L'objectif est de battre les concurrents, de faire de la croissance et du profit. L'innovation est la solution pour rester en tête. Management par objectif (décision et vérification du quoi; liberté de choix du comment).	Compagnies multinationales, écoles autonomes sous contrat	Innovation, responsabilité, méritocratie	Une machine
Organisations verte			
Au sein de la pyramide hiérarchique classique, l'accent est mis sur la culture et l'autonomie afin d'obtenir des salariés une motivation extraordinaire.	Entreprises centrées sur une culture	Autonomisation, culture centrée sur les valeurs, prise en compte des parties prenantes	Une famille
Organisations Opales			
Salariés associés, travail d'équipe, circulation de l'information, prise de décision collective	Management démocratique	Management participatif	Management participatif

Fig. 2. Caractéristiques des modèles d'organisation (Laloux, 2015, p. 66)

Les descriptions que fait Frédéric Laloux de l'organisation verte et de l'organisation opale présentent des traits et des caractéristiques que nous pourrions apposer, de manière générale, aux modèles se réclamant du management participatif. Il est d'autant plus intéressant qu'elles semblent, selon l'auteur, émerger avec plus ou moins de force dans les organisations reconnues d'utilité publique à buts non lucratifs, organisations auxquelles se rattachent la plupart des établissements socio-éducatifs.

Si ces comparaisons permettent de situer l'évolution d'une institution par rapport à différents modèles existants, elles ne fournissent en l'état que peu d'informations quant aux transformations conceptuelles et organisationnelles opérant à la reconfiguration des relations sociales au travail.

CONSTRUCTION D'UN MODÈLE IDÉALTYPIQUE

Les organisations sont par essence des systèmes ouverts et complexes qui, dans un continuuel mouvement, ne cessent de s'ajuster, révélant ainsi leur profonde originalité⁶(Morin, 2015). La schématisation d'un modèle de management, nécessaire à une représentation et compréhension des faits observés, n'en est dès lors que plus difficile à esquisser. Il n'existe ainsi, de facto, aucun modèle de management pouvant prétendre opérer à l'état chimiquement pur, « *le système ne pouvant être compris qu'en incluant en lui l'environnement, qui lui est à la fois intime et étranger et fait partie de lui-même tout en lui étant extérieur* » (Ibidem, 2005, p. 32).

Néanmoins, comme je souhaite définir les caractéristiques sociologiques du management participatif, l'usage d'un idéaltype, dépouillé de tout élément contingent, me permettra tout de même d'identifier, par une approche abstraite et simplifiée, les multiples dimensions mises en mouvement au sein de celui-ci.

Une première recherche sur les moteurs du net m'expose, d'une manière très générale et simplifiée, les principes fondamentaux du management participatif. Tous relèvent d'une injonction exhortant les dirigeants et les cadres à⁷ :

- Mobiliser le personnel, c'est-à-dire impliquer les collaborateurs dans les processus de décision afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.
- Adopter une politique active de développement au sein de l'équipe, en créant des conditions de travail favorables et utiles aux pratiques coopératives.
- Déléguer le pouvoir, en permettant à chaque collaborateur de prendre une décision à son niveau, sans intervention directe de la hiérarchie. Le collaborateur rendra cependant compte à ses supérieurs, au moment de l'évaluation de la performance, des décisions qu'il aura prises.
- Décentraliser le règlement des conflits, en invitant les collaborateurs concernés à résoudre le problème à l'échelon où il est apparu, sans se référer systématiquement au supérieur hiérarchique.

6 Dans son ouvrage Introduction à la pensée complexe (2005), Edgar Morin relève que « *deux conséquences capitales découlent de l'idée de système ouvert : la première est que les lois d'organisation du vivant ne sont pas d'équilibre, mais de déséquilibre, rattrapé ou compensé, de dynamisme stabilisé. (...) La seconde conséquence, peut-être plus majeure encore, est que l'intelligibilité du système doit être trouvée, non seulement dans le système lui-même, mais aussi dans sa relation avec l'environnement, et que cette relation n'est pas qu'une simple dépendance, elle est constitutive du système* ».

7 Ces principes se retrouvent énoncés et traités de façon similaire sur de nombreux sites internet présentant le modèle du management participatif (www.management-et-savoir.fr ; www.petite-entreprise.net ; www.fabriquespinoza.fr ; etc.), raison pour laquelle le choix a été volontairement pris de ne pas indiquer une source unique, ne sachant laquelle en détient l'origine du propos.

- Mettre en place des dispositifs de régulation individuels et collectifs, accordant à soi-même et aux autres le droit à l'erreur sans négliger pour autant l'autocontrôle.

En m'appuyant sur la matrice proposée par Ken Wilber⁸, qui propose la combinaison de deux dimensions, à savoir l'intériorité et l'extériorité d'une part, l'individuel et le collectif d'autre part, il est possible de relier ces caractéristiques injonctives à ses différents quadrants. Mieux encore, cette matrice me permet, me semble-t-il – et il ne s'agit que d'une proposition de ma part que je sou mets bien entendu à la critique du lecteur - de définir et de nommer quatre composantes du management participatif, comme autant de qualités polarisant son utopie fondatrice que d'idéalisation le structurant. Ces composantes sont présentées dans le tableau ci-dessous (Fig. 3).

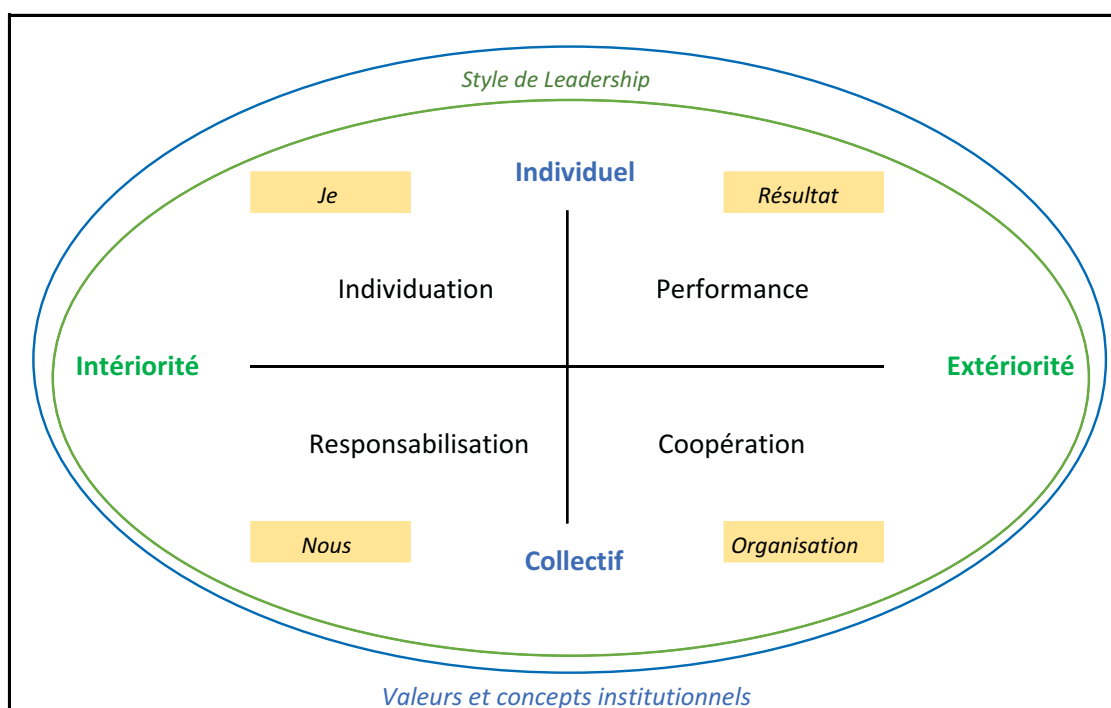


Fig. 3. Idéaltype du management participatif réalisé à partir de la matrice de Ken Wilber

Chacune de ces composantes, à savoir les composantes « individuation », « responsabilisation », « coopération » et « performance », reflète une dimension plus ou moins importante, opérant et interagissant continuellement au sein du modèle de management participatif. Ces composantes sont néanmoins influencées dans leur dynamique, et nous l'observerons plus spécifiquement dans le chapitre III, par le style de leadership ainsi que par les valeurs et les concepts institutionnels opérant dans chaque institution.

8 Cf Annexe I : Les quatre quadrants décrivant les quatre perspectives issues des axes individuel-collectif et intériorité-extériorité.

LE TRIOMPHE DU « JE »

C'est aux XIV^{ème} et XV^{ème} siècles, durant la Renaissance, que l'individu commence à s'affranchir des tutelles traditionnelles qui conditionnaient fortement son existence et son avenir. Comme le relève Jean-François Dortier, « *il ose dire « je »*. (...) *L'individu devient le but et la norme de toute chose* » (Molénat, X., Journet, N., Gros, F. & Dortier, J.-F., 2014 p.11). Aujourd'hui, il se dit même que nos sociétés vivent l'accomplissement de cet individualisme (Ibidem, 2014). En effet, depuis près de quatre décennies, nous assistons à l'essor grandissant du libéralisme économique soutenu, comme semble l'affirmer certains auteurs, par une révolution silencieuse : « *l'arrivée d'un nouvel individualisme – narcissique, hédoniste, égocentrique – marqué par la privatisation de la vie quotidienne* » (Ibidem, 2014 p. 15). Bien que quelques auteurs refusent cette vision essentiellement repliée de l'individualisme pour lui préférer celle d'un sujet davantage actif et maître de sa destinée (Ibidem, 2014), nous observons néanmoins l'émergence d'une nouvelle figure de l'individu, celle de l'individu-roi, rattaché à son ineffable intériorité, et que le management participatif valorise et promeut, en favorisant grandement son accomplissement idéologique.

Cet individu, en tant que sujet affichant son identité personnelle, serait capable, par ses qualités personnelles et sociales, de s'émanciper des emprises hiérarchiques et sociales. Son projet de vie entrerait en résonance avec celui de l'organisation, et il ne serait plus question pour lui de travailler pour un patron mais d'être au contraire à la hauteur de ses exigences intérieures (Laloux, 2015). Son intériorité s'érigerait, comme le suppose Charles Taylor, en source morale. Il s'approprierait son travail tout comme les moyens de son existence (Molénat, X., Journet, N., Gros, F. & Dortier, J.-F., 2014), et affirmerait désormais avec force son authenticité.

Ce processus d'individuation, c'est-à-dire d'intériorisation et de différenciation individuelle, exige de l'organisation l'implémentation des principes d'autonomie et de responsabilisation du salarié. L'autonomie décisionnelle s'inscrit dès lors au cœur du projet participatif, permettant à l'ensemble des acteurs, quelle que soit leur position hiérarchique, de prendre des décisions leur permettant de régler les problèmes quotidiens auxquels ils sont confrontés, sans avoir à demander l'aval de leurs supérieurs (Laloux, 2015).

Cette révolution, que l'on pourrait qualifier de « copernicienne » tant elle bouleverse les représentations et le statut des acteurs professionnels, ne peut s'envisager, comme relève le directeur de l'établissement B, sans une formation de l'ensemble des acteurs à cette nouvelle dynamique. Par ailleurs, comme le préconise Laure Letellier (2013), cette délégation du pouvoir et cette autonomisation du salarié devrait idéalement se déployer par un mouvement en deux étapes, régulé et piloté par la direction. Il s'agirait, dans un premier temps, de demander l'avis du salarié, en lui permettant d'exprimer et d'argumenter son point de vue. Les objectifs à atteindre seraient toujours définis par la direction mais la prise de décision serait décentralisée et laissée au niveau opérationnel. Par la suite, il conviendrait de former

l'ensemble des parties prenantes, en leur permettant d'acquérir progressivement les compétences nécessaires à une autonomisation effective.

LA FIGURE DE LA RESPONSABILISATION

Les principes d'individuation développés ci-dessus confèrent au collaborateur des possibilités de prises d'initiatives, fondées sur des valeurs d'autonomie, mobilisant des formes inédites d'implication de la subjectivité (Molénat, X., Journet, N., Gros, F. & Dortier, J.-F., 2014). Danilo Martuccelli affirme à ce propos que dans la mesure où l'implication de la subjectivité au travail suppose la capacité permanente du salarié à résoudre des problèmes, celui-ci peut à tout moment être responsabilisé d'un éventuel échec (Ibidem, 2014).

Le management participatif s'inscrit dans ce modèle de responsabilité puisqu'il considère que *« chacun est responsable non seulement de ses actes – ce qui correspond au modèle de la responsabilité – mais de tout ce qui lui arrive »* (Ibidem, 2014, p. 206). En effet, si le management participatif suggère et incite davantage qu'il ne contraint, en appelant à l'initiative davantage qu'à la docilité (Ibidem, 2014), il renvoie également chaque individu, qu'ils soient cadres ou collaborateurs, à la responsabilité de la totalité des choses qui leur arrivent. Ainsi, il n'est pas exclu qu'ils doivent porter un jour sur leurs épaules les manquements du système (Ibidem, 2014) ou alors *« se sentir autorisé à faire observer respectueusement à leurs collègues qu'ils sont comptables de leurs engagements »* (Laloux, 2015, p. 326).

Le processus de responsabilisation prégnant au sein des organisations participative opère au travers de règles morales ou de principes auxquels l'individu est attaché et sommé d'agir. Il doit se prendre en charge, en mobilisant continuellement ses compétences et ses ressources, qu'il s'agisse de savoir, de savoir-faire ou de savoir-être, afin de s'impliquer dans l'organisation qui l'emploie. Cette incessante responsabilisation peut, dans certains cas, conduire l'individu à intérioriser les échecs dont les causes peuvent être plus ou moins lointaines de son champ d'action, et *« à les voir comme le fruit de sa propre activité individuelle »* (Molénat, X., Journet, N., Gros, F. & Dortier, J.-F., 2014, p. 208).

LE NOMADISME COOPÉRATIF

Le management participatif est fondé sur des cultures vivantes, imprégnées de valeurs fortes et partagées, *« dans lesquelles les collaborateurs sont reconnus pour leur apport à la marche de l'entreprise et encouragés à y contribuer »* (Laloux, 2015, p. 63). La finalité de l'activité est

une source de motivation pour les salariés, donnant à la tâche ou à la prestation toute sa signification et sa valeur.

Pour que cette culture de travail puisse se développer et imprégner l'ensemble de l'organisation, il est attendu des dirigeants et des cadres supérieurs qu'ils soient au service et à l'écoute de leurs subordonnés. Pour cela, le modèle de gouvernance doit être clarifié, en demandant à l'encadrement supérieur et intermédiaire de partager son pouvoir et de renoncer à maîtriser tout ce qui se passe (Laloux, 2015). Les dirigeants et cadres supérieurs deviennent des agents « au service de ».

Par ailleurs, le management participatif fait la part belle au travail par projet. Il valorise l'exercice de la coopération en tant qu'aventure humaine enthousiasmante. Il souhaite donner une expression concrète aux principes d'autonomie affichés, en s'appuyant sur des logiques de résolution de problèmes et de coopération, ainsi qu'en proposant « *de confier à la critique mutuelle des subjectivités le soin de définir ce qu'il en est objectivement de ce dont elles se préoccupent* » (Malherbe, 2006, p. 28). Une orientation ou une décision institutionnelle ne peut dès lors être envisagée que comme le produit d'un « *consensus critique provisoire* » (Ibidem, p. 28), auquel une équipe de travail adhère, faute de mieux, à un moment donné de son histoire. Ainsi envisagée, l'autonomie n'est en rien une orientation guidée selon le bon vouloir d'un individu. Elle est, au contraire, liée à un effort individuel et collectif de discernement. Celui-ci ne peut se faire que par une éthique de la discussion, d'un dialogue patient, facilitant la *mise en langage*⁹ des écueils et des défis jalonnant tout quotidien professionnel et auxquels tout collaborateur se trouve inévitablement, tôt ou tard, confronté. Les principes de ce dialogue présupposent trois qualités : « *s'ouvrir à la relation, accepter de se positionner comme sujets équivalents, accepter ensemble l'incertitude que le dialogue a précisément pour fin de nous permettre d'assumer* » (Malherbe, p. 18, 1999).

Le management participatif tient dès lors compte du point de vue pluriel des parties prenantes, tant par sa gestion de la diversité (représenté par des salariés hétérogènes, que ce soit au niveau de l'âge, du sexe, de l'ancienneté, de leur culture, etc.) que par l'implémentation d'une dynamique coopérative, donnant voix à l'expertise de chacun, dans un partage de bonne pratique et d'interventions coordonnées. Il s'agit au final d'une démarche consistant « *à unifier sans uniformiser* » (Letellier, 2013, p.68), à impliquer chaque collaborateur, chaque sujet, par la coopération, dans la vie du projet institutionnel.

Bien souvent, la coopération ne dure que le temps d'un projet, brassant régulièrement les collaborateurs de collectif en nouveau collectif. Ce *nomadisme coopératif*, tel que le nomme

9 Cette expression est empruntée à Jean-François Malherbe.

Patricia Vendramin (2004), exprime néanmoins un rapport de l'individu au collectif, une volonté de travailler avec autrui intégrant « *des formes de sociabilité, allant de l'entraide à la reconnaissance mutuelle* » (De la Vega, 2005)

OBJECTIF PERFORMANCE

Dans un monde qui ne cesse de se globaliser et de se complexifier, les institutions sociales, à l'image de l'ensemble des entreprises composant le tissu économique suisse, sont de plus en plus soumises à des logiques managériales néo-libérales.

« [Elles] imposent des indicateurs d'efficacité, de rentabilité, de productivité, de profit, de résultats. (...) La protection de l'Etat est mise en cause, par des baisses drastiques de sa participation financière pour couvrir des risques de vulnérabilité (maladie, handicap, chômage, prise en charge des personnes vulnérables, etc.). Les postes d'encadrement éducatif sont diminués alors qu'augmente la complexité des actions (...) » (Tschopp, 2015)

Si les institutions sociales sont pour la plupart des organisations à but non lucratif, elles doivent néanmoins faire preuve d'une rigueur et d'une grande créativité pour accomplir leurs prestations avec les ressources financières allouées par les services de l'Etat.

Pour une organisation de type participative, qu'elle soit sociale ou non, la performance ne se mesure plus uniquement à des résultats financiers (chiffre d'affaire, profits, coûts par prestation, parts de marché, etc). Elle vise avant tout la réalisation de sa raison d'être. « *La motivation bascule vers des facteurs intrinsèques : faire ce que l'on sent juste, en relation à ses valeurs et à ses convictions* » (Laloux, 2015, p. 398). Cela ne veut pas dire que, dans ce modèle, les résultats ne comptent pas, mais ils comptent pour une raison différente (Ibidem, 2015). La société de soins à domicile Buurtzorg, présentée en introduction de ce travail, illustre d'ailleurs parfaitement bien ce changement de paradigme. Et si pour cette organisation la qualité de la prise en charge est bel et bien la raison d'être de sa mission, il est fort intéressant de relever qu'elle s'accompagne également d'une belle réussite financière¹⁰. Il n'y a pas, comme le relève Frédéric Laloux, à arbitrer entre la mission et le profit. En se centrant sur la mission, le profit en découlera (Laloux, 2015). En d'autres termes, pour un établissement socio-éducatif animé par un management participatif, la performance de l'organisation et la prise en compte de la raison d'être de sa mission ne semblent pas être incompatibles, mais bien au contraire perçus comme complémentaires et indissociables.

10 En 2012, Buurtzorg a dégagé un excédent financier d'environ 7% de son chiffre d'affaire.

II. L'INDIVIDU AU TRAVAIL FACE AUX DIKTATS DE L'AUTONOMIE-CONDITION

« On peut résumer les formes de régulation des conduites dans l'autonomie-condition de la manière suivante : des pratiques consistant à aider les gens à s'aider eux-mêmes par des accompagnements, dont la finalité est d'en faire les agents de leurs propres changements »

Alain Ehrenberg (2014)

DU DÉSIR D'AUTONOMIE AUX PRINCIPES D'AUTO-AUTORITÉ

L'essor et la valorisation de l'individu, en tant que sujet autonome opérant des choix et prenant des décisions quant à la manière de conduire son existence, sont, nous l'avons vu, une composante essentielle du paradigme participatif. Comme le relève Robert Castel (2009, p. 402), « *cette exaltation de l'individu a conquis le monde du travail, de l'entreprise et du management. C'est la célébration du sens des responsabilités, de la prise de risque et du goût d'entreprendre (...)* ». De nombreuses recherches se sont depuis intéressées, de près ou de loin, à mieux comprendre et situer cette autonomie dans les nouvelles formes d'organisation du travail.

Historiquement, dans les modèles de conception taylorienne, l'autonomie du travailleur s'exerçait principalement dans les interstices de l'organisation formelle, quelque part entre le travail prescrit et le travail réel (Parazelli & Ruelland, 2017). L'autonomie au travail pouvait ainsi s'interpréter comme une action d'affirmation de soi, dans une volonté de contester un ordre organisationnel, ou alors comme une prise en charge, par un ou plusieurs collaborateurs, d'une défaillance de l'organisation formelle (Ibidem, 2017). Il s'agissait avant tout d'une autonomie cachée ou informelle (Dortier, 2010).

Puis, durant les années 1960-1980, l'organisation du travail subit une évolution notoire. L'autonomie au travail devint une revendication, portée et soutenue par une forte mobilisation sociale critiquant « *des mécanismes institutionnels jugés aliénants, des hiérarchies professionnelles écrasantes, des normes sociales étouffantes* » (Molénat, 2010). Dans certains pays, on vit apparaître une nouvelle organisation du travail fondée sur des équipes semi-autonomes. Celles-ci pouvaient, à l'échelle de leur service, organiser leur travail avec une certaine liberté (Dortier, 2010). C'est également à cette période qu'apparurent, tout droit importés de la culture professionnelle japonaise, et notamment du toyotisme, les fameux « cercles qualités » et les « équipes de projet ». De cet avènement repose « *des pratiques de coordination plus collectives et plus participatives (...). L'équipe constitue d'ailleurs un des lieux importants où semblent se concilier les impératifs de production et d'autonomie, mais aussi où se jouent les enjeux – voire les contradictions – autour de l'autonomie au travail* » (Parazelli & Ruand, 2017, p. 85).

Avec le virage participatif, la grille initiale de lecture de l'autonomie comme espace de liberté entre le travail prescrit et le travail réel est définitivement entérinée. Selon Michel Parazelli et Isabelle Ruelland (2017, p. 84), « *l'autonomie reposerait maintenant davantage – voire uniquement – sur la capacité d'agir efficacement pour le fonctionnement de l'organisation* ». Il ne s'agit plus d'une autonomie accordée par des luttes sociales, il s'agit « *d'une autonomie enjointe par de nouvelles normes d'efficacité* » (Ibidem, 2017, p.86). Elle est intrinsèquement liée à la **performance** institutionnelle. Et comme celle-ci est soumise, nous l'avons vu, à de

fortes pressions budgétaires, où il est nécessaire de faire autant, si ce n'est plus, avec moins, la charge de travail pesant sur les collaborateurs s'en est trouvée mécaniquement accrue. Du coup, comme le relève Jean-François Dortier (2010), l'autonomie accordée se révèle être au final un piège, car il revient aux collaborateurs et aux cadres intermédiaires « *de gérer eux-mêmes leur temps de travail, leur mode d'organisation, mais avec des objectifs de résultat considérablement augmentés* ». En reprenant à mon compte l'analyse d'Alain Ehrenberg (2010), je pourrai affirmer que, dans un modèle de management participatif, l'autonomie s'affiche comme une norme, de par la contrainte qu'elle exerce sur les collaborateurs, et comme une valeur, de par le désir qu'elle continue, me semble-t-il, de susciter en eux.

Par ailleurs, selon certaines recherches effectuées au sein des équipes de projet, il ressortirait que les moyens et les ressources allouées par l'organisation sont très souvent insuffisantes pour leur permettre d'atteindre les objectifs fixés (Parazelli & Ruelland, 2017). Et si une équipe ne peut répondre à ceux-ci, son autonomie est fortement menacée, voire réduite par des épreuves de contrôle, plus « subjectives » toutefois que dans les organisations tayloriennes ou bureaucratiques (Ibidem, 2017). Il s'agit de contrôles d'une autre nature, où l'autorité traditionnelle et l'obéissance s'opèrent sous les formes instaurées de coopération et d'injonctions données à soi (Ibidem, 2017).

Si de plus en plus de spécialistes du management considèrent que la **coopération** est l'ingrédient essentiel d'un management plus humaniste et bienveillant, au service tant des salariés que de la performance de l'organisation (Lecomte, 2017), elle porte en elle les risques d'un retournement à leur encontre. Car agir ensemble pour des objectifs communs ne peut s'envisager qu'à la condition que les interactions soient imprégnées de confiance mutuelle. La coopération, comme le relève Benoît Dubreuil (2016), « *n'est ainsi possible que si les participants croient que les règles seront respectées, ce qui est impossible sans une surveillance et une sanction des comportements* ». Et celle-ci, plutôt que d'être assurée par un supérieur hiérarchique, s'opère désormais au sein même de l'équipe, potentialisant le risque de défiance et favorisant, paradoxalement, le jeu de l'individualité.

Par ailleurs, le collaborateur n'est pas forcément conscient que des formes perverses de rapport d'autorité s'immiscent, bien insidieusement, dans les modèles de management participatif. En effet, en exerçant son autonomie, il « *accepte de croire qu'il y a là une occasion de se réaliser professionnellement et de faire reconnaître ses compétences* » (Parazelli & Ruelland, 2017, p. 95). Là où l'autorité était autrefois exercée directement par le supérieur hiérarchique, elle est aujourd'hui tenue par le sujet lui-même (Ibidem, 2017), qui se doit désormais de l'honorer. Réussir devient de mise, faute d'être reconnu **responsable** de ses échecs. Car « *s'il n'arrive pas à répondre aux exigences de l'entreprise, il ne peut s'en prendre qu'à lui-même* » (De Gaulejac, 2011, p. 261). Et cet ordre qu'il se donne à lui-même, que Giorgio Agamben nomme *l'auto-autorité*, s'inscrit dès lors « *dans un renversement du rapport d'aliénation au sein même d'une injonction à l'auto-détermination* » (Parazelli & Ruelland,

2017, p. 97). L'individu est gouverné par un désir qu'il ne peut contester, puisqu'il opère dans son intériorité même (De Gaulejac, 2005). Il s'agit dès lors de s'interroger sur les effets d'un processus managérial qui vise « *à obtenir l'adhésion de l'individu aux valeurs sociales de l'entreprise et à canaliser son énergie psychique pour susciter de l'intérieur la fusion de l'individu avec l'entreprise* » (Ibidem, 2017, p. 96). L'autonomie-condition, en œuvre dans le principe d'**individuation**, devient ainsi « *un rapport de soumission volontaire, donc un rapport d'autorité ou de domination à l'injonction de s'émanciper* » (Ibidem, 2017, p. 95).

Ces constats m'incitent à penser que **le management participatif accroît la performance institutionnelle par le fait qu'il permet, à une direction, de capitaliser sur l'adhésion volontaire de collaborateurs désireux et capables de servir sa mission. (HC1)**. Telle est du moins la première hypothèse auquel ce travail m'invite. Il s'agira, par le biais de la récolte de données puis de l'analyse, de montrer en quoi cette adhésion volontaire augmente la performance institutionnelle, mais aussi comment elle pourrait progressivement et insidieusement glisser vers une forme d'assujettissement dont il conviendrait d'en évaluer les coûts pour les individus concernés.

LE DÉCLIN DES PROTECTIONS COLLECTIVES

Si nos sociétés postmodernes instituent en nécessité l'injonction à s'accomplir comme individu, Robert Castel (2009, p. 402) souligne également qu'il « *existe des manières problématiques d'exister comme un individu, et sans doute même beaucoup de situations où il est impossible d'être pleinement un individu si on entend par là la capacité de se conduire comme un sujet libre et responsable* ». Cette face négative de ce que Norbert Elias appelle *la société des individus* touche, comme je l'ai exposé précédemment, la condition salariale, mais elle la touche d'autant plus lorsqu'elle s'ajoute aux mouvements de « décollectivisation » auxquels nous assistons depuis plusieurs années.

Cette dynamique ne cesse de fragiliser les régulations collectives qui « [ménageaient] *jusqu'alors une certaine redistribution des ressources, et [assuraient] des protections étendues à la grande majorité des démocraties occidentales* » (Castel, 2009, p. 21). Les collectifs syndicaux, par exemple, veillaient aux intérêts de ses membres et ceux-ci prenaient appui sur des acquis qui avaient été collectivement négociés ou imposés (Ibidem, 2009). Le salarié n'était plus un individu isolé, à la merci des volte-face ou des nécessités de son employeur, il était désormais protégé, « *inscrit dans les systèmes de garanties collectives du statut de l'emploi et de la protection sociale* » (Ibidem, 2009, p. 23).

Aujourd'hui, les conditions de travail se sont singulièrement transformées, nécessitant une forte mobilité et flexibilité de la part du travailleur. Dans le cadre du travail par projet, les collectifs se forment le temps de la réalisation de celui-ci et les employeurs recourent de plus en plus souvent à du personnel engagé pour une durée déterminée. Comme le souligne Robert Castel (2009, p. 24), « *les anciens collectifs de travail sont cassés et les travailleurs sont mis en concurrence les uns avec les autres, avec des effets profondément déstructurants sur les solidarités ouvrières* ».

Car il ne s'agit plus seulement de conquérir une autonomie qui, bien que paradoxale, demeure néanmoins aux yeux de beaucoup extrêmement désirable, il s'agit également de se mobiliser afin de conserver un statut social qui n'est jamais définitivement acquis. « *À tout moment, l'individu peut être délogé de la place qu'il occupe. Dans le monde du travail, il est soumis au risque de perdre son emploi, donc son identité professionnelle* » (De Gaulejac, 2009, p.72). Par ailleurs, lorsqu'un établissement passe par exemple d'une structure verticale, très hiérarchisée, à une structure participative, « *les identités vacillent, renvoyant à chaque individu le soin de construire la cohérence et la stabilité [que le système] ne lui assure plus. (...) On attend de lui qu'il devienne un sujet responsable, comptable de sa destinée, acteur engagé dans la production de la société* » (Ibidem, p. 73).

Cette dérégulation des conditions de travail couplée à un affaiblissement des protections collectives sont susceptibles de marginaliser et de stigmatiser celles et ceux qui ne peuvent, à l'aide de leurs seuls moyens, faire face aux multiples incertitudes du marché du travail (Ibidem, 2009). De leurs capacités à supporter les épreuves du travail quotidien va dépendre leur degré de socialisation professionnelle et, in fine, leur reconnaissance en tant qu'individu libre et responsable. En ce sens, l'organisation peut agir autant en qualité de facteur d'intégration que de ségrégation, voire d'exclusion.

DES FORMES DE SOCIALISATION PLURIELLES

Il convient ainsi de s'interroger sur les conditions existentielles, faites d'insécurité et de souffrances, que vivent de plus en plus d'individus condamnés à s'adapter et s'ajuster continuellement à une nouvelle idéologie professionnelle¹¹. Pour ce faire, Robert Castel (Ibidem, 2009) propose deux figures positives de l'individu (*l'individu par excès* et *l'individu positif*) et une qu'il considère comme négative (*l'individu par défaut*), comme autant de

¹¹ Dans le cadre du management participatif, celle-ci est essentiellement composée, pour rappel, de valeurs imprégnées des composantes d'individuation, de responsabilisation, de coopération et de performance.

modèles de socialisation portant les possibilités et les impossibilités des individus (De Gaulejac, Blondel et Taboada-Leonetti, 2015).

Une des caractéristiques essentielles de l'individu par excès est sa capacité à vivre hors de toute attache collective et de toute contrainte collective. Il est, ou du moins croit l'être, autosuffisant, possédant les supports lui permettant d'assurer son indépendance sociale. Il symbolise l'essor d'un individualisme détaché des appartenances et des valeurs collectives (Castel, 2009, p. 431 à 433). Cet excès de subjectivité peut néanmoins porter bon nombre de ces individus à éprouver le vertige « *d'une sorte de vide social, parce qu'ils ne sont pas cadrés, ou sont très peu cadrés, par des régulations collectives, et ne sont pas conduits par des aspirations collectives* » (Ibidem, 2009, p. 429).

L'individu positif, ou individu moderne, possède les conditions nécessaires lui assurant une certaine indépendance sociale, même si demeure, dans son statut de salarié, un rapport latent de subordination. Ce rapport lui assure toutefois une protection collective non négligeable, lui permettant « *d'essayer de conduire sa vie, de réaliser ses projets, de tracer son parcours, et même de se révolter s'il juge injustes les conditions qui lui sont faites* » (Ibidem, 2009, p. 421).

Dans les propos des deux directeurs d'institutions sociales précédemment interviewés dominant justement, me semble-t-il, cette figure de l'individu positif, s'efforçant de s'ajuster en permanence aux nécessités et exigences de son contexte professionnel. Bien qu'il ait progressivement acquis les compétences et les codes relationnels lui permettant de conserver son poste de travail, il n'est pas à l'abri, lors d'une nouvelle restructuration, de basculer vers une identité négative de soi.

Dans une société du travail où la pression pour être un individu autonome et responsable est très forte, il existe des individus par défaut, « *pris dans la contradiction de ne pas pouvoir être les individus qu'ils aspirent à être* » (Ibidem, 2009, p. 434). Ces travailleurs manqueraient, selon Robert Castel, non seulement de ressources matérielles, mais aussi d'appartenances collectives, ne pouvant construire leurs identités qu'à partir de leurs ruptures. Il ne s'agirait point d'une question de passivité ou de résignation, car ces personnes aspireraient à occuper une place reconnue dans la société, « *mais il leur manque en fait un ressort pour pouvoir se réaliser effectivement comme les individus qu'ils voudraient être. (...) Il leur manque le socle de ressources nécessaires pour stabiliser le présent et anticiper l'avenir* » (Ibidem, 2009, p. 437).

C'est pourquoi, à la lumière de la proposition faite par Robert Castel, il me semble opportun et nécessaire de souligner l'hétérogénéité des acteurs inclus dans ces transformations managériales. Celui-ci nous invite à « *prendre au sérieux la présence dans notre société de cette*

nébuleuse de conditions disparates, ce que l'on élude en parlant d'une société des individus qui seraient dotés des mêmes capacités pour être des individus » (Ibidem, 2009, p. 440).

Cette donnée mérite à mon sens de formuler une deuxième hypothèse, à savoir que **les individus ayant la capacité de se réaliser au sein d'un modèle participatif possèdent des prérequis culturels, sociaux et matériels susceptibles de pallier au décalage opéré entre ce modèle et leur socialisation professionnelle d'origine (HC2)**. Il s'agira par la suite, lors de l'analyse des données récoltées, d'identifier ces prérequis, de voir s'ils sont oui ou non liés à une trajectoire personnelle, à des éléments sociodémographiques ou professionnels spécifiques.

Cette dernière hypothèse porte par ailleurs sur un aspect tout à fait singulier de l'univers professionnel, il s'agit de la socialisation professionnelle. Bien que depuis près de trois décennies des recherches ne cessent de démontrer l'enjeu central de la socialisation professionnelle pour les acteurs en milieu professionnel, elles demeurent néanmoins peu abouties tant sur le plan de la définition du concept que des indicateurs permettant une mesure de celle-ci (Martineau, Portelance & Presseau, 2009). Si aucune définition ne fait aujourd'hui consensus, certaines caractéristiques peuvent toutefois être considérées comme suffisamment partagées pour permettre d'esquisser une définition qui servira de socle théorique dans le cadre de ce travail.

Si la socialisation professionnelle est un processus de changement identitaire où l'individu se définit par rapport à son groupe d'appartenance professionnelle (ibidem, 2009), elle comporte une approche à la fois diachronique et synchronique que Claude Dubar (1992, p. 520) expose par une théorie de la double transaction. Il s'agit « *d'une transaction biographique, consistant à projeter des avers possibles en continuité ou en rupture avec un passé reconstitué (trajectoire), [ainsi qu'une] transaction relationnelle, visant à faire reconnaître ou non par les partenaires institutionnels la légitimité de ses prétentions, compte tenu des objectifs et des moyens de l'institution* ». Ainsi définie, la socialisation professionnelle consiste, pour les individus, en la construction d'une identité sociale et professionnelle par le biais d'un jeu de transactions biographiques et relationnelles. Ces constructions constituent « *des configurations socialement pertinentes et subjectivement significatives de nouvelles constructions indigènes permettant aux individus de se définir eux-mêmes et d'identifier autrui lorsque les catégories officielles deviennent problématiques* » (Dubar, 1992, p. 523).

C'est cette approche et définition de la socialisation professionnelle qui sera ici retenue et utilisée ultérieurement lors de l'analyse.

III. LE MANAGEMENT PARTICIPATIF VÉCU PAR DES PROFESSIONNELS D'INSTITUTIONS SOCIO- ÉDUCATIVES ROMANDES

*« Nous sommes nombreux à
penser que notre manière de diriger les entreprises en limite
considérablement le potentiel. Et nous allons trouver de meilleures façons
de le faire, simplement parce qu'il y a trop de vie et trop de potentiel
humain qui demande à se réaliser »*

Frédéric Laloux (2015)

A L'ÉCOUTE DES PROFESSIONNELS

Deux directions d'institutions socio-éducatives romandes, engagées depuis plus ou moins longtemps dans une démarche participative, ont aimablement accepté que leur institution soit le cadre de cette partie empirique de la recherche. A ces deux institutions s'ajoute celle dont j'en assume la responsabilité, à savoir le centre médico-éducatif La Castalie à Sierre. L'objectif de cette étude de terrain est de récolter des matériaux relatifs à l'expérience participative vécue par des professionnels engagés dans ce modèle. Les données seront ensuite interprétées, par un exercice de déconstruction et d'analyse, au regard des hypothèses préalablement définies. Pour rappel, les hypothèses retenues sont les suivantes :

- **HC1 : le management participatif accroît la performance institutionnelle par le fait qu'il permet, à une direction, de capitaliser sur l'adhésion volontaire de collaborateurs désireux et capables de servir sa mission.**
- **HC2 : les individus ayant la capacité de se réaliser au sein d'un modèle participatif possèdent des prérequis culturels, sociaux et matériels susceptibles de pallier au décalage opéré entre ce modèle et leur socialisation professionnelle d'origine.**

Le but étant, au final, de mieux comprendre en quoi la reconfiguration des relations sociales, opérée par l'implémentation d'un management participatif dans les organisations socio-éducatives, pourrait mettre certains individus en flottaison là où ils étaient auparavant arrimés à des pratiques en rapport avec leur socialisation professionnelle d'origine. Cette reconfiguration des relations sociales au travail pourrait également être un élément de réponse éclairant les résistances ou les difficultés que j'ai pu rencontrer, il y a quelques années, lors de l'implémentation d'un modèle de management participatif à la Castalie Sierre.

Il convient encore de préciser que le choix des institutions s'est fait sur la base des critères suivants :

- Il s'agit d'institutions romandes, fournissant des prestations socio-éducatives et au bénéfice d'un contrat de prestations avec leur canton respectif.
- Elles disposent de plusieurs secteurs pour remplir leur mission (hébergement, formation scolaire ou professionnelle, services généraux, etc.).
- Elles se sont orientées, depuis quelques années, vers un management participatif.

LE PROCESSUS D'ENTRETIEN ET D'ANALYSE DES DONNÉES

Tous les entretiens, de type semi-dirigés, ont été effectués sur le site de ces institutions, nommées ci-après institution X, institution Y et La Castalie Sierre¹². Pour ce faire, un guide

¹² Ce choix a été opéré afin de les distinguer des institutions A et B qui ont servi de toile de fonds à la partie exploratoire de ce travail. Il s'agit bien d'institutions différentes, toutes cinq répondant néanmoins aux critères susmentionnés.

d'entretien¹³ a été préalablement élaboré sur la base des données récoltées tant dans le cadre des entretiens exploratoires menés auprès de deux directeurs d'institutions A et B que sur la base des éléments théoriques développés dans les chapitres II et III. Ce guide, modulable toutefois en fonction des interactions et des éléments émergeant durant l'entretien, contient un panel de questions ouvertes, regroupées en deux thèmes :

- Questions relatives au modèle participatif en vigueur dans l'institution.
- Questions relatives à la trajectoire individuelle et à l'expérience professionnelle de la personne interrogée.

Pour les directeurs des institutions X et Y, des questions relatives à la mission, aux valeurs et aux concepts institutionnels complètent le guide. Quant aux collaborateurs des trois institutions, deux questions supplémentaires ont été élaborées sur la base de la fenêtre de Johari¹⁴. A l'usage, il s'est révélé que ces questions induisaient trop de subjectivité pour être retenues et traitées de manière rigoureuses dans le cadre de cette analyse. C'est pourquoi elles ont été finalement abandonnées en cours de processus.

Tous les entretiens effectués ont ensuite été retranscrits de manière littérale, ce qui représente plus de 120 pages de données. Afin d'en extraire toute la richesse de manière synthétique et ordonnée, une grille d'analyse a été élaborée et utilisée après chaque entretien¹⁵. Celle-ci comporte un bref résumé des données ainsi qu'une sélection de verbatim ordonnés selon les thématiques suivantes :

- Principales caractéristiques du modèle de management implémenté.
- Effets vécus et incidences constatées suite au changement de modèle de management.
- Qualités requises ou aidantes pour fonctionner dans un modèle de management participatif.

Au total, quatorze personnes ont été interrogées au sein de ces trois institutions socio-éducatives romandes. Parmi ces personnes figurent :

- Les directeurs des institutions X et Y ;
- Des cadres de proximité ;
- Des collaborateurs issus de différents secteurs de ces trois institutions.

¹³ Cf Annexe II : Guide d'entretien pour les directeurs et guide d'entretien pour les collaborateurs.

¹⁴ Joseph Luft et Harry Ingram ont élaboré, dans les années 1950, un test qui permet à un individu d'estimer le degré de connaissance qu'il a de lui-même et de mettre les réponses obtenues en rapport avec les connaissances que les autres ont de lui. Les réponses sont ensuite représentées sur un modèle semblable à une fenêtre, composée de quatre quadrants : le soi dévoilé, le soi aveugle, le soi caché, le soi refoulé. Au final, un carreau va prédominer sur les autres. S'il s'agit du soi dévoilé, plus ce carreau est grand, plus il va indiquer un degré important de communication, de compréhension et de confiance entre les collègues et soi (McGrath & Bates, 2016).

¹⁵ Cf. Annexe III : Grille d'analyse.

L'analyse fut ensuite réalisée à l'aide des indicateurs et des matériaux empiriques et théoriques préalablement récoltés. Celle-ci comporte deux parties distinctes, à savoir une première partie relative aux caractéristiques principales du modèle de management participatif implémenté dans les institutions X et Y. Elle permet de mieux saisir le contexte et l'environnement institutionnel (historique, valeurs dominantes, organisation, etc.) ayant contribué à l'émergence du modèle de management participatif, sachant que, comme le relève le directeur de l'institution A, celui-ci ne naît pas hors sol :

« J'aime bien les modèles participatifs théoriques tels qu'on les voit... le modèle hollandais... je pense que vous connaissez Buurtzorg ? Eh bien ce modèle est passionnant parce que l'on se dit que c'est un modèle organique, où finalement il n'y a plus besoin d'avoir un modèle hiérarchique où l'on impose des choses pour que tout le monde se responsabilise dans son travail. Sauf que, pour nous, on ne part pas d'un truc hors sol. On part plutôt d'une culture organisationnelle très marquée. (...) Je dois faire avec ! » (D.G. de l'institution A).

Le schéma d'analyse ci-dessous résume l'approche méthodologique de cette première partie de l'analyse, consacrée aux institutions X et Y.

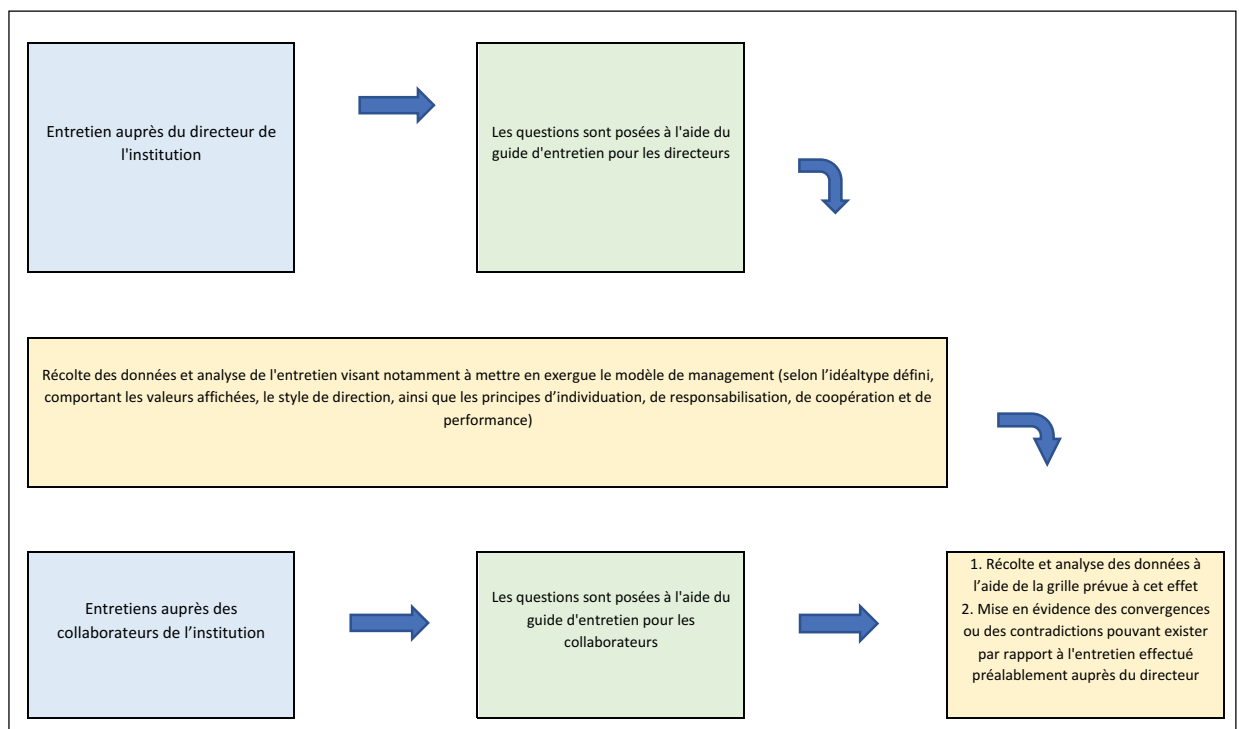


Fig. 4. Méthodologie d'analyse relative aux caractéristiques du modèle de management implémenté.

La deuxième partie concerne la vérification des hypothèses retenues, réalisée par une analyse transversale des données issues des entretiens menés auprès des directeurs et des professionnels des institutions X et Y, ainsi que des professionnels de la Castalie Sierre. La méthodologie utilisée est schématisée par la figure ci-après.

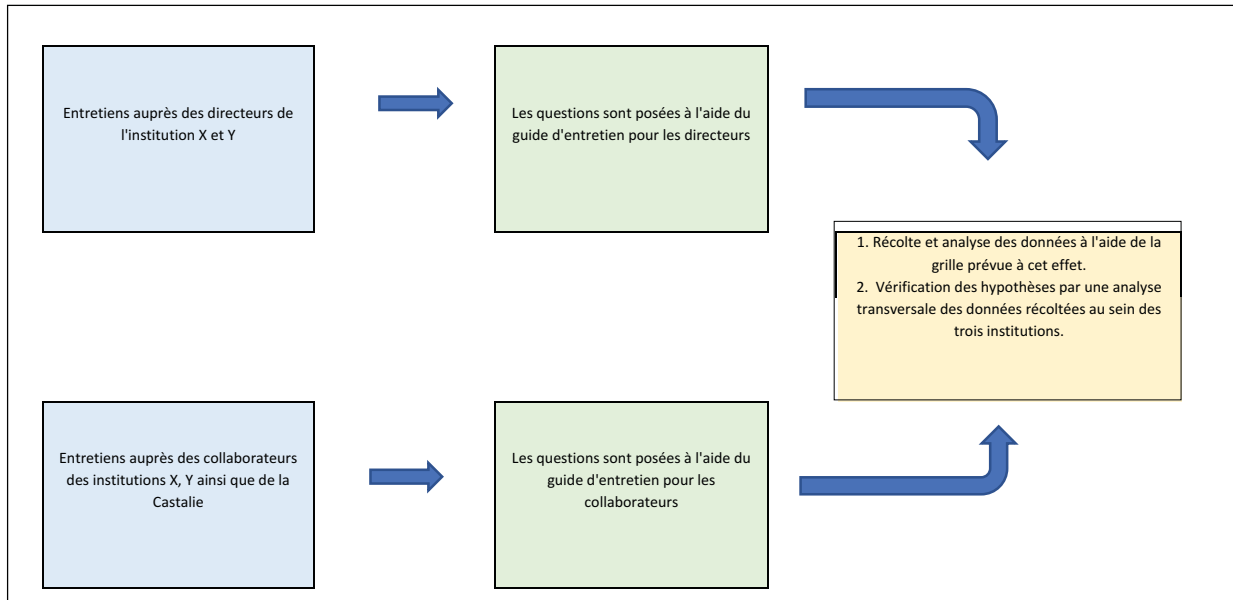


Fig. 5. Méthodologie d'analyse relative à la vérification des hypothèses.

D'une manière générale, les temps d'échanges ont été vécus positivement par les personnes interrogées, tels sont du moins les feedbacks qui m'ont été transmis à la suite des entretiens effectués. Certains ont également relevé que ces entretiens leur avaient permis de mieux conscientiser l'évolution managériale vécue au sein de leur institution, en se remémorant les étapes successives et l'ensemble du chemin parcouru, même si cette évolution avait déjà fait l'objet de nombreuses réflexions collectives au cours des dernières années. Par ailleurs, je tiens à témoigner d'un degré de confiance accordé et de confiance particulièrement élevé auprès de l'ensemble des personnes interrogées.

ANALYSE ET SYNTHÈSE DES CARACTÉRISTIQUES DES MODÈLES DE MANAGEMENT IMPLÉMENTÉS

Au vu des conditions intrinsèques de ce travail et du nombre restreint de personnes interrogées, les lignes qui vont suivre n'ont nullement pour ambition de poser un diagnostic exhaustif des caractéristiques de management en vigueur dans les deux institutions visitées. Il s'agit plutôt de comprendre les motivations ayant incité la direction à choisir un modèle de management différent du précédent, puis d'exposer, à l'aide de l'idéaltype, en quoi ce modèle pourrait être considéré comme participatif. Une synthèse des données obtenues pour chacune

de ces institutions permettra ensuite au lecteur de se faire une appréciation plus globale du modèle de management implémenté.

INSTITUTION X : SUR LE CHEMIN DE L'AUTHENTICITÉ ET DE L'ALTÉRITÉ

La mission et le concept pédagogique de l'institution X sont définis par la direction, en collaboration avec le comité et le bureau exécutif. Il s'agit d'une partie considérée comme supra-institutionnelle, dont les valeurs partagées sont directement subordonnées. Le modèle de management actuel tire son origine d'une injonction externe relativement forte et contraignante, à laquelle le directeur a su répondre par l'impulsion conjuguée de valeurs fortes et d'une culture de travail participative :

« L'Office fédéral de la justice nous a mis un objectif qui a eu un gros impact sur notre fonctionnement. C'est-à-dire qu'il fallait revoir les critères d'exclusion et d'inclusion. Et dans les critères d'exclusion, c'est qu'il fallait accueillir des jeunes qui avaient des problèmes de stupéfiants, des problèmes de violence (...) Le concept pédagogique n'était plus en rapport avec cet objectif. Il fallait repartir d'une page blanche, de zéro. Et du coup j'ai voulu travailler ce concept de manière participative. Je suis allé voir ce qui se faisait dans ce modèle que j'estimais intéressant » (Directeur de l'institution X).

S'il estimait ce modèle intéressant, c'est qu'il était au bénéfice, du temps où il travaillait comme éducateur au sein de cette institution, d'une expérience professionnelle positive. En effet, même si le modèle de management qui prévalait à cette période était un modèle que le directeur qualifie aujourd'hui de patriarcal, son prédécesseur avait su, selon lui, faire preuve d'ouverture en encourageant progressivement quelques collaborateurs à endosser de nouvelles responsabilités :

« Les deux ou trois dernières années, lorsque j'étais sous sa direction, j'ai senti qu'il était en train de donner des responsabilités et de les donner en fonction de la confiance qu'il avait. Moi je me suis trouvé à des entretiens seul, à des admissions seul, où il me disait cinq minutes avant « écoute, je te laisse gérer la situation, je pense que tu sais ce que tu dois faire. (...) Alors c'est vrai que, dans ma nature, j'avais déjà fait tout ce chemin » (Directeur de l'institution X).

Peu après, lorsqu'il fut nommé au poste de directeur, le soutien du directeur général et du bureau exécutif furent également des éléments facilitateurs dans le choix d'implémentation de ce modèle :

« Ma rencontre avec mes supérieurs a aussi été quelque chose de déterminant, puisque le secrétaire général de l'association était très clairement avec moi dans une dynamique participative. Il avait toujours une phrase où il me disait « on discute mais après tu fais ce que tu veux » (Directeur de l'institution X).

Son leadership s'est ensuite construit et diffusé par le biais de valeurs qu'il a souhaité fortes, incontournables. Pour ce faire, la charte éthique de l'institution a été profondément retravaillée afin de proposer une philosophie de travail fondée sur deux valeurs centrales, l'authenticité et l'altérité :

« On a une charte éthique institutionnelle qui est extrêmement forte, du moins que j'ai voulu rendre forte. Car beaucoup de gens disent aujourd'hui une charte ça ne sert à rien. Et moi au contraire je suis parti dans une charte que j'ai travaillée, que j'ai retravaillée, que je rappelle encore et encore à mes équipes, et dont une des valeurs est l'authenticité » (Directeur de l'institution X).

La mission d'accueil de l'institution X, que l'on peut qualifier d'inconditionnelle au vu de l'injonction émanant de l'Office fédéral de la justice, ne peut, selon le directeur, se réaliser sans une congruence forte entre celle-ci et le modèle d'accompagnement proposé. Si la mission est d'accueillir des enfants, quel que soit leur parcours de vie et leurs difficultés, cette mission ne peut être pleinement réalisée si les valeurs d'accueil ne s'incarnent pas elles aussi dans la gestion managériale implémentée. Gouvernance participative et pédagogie citoyenne sont, selon le directeur, intimement liées :

« Je pense qu'une chose très importante aujourd'hui est de faire dialoguer la gouvernance participative avec la pédagogie citoyenne. Pour moi, l'un ne va pas sans l'autre. J'ai créé un site d'échange sur la gouvernance et la pédagogie citoyenne, c'est-à-dire comment l'un ne va pas sans l'autre et comment l'un dialogue avec l'autre. On ne peut pas dissocier les deux, tout est lié, imbriqué. Et l'idée qu'il y a dans la logique participative, comme avec les jeunes, c'est une idée commune, c'est l'altérité. L'autre est humain, on discute d'humain à humain. On doit péter cette logique verticale pour être dans une logique horizontale » (Directeur de l'institution X).

Dans un premier temps, cette logique participative s'est concrétisée par l'organisation de World Café. Il s'agit d'un processus créatif, d'un outil d'intelligence collective, reproduisant l'ambiance d'un café, dans lequel les collaborateurs vont débattre d'un sujet ou d'une idée, en groupes de quatre à cinq personnes, regroupés autour de tables spécialement disposées pour l'occasion, et tenue par un maître de table. Le directeur prépara à cette occasion cinq phrases qu'il estimait quelque peu provocantes, sujettes à discussion ou à controverses. Le processus fut ensuite lancé. Par séances consécutives de vingt minutes, les participants analysaient la phrase en question, la débattaient, la fécondait d'idées nouvelles, avant de changer de table et, dans un brassage continu d'idées, de poursuivre le processus. Au terme de celui-ci, les participants furent réunis en séance plénière et toutes les idées furent synthétisées, classées et priorisées :

« Et après on repère les idées ayant récolté les plus de gommettes. C'est le trend de l'assemblée. Et là, en tant que direction, je dis à l'assemblée que je m'engage à travailler et mettre en œuvre ces différentes thématiques. Ce sont des bases solides, car ce sont des choses partagées » (Directeur de l'institution X).

Plusieurs séances furent ainsi organisées pour retravailler, entre autres, le concept pédagogique, conformément aux nouvelles directives imposées par l'Office fédéral de la justice. Ce processus fut volontairement choisi pour provoquer et enclencher une remise en question des anciennes pratiques :

« Lors de la première séance que l'on a faite ici, j'avais enlevé toutes les tables. Je m'amusais à faire des choses comme ça, pour dire j'enlève quelque chose qui appartient au passé, et que l'on puisse ensuite se dire comment va-t-on désormais se mettre ensemble ? Est-ce que l'on décide de remettre les tables où l'on ne remet pas les tables ? » (Directeur de l'institution X).

Certains vécurent extrêmement mal ce processus, profondément touchés dans leurs habitudes professionnelles, dans leur être profond :

« Rien que d'avoir enlevé les tables, certains ont vécu cela comme une véritable agression. Mais vraiment une réelle agression. Certains ont dû sortir tellement ils étaient hyper mal, émotionnellement, de se trouver dans un concept comme celui-là » (Directeur de l'institution X).

Si le directeur reconnaît que cette manière de rompre avec une culture patriarcale a pu être douloureusement vécue par certains collaborateurs, il estimait néanmoins qu'il s'agissait d'un passage obligé, d'une étape nécessaire à la construction d'une nouvelle culture de travail, plus productive et épanouissante :

« Quand tu quittes une logique patriarcale, sécurisante, qui pose les choses, pour du participatif, tu vas inévitablement remettre les gens dans une insécurité, ce n'est pas possible de faire autrement. Et les gens doivent faire l'expérience, comme je l'ai fait, du passage de l'insécurité au bonheur de devenir indépendant, et interdépendant des autres, où l'on est très réactif et très agile. Une fois que l'on a goûté à ça, on ne revient plus en arrière » (Directeur de l'institution X).

« Et si pas tout le monde partage mon avis, moi j'ai envie de donner une place à la gestion, au management émotionnel en fait. C'est que l'on doit faire en sorte de bien s'entendre. On doit sortir de ce mot travail où le travail est entendu au sens de tripalium, comme lieu de travail où l'on souffre. Ce doit être au contraire un lieu où j'ai du plaisir » (Directeur de l'institution X).

Aujourd'hui, fort de cette expérience, le directeur admet que des références plus soutenues à la mission et à la charte institutionnelle lui auraient probablement permis une meilleure intégration de ce modèle. D'après lui, certains collaborateurs auraient, de manière simplificatrice, associé la méthode participative à la personnalité du directeur, tel un caprice ou une lubie de sa part. Mais les invitations à travailler ensemble, à coopérer dans un but commun, partagé, définis par des valeurs fortes, ont depuis largement fait leur chemin :

« C'est un management qui est basé sur la confiance, sur des aspects émotionnels aussi. On doit s'entendre, on doit se donner les moyens de s'entendre, de se rendre la vie agréable les uns aux autres. On doit être capable de mettre en place des structures de coopération, où l'on ne doit pas être dans du gagnant-perdant, mais dans du gagnant-gagnant » (Directeur de l'institution X).

Cette notion de gagnant-gagnant se retrouve dans le discours des collaborateurs de l'institution que j'ai pu rencontrer. Elle s'exprime par un cadre vécu comme stimulant et épanouissant, permettant à chacun de faire entendre sa voix tout en contribuant à la réalisation de la mission institutionnelle. Par ailleurs, le modèle de management implémenté mise sur les compétences individuelles de chacun, en favorisant le dépassement de celles-ci tout en encourageant une culture de l'approche collective :

« C'est un modèle qui nous laisse beaucoup de liberté. C'est une liberté d'action basée sur une confiance réciproque. (...) Nous pouvons aller de l'avant et prendre certaines décisions parce que la confiance est là. On sait que nous serons soutenus, même si parfois derrière il peut y avoir un désaccord. C'est vraiment agréable dans nos projets et dans l'accompagnement de nos jeunes » (Entretien N°9, collaborateur N°1).

« Moi je dirai que c'est une mise en avant des compétences de chacun. Ça demande à ce que l'on fasse travailler nos compétences, voire qu'on les dépasse » (Entretien N°9, collaborateur N°4).

« Moi je trouve que l'on utilise beaucoup plus le « nous ». La direction n'est pas forcément l'institution. On ne va pas dans le bureau du directeur pour lui dire j'ai un problème, trouvez-moi une solution. J'aime bien quand il dit on va réfléchir ensemble. Finalement, ce discours, on le tient aujourd'hui entre nous, avec tous les employés, même les stagiaires. A partir du moment où l'on est là, on fait partie à part entière de l'institution, on est tous responsable de ce qui s'y passe » (Entretien N°9, collaborateur N°2).

Si cette confiance réciproque peut aisément se développer dans les relations de travail, elle est due en partie à la forme de leadership incarnée par le directeur. En octroyant cette confiance, il permet à la parole de se libérer. Par ailleurs, il sait se remettre en question lorsque cela est nécessaire et ne pas se positionner en unique détenteur d'un savoir ou d'une vérité acquise :

« Le directeur est très ouvert pour entendre si un jour on n'est pas d'accord avec lui. Ce n'est pas parce que lui a dit quelque chose que l'on ne peut pas remettre en question ce qu'il a dit » (Entretien N°9, collaborateur N°4).

« En colloque c'est parfois le premier à se remettre en question. Parfois sa première réaction est non, mais après il se pose et réfléchit. Et on rediscute » (Entretien N°9, collaborateur N°3).

« Et cette confiance elle va vraiment dans les deux sens. S'il y a des choses où il n'est pas tout à fait d'accord, il pourrait nous brider, mais il nous fait au contraire confiance, c'est aussi courageux de sa part » (Entretien N°9, collaborateur N°2).

« Et si on fait quelque chose qui ne lui correspond pas, on peut en rediscuter avec lui. On ne ressent pas de jugement. Si c'était le contraire, on n'oserait plus aller de l'avant. Il est très tolérant à l'échec » (Entretien N°9, collaborateur N°4).

Il est évident, et les collaborateurs le relèvent de façon unanime, que cette autonomie et cette confiance accordée s'adoubent d'une augmentation de la responsabilité. Celle-ci est, cependant, partiellement contrebalancée par une solidarité et un soutien mutuel fort :

« Nous sommes dans un participatif qui nous rend davantage responsable. La charge de responsabilités a augmenté, pas forcément la charge de travail. Mais parallèlement, la solidarité a aussi augmenté, ce qui allège quelque peu cette charge » (Entretien N°9, collaborateur N°4).

« Moi je tiens à dire que c'est surtout plus stimulant. Au moins on peut essayer des choses, tenter des choses. Moi avec le projet [que j'ai mené], j'ai pu essayer plein de trucs, à chaque fois j'ai eu carte blanche. Et je pense que si j'avais été dans un cadre plus directif, je pense que d'une part je me serai ennuyé et que d'autre part cela ne m'aurait pas correspondu. Alors même si ça demande plus en termes de responsabilités, c'est surtout plus stimulant, on a envie d'aller plus loin » (Entretien N°9, collaborateur N°3).

Cette solidarité favorise également la franchise et la transparence. L'équipe agit comme un régulateur, garant de la bonne marche institutionnelle. Toute erreur ou dysfonctionnement est signalé, avec bienveillance, dans un principe de coresponsabilité et de non-jugement :

« Une fois, un collègue avait fait une connerie et selon la procédure cela devait être annoncé à la direction. Moi du coup je suis allé voir ce collègue et je lui ai dit il faut que tu ailles en parler à la direction, et si tu ne le fais pas, je vais devoir aller en parler moi. Mais je préfère que ce soit toi qui le fasse directement. Et finalement c'est ce qui s'est passé » (Entretien N°9, collaborateur N°2).

« Par rapport à ça nous en avons aussi beaucoup discuté et on part du principe que l'on fait confiance au collègue, en se disant que ce qu'il a fait c'était pour lui la meilleure solution à ce moment-là, et on doit toujours partir du principe que c'est ce qu'il pouvait faire de mieux à ce moment-là, même si par la suite on doit réajuster » (Entretien N°9, collaborateur N°1).

BRÈVE SYNTHÈSE EN LIEN AVEC L'IDÉALTYPE PRÉDÉFINI

En résumé, et d'une manière générale, les entretiens effectués au sein de l'institution X laissent apparaître une grande congruence entre les propos des collaborateurs et les dires du directeur. Si le point de basculement vers un management participatif s'est effectué suite à une injonction externe, et que la direction n'avait d'autres choix que d'assumer celle-ci, il convient de préciser que l'implémentation s'est faite autour de valeurs citoyennes fortes, dont les valeurs d'authenticité et d'altérité font aujourd'hui consensus auprès des collaborateurs interrogés.

La philosophie managériale du directeur repose sur une reconnaissance des compétences mutuelles et sur un encouragement à la participation des collaborateurs aux prises de décisions les concernant. Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques du management participatif observé au sein de l'institution X, au regard de l'idéaltype préalablement défini.

Composantes de l'idéaltype participatif	Indicateurs relatifs à la composante de l'idéaltype participatif	Composante observée	Remarques
Individuation	Les collaborateurs sont encouragés, par des valeurs d'autonomie, à prendre des initiatives, à mobiliser des formes d'implication de la subjectivité.	✓	Le management mis en place au sein de l'institution X octroie une grande liberté d'action aux collaborateurs, les invitant à mobiliser et développer leurs compétences personnelles. La dimension émotionnelle est prise en compte et valorisée dans le discours du directeur. Elle fait intrinsèquement partie du modèle.
Responsabilisation	Le collaborateur est responsable de ses actes et, dans un principe de co-responsabilité, de l'ensemble des actes ou manquement du système.	✓	Le modèle de management implémenté augmente significativement la responsabilité dévolue aux collaborateurs. Néanmoins, le poids de celle-ci est allégé par un soutien fort ainsi que par une gestion bienveillante de l'erreur.
Coopération	La coopération est fondée sur une authentique éthique du dialogue, orientée vers la résolution de problème.	✓	Confiance, transparence et authenticité sont, au sein de l'institution X, les piliers d'une collaboration efficiente. La bonne ambiance et la collégialité sont également des ingrédients essentiels dans les rapports de coopération, même si certaines personnes interrogées relèvent qu'ils font parfois défaut dans certains secteurs de l'institution.
Performance	La performance vise avant tout la réalisation de la raison d'être institutionnelle. Elle ne se mesure pas prioritairement à des résultats financiers, mais à des facteurs motivationnels intrinsèques, liés aux valeurs et aux convictions des collaborateurs.	✓	Le modèle est perçu comme stimulant, mobilisateur, incitatif au développement de projets en vue de la réalisation de la mission. Il permet également une plus grande créativité, par la grande liberté d'action octroyée. La performance se traduit par l'appropriation de valeurs citoyennes fortes, mises au service des usagers.

Fig. 6. Synthèse des caractéristiques du management participatif de l'institution X.

INSTITUTION Y : VERS UNE RECONNAISSANCE DE L'EXPERTISE ET DES BESOINS SPÉCIFIQUES

L'institution Y est porteuse de valeurs intégratives fortes, connues et reconnues dans son contexte régional. Ce sont justement ces valeurs d'origine qui ont motivé le directeur actuel à rejoindre cette institution :

« Je suis venu par un choix délibéré. (...) Dans le social, je trouve que l'on fait trop de palliatif et pas assez d'intégratif. Faire de l'intégratif c'est prendre sa place, prendre ses responsabilités. C'est être aussi redevable de quelque chose, ne pas être seulement le récipiendaire d'une aide. [Et cette institution] représentait pour moi l'exemple même d'un social très peu misérabiliste, très peu dans l'assistanat – vous voyez, le genre de social où l'on donne le sein -, car je n'en pouvais plus. C'est donc un choix délibéré et le point de départ est déjà là ». (Directeur de l'institution Y)

« J'ai un luxe énorme, incroyable ! Je suis 100% en accord avec les valeurs [de l'institution]. Alors j'ai certainement influé dans mon sens, bien sûr, mais si je suis arrivé ici, c'est parce qu'il y avait déjà ces valeurs d'origine ». (Directeur de l'institution Y)

Mais en 2006, l'institution rencontra des difficultés organisationnelles et financières qui nécessiterent une analyse institutionnelle :

« Quand je suis arrivé, l'institution était en crise. Problèmes de financement, trésorerie à sec, problèmes fonctionnels, le système qualité avait explosé. Le père fondateur ne jouait qu'en bilatéral, il décidait de tout. [Son successeur], c'était pareil, mais il n'avait pas les compétences. Et on avait un système par silos, sans transversalités. La première chose que l'on a faite, c'est de faire une analyse par un consultant externe » (Directeur de l'institution Y).

Dans un premier temps, l'analyse s'attacha au contexte externe. Les politiques publiques ont été analysées, tant du point de vue financier (subventionnement) que social (politique d'intégration, etc.). Par ailleurs, cette analyse a mis en évidence les mutations que connaît le milieu professionnel, notamment par l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail :

« Les entreprises de ma génération, paternalistes, gardaient tout le monde, même l'alcoolique de service. Mais aujourd'hui, on a une majorité d'entreprises où le personnel est une des variables d'ajustement, notamment financière. Donc il n'y a plus de loyauté. (...) Les jeunes savent que la garantie de l'emploi, du salaire, ils ne l'ont plus. Ce sont des choses que notre génération avait pu prendre comme acquis, où l'on se disait je vais faire ma carrière, avoir ma maison, etc. Ça c'est fini ! Donc la génération qui arrive, la génération Y, elle a pris acte de tout ça. Elle dit je viens si ça a du sens – la recherche de sens est fondamentale ! – C'est pour ça que si vous n'offrez pas quelque chose qui a du sens, et de l'autonomie, ils s'en vont. Le petit chef, celui qui te gueule dessus, c'est fini ! Les gens dégagent ! » (Directeur de l'institution Y).

« Et il va falloir recruter, car la génération du baby-boom va partir à la retraite. Il va falloir remplacer. On va se retrouver dans un problème de concurrence de recrutement qui va être terrible. Et la génération actuelle a très bien pigé cela. Ils veulent trouver un emploi où ils se sentent bien, où il y a de l'autonomie et où ils seront respectés » (Directeur de l'institution Y).

« Il faudra être sexy, mettre du sens, être souple, car sinon ils vont partir. Nous on le voit déjà » (Directeur de l'institution Y).

Le contexte interne fut, dans un deuxième temps, également passé à la loupe. L'analyse confirma la mission et les valeurs institutionnelles, mais souleva une absence de transversalité - l'institution étant organisée en silos - ainsi qu'un déficit de culture d'entreprise commune. A ce propos, il convient de préciser que l'institution était composée de pas moins de vingt sites différents, employant des personnes issues de plus de quarante métiers différents. Un management paternaliste, où le directeur s'impliquait dans l'opérationnel et décidait de tout, n'était plus adapté à une configuration telle que celle-ci. Il devenait par conséquent indispensable, pour l'institution, de définir une organisation matricielle avec une culture d'entreprise commune, basée sur des valeurs, des missions et des modèles d'accompagnement communs :

« Si votre mission est de vous autonomiser et que vos collaborateurs ne sont pas autonomes, votre mission est impossible à réaliser. Donc vous devez réfléchir à la chaîne de transmission, pour qu'elle soit en accord avec la mission. Sinon c'est du pipeau » (Directeur de l'institution Y).

« Quand vous avez analysé tout ça, ça détermine votre type de management. (...) Il faut le contextualiser par rapport à une réalité, sinon vous allez faire du plaqué et ça ne fonctionnera pas » (Directeur de l'institution Y).

Car pour le directeur de cette institution, le management ne peut être que contextuel. Il s'agit de dépasser une rhétorique théorique et de s'assurer que celui-ci soit bel et bien congruent avec le contexte institutionnel. Après analyse, le conseil de fondation et la direction ont opté pour un management de type participatif, dont l'objectif affiché était de favoriser l'autonomie et l'autodétermination des utilisateurs dans la vie quotidienne, tout en promouvant l'autonomie et la responsabilité des professionnels :

« Donc on a démarré à notre manière, en poussant à plus d'autonomie, de responsabilisation, à se prendre en charge. Et petit à petit, on a avancé et le film « Demain » a été notre élément déclencheur. En voyant le film, on s'est dit avec mon président qu'il fallait que l'on fasse quelque chose. Et on a convoqué tout le personnel à une séance du film » (Directeur de l'institution Y).

Suite au visionnage de ce film, un groupe de travail « Gouvernance » fut créé, afin de formaliser, de manière participative, le modèle de management de l'institution qui demeurerait jusque-là implicite. Ce groupe, constitué de participants volontaires, travaille aujourd'hui sur une définition de la bienveillance et de la gouvernance afin de proposer un modèle d'application répondant aux valeurs et aux missions, aux contextes et enjeux institutionnels :

« Philosophiquement, c'était parfait. Parce que l'on voulait entrer dans quelque chose où nos usagers étaient des citoyens et des acteurs. Du coup, les professionnels, il fallait qu'ils s'y collent aussi » (Directeur de l'institution Y).

« D'autant plus que l'on est dans une logique d'implication. (...) Je ne peux pas être dans un système qui dit participer et me tenir sur le banc de touche » (Directeur de l'institution Y).

Il est intéressant de relever que la décision de projeter ce film et de convoquer l'ensemble du personnel suscita tout de mêmes certains doutes :

« J'aime bien les paradoxes, car je crois que l'humain est fait de paradoxes. Et les systèmes aussi ! On nous a imposé de venir au film... enfin, on nous a fortement incité. (...) Pour moi ce n'était pas très participatif, car le directeur et le président de l'association nous ont dit : nous allons nous inscrire dans ce mouvement participatif !

Cela ne nous a pas été demandé, il n'y a pas eu un sondage comme cela se fait de plus en plus aujourd'hui. Alors certains sont venus à reculons » (Entretien N°12).

« Du coup je suis arrivé au film, j'étais très dubitatif, parce que je me suis dit ça y est, encore un film de bobos ! Des bobos parisiens qui font tout le contraire de ce qu'ils disent ! Mais bon, j'ai regardé (...). Et tout d'un coup, je me rends compte que l'on est en train de construire un truc ! Et ça c'est [notre institution] ! C'est hyper dynamique, on s'engage, on y va » (Entretien N° 12).

Cette dynamique prend appui sur des valeurs fortes, partagées, mais peut-être avant tout, de l'avis du moins des professionnels interrogés, sur des valeurs incarnées :

« Il y a plein de valeurs qui ici sont incarnées. Il existe une charte, mais elles sont avant tout vécues. Et pour moi ça c'est très important, car si l'on a des valeurs que l'on communique mais que l'on ne vit pas, autant ne pas les avoir ». (Entretien N° 11)

« Il faut que le tout soit cohérent. Par exemple, un truc qui m'a marqué ici, c'est de me rendre compte que l'on avait le même RH, les usagers et moi. Je me suis dit, ouah, quel symbole, on a le même RH. On a la même fiche de vacances. C'est génial. Ça démystifie le rapport soigné/soignant, ça démystifie le rapport hiérarchique. Et on est au cœur de ça ici » (Entretien N°12).

L'autonomie est également au cœur du modèle. Les collaborateurs bénéficient d'une grande autonomie, leur permettant d'assumer des responsabilités relatives à leurs domaines de compétences respectifs. Raison pour laquelle le directeur insiste sur le fait que chaque collaborateur doit pouvoir se positionner dans son domaine d'expertise :

« L'autonomie, la responsabilité, l'intelligence collective. C'est la base du modèle. Mais pour moi il y a un mot clé, c'est l'expertise ! La déclinaison du pouvoir, [dans notre institution], c'est l'expertise. Vous devez pouvoir confier la prise de décision à celui qui a l'expertise. (...) C'est très important, car on reconnaît ainsi au professionnel sa place, sa connaissance que personne d'autre ne possède. Ce qui est très valorisant » (Directeur de l'institution Y).

« Chacun, à son niveau, a le pouvoir d'agir. Et le pouvoir de changer les choses, de participer. Chacun, avec ses compétences, peut agir sur son cercle. (...) C'est un cadre qui est individualisé en fonction des compétences de chacun » (Entretien N°11).

Ce pouvoir d'agir, cette délégation des compétences et des responsabilités, ne peut se concrétiser sans un management de confiance, dont la clé de voûte est sans aucun doute la bienveillance :

« Je ressens cette confiance. Quand je vois un membre du conseil de direction venir au groupe et accepter des choses qui y sont dites, moi je trouve ça génial. (...) Moi, je suis plutôt une personne introvertie, et je n'ose pas forcément prendre les devants. Et là on me donne la parole sans problème, on m'écoute. Ce que j'ai à dire a de l'importance. Au même titre que les autres » (Entretien N°13).

« Ce que j'ai trouvé dans la structure où je suis, c'est beaucoup de bienveillance. (...) C'est la capacité d'écoute, le fait d'accepter que l'autre a un avis différent, sans se fâcher. Il s'agit d'être ouvert d'esprit, d'avoir du respect. De se dire je ne pense pas comme toi, mais c'est ok pour moi. Et ce que l'on fait avec les usagers, on le fait entre nous. Et c'est ça qui est génial » (Entretien N°11).

« Et puis on est dans un système qui donne du temps au temps, et du coup on est pas sous pression. Alors que plein d'entreprises sont sous pression (...). C'est un sacré avantage, non ? A nous d'optimiser tout ça, à ne pas se reposer sur des acquis » (Entretien N°12).

Ne pas se reposer sur des acquis. Car pour les professionnels interrogés, la démarche participative est un processus continu, dans lequel l'institution évolue de jour en jour, définissant au fil des situations rencontrées de nouvelles modalités d'organisation et d'optimisation. Le directeur aime à ce propos citer Héraclite et sa célèbre formule nous rappelant que la seule chose qui ne change pas, c'est le changement lui-même. Quant à savoir si les changements opérés depuis le passage au modèle participatif augmentent la performance institutionnelle, la réponse est positive, tant du point de vue du directeur que des collaborateurs, même si les indicateurs de mesure font aujourd'hui plutôt défaut :

« Toutes les études qui existent sur ce type de management montrent l'augmentation de la productivité. Vous n'avez plus des gens qui travaillent parce que c'est un ordre ou pour le salaire, ils travaillent parce qu'il y a une mission qu'ils veulent réaliser en partie pour eux-mêmes. Dans nos métiers, c'est fort probable aussi, même si on n'a pas tous les outils pour mesurer l'accompagnement des gens. Mais c'est certain que l'on a des professionnels plus investis, plus sereins, qui n'ont plus à avoir peur, et qui peuvent ainsi être d'une empathie et d'une proactivité plus grande. Donc je ne sais pas s'il existe un outil pour mesurer ça, mais je pense que très certainement il y a un résultat qui est puissant dans ce sens-là. (...) Et par rapport au niveau du chiffre d'affaire, ce n'est pas ma priorité. Ça fait partie de l'objectif, mais pas de l'objectif premier, même si je pense qu'à terme ça nous apportera une augmentation du chiffre d'affaire » (Directeur de l'institution Y).

« Pour [notre institution], je pense que c'est surtout un plus pour les employés. Peut-être que ça permet également une amélioration des processus, et du coup des économies d'échelles, grâce à des actions plus transversales, moins sectorisées ou départementalisées » (Entretien N°11).

BRÈVE SYNTHÈSE EN LIEN AVEC L'IDÉALTYPE PRÉDÉFINI

Les entretiens effectués au sein de l'institution Y mettent en évidence le processus enclenché depuis la décision prise de redéfinir le modèle de gouvernance. Il s'agit, comme le souligne les différents documents qui m'ont été transmis par l'institution, d'un choix de gouvernance responsable, décisionnelle et participative. Par l'autonomie et la responsabilité octroyée, la direction vise à favoriser l'expertise de chaque collaborateur. Pour cela, l'organisation est pensée par cercles de compétences, à la fois liés, autonomes et interdépendants. Des travaux

sont actuellement en cours pour finaliser les critères de définitions des rôles et des responsabilités, par l'élaboration d'une matrice de type RACI¹⁶.

Par ailleurs, le modèle est très structuré et adapté aux contextes et enjeux institutionnels. C'est un aspect qui ressort très fortement des entretiens, comme le témoigne ce collaborateur :

« Pour moi, il y a toujours ce truc où l'on vend du rêve.... Et ce que j'aimerais dire, c'est que l'on ne vend pas du rêve. C'est quelque chose de très structuré. Ce n'est pas du vent, ce n'est pas quelque chose où l'on va pouvoir faire tout comme on le veut. J'aimerais que cela soit vraiment bien compris. Et c'est justement parce que ce modèle est ouvert qu'il faut lui donner un cadre, le structurer » (Entretien N°11).

Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques du management participatif observé au sein de l'institution Y, au regard de l'idéaltype préalablement défini.

Composantes de l'idéaltype participatif	Indicateurs relatifs à la composante de l'idéaltype participatif	Composante observée	Remarques
Individuation	Les collaborateurs sont encouragés, par des valeurs d'autonomie, à prendre des initiatives, à mobiliser des formes d'implication de la subjectivité.	✓	Selon les dires des collaborateurs interrogés, le modèle de gouvernance privilégie davantage la créativité que la conformité à un cadre rigide, et permet à chacun d'évoluer professionnellement. Il permet de se positionner face au travail en se posant la question suivante : comment ai-je envie de vivre mon travail au quotidien?
Responsabilisation	Le collaborateur est responsable de ses actes et, dans un principe de co-responsabilité, de l'ensemble des actes ou manquement du système.	✓	Le modèle de management implémenté augmente la responsabilité dévolue aux collaborateurs, dans un cercle de compétence néanmoins défini ou en cours de définition. Cependant, d'après les personnes interrogées, certains collaborateurs rechigneraient à endosser de nouvelles responsabilités, soit pour des raisons de confort en lien à des habitudes de travail, soit par crainte de ne pouvoir les assumer.
Coopération	La coopération est fondée sur une authentique éthique du dialogue, orientée vers la résolution de problème.	✓	La confiance est au cœur du processus de management implémenté. La responsabilisation individuelle et collective permet de supprimer les contrôles traditionnels. Cependant, les interviews ne m'ont pas permis de récolter suffisamment d'informations quant aux modalités concrètes de coopération.
Performance	La performance vise avant tout la réalisation de la raison d'être institutionnelle. Elle ne se mesure pas prioritairement à des résultats financiers, mais à des facteurs motivationnels intrinsèques, liés aux valeurs et aux convictions des collaborateurs.	✓	La nouvelle gouvernance et l'orientation participative ont permis à l'institution de s'extraire d'une période de crise et de retrouver une dynamique performante, incarnée par des collaborateurs impliqués et motivés, que l'augmentation à terme du chiffre d'affaire devrait attester.

Fig. 7. Synthèse des caractéristiques du management participatif de l'institution Y.

L'APPEL AUX VALEURS

Ce rapide survol des institutions X et Y permet d'établir un certain nombre de convergences, que ce soit dans le démarrage du processus ou dans le vécu de celui-ci. Un point mérite à mon

¹⁶ Il s'agit d'un acronyme anglais que l'on peut traduire en français par : responsable (R), acteur (A), consulté (C), informé (I).

sens que l'on s'y attarde quelque peu, il s'agit du discours relatif aux valeurs, discours également très présent dans le langage managérial moderne.

Les deux institutions s'accordent sur le fait qu'il est nécessaire d'avoir des valeurs fortes, comprises et appliquées par les différents collectifs. En les proclamant, les directions adressent, avec beaucoup de volontarisme, un message très clair à leurs équipes. Et ce message ne peut faire sens que s'il s'accorde parfaitement au cadre de référence des acteurs. Autrement dit, les collaborateurs vont pouvoir mettre du sens et s'approprier les valeurs citoyennes affichées pour autant qu'elles existent et se vivent déjà, en premier lieu, dans le management institutionnel. La congruence entre les valeurs institutionnelles affichées et les pratiques managériales effectives est fondamentale.

En effet, il est encore bien fréquent, comme le prétend François Dupuy (2015, p. 118), que *« les valeurs représentent ce que les entreprises n'ont pas et qu'elles souhaiteraient avoir »*, et que *« faute de pouvoir obtenir ce qu'elles souhaitent, parce qu'elles ne savent pas comment l'obtenir, elle le demande dans une sorte de supplique quasi religieuse et unanimiste »*. Les directions exercent alors une forte pression morale sur les collaborateurs, *« parce qu'ils refusent de traduire dans leurs actes des valeurs quasi universelles et incontestables »* (Ibidem, 2015, p. 119). Raison pour laquelle il me semble important de relever qu'il existe, au contraire, au sein du personnel de ces deux institutions, une forte adhésion aux valeurs citoyennes. Elles sont parfaitement incarnées dans les différents collectifs et peuvent ainsi devenir, comme le souligne François Dupuy, un véritable outil de management, *« car elles sont un résultat de l'action bien plus que son impulsion »* (Ibidem, 2015, p. 119). Les valeurs n'initient aucunement l'action mais, lorsqu'elles sont intégrées, la consacrent. Elles deviennent ainsi un référentiel dominant traduisant une réalité vraie (Ibidem, 2015). Et ce référentiel, nous le verrons dans le prochain chapitre, va jouer un rôle non négligeable dans les processus d'adhésion et d'appartenance.

IV. LE CHANT DES SIRÈNES PARTICIPATIVES

« Que l'homme évolue aussi fortement que ce soit et semble sauter d'une opposition à une autre, on n'en découvrira pas moins, en précisant ses observations, les jointures où le nouvel édifice se dégage de l'ancien »

Friedrich Nietzsche (1880)

LE DÉSIR COMME PUISSANCE CRÉATRICE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Les entretiens réalisés auprès des directeurs des institutions X, Y et de leurs collaborateurs, confirment, nous avons pu le constater, les qualités d'un modèle de management portant en lui les promesses d'un travail apaisé, pacifié, répondant au paradigme du gagnant-gagnant. Un management ressenti et vécu par les collaborateurs comme bienveillant et performant, amorçant une spirale vertueuse, dont la clé résiderait « *dans l'évolution des comportements managériaux, permettant d'agir tant sur le bien-être et la santé des collaborateurs que sur la performance collective, sans oublier la capacité à accepter le changement* » (Rodet & Desjacques, 2017). Car si le collaborateur est désormais mieux reconnu dans ses besoins et bénéficie d'un cadre de travail davantage en accord avec ses valeurs et ses aspirations, son investissement s'accroît et permet également aux directions d'institutions de s'adapter, avec réactivité, aux contraintes et pressions environnementales :

« *Aujourd'hui, en fait, j'ai une image. Autrefois [l'institution] était un grand paquebot, et quand il fallait tourner, le paquebot faisait 3 jours pour tourner. Aujourd'hui, j'ai six petites vedettes. C'est agile, mobile* » (Directeur de l'institution X).

« *Nous sommes aujourd'hui sur du management agile* » (Directeur de l'institution Y).

Ce management agile, gage de performance, et tel que le pense le directeur de l'institution Y, gage de croissance future pour l'institution, n'est pas la conséquence d'un processus de transformations managériales opérées dans le dos des acteurs sociaux. Il est constitutif d'un projet de la société moderne, volontaire et chargé de valeurs (Rosa, 2012). Ce projet, que bien des auteurs décrivent et dissèquent, se construit et s'articule justement sur l'idée et la promesse d'une autonomie, d'un empowerment pensé avant tout dans le sens d'une autodétermination éthique :

« *La manière dont nous vivons notre vie en tant que sujets ne doit pas être prédéterminée par des pouvoirs politiques ou religieux sur lesquels nous n'avons aucune prise, ni par un roi ou une Eglise, ni par un ordre social qui prédéfinirait notre place dans le monde – le monde de la famille, de la politique, du travail, de l'art, de la culture, de la religion et ainsi de suite. Elle doit, au lieu de cela, être laissée aux individus eux-mêmes. Cette idée implique et intègre évidemment les concepts d'individuation et de pluralisation et (...) ne contredit aucunement le fait que même des sujets autonomes ont besoin de (...) relations constitutives et de communautés pour se trouver une façon de vivre riche de sens* » (Ibidem, p. 106-107).

La recherche de sens semble aujourd'hui être un puissant levier motivationnel, contribuant significativement à l'adhésion volontaire de l'individu au projet institutionnel. Le directeur de l'institution Y, en faisant part des motivations et des exigences de la génération Y, en est d'ailleurs parfaitement conscient. Les témoignages de certains collaborateurs corroborent par

ailleurs cette incessante quête de l'individu, qui accepte de vivre momentanément dans une certaine insécurité financière ou sociale plutôt que de végéter sous le joug d'une dépendance externe, qu'il estimerait en contradiction avec ses aspirations et ses valeurs personnelles :

« Je travaillais autrefois dans de grandes entreprises, (...) dans les ressources humaines, et je voulais vraiment, à un moment, donner un aspect humain à mon parcours professionnel. Alors je me suis dit je pars, avec le but de reprendre des études. Mais ça ne s'est pas fait tout de suite. J'ai d'abord fait un stage de 7 mois dans un EMS, puis du chômage (...). J'ai fini par pouvoir arriver ici. (...) Je voulais avoir du sens. Me dire je me lève le matin et je sais pourquoi je me lève » (Entretien N°11).

« Moi, le pire, c'est quand j'ai vu que dans des institutions sociales (...) on ne parlait même plus des usagers. Ce n'était plus qu'une question de fric, de pouvoir entre les gens, de hiérarchie (...). Moi j'ai dit que ça ne me convenait pas. (...) Alors on m'a viré. Mais ce n'est pas mon problème, je leur ai dit c'est votre problème ! Et c'est mon inconscient qui m'a amené ici, ça je me suis rendu compte trois ou quatre mois après. (...) J'ai compris petit à petit ce que j'étais venu chercher [ici]. Alors j'ai eu de la chance. Mais j'ai aussi du lâcher prise dans ma vie personnelle, privée » (Entretien N°12).

« J'ai réussi à m'échapper du monde de l'entreprise ! Moi j'ai toujours voulu travailler dans le social, mais je n'ai jamais eu les diplômes car j'ai eu un parcours assez chaotique quand j'étais jeune. Je n'ai jamais eu les diplômes nécessaires pour travailler dans le social, alors j'ai tout fait pour... » (Entretien N°13).

Cette aspiration et ce mouvement vers un travail signifiant, ayant de la valeur aux yeux du sujet, du moins par rapport à la représentation qu'il s'en fait, ne suffit pas encore à combler la quête de l'individu hypermoderne. Encore faut-il que le travail obtenu puisse, par la suite, offrir l'autonomie espérée, des occasions d'apprentissages et de développements, des relations coopératives de qualité, et une dimension éthique :

« Il y a eu ce nouveau modèle (ndlr. Le management participatif) (...), j'ai complètement ressuscité ! J'ai l'impression que mon être professionnel, mon devenir prenait sens. Et j'ai la permission que tout soit en mouvement, pour moi, c'est une grande liberté et c'est ce qui me fait rester ici » (Entretien N°4).

« Le jour où tu fais toi les choses que tu as pensées, que tu as amenées et que c'est autorisé, et bien là tu te dis que les choses elles sont bien. Tu vois le résultat de ton action et ce sont des choses qui te motivent à rester là où tu travailles » (Entretien N7).

« Une chose également très importante, c'est la créativité. On développe vraiment une créativité. Tout à l'heure nous réfléchissions aux programmes de l'année prochaine. Nous avons eu une idée et nous partons à fond là-dedans. Car il n'y a personne qui s'arrête en disant de toute manière cela ne sert à rien. Au contraire, on va au bout de nos idées, dans un esprit créatif, où chacun peut aller en fonction de ce qu'il imagine » (Entretien N°9, collaborateur N°2).

On le voit, le sens du travail favorise, comme le relève Philippe Rodet et Yves Desjacques (2017) le bien-être psychologique et l'engagement affectif des collaborateurs dans l'organisation, sources, nous l'avons vu, de répercussions positives pour l'institution. Des recherches soulignent à ce propos que, dans les organisations où les collaborateurs perçoivent du sens dans leur travail, ainsi qu'une congruence entre les valeurs affichées et les valeurs effectives de l'institution, *« ces derniers présentent moins de problèmes de santé mentale ou physique, sont assidus dans leur travail et engagés dans ce qu'ils font. Ils prennent également plus de responsabilités dans l'exercice de leur fonction, et tendent à se perfectionner pour mieux accomplir leur travail. En outre, ils font preuve de créativité lorsqu'ils font face à des situations inhabituelles, ajoutant ainsi de la valeur à ce qu'ils font, et sont moins absents et moins souvent en retard. L'organisation réalise alors de meilleurs profits, et attire des employés très talentueux »* (Ibidem, 2017, p. 34).

D'autre part, lorsque le sentiment d'être reconnu ou valorisé est présent et sincère, l'adhésion et le sentiment d'appartenance n'en ressortent que plus renforcé :

« Lorsque [Le directeur] est arrivé, il a souhaité que l'on s'autonomise au maximum. Et il a eu ce rapport de confiance, qui fait que je sens qu'il est là pour nous orienter (...). Ça valorise le personnel et ça améliore l'ambiance, en renforçant l'unité de l'équipe ». (Entretien N°6)

« J'ai l'impression d'être entendu, d'être pris en considération. Et ce que je trouve bien, c'est qu'en tant qu'assistant socio-éducatif, je sois pris autant en considération qu'un éducateur social HES. (...) Moi je trouve que ce modèle développe un meilleur sentiment d'appartenance au groupe, à l'institution. Ça pour moi c'est vraiment positif » (Entretien N°7).

« Moi je sais que j'ai besoin d'un feedback pour savoir que je suis dans le juste. Ça me rassure, car le participatif donne tout de même beaucoup de possibilités et de responsabilités. Et c'est vrai que le directeur n'est pas avare de ça » (Entretien N°9, collaborateur N°4).

Ce sentiment est même décuplé lorsque le collaborateur est directement sollicité par la direction pour faire partie d'un groupe de travail :

« C'est super valorisant. On me donne l'occasion de faire partie de l'entreprise, d'un groupe. De ceux qui s'intéressent à l'entreprise. De ceux qui ont envie d'agir pour l'entreprise. Moi je trouve ça super intéressant » (Entretien N°13).

À la lumière des informations récoltées et de l'analyse effectuée, je peux affirmer, et en cela confirmer l'hypothèse N°1, que le management participatif accroît la performance

institutionnelle, et qu'il l'accroît par le fait que les directions peuvent s'appuyer, par ce management, sur des collaborateurs motivés et capables de servir sa mission, du fait que ces dernier y trouvent les promesses de sens qu'ils sont venus chercher. Mais vous l'aurez parallèlement compris, ma thèse stipule également que cette adhésion porte en elle le risque d'un glissement, allant de l'adhésion innocente à l'assujettissement. Car l'autonomie-condition porte en elle, et nous l'avons déjà vu d'un point de vue théorique, des principes pervers d'auto-autorité :

« Ça veut dire que le contrôle, c'est de l'autocontrôle. Et le problème, c'est qu'à 21 heures, si [le collaborateur] a une super idée, vu que c'est son truc, c'est son terrain de jeu, il va se lever, il va regarder ses mails, il va bosser. Et la différence entre vie professionnelle et vie privée, elle commence à s'amenuiser, et à devenir un risque de burnout. Et de burnout sérieux. Car les burnouts de type je ne suis pas bien, mon chef me maltraite, etc., on les voit venir. Ils sont prévisibles. Mais le burnout de l'érotisation du travail, dans le sens psychanalytique, où l'on se dit c'est mon job, c'est moi qui maîtrise ce que je fais, (...) ça c'est puissant ! Et on arrive à des gens qui bossent trop, qui n'arrivent plus à se limiter. (...) C'est un réel problème. On a eu des arrêts, on a eu deux ou trois arrêts. Il faut quand même s'occuper de ça » (Directeur de l'institution Y).

Cette érotisation du travail porte en elle le danger d'un assujettissement dont les effets, on le voit ici, sont à prendre particulièrement au sérieux au vu des risques psychosociaux encourus. Car le moteur de cette érotisation n'est autre que le désir qui, par définition, est insatiable et qui pourrait, comme que le suggère Alain Ehrenberg (1998), mener à « l'épuisement de l'être ». Car si je crois à la sincérité et à la bonne foi des directeurs dans leur volonté de redonner à chaque individu du pouvoir d'agir, ce qui est réellement le cas dans les institutions visitées, et si je demeure également persuadé qu'un management participatif est préférable à un management directif, autocratique, il me semble cependant nécessaire de ne pas passer sous silence le fait que ce modèle ne peut tenir toutes les promesses d'un management bienveillant. Car si les directeurs et les collaborateurs ont aujourd'hui appris à jouer avec les règles du jeu d'un management participatif, ils ne réalisent que peu, ou malheureusement bien trop tard, qu'au-dessus de leurs têtes, les épées de Damoclès du manque et de l'échec fragilisent insidieusement leur intériorité pour mieux porter l'estocade d'un assujettissement consenti.

DE L'ADHÉSION VOLONTAIRE AUX PATHOLOGIES DE L'IDÉAL

L'intérêt porté par l'individu à l'offre et aux valeurs institutionnelles, provoquant la forme d'adhésion volontaire que nous venons de décrire, est mû par la force du désir, auquel il vaut la peine de s'y intéresser quelque peu. Le désir est le plus souvent défini comme la tendance consciente vers un objet, connu ou imaginé, dont la possession ou l'usage est représenté comme une probable source de satisfaction (Philia, 2008). Il vise un objet externe, dont l'attraction forte et irrésistible contraint l'individu à la quête de celui-ci.

Nous retrouvons d'ailleurs, dans les propos des personnes interrogées, cette quête de sens, d'idéal, dont l'institution participative semble garantir l'accès au Graal de l'individu hypermoderne, celui de mener une vie autodéterminée. Car *« l'action autonome est le style d'action le plus valorisé, ce que nous attendons et que nous respectons le plus, qui possède le plus grand prestige parce qu'il est considéré comme le plus efficace instrumentalement et le plus digne symboliquement »* (Ehrenberg, 2010, p. 17).

Mais cette quête ne peut être que vaine. L'individu gouverné par un tel désir est d'ores et déjà condamné, tel Sisyphe, à poursuivre sans relâche ses efforts. Tel est le principe même du désir, dont l'étymologie nous en rappelle pourtant le sens. Le mot désir vient du verbe latin *desiderare*, lui-même formé à partir du mot *sidus*, qui signifie l'étoile, l'astre. Le préfixe *dé*, vient du préfixe latin *dis*, indiquant l'écart ou la séparation. L'étymologie du mot désir signifie ainsi la distance qui nous sépare de l'étoile, c'est-à-dire de l'objet désiré. Une étoile, par définition, ne peut-être que contemplée. Bien qu'elle puisse indiquer une direction, nous orienter vers quelque chose, elle ne peut en aucun cas être « consommée ». L'expression « demander la lune », bien présente dans nos mœurs, traduit encore aujourd'hui cette métaphore et le constat d'impuissance qu'elle comporte.

La question qui en découle rejoint l'interrogation philosophique de Camus, Sisyphe peut-il être heureux ? Autrement dit, un individu peut-il accepter ce rapport de servitude passionnelle et s'épanouir malgré tout dans son travail ? Est-il capable de maintenir, à terme, l'intensité d'un engagement qu'il s'impose vis-à-vis de son employeur ? Difficile d'y répondre. Néanmoins, le fait que l'individu se sente aujourd'hui mû par un idéal morbide, celui de devenir soi envers et contre tout, aurait développé, selon Alain Ehrenberg (2010), une nouvelle forme de subjectivité : la subjectivité libérée des interdits et des conflits névrotiques. Là où *« la subjectivité réprimée souffrait des névroses de transfert, la subjectivité libérée souffrirait des pathologies de l'idéal. En elles s'agrègent les tensions soulevées par les valeurs et les normes de l'autonomie »* (Ibidem, 2010, p.22). Couplée au déclin des valeurs traditionnelles d'encadrement et d'autorité, les souffrances de l'idéal *« seraient aux valeurs de l'autonomie ce que la névrose classique était à celles de la discipline »* (Ibidem, 2010).

Les pathologies de l'idéal, en tant qu'expressions sociales, révèlent ainsi une évolution significative de nos représentations et de nos aspirations. Elles s'expriment par *« le cri d'un sujet souffrant de son assujettissement et cherchant, comme en creux, la dignité de son être sujet »* (Malherbe, 2006). Et cette souffrance psychique, les situations de burnouts l'attestent, commencent à sourdre dans les contextes où l'on croyait justement, peut-être mieux qu'ailleurs, en être prémuni.

UNE VALSE À TROIS TEMPS

Si le chant des sirènes participatives venait à nous séduire, nous y entendrions une valse qui se joue à trois temps, dont le premier temps frappé est le temps *fort* par excellence, le temps de l'adhésion, marqué nous l'avons vu par une irrésistible attraction aux valeurs et aux projets institutionnels. Et l'organisation battant la mesure, nous y découvririons ensuite les deuxièmes et troisièmes temps, des temps *faibles*, de ceux que l'on appuie moins, dont l'expression est contenue, contrôlée, jouée en sourdine. Il s'agit du temps des tensions et des départs, temps sur lesquels nous allons nous intéresser plus spécifiquement :

« Je pense que c'est toujours délicat ces transitions (ndlr. Le passage au participatif). Mais plus qu'une transition, je pense que c'est un virage. Et dans un virage, pour moi, il y a toujours une force centripète qui rassemble les gens, qui les colle, et une autre, centrifuge, qui les éjecte, qui les expulse » (Entretien N°11).

A doses contrôlées, homéopathiques, la tension peut être considérée comme force créatrice, fédératrice. Dans ce but, la direction peut, à dessein, se positionner en trublion :

« Du coup, moi, j'ai finalement deux rôles. J'ai le rôle de soutien, et j'ai le rôle de perturbateur. C'est-à-dire qu'à un moment donné, je vais être l'indicateur qui va dire : Eh les gars, (...) je vous redonne la responsabilité de ça, alors à vous de retravailler, d'éviter des simplifications peu productives, et de réajuster. (...) Donc moi j'agis comme un indicateur qui leur permet à chaque fois d'avancer. Donc ça inverse les rôles » (Directeur de l'institution X).

Mais lorsque le rôle de soutien fait défaut, l'indicateur renvoie à l'équipe son impuissance, sa stérilité et son incapacité à relever l'objectif fixé :

« Quand un modèle participatif est mis en place, pour l'esprit d'équipe, pour le travail d'équipe, c'est parfois plus compliqué, car on ne peut plus toujours mettre la faute sur le chef ou le directeur. C'est-à-dire que l'on doit trouver entre nous une solution à pourquoi cela n'a pas marché, pas fonctionné, et cela peut parfois mettre de la tension et des conflits dans les équipes s'ils n'arrivent pas à trouver d'issues de manière autonome » (Entretien N°4).

« Dans les questions de tensions, moi j'ai vraiment eu deux périodes. Les quatre premières années, les équipes étaient pour la plupart clivées en deux. Clivées dans le sens que pour certains le modèle participatif c'était un peu laisser tout faire, c'était du laxisme, on croyait pouvoir tout faire, n'importe quoi, n'importe comment. (...) Ils disaient on a besoin d'une direction tranchée » (Directeur de l'institution X).

Cette fausse croyance autour du modèle de management participatif, à savoir une autonomie d'action basée sur des libertés individuelles non délimitées, a pu agir comme une source supplémentaire de tensions :

« Les limites [du système participatif], ce sont les travers de mai 68. Croire que tout le monde peut tout décider et diriger. C'est le travers de tous les gens. C'est soit blanc ou noir. C'est soit génial ou terrible. C'est soit la liberté ou la dictature. Mais la liberté, c'est aussi l'anarchie totale où les plus faibles trinquent ! Et ça c'est un gros débat. Mais on en revient à ça, l'être humain c'est ça... » (Entretien N°12).

« Certains étaient en accord (ndlr. avec le modèle), d'autres pas du tout. Il a fallu constamment réguler le cadre, entre trop de cadres et trop peu. Et dans certaines équipes cela a été très difficile. Il y a eu de grosses bagarres, de gros clivages notamment au niveau des valeurs, et ce fut très chaud. Maintenant ça va, mais il est vrai que l'on a connu la tempête » (Entretien N°9, collaborateur N°3).

Si la situation s'est progressivement améliorée, elle peut s'expliquer en partie par le fait que les personnes en désaccord ont finalement décidé de quitter l'institution, frustrées par un manque d'écoute et de soutien :

« Les processus de changement, ils sont assez connus et assez documentés. Et ils permettent de centrer l'effort là où il doit être centré. Car dans le management on dit qu'il y a toujours 10% qui sont totalement acquis, eux il faut les renforcer. 80% du personnel qui vont nous dire on veut voir, et eux il faut beaucoup de pédagogie, beaucoup d'explications, beaucoup d'accompagnement. Et il y a 10% qui est opposé. Et l'erreur que l'on fait le plus souvent au début, c'est que l'on s'occupe des 10% réfractaires. Et en fait plus on s'occupe d'eux, plus on leur donne de la force. Donc il faut les laisser tomber, et en fait ils tombent comme des fruits mûrs. Donc c'est eux qui vont partir. Et ceux qui la première année seront les révolutionnaires, qui vont systématiquement s'opposer, et bien cinq ans après ils deviennent des « has been » auprès des collègues » (Directeur de l'institution Y).

« Ce qui a fait du bien, c'est bien entendu certains départs, mais aussi certaines arrivées. Nous avons des gens qui nous ont apporté un peu de frais, de nouvelles visions, qui savaient dans quoi ils s'engageaient, dans quel paradigme » (Entretien N°9, collaborateur N°3).

L'implémentation d'un modèle de management participatif redistribue les cartes. Les responsabilités sont, nous l'avons vu, transférées au sein de l'équipe qui doit désormais assurer la réalisation et la pérennité du projet institutionnel. Garante de celui-ci, l'équipe doit assurer le rôle de surveillance interne, sanctionnant, par une forme de mise à l'écart ou de stigmatisation, les individus¹⁷ ne réussissant pas à se conformer à la pensée majoritaire :

¹⁷ Dans cette catégorisation d'individus se retrouverait, comme le relevait le directeur de l'institution Y, les 10% du personnel dont on ne se soucie plus ainsi que les « has been » de l'institution.

« Je crois que ce sont les travers de la logique participative, nous en avons discuté hier encore avec le bureau. Nous ne sommes plus dans une logique de licenciements ».
(Directeur de l'institution X)

Effectivement, à l'image du fruit mûr, ces individus laissent tomber l'arbre qui les avaient jusqu'alors nourri, poussés par une implacable force centrifuge. Ils prennent d'eux mêmes la porte. Et les chiffres éclairent significativement une réalité qui me paraît bien trop souvent passée sous silence, étouffée me semble-t-il par les notes positives et les vertus régulièrement affichées du management participatif :

« D'un point de vue chiffré, il y a eu 20% de départs sur deux ans. La première année, au niveau de l'éducatif, il y a eu quelques départs à ma nomination. Puis, deux ans après, en 2015, j'ai 20% sur une année de départ, puis c'est redescendu à 10%. Et en 2018, il n'y a pas de départs. Sur les deux ans, c'est finalement une moyenne de 15%. Par contre, chez les enseignants, il y en a toujours eu » (Directeur de l'institution X).

« Moi quand je suis arrivé (ndlr. à la direction de l'institution), c'était comme ça : première année 20% de turn over, deuxième année 20%, troisième année 20%. Donc les gens, ceux qui étaient vraiment dans l'idée des pères fondateurs, c'était impossible de faire avec moi, avec la dynamique qui s'enclenchait » (Directeur de l'institution Y).

« Faut pas être naïf par rapport à ça. Dans les contrats de prestations que nous avions avec le canton, les indicateurs disaient que le turn over devait être en dessous de 5%. Mais moi je leur disais que je ne voulais pas de ça. Moi je veux un turn over au-dessus de 10%. Car 10%, ça veut dire que la durée moyenne de vie dans l'institution, c'est dix ans. C'est beaucoup dix ans ! Ça veut dire qu'il faut des vieux de la vieille, c'est essentiel, Mais il faut aussi un sang neuf qui vienne réinterroger le système. Quand vous avez une équipe où le 80% des gens ont huit, dix, quinze ou vingt ans d'institution, c'est d'une lourdeur effroyable ! Dès qu'il y a un certain confort, un bon niveau de salaire, les gens ne bougent plus. (...) Donc quelque part, on avait le choix, on pouvait aussi ne rien bouger et ne pas avoir de turn over » (Directeur de l'institution Y).

Cette logique et cette volonté induisent une politique de recrutement ciblée, spécifique aux exigences du modèle participatif :

« Très clairement, ma politique d'engagement a été d'engager des gens qui sont capables d'une logique participative, qui ont une base, du moins telle que je l'entends. Moi j'ai des gens qui sont partis, en me disant ta logique participative elle ne me convient pas, ton management il ne me convient pas » (Directeur de l'institution X).

« Vous êtes dans une bascule de culture d'entreprise qui fait qu'à un moment donné, (...) les moins autonomes partent, les plus angoissés, ceux qui ont besoin de leur folio le matin pour qu'on leur dise ce qu'ils ont à faire et qui attendent qu'on les check le soir » (Directeur de l'institution Y).

La capacité d'être autonome, responsable, capable de coopérer au sein de son équipe et de différents groupes de travail, tout en s'investissant dans la réalisation de la raison d'être institutionnelle, sont des qualités qui ne sont pas données à tout le monde. Elles exigent de l'individu d'importants prérequis, dont la confiance en soi et l'estime de soi semblent en être, pour les personnes interrogées, les principaux ingrédients :

« Tout le monde n'est pas capable. Je pense que notre jeunesse l'est davantage que notre génération (ndlr. Celle des personnes nées entre 1960 et 1980) » (Directeur de l'institution X).

« La question de la confiance, de l'estime de soi, est importante. Je pense que les personnes ne sont pas forcément conscientes de ça au début, lorsqu'elles rentrent dans un modèle participatif. Mais quand des personnes manquent de confiance en elles, de confiance dans l'expression de leurs idées, de leurs envies (...), qu'elles n'arrivent pas à poser des limites, elles ne vont pas pouvoir exprimer les choses. Elles ne vont rien dire. Et sur le long terme je pense que ça peut faire de gros dégâts, à plusieurs niveaux (...), c'est-à-dire fonctionnements malsains par rapport à d'autres collègues, burnout, ... » (Entretien N°4).

« Il faut avoir confiance en soi pour oser faire les choses. Si on doute trop, ce modèle va casser la personne. Ce modèle va bien pour autant qu'il s'adresse à des gens qui ont suffisamment confiance en eux » (Entretien N°10).

« Un autre élément important, pour moi (...), c'est la capacité à se mettre en position méta, en essayant de comprendre l'autre. Si l'on reste dans les émotions, c'est malsain. C'est je crois lié à des facteurs personnels, certaines personnes étant plus sensibles que d'autres, se sentant plus touchées que d'autres. Certains savent aussi prendre de la distance, et ça aide beaucoup » (Entretien N°10).

Les propos de la majorité des collaborateurs interrogés convergent vers le fait que le degré de formation atteint et l'expérience professionnelle accumulée ne constituent en rien, dans un système participatif, une garantie de la capabilité d'un individu. Il s'agirait davantage de facteurs personnels, construits sur la base d'appartenances collectives, et couverts par des formes de protections sociales :

« C'est clair que pour moi tout le monde n'est pas égal. Et tu ne peux pas le lire uniquement par rapport à la formation ou à la tranche d'âge. Car cette difficulté se trouve autant chez des personnes de vingt ans que de quarante ou cinquante ans. (...) Pour moi, il y a déjà la construction familiale qui est assez fondamentale. (...) Car certains jeunes n'ont pas eu beaucoup de repères. Et on te dit tu es grand, tu es majeur et tu dois prendre tes responsabilités. Mais derrière tout cela, il y a une construction à faire, tant au niveau familial qu'au niveau professionnel. C'est important d'avoir ces supports pour pouvoir avancer » (Entretien N°5).

Au regard des données récoltées lors des entretiens, il ne me semble pas interdit de penser, en les croisant préalablement aux propositions de Robert Castel (2009) et de Claude Dubar

(1992), que les exigences du management participatif exerceraient sur l'individu une prise de conscience de sa condition existentielle, sorte de bain révélateur d'une socialisation progressivement acquise, portant en son sein les possibilités et les impossibilités de celui-ci. Quelque peu à l'image d'un selfie que produirait le déclenchement simultané d'une double transaction, à la fois biographique, par la construction basée sur une trajectoire personnelle, constitutive d'une confiance et d'une estime de soi plus ou moins développée, et relationnelle, par le fait que l'individu se trouve reconnu dans les nouvelles règles de jeu implémentées. Des prises de vue où se retrouveraient, me semble-t-il, les figures de l'individu positif, doté des prérequis relevés précédemment et pleinement capable de s'ajuster aux nouvelles configurations et exigences de son contexte professionnel.

Je crois pouvoir affirmer, sans trop me tromper, qu'elles correspondent, dans les grandes lignes, aux formes de socialisations professionnelles des collaborateurs interrogés dans le cadre de ce travail. Ce constat m'invite ainsi à tenir pour vraie ma deuxième hypothèse. Mais les propos des personnes rencontrées lors de cette enquête me laissent également suggérer la figure d'individus jusqu'alors positifs, dont les ressources ont manifestement manqué pour se maintenir à flot dans la période de restructuration managériale, et dont les départs « volontaires » traduisent une autre forme de glissement, celle conduisant à l'expression sourde d'une identité négative de soi.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS EN LIEN AVEC LA QUESTION DE RECHERCHE INITIALE

Le projet de la société moderne se fonde, nous l'avons vu, sur le désir de l'individu à mener une vie autodéterminée et riche de sens. Ce désir est un formidable moteur d'adhésion et d'engagement professionnel, d'autant plus lorsque les valeurs affichées de l'institution s'accordent pleinement avec les pratiques effectives. L'enquête de terrain nous aura ainsi démontré que cette congruence fait naître au cœur de l'individu un profond sentiment d'appartenance à l'institution, celui-ci ayant trouvé, au sein de son contexte professionnel, les promesses de sens qu'il recherchait.

Nous avons également vu que le système managérial des institutions récupérait cette appartenance à son système participatif, capitalisant sur l'engagement responsable de ses collaborateurs pour entreprendre une réorganisation nécessaire à l'évolution ou aux mutations structurelles en cours. Les modalités de collaboration et de coopération sont discutées et continuellement ajustées, comme « *autant de solutions et d'arrangement trouvés par les acteurs, [permettant de rendre] possible la continuité de l'activité dans des conditions à peu près acceptable pour toutes les parties* » (Dupuy, 2015, p. 38).

Ce travail de mise à jour, bien qu'ordonné sous l'égide de valeurs fortes, citoyennes, démocratiques, génère parallèlement des tensions, des luttes de territoires, des regroupements affinitaires. Les socialisations professionnelles préalablement acquises sont désormais soumises à l'épreuve de la réorganisation des relations sociales, opérées à la fois par des changements structurels et par l'implémentation d'un management participatif

Ces tensions peuvent se lire par la mise en mouvement de deux forces opposées : une première, composée d'individus minoritaires, plus ou moins attachés à un management orienté vers la transmission d'une filiation, d'un héritage institutionnel leur garantissant une socialisation professionnelle acquise ou, à l'inverse, d'un mouvement diamétralement contraire, composé d'individus majoritaires souhaitant briser les carcans dans lesquels la gouvernance de l'institution demeurerait jusqu'alors traditionnellement maintenue.

Au cœur de cette dialectique, reconfigurant les relations sociales au travail, opèrent en sourdine les principes d'individuation et de socialisation largement décrits tout au long de ce travail. Nous pouvons découvrir, au travers des données récoltées, que certains collaborateurs se sont trouvés en grandes difficultés, ne possédant pas les codes ou les capitaux nécessaires à l'appropriation de ce nouveau paradigme managérial. Ils ont alors progressivement démissionné, contribuant à l'inflation relevée du taux de rotation volontaire du personnel. D'autres, animés par l'irrésistible désir d'être à la hauteur de leurs exigences intérieures, se sont appropriés leur travail, galvanisés par les principes d'autonomie et de responsabilisation nouvellement accordés. Et c'est justement là que guette le risque d'être pris au piège d'une aliénation subjective, d'un idéal morbide, qu'une forme d'érotisation du travail ne cesse de creuser. Comptables de leurs engagements auprès de l'institution, ces individus vont progressivement se confondre avec le projet institutionnel et, au regard d'une telle exigence, s'épuiser. Leur énergie psychique étant complètement mobilisée et canalisée par cette injonction d'agir qu'ils se donnent à eux-mêmes. Ce qu'Alain Ehrenberg considère comme « la fatigue d'être soi ».

V. CONCLUSION

« La position qu'un individu occupe dans la société moderne n'est pas prédéterminée par la naissance, et elle n'est pas non plus stable pendant le cours d'une vie (adulte), mais bien plutôt en cours d'une négociation concurrentielle permanente »

Harmut Rosa (2012)

POUR UN MANAGEMENT PARTICIPATIF SOLIDAIRE ET ÉTHIQUE

Ce travail présente, il me semble important de le préciser, une analyse volontairement orientée des modèles de management participatif en œuvre au sein de trois institutions socio-éducatives romandes. En effet, le lecteur pourra raisonnablement objecter que je me suis peu attardé sur les nombreuses vertus et possibilités de ce modèle de management. Et il aura raison. Ce choix est un choix mûrement réfléchi, assumé et motivé par la volonté de souligner les dangers et les pièges d'un management participatif que certaines idéologies, extrêmement enthousiastes, transcendent à mon avis bien trop facilement. L'objectif visé étant de proposer un regard critique, dénué de complaisances, sur un modèle de management auquel je ne cesse par ailleurs de croire, car porteur de valeurs démocratiques et citoyennes auxquelles j'adhère avec toujours autant de convictions.

Mais devenir autonome et responsable de ses actes n'empêche pas, comme le dirait Emmanuel Levinas, d'être également responsable pour autrui, c'est-à-dire de « *se sentir des devoirs et des obligations même envers ceux qui n'ont rien demandé* » (Deschavanne & Tavoillot, 2017). Il m'est paru important et nécessaire, dans l'exercice de mes fonctions de direction, de comprendre ce qui a pu conduire certains de mes collaborateurs à éprouver tant de difficultés à s'approprier ce modèle de management. J'ai souhaité y accéder en me décentrant de certaines évidences managériales acquises tout en faisant preuve de sollicitude envers les personnes que mon management a pu, à un moment ou à un autre, mettre en souffrance.

Ce travail fût à cet égard un privilège. J'ai pu y rencontrer des communautés de travail animées et reliées par un désir sincère, celui de contribuer, par un engagement fondé sur des valeurs individuelles et collectives, à la réalisation de la raison d'être institutionnelle. J'ai pu bénéficier du regard pragmatique de directeurs impliqués, engagés avec conviction et compétences dans des évolutions managériales éminemment complexes. Ils ont, eux aussi, été marqués par des épreuves institutionnelles, parfois douloureusement vécues, provoquées le plus souvent par des injonctions externes auxquelles ils ne pouvaient se défier. J'ai également eu l'opportunité, par un travail d'analyse et de déconstruction, de saisir des mécanismes complexes d'adhésion au modèle participatif, qui m'auront permis de mieux prendre en compte des éléments de psychodynamique du travail. J'ai par exemple pu découvrir, par le biais des différents entretiens menés, combien chaque individu s'ingénie continuellement à trouver les meilleurs compromis, à rendre possible tout ce qui peut l'être, du moins tout ce qui apparaît à ses yeux comme fondamentalement et professionnellement souhaitable. Et je me suis finalement rendu compte, par le biais de ces pérégrinations théoriques et empiriques, à quel point je sollicitais parfois, dans ma propre pratique managériale, l'engagement et la mobilisation de collaborateurs par des incitations psychoaffectives.

Si je réalise aujourd'hui à quel point le management participatif est un outil managérial puissant, contribuant à l'adhésion forte d'un grand nombre de collaborateurs, je réalise également à quel point, sans une approche structurée, éthique et éclairée, ce modèle managérial peut contribuer à un processus d'aliénation ou d'assujettissement, allant à l'encontre même du désir des individus.

On le sait, rien n'est plus difficile que d'essayer de devenir ce que l'on est. Et ni l'institution ni le management ne peuvent être le réceptacle de cette profonde aspiration, que relayent et encouragent sans relâche nos sociétés modernes. Tant de destinées se sont déjà malheureusement brisées sur ce miroir aux alouettes !

Bien que j'apprécie l'audace à laquelle nous invite Frédéric Laloux (2015), celle de réinventer nos organisations vers des communautés de travail inspirées, il ne me semble pas totalement erroné de penser qu'elles se dirigent avant tout, du moins au sein de nos institutions socio-éducatives, vers des communautés de travail d'obédience affinitaires, regroupées autour de désirs d'individus en parfaite résonnance les uns avec les autres.

Ces regroupements laissent peut-être présager d'un futur composé d'affinités de plus en plus élitistes, orientées vers la capabilité des individus et susceptible de fragiliser encore davantage les statuts et les identités professionnelles de certains collaborateurs. C'est pourquoi, comme le relève Robert Castel (2009, p. 449), « *l'avenir demeure marqué du sceau de l'incertitude* » et qu'il sera indéniable que « *la possibilité de rester ou de devenir un individu digne de ce nom [sera] plus que jamais tributaire de l'existence d'instances de régulations* ». En ce sens, le dirigeant demeure une sentinelle indispensable à l'exercice d'un management participatif solidaire, éthique, préservant la place et la santé psychique de l'ensemble de ses collaborateurs.

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES

- Albert, E. (2014) *Partager le pouvoir c'est possible. Réinventer l'entreprise ?* Paris : Albin Michel
- Castel, R. (1995) *Les métamorphoses de la question sociale*. Une chronique du salariat. Folio Essais.
- Castel, R. (2009) *La montée des incertitudes*. Travail, protections, statut de l'individu. Editions du Seuil
- Colombat, Ph. (2012) *Qualité de vie au travail et management participatif*. Paris : Editions Lamarre
- Comment, E ; Gallard, P. (2005) *Les managers sont-ils tous compétents ?* Grolley : Les éditions de l'Hèbe.
- De Gaulejac, V. (2005) *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.
- De Gaulejac, V. (2009) *Qui est « je » ?* Paris : Seuil.
- De Gaulejac, V. (2011) *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Seuil.
- De Gaulejac, V. ; Blondel, F. ; Taboada-Leonetti, I. (2015) *La lutte des places*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Détrie, J.-P. (2012) « Préface », in Peters, T. ; Waterman, R. *Le prix de l'excellence*. Paris : Dunod
- Dupuy, F. (2015) *La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2*. Paris : Seuil.
- Ehrenberg, A. (2010) *La société du malaise*. Paris : Odile Jacob.
- Ehrenberg, A. (1998) *La fatigue d'être soi*. Paris : Odile Jacob.
- Gather Thurler, M; Kolly Ottiger, I; Losego, Ph; Maulini, O. (2016). *Les directeurs au travail. Une enquête au Coeur des établissements scolaires et socio-sanitaires*. Berne : Peter Lang
- La Boétie, E. (2016) *Discours de la servitude volontaire*. Paris : Flammarion.
- Laloux, F. (2015) *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*. Strasbourg/Paris : Les Editions Diateino
- Letellier, L. (2013) *Management participatif. La coopération au service de la performance*. Paris : Ellipses Editions.
- Malherbe, J.-F. (1999) *Compromis, dilemmes et paradoxes en éthique clinique*. Namur : Fides
- Malherbe, J.-F. (2003) *Les ruses de la violence dans les arts du soin*. Montréal : Liber
- Malherbe, J.-F. (2006) *Les crises de l'incertitude. Essai d'éthique critique III*. Montréal : Liber

- Mc Grath, J. ; Bates, B. (2016) *Le petit livre des grandes théories du management*. Montrouge : ESF.
- Molénat, X ; Journet, N ; Gros, F. & Dortier, J.-F. (2014) *L'individu contemporain. Regards sociologiques*. Auxerre : Sciences Humaines Editions.
- Morin, E. (2005) *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Seuil.
- Parazelli, M ; Ruelland, I. (2017) *Autorité et gestion de l'intervention sociale. Entre servitude et acte-pouvoir*. Genève : Edition ies.
- Rosa, H. (2012) *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*. Paris : Ed. la Découverte
- Rodet, Ph. ; Desjacques, Y. (2017) *Le Management bienveillant*. Paris : Eyrolles.
- Thietart, R.-A., (1980) *Le Management*. Paris : PUF

RAPPORTS, REVUES, ARTICLES

- Cotentin, C. (2012) *Les risques psychosociaux*. Sciences humaines, 2012/12 (N°243)
- Chauffaut, D. ; David, E. (2003) *La notion d'autonomie dans le travail social. L'exemple du RMI*. Cahier de recherche N°186. Crédoc.
- De La Vega, X. (2005) *Les nouvelles formes de domination au travail*. Sciences humaines 2005/03 (N°158)
- Deschavanne, E ; Tavoillot, P.-H. (2017) Une crise de l'âge adulte ? Les grands enjeux du monde contemporain. Sciences humaines, hors-série. 2017/03-04
- Dissez, N. (2006) *Qu'est-ce que la santé mentale ?* Journal français de psychiatrie, 2006/4 (N°27)
- D'Hont, L ; Gérard, B. (2015) *L'encastrement des relations fonctionnelles dans les relations affinitaires : le cas d'une équipe de recherche*. XXIVème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique – AIMS : Paris
- Dortier, J.-F. (2010) *Les trois âges de l'autonomie au travail*. 2010/11 (N°220)
- Dortier, J.-F. (2016) *L'entreprise libérée, réalité ou imposture ?* Sciences humaines 2016/3 (N°279)
- Dubar, C. (1992) *Formes identitaires et socialisation professionnelle*. Revue française de sociologie 1992, 33-4.
- Dubreuil, B. (2016) *Qu'est-ce que coopérer ?* Sciences humaines 2016/6 (N°282)
- Dunant, C. (2013) *Entreprise sociales, santé au travail et motivation des collaborateurs*. SEES/Revue économique et sociale 2013/3 (N°1)

- Ehrenberg, A. (2014) *Faire société à travers l'autonomie*. Recherche et formation 2014/76
- Gollac, M. ; Bodier, M. (2011) *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.
- Jardin, E. (2002) *L'autonomie dans le travail, une fausse bonne idée ?* Sciences humaines 2002/03 (N°125)
- Le Coadic, R. (2006) *L'autonomie, illusion ou projet de société*. Cahiers internationaux de sociologie, 2006/2 (N°121)
- Molénat, X. (2010) *Autonomie : de l'idéal à la norme*. Sciences humaines, 2010/10 (N°220)
- Tschopp, F. (2015) *Institutions, management et justice. Le social, une entreprise ou une mission de protection conjuguant efficacité, qualité et justice ?* Integras : Zürich
- Zielinski, A. (2009) *Le libre choix. De l'autonomie rêvée à l'attention aux capacités*. Gérontologie et société, 2009/4 (N°131)

RÉFÉRENCES ÉLECTRONIQUES

- Corbaz-Kurth, S. (2007) *La santé des animateurs socioculturels : comment la préserver ?* Actualités sociales. Récupéré de <http://www.avenirsocial.ch/fr/p42005926.html>
- Durant, J.-P. (2013) *Travail et organisation dans le secteur public*. La nouvelle revue du travail. Récupéré le 13.01.2018 de <http://journals.openedition.org/nrt/601>
- Gauthey, M.-A. (2016) *Vers une nouvelle ère managériale : rencontre avec Frédéric Laloux*. Récupéré le 04.04.2018 de <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/01/vers-une-nouvelle-ere-managierale-rencontre-avec-frederic-laloux/>
- Hennequin, S. (2017) *C'est quoi vraiment le management participatif ?* Récupéré de <http://www.lettreducadre.fr/14472/cest-quoi-vraiment-le-management-participatif/>
- Méhauden, L. (2017) *Participation dans les organisations : entre outil d'émancipation et instrument de domination*. Récupéré le 08.04.2018 de http://www.legrainasbl.org/index.php?option=com_content&view=article&id=567:participation-dans-les-organisations-entre-outil-d-emanicipation-et-instrument-de-domination&catid=9&Itemid=103
- Philia (2008), *Le désir*. Ressources philosophiques. Récupéré le 23.07.2018 de <http://philia.online.fr/dossiers/d-04,0.php>
- OMS (2016) *La santé mentale : renforcer notre action*. Récupéré le 13.01.2018 de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/fr/>

- Ouvriez-Bonnaz (2011), Yves Clot (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Récupéré de <http://activites.revue.org/2540>
- Perfagora (2014) Bien-être et performance au travail. Synthèse des résultats de l'enquête « Parlons bien-être au travail » en Suisse romande. Récupéré de http://www.market.ch/fileadmin/documents/market.ch/images/janvier_2014/Rapport_enquete_Bien-etre_et_Performance.pdf
- SECO (2017) *Risques psychosociaux au travail*. Récupéré le 08.01.2018 de <https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/gesundheitsschutz-am-arbeitsplatz/Psychosoziale-Risiken-am-Arbeitsplatz.html>
- Spire, A. (2015) *Les ambivalences de la démarche participative dans l'administration. Le cas de la fusion au sein de la Direction générale des finances publiques (2007-2012)*. Récupéré le 27 mai 2018 de <https://journals.openedition.org/sdt/1784>

ANNEXE I : LES QUATRE QUADRANTS DE KEN WILBER

Les quatre quadrants décrivant les quatre perspectives issues des axes individuel-collectif et intériorité-extériorité

La théorie intégrale de Ken Wilber permet d'appréhender et analyser toute situation ou événement au travers de quatre quadrants comprenant une image holistique du monde. Ces quadrants sont constitués du croisement de deux dimensions, l'intériorité et l'extériorité d'une part, l'individuel et le collectif d'autre part.

Cette grille de lecture révèle l'interconnexion des phénomènes et la compréhension de leur relation les uns aux autres :

- **Quadrant individuel-extériorité** : Quels sont les faits observés ?
- **Quadrant individuel-intériorité** : Comment cela est-il vécu, analysé, intériorisé par une personne ?
- **Quadrant collectif-extériorité** : Quelle est l'organisation sociale servant de cadre à une situation donnée ?
- **Quadrant collectif-intériorité** : Quelles sont les valeurs, les représentations sociales, les cultures présentes ?

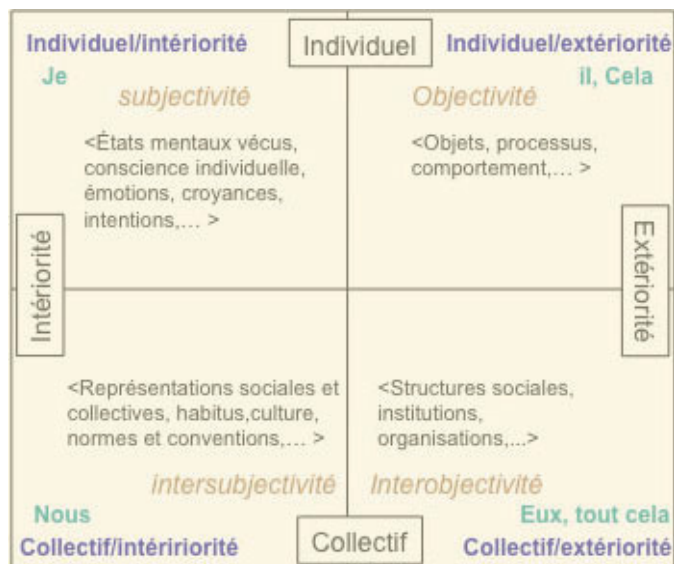


Fig. Les quatre quadrants selon Ken Wilber

ANNEXE II : GUIDE D'ENTRETIEN

Lettre d'accompagnement



Hes-so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz
University of Applied Sciences
Western Switzerland

Master of Advanced Studies HES-SO
Direction des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires
MAS HES-SO DIS

Guide d'entretien

Actuellement en 3^{ème} année de formation MAS en direction et stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaire, j'effectue dans le cadre de mon travail de master une recherche sur la gestion des équipes dans le champ du travail social.

Cette recherche, entreprise sous la direction de M. Frédéric Blondel, s'intéresse plus spécifiquement à la reconfiguration des relations sociales opérées par l'implémentation d'un management participatif au sein d'organisations socio-éducatives.

Une première partie, composée d'une revue de littérature et d'entretiens exploratoires, m'a permis d'approfondir cette thématique, que je souhaite aujourd'hui corroborer à l'aide d'entretiens semi-directifs auprès de directeurs et de professionnels concernés.

Ces entretiens seront enregistrés et utilisés dans le cadre de ce travail. Je garantis la confidentialité et l'anonymat des données récoltées. Ces dernières me permettront, par une analyse de type qualitative, de vérifier la pertinence des hypothèses émises.

Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cet entretien et vous suis très reconnaissant d'avoir ainsi contribué à cette recherche.

Steeve Quarroz

Date : _____

Institution : _____ Adresse : _____

Nom : _____ Ancienneté dans l'institution : _____

Prénom : _____

Fonction : _____ Diplôme le plus élevé : _____

Thème	Questions à aborder	Précisions envisageables	Recherche de critères
Thème 1 : Management participatif	Pouvez-vous m'expliquer comment est défini le concept institutionnel ou l'orientation pédagogique de l'institution ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les collaborateurs peuvent-ils influencer sur ce concept/orientation ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification de la mission, des valeurs et des concepts inhérents à l'institution.
	Pouvez-vous me décrire comment vous vous y prenez pour manager vos équipes ?	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont pour vous les principales caractéristiques de votre modèle de management ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des corrélations existantes avec l'idéaltype précédemment défini.
	Pouvez-vous me dire pourquoi vous avez opté pour ce type de management ?	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que vous qualifiez votre management comme étant un management d'inspiration participatif ? Et si oui, en quoi opère-t-il un changement avec le(s) modèle(s) de management précédent(s) non participatifs ? - Comment les collaborateurs ont-ils réagi à ce changement ? Y a-t-il eu des résistances ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifications des motivations/résistances inhérentes au changement de management.

	Quelles sont selon vous, pour votre institution, les avantages et les inconvénients de ce modèle ?	<ul style="list-style-type: none"> - Selon vous quels sont les avantages/inconvénients pour : <ul style="list-style-type: none"> o L'institution o Le directeur o Le collaborateur - Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires que les collaborateurs doivent posséder pour travailler dans un modèle de management participatif ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la pertinence du modèle (analyse SWOT) - Identification des corrélations existantes avec les risques relevés à partir de l'idéaltype proposé (cf. chapitre « Entre autonomie et nouvelles servitudes »)
	<p>De votre point de vue, est-ce que le management participatif renforce les dimensions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomie au travail ? - Responsabilités au travail ? - Coopération ? - Performance de l'institution ? - Et toujours selon vous, qu'est-ce que le management participatif freinerait ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Précisez les éléments principaux justifiant votre réponse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importance des composantes de l'idéaltype dans l'organisation institutionnelle. - Degré de reconfiguration de l'organisation institutionnelle, tant sur le plan individuel que collectif.

Thème	Questions à aborder	Précisions envisageables	Recherche de critères
Thème 2 : Trajectoire individuelle et expériences personnelles	Pouvez-vous me dire ce qui vous a conduit à être dans le poste que vous occupez aujourd'hui ?	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous été contraint d'effectuer ces changements d'orientations professionnelles ? Si oui, pourquoi et comment l'avez-vous vécu ? - Est-ce aujourd'hui votre première expérience professionnelle dans un contexte participatif ? Si oui, comment la vivez-vous ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité d'adaptation aux changements. - Capacité de s'adapter aux normes managériales participatives (capacités de socialisation à ce modèle)

		<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous déjà expérimenté des formes participatives hors domaine professionnel (par ex. dans des champs associatifs, amicaux, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconfiguration des relations sociales. - Prérequis et compétences nécessaires à l'exercice participatif.
	<p>Selon vous, en quoi la gestion participative a-t-elle facilité ou complexifié la gestion de vos équipes ? Votre organisation au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comment vous êtes-vous adaptés à ce modèle de management ? <ul style="list-style-type: none"> o Avez-vous développé ou du développer de nouvelles compétences ? Si oui, lesquelles et de quelle manière ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Sincérité de l'idée du « care » (bienveillance) affichée par les organisations se réclamant du modèle participatif. - Identification et évaluation des risques psychosociaux.
	<p>De votre expérience professionnelle, pouvez-vous me préciser en quoi et de quelle manière le modèle de gestion participative implémenté a influencé ou modifié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Votre motivation au travail ? - Votre épanouissement au travail ? - Votre sentiment d'être soutenu et reconnu par votre hiérarchie ? - Les conditions de santé au travail (risques psychosociaux) ? - La cohérence et la solidarité des équipes de travail ? - Autres ? Qu'est-ce qui a motivé le passage d'un type de management au management participatif ? 		


Date :		Adresse :	
Institution :			
Nom :		Prénom :	
Fonction :		Ancienneté dans l'institution :	

Thème	Questions à aborder	Précisions envisageables	Recherche de critères
Thème 1 : Management participatif	Pouvez-vous me décrire le modèle de management en vigueur au sein de l'institution ?	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont pour vous les principales caractéristiques de ce modèle ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des corrélations existantes avec l'idéaltype précédemment défini.
	Quels sont selon vous les éléments ayant motivé l'implémentation de cette manière d'opérer ?	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que vous qualifiez ce management comme étant un participatif ? Et si oui, en quoi opère-t-il un changement avec le(s) modèle(s) de management précédent(s) non participatifs ? - Comment les collègues ont-ils réagi à ce changement ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifications des motivations/résistances inhérentes au changement de management.
	Quelles sont selon vous, pour votre institution, les avantages et les inconvénients de ce modèle ?	<ul style="list-style-type: none"> - Selon vous quels sont les avantages/inconvénients pour : <ul style="list-style-type: none"> o L'institution o Le directeur o Le collaborateur 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la pertinence du modèle (analyse SWOT) - Identification des corrélations existantes avec les risques relevés à partir de l'idéaltype proposé (cf. chapitre « Entre autonomie et nouvelles servitudes)

	<p>De votre point de vue, est-ce que le management participatif renforce concrètement, par rapport à vos expériences précédentes, les dimensions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomie au travail ? - Responsabilités au travail ? - Coopération ? - Performance de l'institution ? - Et toujours selon vous, qu'est-ce que le management participatif freinerait ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Précisez les éléments principaux justifiant votre notation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importance des composantes de l'idéaltype dans l'organisation institutionnelle. - Degré de reconfiguration de l'organisation institutionnelle, tant sur le plan individuel que collectif.
--	---	---	--

Thème	Questions à aborder	Précisions envisageables	Recherche de critères
Thème 2 : Trajectoire individuelle et expériences personnelles	Pouvez-vous me dire ce que vous a conduit à être dans le poste que vous occupez aujourd'hui ?	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous été contraint d'effectuer ces changements d'orientations professionnelles ? Si oui, pourquoi et comment l'avez-vous vécu ? - Est-ce aujourd'hui votre première expérience professionnelle dans un contexte participatif ? Si oui, comment la vivez-vous ? - Avez-vous déjà expérimenté des formes participatives hors domaine professionnel (par ex. dans des champs associatifs, amicaux, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité d'adaptation aux changements. - Capacité de s'adapter aux normes managériales participatives (capacités de socialisation à ce modèle)
	Selon vous, en quoi la gestion participative a-t-elle facilité ou complexifié votre organisation de travail ?	<ul style="list-style-type: none"> - Comment vous êtes-vous adaptés à cette nouvelle organisation ? <ul style="list-style-type: none"> o Avez-vous développé ou du développer de nouvelles compétences ? Si oui, lesquelles et de quelle manière ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconfiguration des relations sociales. - Prérequis et compétences nécessaires à l'exercice participatif.

	<p>De votre expérience professionnelle, pouvez-vous me préciser en quoi et de quelle manière le modèle de gestion participative implémenté a influencé ou modifié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Votre motivation au travail ? - Votre épanouissement au travail ? - Votre sentiment d'être soutenu et reconnu par votre hiérarchie ? - Les conditions de santé au travail (risques psychosociaux) ? - La cohérence et la solidarité des équipes de travail ? - Autres ? 		<ul style="list-style-type: none"> - Sincérité de l'idée du « care » (bienveillance) affichée par les organisations se réclamant du modèle participatif. - Identification et évaluation des risques psychosociaux.
--	--	--	--

Thème	Questions à aborder	Précisions envisageables	Recherche de critères
Thème 3 : Communication, compréhension et confiance entre vous et les autres membres de l'organisation	<p>Test de la fenêtre de Johari (Luft & Ingram)</p> <p>1) Sur une échelle de 0 à 100, à quel point osez-vous dire à votre supérieur hiérarchique et à vos collègues ce que vous pensez réellement ?</p> <p>2) Sur une échelle de 0 à 100, à quel point faites-vous attention à ce que votre hiérarchie et vos collègues pensent de vous ?</p>	<p>Qu'est-ce qui m'empêche de faire part de mes idées à la hiérarchie ou à mes collègues ?</p>  <p>Source : Diering.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estimation du degré de connaissance qu'un individu a de lui-même en rapport avec les connaissances que les autres ont de lui. Réponses représentées et interprétées à l'aide du modèle de la fenêtre de Johari (où un carreau prédomine en général sur les autres). - Interprétation exploratoire, à l'aide de la modélisation de Castel, du modèle de socialisation prégnant.

ANNEXE III : GRILLE D'ANALYSE

Grille d'analyse par entretien

Entretien N°		Fonction dans l'institution :		Pourcentage :	
Date :		Données sociodémographiques : Age :		Formation :	
		Ancienneté :			
Thèmes	Résumé des informations recueillies	Analyse au regard des indicateurs suivants	Mise en relation/approfondissement possible avec les thématiques suivantes	Vérification des hypothèses	Réponse à la question de départ
1. Modèle de management	1.1. Caractéristiques du modèle		Comparaison avec les données récoltées issues des entretiens des directeurs	H1. Le management participatif accroît la performance institutionnelle par le fait qu'il permet, à une direction, de capitaliser sur l'adhésion volontaire de collaborateurs désireux et capables de servir sa mission.	En quoi la reconfiguration des relations sociales, opérée par l'implémentation d'un management participatif dans les organisations sociales-éducatives, va mettre certains individus en flottaison là où ils étaient auparavant arrimés à des pratiques en rapport avec leur socialisation professionnelle d'origine?
	1.2. Différences relevées d'avec le modèle précédent				
	1.3. Autonomie procédurale				
	1.4. Style de leadership				
	1.5. Autres				
2. Effets vécus/incidences constatées liés au changement de modèle	2.1. Au niveau collectif	A. Servitudes liées au modèle de management participatif (selon recherche documentaire effectuée dans le chap. II) B. Risques psychosociaux	A. Protections collectives (figures de l'individu selon Castel) C. Comparaison avec les données récoltées issues des entretiens des directeurs	HC2 : Les individus pouvant supporter les exigences d'un management participatif possèdent des prérequis culturels, sociaux et matériels susceptibles de pallier au décalage opéré entre ce modèle et leur socialisation professionnelle d'origine.	
	2.2. Au niveau individuel				
	2.3. Place dans l'équipe / Autres				
3. Qualités requises pour fonctionner dans ce modèle	3.1. Prérequis individuels	Caractéristiques sociologiques nécessaires selon entretiens exploratoires menés avec les directeurs de l'institution A + B			
	3.2. Caractéristiques institutionnelles				
	3.3. Autres				
4. Synthèse et analyse :					