



BASSIN EFE

INSTANCE BASSIN ■ ENSEIGNEMENT QUALIFIANT ■ FORMATION ■ EMPLOI

BRABANT WALLON

CYCLE DE CONFÉRENCES INTERACTIVES

**« EVOLUTION DU CONCEPT DE
TRAVAIL : ÉTAT DES LIEUX ET
PERSPECTIVES »**

**4^E CONFÉRENCE
– 22 SEPTEMBRE 2022 –**

ANNE ROUSSEAU

Docteure en sciences de gestion – ICHEC Brussels
Management School, UCLouvain

MARINE DE RIDDER

Docteure en sciences de gestion – ICHEC Brussels
Management School

Début de la conférence – 11h15



Anne Rousseau

Docteure en sciences de gestion et
professeure de management
organisationnel et humain, ICHEC Brussels
Management School et l'UCLouvain



Marine De Ridder

Docteure en sciences de gestion,
chargée de cours et chercheuse post-
doctorante, ICHEC Brussels
Management School

L'ÉVOLUTION DE LA PARTICIPATION DÉMOCRATIQUE/CITOYENNE DES TRAVAILLEURS AU SEIN DES ENTREPRISES ?



EVOLUTION DE LA PARTICIPATION DÉMOCRATIQUE DES TRAVAILLEURS AU SEIN DES ENTREPRISES

Bassin EFE cycle de conférences
22 septembre 2022

ICHEC
BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

Marine De Ridder & Anne Rousseau



Chaire en **Pratiques**
Managériales
Innovantes

Contact

Chaire en Pratiques
Managériales Innovantes
de l'ICHEC Brussels
Management School.



<https://www.ichec.be/fr/CPMI>



Chairepmi@ichec.be



<https://www.linkedin.com/company/chairepmi/>

ICHEC

BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL



Chaire en **Pratiques**
Managériales
Innovantes

AGENDA DE LA CONFÉRENCE



INTRODUCTION : QUELQUES QUESTIONS

La participation démocratique en entreprise,
qu'est-ce que cela signifie pour vous ?



INTRODUCTION : QUELQUES QUESTIONS

A quelle(s) organisation(s) pensez-vous spontanément ?

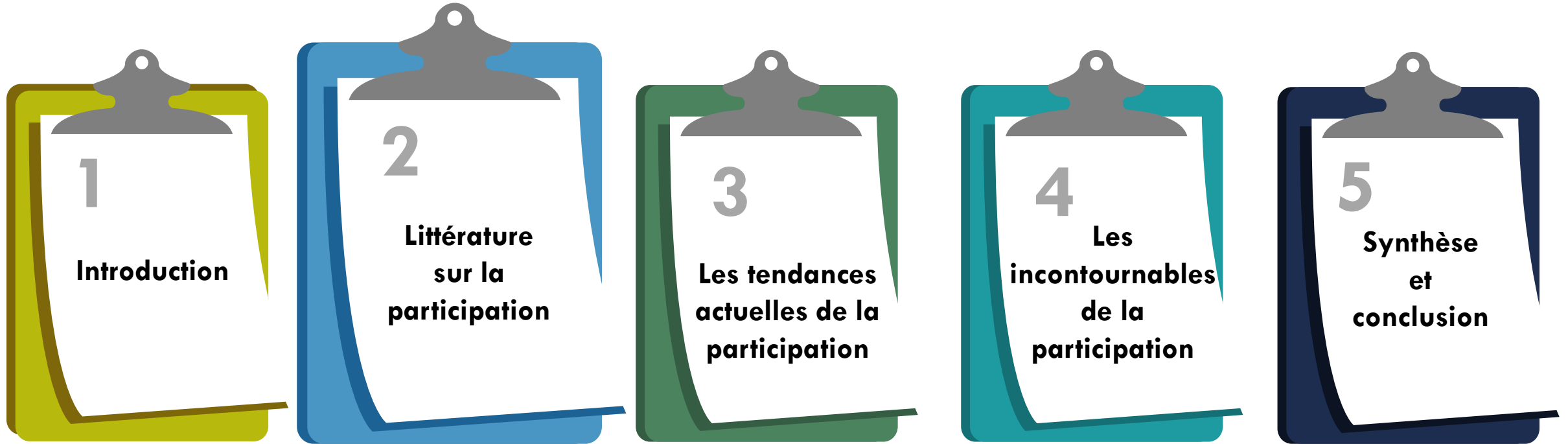


INTRODUCTION : QUELQUES QUESTIONS

Quels sont d'après vous les avantages et inconvénients de la participation démocratique des membres du personnel ?

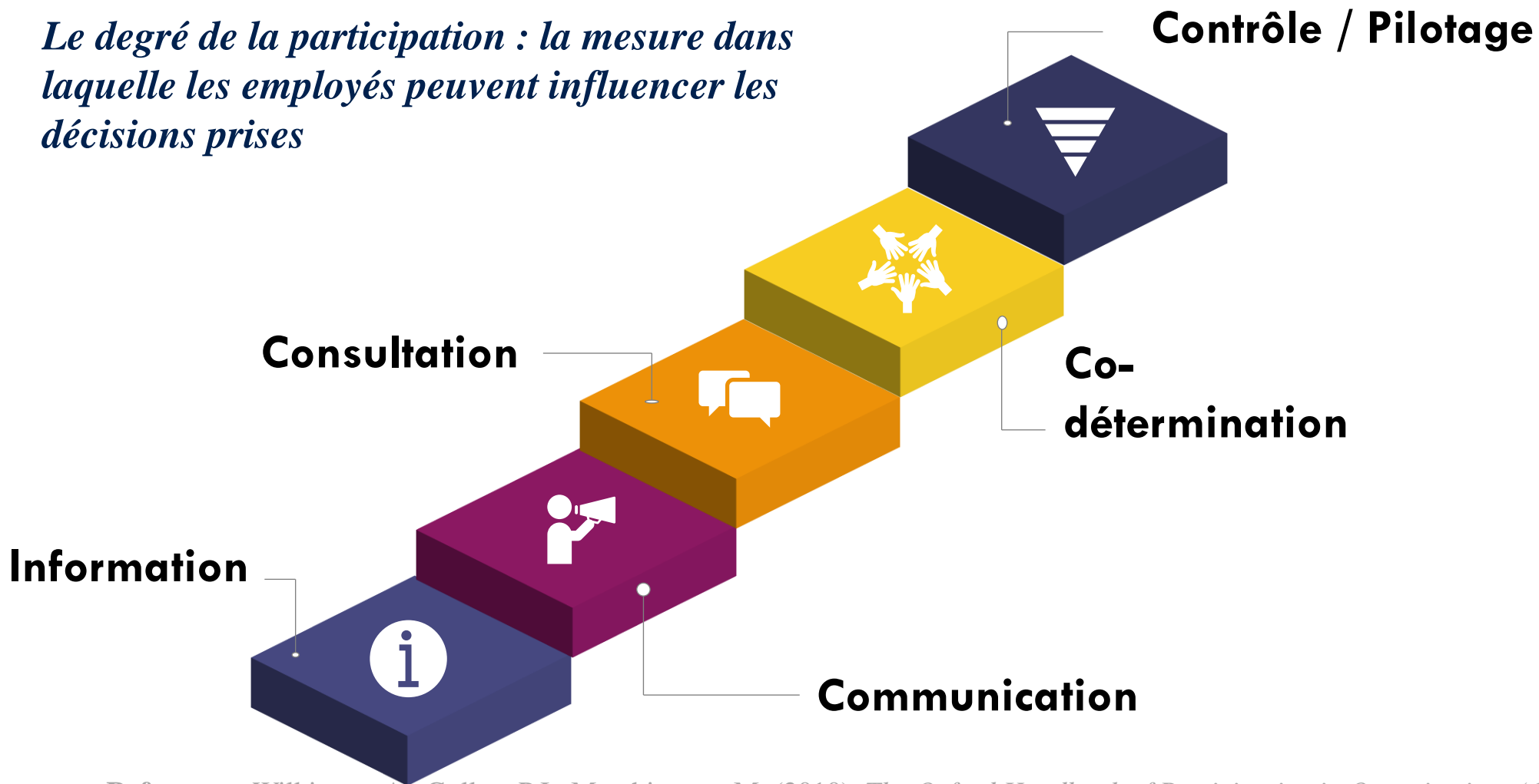


AGENDA DE LA CONFÉRENCE



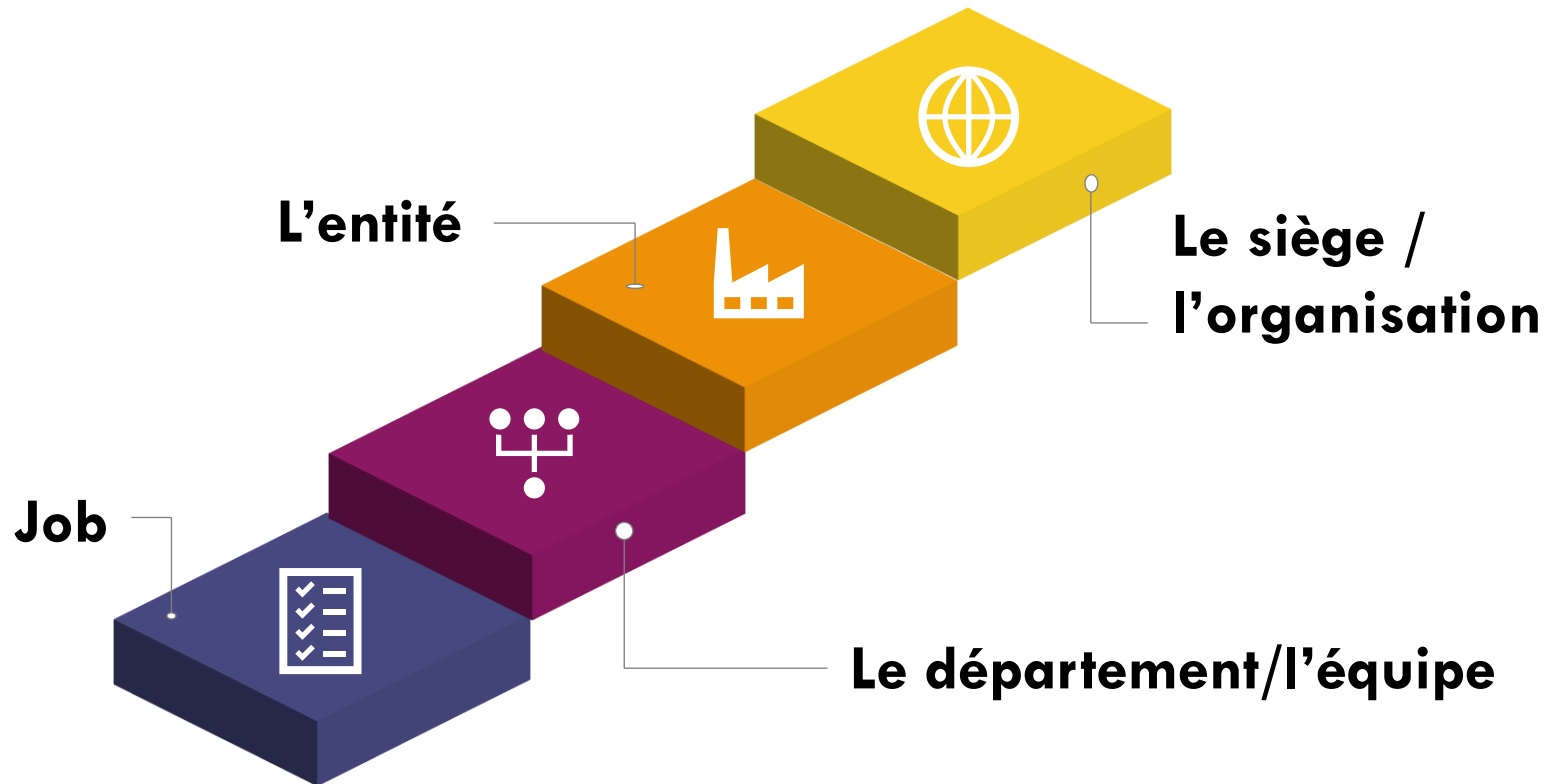
QUELQUES BALISES THÉORIQUES

Le degré de la participation : la mesure dans laquelle les employés peuvent influencer les décisions prises



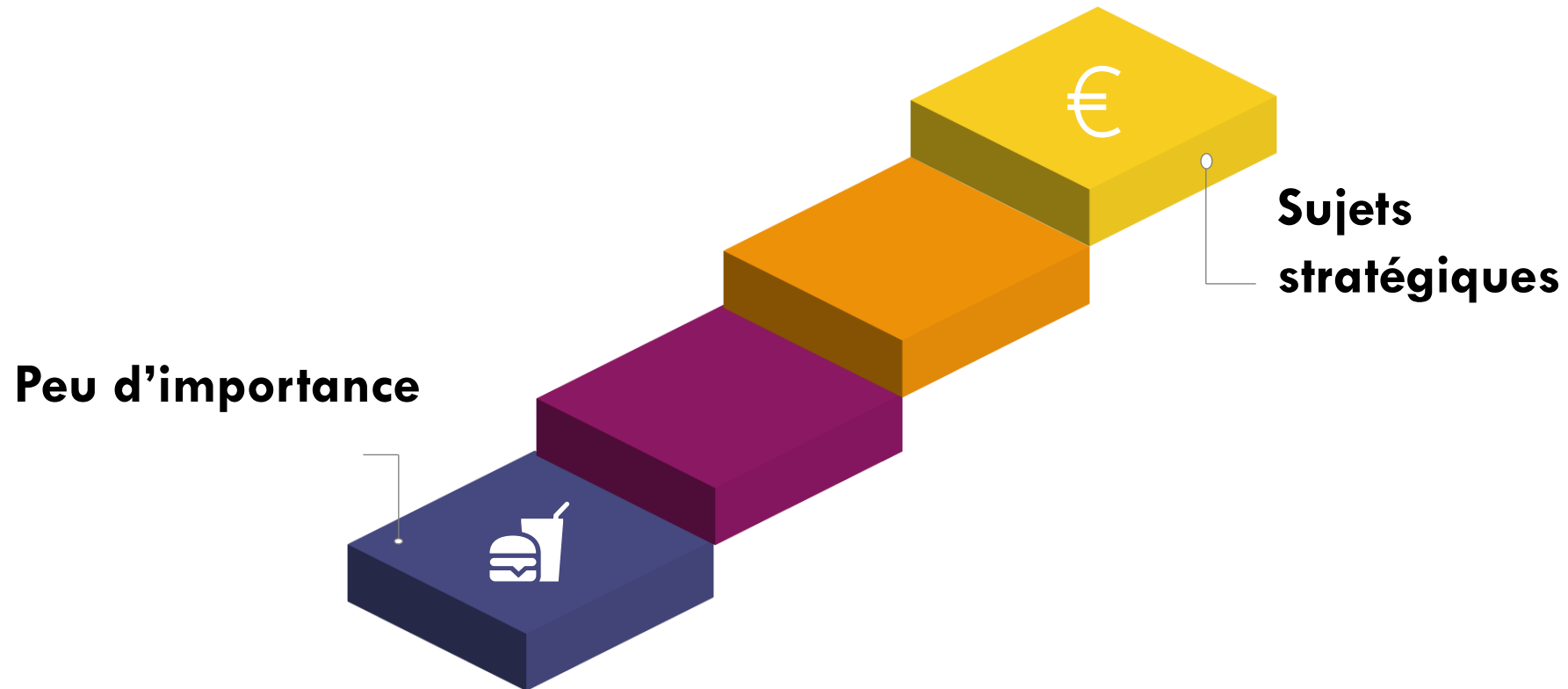
QUELQUES BALISES THÉORIQUES

Le niveau de la participation



QUELQUES BALISES THÉORIQUES

Le sujet



SUR QUOI PORTERA LA PARTICIPATION ?

L'importance d'être au clair sur l'étendue de la participation

| Exécution du travail | Gestion et suivi du travail | Organisation du travail | Allocation du travail | Allocation des ressources | Gestion de la performance et des personnes | Stratégie de l'organisation | Pratiques de discussion sur le travail |
|----------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|--|-----------------------------|--|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |



QUELQUES BALISES THÉORIQUES

Les formes de la participation

Participation directe



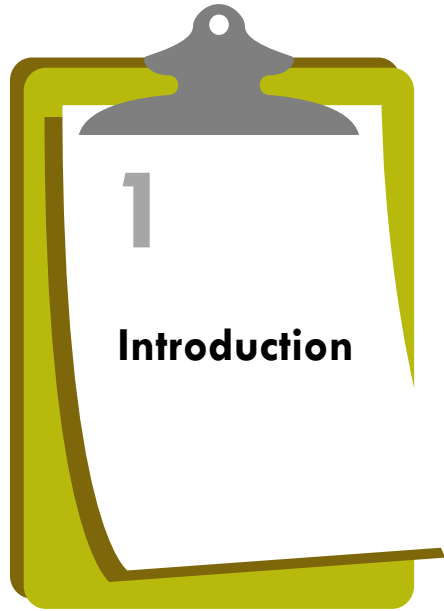
Participation indirecte



Participation financière

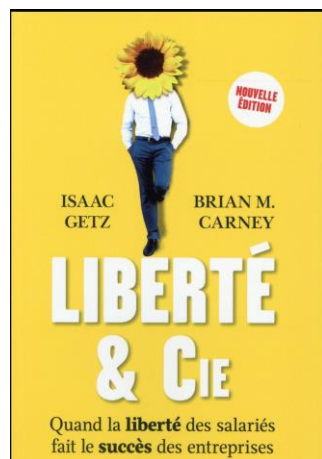
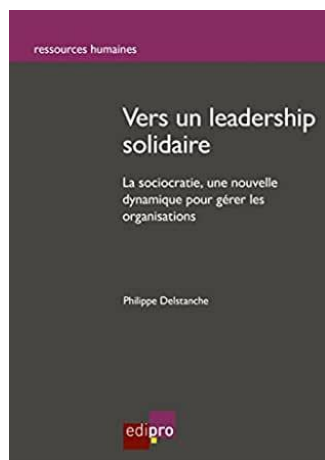


AGENDA DE LA CONFÉRENCE





LES AVATARS ACTUELS DE LA PARTICIPATION





LES AVATARS ACTUELS DE LA PARTICIPATION

La sociocratie en bref



[Finalité] Mettre en oeuvre une méthode de prise de décision et de gouvernance permettant à une organisation de s'autogérer comme un tout organique. Gagner en flexibilité et adaptabilité.

[Structure orga] Relativement hiérarchisée

[Concepts clés] Prise de décision par consentement, cercles semi-autonomes, double lien, élections

[Pour en savoir plus] Endenburg, G. (1998) *Sociocracy: The Organization of Decision Making*. Eburon. 264 p.



LES AVATARS ACTUELS DE LA PARTICIPATION

L'holacratie en bref



[Finalité] Mettre en œuvre une “technologie sociale” pour libérer le potentiel et la capacité créative de l’organisation

[Structure orga] Structure holarchique

Concepts clés] Constitution (autorité), raison d’être, organisation du travail (et non des personnes), rôles prescrits, second lien, réunions de gouvernance et de triage

[Pour en savoir plus] Robertson, B. J. (2016) *La révolution Holacracy : Le système de management des entreprises performantes*. Alisio. 256 p.



LES AVATARS ACTUELS DE LA PARTICIPATION

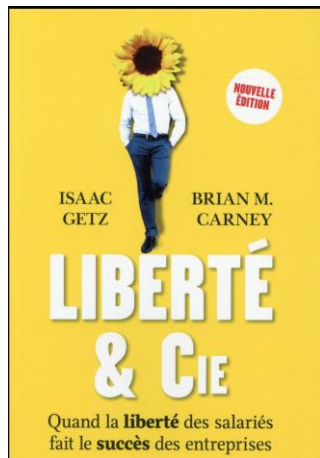
L'entreprise « libérée » en bref

[Finalité] Donner la liberté aux travailleurs de s'autoorganiser pour atteindre une meilleure performance économique et un meilleur niveau de bien-être au travail.

[Structure orga] Pas de structure a priori

[Concepts clés] Principe de subsidiarité, prises de décision participatives, pratiques pour favoriser la transparence, l'auto-contrôle, suppression des symboles de pouvoir.

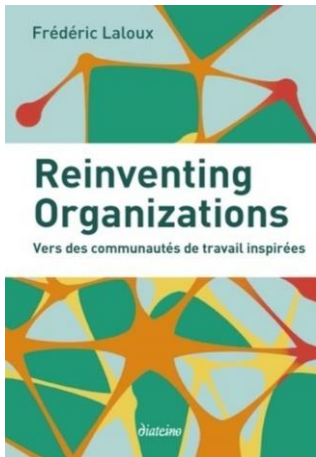
[Pour en savoir plus] Getz, I., Carney, B. M. (2016) *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Flammarion.





LES AVATARS ACTUELS DE LA PARTICIPATION

L'entreprise opale en bref



[Finalité] Atteindre un niveau de conscience maximale en s'appuyant sur la spirale dynamique.

[Structure orga] Structure flexible

[Concepts clés] Raison d'être évolutive, plénitude et auto-management. Supervision réduite, pratiques démontrant la confiance et permettant les partages d'informations.

[Pour en savoir plus] Laloux, F. (2015) *Reinventing Organizations – Vers des communautés de travail inspirées*. Tredaniel. 443 p.



LES AVATARS ACTUELS DE LA PARTICIPATION



La coopérative en bref

[Finalité] L'économie au service de l'Humain et non du capital.



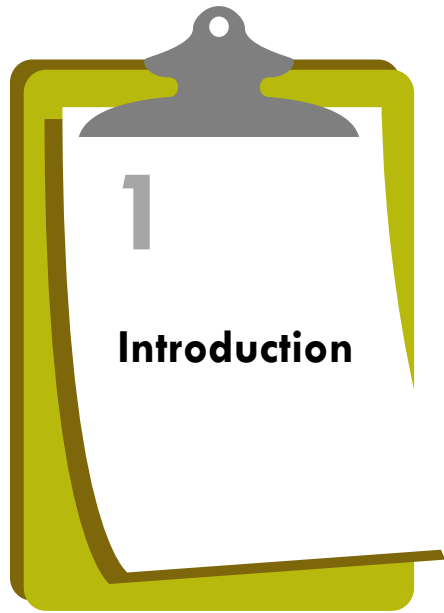
[7 principes clés] (1) Adhésion libre et volontaire ; (2) Pouvoir démocratique aux membres ; (3) Participation économique des membres ; (4) Autonomie et indépendance ; (5) Education, formation et information ; (6) Coopération entre les coopératives ; (7) Engagement envers la communauté.



[Point d'attention] La coopérative n'est pas une démarche managériale portée par un leader. Elle porte un projet politique.

[Pour en savoir plus] Liret, P. (2016) *La solution coopérative*. Les Petits Matins. 609 p.

AGENDA DE LA CONFÉRENCE



LES INCONTOURNABLES DE LA PARTICIPATION

PENSER LA FINALITÉ



LES INCONTOURNABLES DE LA PARTICIPATION

(1) LE DIALOGUE

Outils du dialogue

- La prise de décision par consentement
- La prise de décision par consensus
- Les pratiques d'intelligence collective

Rôles dans le dialogue

- Le facilitateur
- Gestionnaire du temps
- Secrétaire



LES INCONTOURNABLES DE LA PARTICIPATION

(1) LE DIALOGUE

Freins au dialogue :

- Coûts cognitifs,
- Coûts politiques,
- Coûts sociaux,
- Coûts de responsabilisation (Detchessahar, 2013)

Points d'attention :

- Taille de l'organisation
- Intégration des nouveaux collaborateurs : quelle place dans la discussion ?
- Intégration des personnes en travail hybride
- Outils (technologiques) au service de l'humain (et non l'inverse).

LES INCONTOURNABLES DE LA PARTICIPATION

(2) ETHIQUE

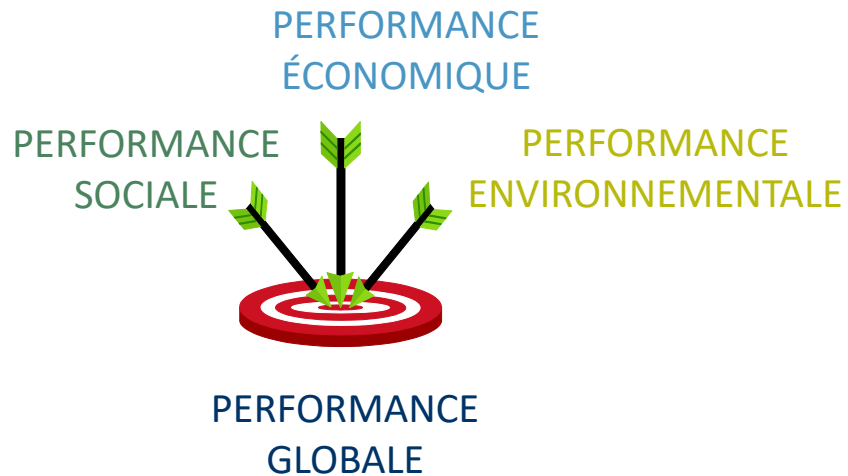


Points critiques

- Une gouvernance authentiquement à l'écoute
- Des valeurs orientées vers l'individu mais aussi vers le collectif
- Une prise en compte des paradoxes inhérents à la participation
- Une responsabilité partagée
- Une nécessaire réflexivité individuelle et collective

LES INCONTOURNABLES DE LA PARTICIPATION

(2) ETHIQUE



Perspective du
Management
Responsable

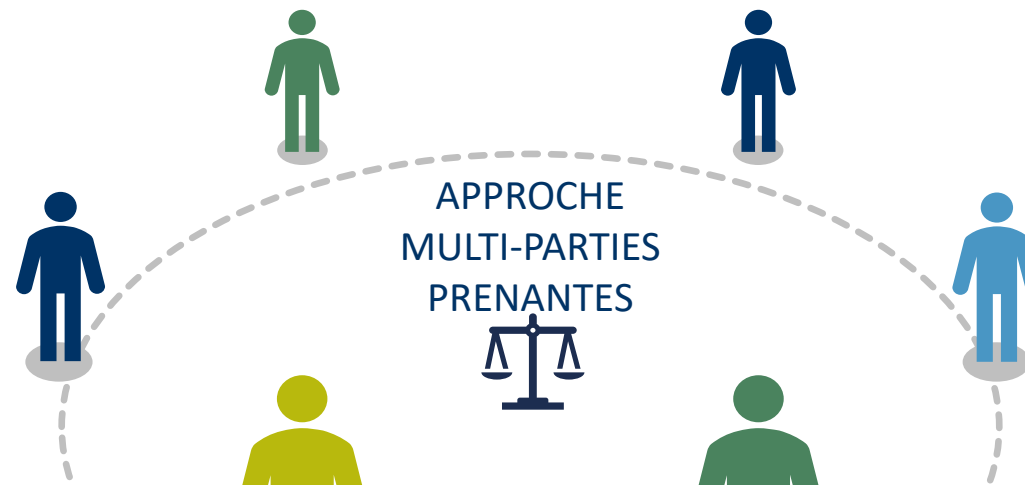
COURT TERME

MOYEN TERME

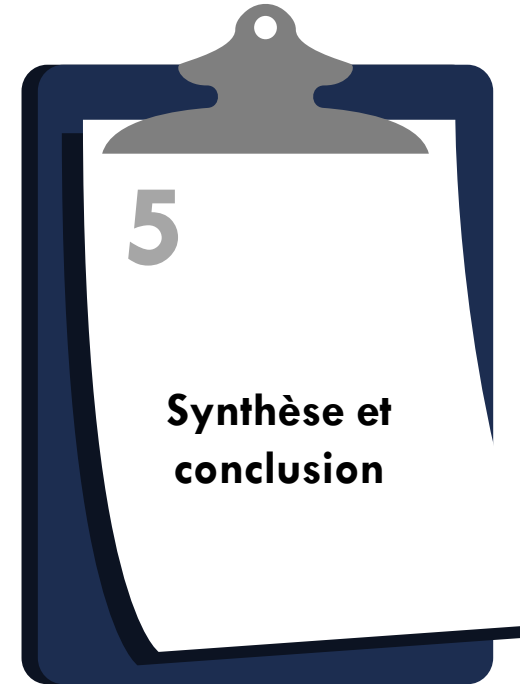
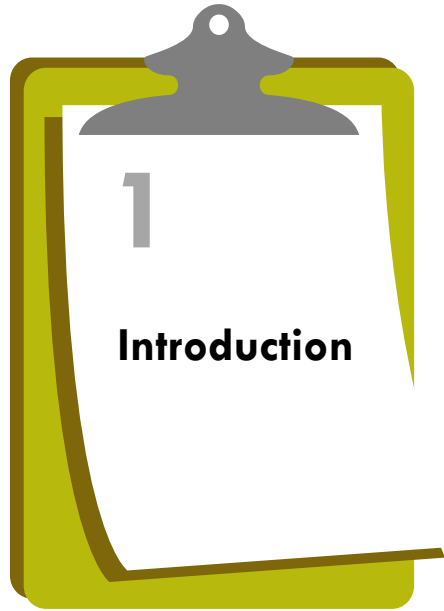
LONG TERME



MULTI-TEMPORALITÉS



AGENDA DE LA CONFÉRENCE



CONCLUSION

- Une participation diversifiée
- Des avatars actuels à penser comme des boîtes à outils
- Penser la finalité et les enjeux dialogiques et éthiques



Rendez-vous le 17 novembre pour la conférence
« **Synthèse des différentes tendances des changements
observés dans l'organisation du travail
(en Wallonie et à l'international)** »



**MERCI POUR VOTRE
ATTENTION !**

Marine De Ridder & Anne Rousseau

Marine.deridder@ichec.be

Anne.rousseau@ichec.be

ICHEC

BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL



Chaire en **Pratiques**
Managériales
Innovantes