

# *Le management participatif et la réussite du processus de “fusion et acquisition”*

## *Le cas d’une ETA, Les Ateliers Jean Del’Cour*

---

Promoteur :  
Jocelyne ROBERT (HEC ULg)  
Lecteurs :  
Fabrice PIRNAY (HEC ULg)  
Philippe SCIEUR (UCL)

Travail de fin d’études présenté par  
**Fernand SOUPLY-PIERARD**  
en vue d’obtenir le diplôme de  
Master en Sciences de Gestion  
Année académique 2014/2015







# *Le management participatif et la réussite du processus de “fusion et acquisition”*

## *Le cas d’une ETA, Les Ateliers Jean Del’Cour*

---

Promoteur :  
Jocelyne ROBERT (HEC ULg)  
Lecteurs :  
Fabrice PIRNAY (HEC ULg)  
Philippe SCIEUR (UCL)

Travail de fin d’études présenté par  
**Fernand SOUPLY-PIERARD**  
en vue d’obtenir le diplôme de  
Master en Sciences de Gestion  
Année académique 2014/2015



# Executive Summary

---

## English

The goal of this study is to answer the following research question: "Is participative management a determining factor in the success of the process of "mergers and acquisitions", particularly in the specific context of study which is that of a socially oriented SMEs? ". It will indeed matter to verify whether the participatory management can be described as such, and that through a study of the literature and a case study in a particular context - that of an Adapted Work Enterprise (ETA): the Ateliers Jean Del'Cour. It recently experienced a merger and acquisition process with another ETA, the ETA Jacqueline Orts.

To do so, the case study was conducted in two parts. One of these, the qualitative part, was made with the "top" and "middle" management of the company, while the second, more quantitative, was conducted among workers from one of the absorbed sites which was most affected by this merger and acquisition process. It has been probing the question of indicators (welfare, engagement, recognition, values, participation and communication, essentially) to establish a positive link between participation and merger and acquisition.

It was then discovered that such a link exists clearly and that participative management is indeed one of the determining factors in the success of a merger and acquisition process. But the discoveries of this study go further. It was highlighted that communication is the essential element of participatory management, as well as a tool than as a backdrop behind the implementation of other tools and participatory means. The communication must be implemented as soon as possible during the merger and acquisition process, it must be adapted and must be as formal as informal (informal side being very important). This is also valid for the other tools and participatory means. These findings are a real contribution for the managerial level in the specific context studied but also for all merger and acquisition processes, and an invitation to pursue more specific researches on this issue in order to provide accurate and specific answers to problems encountered by companies who experience this major change.

## Français

Le présent ouvrage traite la question de recherche suivante : « *Le management participatif constitue-t-il ou non un élément déterminant dans la réussite du processus de “fusion et acquisition”, en particulier au sein du contexte spécifique d’étude qu’est celui d’une PME à orientation sociale ?* ». Il sera en effet question de vérifier si le management participatif peut être qualifié comme tel, et ce au travers d’une étude de la littérature scientifique et d’une étude de cas dans un contexte particulier qui est celui d’une Entreprise de Travail Adapté (ETA) - les Ateliers Jean Del’Cour - laquelle a récemment vécu un processus de fusion et acquisition avec une autre ETA, l’ETA Jacqueline Orts.

Pour ce faire, l’étude de cas a été réalisée en deux parties. L’une de celles-ci, la partie qualitative, a été menée auprès du « top » et du « middle » management de l’entreprise, alors que la seconde, la partie de type plus quantitative, a été réalisée auprès des travailleurs (ouvriers) d’un des sites absorbés les plus touchés par ce processus de fusion et acquisition. Il aura été question de sonder les indicateurs (bien-être, engagement, reconnaissance, valeurs, participation et communication, pour l’essentiel) permettant d’établir un lien positif entre participation et fusion et acquisition.

Il a alors été découvert qu’un tel lien existait manifestement et que le management participatif est en effet l’un des éléments déterminants de la réussite du processus de fusion et acquisition. Mais les découvertes de ce mémoire vont plus loin. Il a été mis en évidence que la communication est l’élément essentiel du management participatif, tant en tant qu’outil qu’en tant que toile de fond sous-tendant la mise en œuvre des autres outils et moyens participatifs. Celle-ci doit être mise en œuvre le plus tôt possible durant le processus de fusion et acquisition, elle doit être adaptée et équilibrée, entre formel et informel (le côté informel étant très important). Ceci vaut aussi pour les autres outils et moyens participatifs. Ces conclusions constituent un réel apport sur le plan managérial dans le contexte spécifique étudié ainsi que pour l’ensemble des processus de fusion et acquisition, et une invitation à poursuivre des recherches plus spécifiques sur la question afin d’apporter des réponses précises et spécifiques aux problématiques rencontrées par les sociétés qui vivent ce changement majeur.



# Remerciements

---

À l'heure d'écrire ces remerciements, mes premières pensées vont à ma femme, Emmanuelle, qui a toujours su, tout au long de mon parcours académique (sans aborder plus en détail les autres pendants de notre vie), se montrer présente, réconfortante et d'un soutien inébranlable. Je pense que si j'en suis là aujourd'hui, si j'ai pu engranger tous ces succès et ces avancées, c'est principalement grâce à elle, et à son investissement à mes côtés. Pour ses conseils, son aide tant concrète que morale, son attention, sa confiance et son amour, merci !

D'autres images se bousculent alors dans mes pensées, celles de mes enfants, Théodore et Victoire, qui ont su, et ce n'aura pas été facile tous les jours pour eux, accepter mes absences, mes accès de fatigue et le manque régulier d'attention, retenue par ces études et par leur aboutissement en ce mémoire. Pour tout cela, je vous demande pardon. Je tenais aussi à me rappeler et à vous rappeler ici combien je suis fier et combien vous avez pu me pousser chaque jour un peu plus en avant pour essayer, sans toujours y parvenir malheureusement, de vous offrir le meilleur. Pour tout ça, merci !

Sur une note un peu plus légère, mais pas moins empreinte de sincérité, je remercie l'ensemble des membres du personnel des Ateliers Jean Del'Cour, qui ont accepté de me suivre dans cette aventure de recherche et de me consacrer du temps, de l'attention et de la bienveillance. À tous merci ! Et également plus particulièrement à Danis Drion, Marie Sougné et Denis Beuven sans qui je n'aurais pu obtenir la majeure partie de mon matériel de recherche. Merci à vous !

Je remercie aussi toutes les personnes qui m'ont aidé, de près ou de loin dans l'élaboration de ce mémoire et sans qui les choses auraient été plus difficiles à mener à bien. À vous, merci !

À Fabrice Pirnay et Philippe Scieur, mes deux lecteurs, merci pour le temps que vous allouerez à la lecture de ce travail ainsi que pour l'attention que vous y porterez. Merci !

À Jocelyne Robert, ma promotrice, merci pour votre soutien, votre aide, votre écoute et l'investissement dont vous avez fait preuve à mes côtés pour ce travail. Merci beaucoup !



# Liste des tableaux et figures

---

|  |    |
|--|----|
| Figure 1 - Modèle des Formes Participatives .....  | 16 |
| Figure 2 - Modèle des Formes Participatives, Exemple Théorique.....                        | 17 |
| Figure 3 - Organigramme des Ateliers Jean Del'Cour .....                                   | 42 |
| Tableau 1 - Synthèse des Moyennes T et N des Questionnaires Travailleurs.....              | 49 |
| Tableau 2 - Synthèse de l'Enquête Qualitative, Partie 1 .....                              | 51 |
| Tableau 3 - Synthèse de l'Enquête Qualitative, Partie 2.....                               | 52 |
| Tableau 4 - Synthèse Globale des Moyennes des Questionnaires Travailleurs.....             | 55 |
| Tableau 5 - Synthèse des Réponses aux Questionnaires Travailleurs .....                    | 56 |
| Tableau 6 - Moyenne d'Indicateurs pour Analyse croisée des Questionnaires Travailleurs.... | 57 |
| Tableau 7 - Synthèse des Coefficients de Corrélation dans les Enquêtes Travailleurs.....   | 59 |
| Tableau 8 - Synthèse des Moyennes par Handicap des Questionnaires Travailleurs.....        | 60 |
| Tableau 9 - Synthèse des Moyennes par Groupe d'Âge des Questionnaires Travailleurs .....   | 61 |
| Tableau 10 - Synthèse des Moyennes par Genre des Questionnaires Travailleurs .....         | 62 |



# Table des matières

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>Objet de l'étude</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>La question de recherche</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>L'intérêt de l'étude</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>Le contexte spécifique de l'étude</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>Aperçu des points abordés</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>Chapitre Premier : Revue de littérature et définition des concepts</b> .....              | <b>5</b>  |
| <b>Section Un : Le management participatif</b> .....   | <b>5</b>  |
| 1 La notion de management.....   | 5         |
| 2 La notion de management participatif.....  | 5         |
| 3 Les outils du management participatif.....   | 10        |
| 4 Les formes des outils du management participatif.....                                      | 15        |
| A Un usage formel ou informel.....   | 15        |
| B Un usage direct ou indirect.....   | 15        |
| C Un usage volontaire ou contraint.....  | 16        |
| D Réflexions sur les usages.....   | 16        |
| 5 Approche des limites et barrières du management participatif.....                          | 18        |
| 6 Synthèse des définitions.....  | 20        |
| <b>Section Deux : La “fusion et acquisition”</b> .....                                       | <b>21</b> |
| 1 Définition(s) de la “fusion et acquisition”.....   | 21        |
| 2 Les différentes formes de fusions et acquisitions.....                                     | 25        |
| 3 Principe de réussite des fusions et acquisitions.....                                      | 26        |
| 4 Liens entre « fusion et acquisition » et management participatif.....                      | 28        |
| <b>Section Trois : Conclusions</b> .....   | <b>30</b> |
| <b>Chapitre Deuxième : Démarche méthodologique</b> .....                                     | <b>33</b> |
| <b>Section Un : L'enquête qualitative</b> .....  | <b>33</b> |
| 1 Les entretiens.....  | 34        |
| 2 Les questionnaires.....  | 35        |
| 3 L'analyse des données qualitatives.....  | 36        |
| <b>Section Deux : L'enquête quantitative</b> .....   | <b>37</b> |
| 1 Les questionnaires.....  | 38        |
| 2 L'analyse des données quantitatives.....   | 39        |
| <b>Section Trois : Les notes</b> .....   | <b>40</b> |
| <b>Section Quatre : L'analyse des documents internes de la société</b> .....                 | <b>40</b> |
| <b>Section Cinq : Généralisation des conclusions</b> .....                                   | <b>40</b> |
| <b>Chapitre Troisième : Le contexte des Ateliers Jean Del'Cour</b> .....                     | <b>41</b> |
| <b>Section Un : Les Ateliers Jean Del'Cour</b> .....   | <b>41</b> |
| <b>Section Deux : La fusion et acquisition</b> .....   | <b>43</b> |
| <b>Section Trois : La question du handicap</b> .....   | <b>46</b> |
| 1 Définition de la notion de handicap.....   | 46        |
| 2 Les liens avec l'objet d'étude.....  | 47        |
| <b>Chapitre Quatrième : Résultats des recherches, présentation, analyse et discussion</b> .. | <b>49</b> |
| <b>Section Un : La présentation et l'analyse des résultats</b> .....                         | <b>49</b> |
| 1 Intégration des questionnaires de prétest à destination des travailleurs.....              | 49        |
| 2 Présentation et analyse des éléments de l'enquête qualitative.....                         | 50        |
| 3 Présentation et analyse des éléments de l'enquête quantitative.....                        | 55        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4 Croisement des résultats « management » et « travailleurs »..... | 62        |
| <b>Section Deux : Discussion.....</b>                              | <b>63</b> |
| <b>Conclusions .....</b>   | <b>65</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>   | <b>71</b> |

# Introduction

## Objet de l'étude

Cette étude a pour objet le management participatif, et plus précisément, le management participatif en contexte de "fusion et acquisition" au sein des PME à orientation sociale.

Le management participatif consiste en une forme de management visant à, comme son nom l'indique, faire participer les différents éléments (il faut entendre ici les différentes ressources humaines) d'une entreprise afin, entre autres, d'accroître l'engagement, la productivité et la capacité d'adaptation de l'entreprise à un environnement en perpétuel (et de plus en plus rapide) changement (Barbier, 1989 ; D'Aveni, 1998 ; McCaffrey *et al.*, 1995 ; Dickinson, 1978 ; Saeed ul Hassan *et al.*, 2010 ; Iazykoff, 1991 ; Patria, 2001 ; et de nombreux autres).

Les pratiques participatives, constituantes du management participatif, se traduisent au travers d'outils concrets tels que des groupes de travail, une charte de valeurs mettant en évidence une certaine culture d'entreprise, un projet d'entreprise, une politique de qualité totale (mise en œuvre au travers des cercles de qualité) ou encore une politique de communication active et elle-même participative (Barbier, 1989 ; Cloutier et Hamel, 1998 ; Renaudat, 1989 ; Van Der Westhuizen, 2010). Et ce n'est là qu'un aperçu sommaire des différentes possibilités qui s'offrent au management d'une entreprise.

Bien que ces outils concrets et, bien souvent, pratiques constituent la face visible de l'iceberg, un autre élément, peut-être plus important encore (quoi que sans diminuer la nécessité, et il est important de noter qu'ils sont nécessaires, d'outils concrets comme ceux que j'ai évoqués ci-avant), consolide la démarche participative. Il s'agit de la participation informelle (Blase, 1993 ; Cotton *et al.*, 1988 ; Somech, 2002).

J'ai parlé de capacité d'adaptation au changement au début de cette section. En réalité, le management participatif apparaît souvent en contexte de changement (Barbier, 1989 ; Dickinson, 1978 ; Iazykoff, 1991). Par exemple, lors de l'arrivée de nouvelles procédures, d'une nouvelle machine-outil, de changement de management ou même lors d'une fusion et acquisition, laquelle constitue sans doute l'un des changements majeurs qui peuvent survenir durant la vie d'une entreprise (Gautrat et Laville, 1989 ; Villac, 1991). Des changements interviennent alors à tous les niveaux de la société (Armstrong, 2011 ; McConnell, 2010 ; Sargis Roussel, 2004 ; Vaara, Tienari et Sääntti, 2003).

Enfin, ce travail tend à coller à la réalité des petites et moyennes entreprises ayant des activités économiques et c'est donc dans ce sens qu'aura été réalisée l'étude de cas ainsi que la tentative de généralisation des résultats.

## La question de recherche

De manière un peu plus spécifique, ce travail va poser la question de savoir si le management participatif constitue ou non un élément déterminant dans la réussite du processus de “fusion et acquisition”, en particulier au sein d’une PME à orientation sociale. Il faut ici comprendre par « PME à orientation sociale » une entreprise du secteur privé de petite ou de moyenne dimension disposant de revenus mixtes, issus des pouvoirs publics et d’activités marchandes, mais ne poursuivant pas un objectif de profit. Elles sont en général constituées en ASBL et représentent une part de ce qu’on appelle le secteur non marchand (Defourny *et al.*, 2005).

Plusieurs hypothèses de base ont été posées au début des recherches. Tout d’abord, le management participatif constitue un élément déterminant dans la réussite des processus de “fusion et acquisition”. Ensuite, la communication est un des éléments les plus importants du management participatif dans ce contexte de “fusion et acquisition”. L’appartenance au secteur non marchand n’empêche pas les entreprises disposant de revenus mixtes, comme évoqué ci-avant, de mettre en œuvre des pratiques de management participatif pour favoriser la réussite des processus de “fusion et acquisition” qu’elles peuvent rencontrer. Enfin, le handicap influence de manière significative le management participatif et l’impact qu’il exerce en contexte de “fusion et acquisition”.

Ce travail tentera de répondre à cette question et à vérifier les hypothèses établies a priori.

## L’intérêt de l’étude

Cette étude présente l’intérêt principal de donner une indication sur la nécessité de la mise en œuvre de pratiques managériales dites participatives dans le contexte spécifique des fusions et acquisitions, même si l’entreprise n’est pas une entreprise du secteur strictement marchand. La poursuite d’un objectif social ne dispense a priori pas l’entreprise de faire participer ses collaborateurs dans la prise de décision et dans la réalisation de ses objectifs.

Un autre intérêt qui peut se dégager de cette étude est de souligner l’importance d’outils particuliers, comme la culture d’entreprise ou la communication, associés au management participatif.

En effet, il semblerait que le management participatif soit devenu, de nos jours, un mode de management quasi automatiquement mis en œuvre, au travers de ses outils, par les managers modernes (Barrett, 2002 ; Krahenbuhl, 1975) qui sont attentifs à leur personnel, à son épanouissement, à son adaptation, et au fait que le développement de ses compétences professionnelles et personnelles est primordial pour la société elle-même (Grant, 1991). Mais tous les managers ne sont pas encore de ceux qui mettent en œuvre ces pratiques et qui sont conscients de tous les bénéfices que l’organisation peut en tirer.

Il m’a donc paru important que ce travail puisse servir de base à ces derniers pour leur permettre de réaliser l’ampleur du potentiel constructeur de ces pratiques managériales, ainsi que de mettre en exergue la possibilité de mise en œuvre desdites pratiques dans des environnements particuliers et pas toujours habituels, comme la “fusion et acquisition” et le contexte spécifique lié à l’étude de cas, contexte qui sera exposé dans la section suivante de cette introduction et qui est celui des Entreprises de Travail Adapté.



Enfin, le contexte économique actuel me pousse à croire humblement que les fusions et acquisitions seront de plus en plus pratiquées dans les années à venir, et ce afin de maintenir un certain niveau de productivité, de compétence et de prise sur les marchés. Traiter ce sujet revient donc, pour moi, à travailler pour un meilleur déroulement de l'avenir économique.

## **Le contexte spécifique de l'étude**

Pour parvenir à mettre en évidence des éléments probants dans un contexte moins commun, voire inhabituel, j'ai eu l'opportunité de réaliser l'étude de cas en lien avec ce mémoire dans une Entreprise de Travail Adapté qui a fusionné, en janvier 2014, avec une autre Entreprise de Travail Adapté (ETA). En effet, les Ateliers Jean Del'Cour ont effectué un rapprochement avec les Ateliers Jacqueline Orts, principalement dans un but de professionnalisation, d'acquisition de connaissance, de normes et de reconnaissance afin d'assurer la pérennité des deux ETA et le maintien d'un maximum d'emplois dans les années à venir.

Le rapprochement d'ETA semble, selon Dany Drion, Directeur général des Ateliers Jean Del'Cour, être une manœuvre qui sera de plus en plus employée dans les années à venir. Les ETA sont de plus en plus conscientes de leur environnement économique et des incidences qu'il peut avoir sur la réalisation de leur mission. Je pense donc qu'il sera pertinent, à l'avenir, de s'intéresser de plus près à cette partie un peu particulière de l'activité économique.

Une ETA représente deux spécificités, deux difficultés, majeures, par rapport aux sociétés traditionnelles (PME), que sont d'une part, les statuts d'ASBL et d'entreprise du non marchand (bien qu'ayant des activités marchandes) et d'autre part, la question du handicap en contexte professionnel. Ces deux éléments amènent des contextes très particuliers. Ce statut d'ASBL, de PME du non marchand, nous amène à considérer des notions légales particulières sur lesquelles je passerai rapidement, ce mémoire ne soutenant pas d'ambitions dans les matières juridiques. Et la question du handicap qui amène les sociétés concernées, les ETA, à repenser et à adapter les structures et les moyens mis ou à mettre en œuvre pour gérer cette particularité qu'est le handicap et tout particulièrement le handicap mental (Pachoud *et al.*, 2010). L'adaptation se doit d'être subtile pour prendre en compte l'individu dans l'ensemble de ses besoins et de ses limites.

## **Aperçu des points abordés**

Tout au long de ce travail, différentes parties vont être développées. À commencer par une revue de littérature visant à faire le point sur l'état des connaissances sur les sujets et thèmes abordés dans ce mémoire, ainsi qu'à les définir. Celle-ci passera sur les deux notions principales que sont le « management participatif » et la « fusion et acquisition ». Les principaux liens, entre les deux notions, qui existent dans la littérature scientifique seront alors relevés et détaillés.

La méthodologie de la recherche empirique sera ensuite exposée. On y détaillera les conditions de mise en œuvre et d'analyse des études qualitatives et quantitatives, la méthodologie appliquée à l'analyse des documents internes ainsi que celle appliquée pour la généralisation des conclusions spécifiques à l'étude de cas.

Le chapitre suivant passera plus en détail sur la société étudiée que sont les Ateliers Jean Del'Cour. La société, son cadre juridique et ses activités seront détaillés. La fusion avec les Ateliers Jacqueline Orts sera expliquée, en termes de transfert d'activités, de déroulement, d'évolution et de prévisions. On abordera aussi ici la notion de handicap, caractéristique principale de la spécificité de ce cas (avec son statut d'ETA et ce qu'il implique dont notamment cette appartenance au monde des ASBL, à celui du non marchand). Cette notion sera définie, une ébauche de son contexte sociologique sera établie et son incidence sur le sujet d'étude, l'impact du management participatif en contexte de fusion acquisition sur la réussite de cette procédure sera approchée.

Les résultats de la recherche empirique seront alors exposés, analysés et discutés. Cette présentation des résultats sera articulée autour des hypothèses de départ ainsi qu'autour de la question de recherche.

Enfin, ce travail sera conclu par une synthèse reprenant la réponse à la question de recherche, la validité des hypothèses de départ ou leur infirmation, les conclusions de la recherche empirique et leurs pistes de généralisation, les limites de cette étude ainsi que les possibilités et pistes pour les recherches futures.

# Chapitre Premier : Revue de littérature et définition des concepts

## Section Un : Le management participatif

### 1 La notion de management

Il me semblait difficile de commencer la revue de littérature concernant le management participatif sans d'abord commencer par cerner précisément et définir ce qu'est le management en lui-même. En effet, les termes de management et manager (dans toutes leurs déclinaisons telles que top, middle, stratégique, opérationnel, de projet et autres) sont très largement utilisés de nos jours pour désigner, bien souvent, tout ce qui a trait à la gestion. Plus précisément, le management se définit de plusieurs manières, selon qu'il vise une action (le fait de faire du management) ou un échelon hiérarchique (le management de l'entreprise). Selon le dictionnaire Larousse, le management c'est, d'une part, « l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise » et, d'autre part, « l'ensemble des dirigeants d'une entreprise » (<http://www.larousse.fr>, 16/05/2015).

En ce qui concerne la première définition, l'action de gérer, celle-ci peut être complétée et détaillée en ajoutant que ce pilotage de l'entreprise poursuit un double objectif qui est celui de coordonner et gérer les moyens de la société, et d'en motiver les différents membres afin qu'ils adhèrent aux buts et objectifs de celle-ci (Hsieh, 2010 ; Michelli, 2006).

La définition du management retenue pour ce travail sera donc la suivante : « *Le management constitue un ensemble de techniques ayant pour objectif de coordonner, de gérer et de motiver les différentes ressources de l'entreprise afin que celle-ci puisse atteindre, voire dépasser, ses objectifs de manière efficace et efficiente. Cette gestion de l'entreprise est, la plupart du temps, mise sous la responsabilité du management en tant qu'échelon hiérarchique composé de managers dont le métier consiste en ladite gestion de la société* ».

Bien qu'ayant toujours été implicitement présente, la notion de management telle que nous la connaissons aujourd'hui n'est vraiment apparue que durant le XXe siècle (Mintzberg *et al.*, 1990). Ce n'est qu'à partir de ce moment qu'on a vraiment pris conscience de la nécessité de l'étudier et de la perfectionner pour permettre aux entreprises d'accroître leur efficacité et leur efficacité suite à l'apparition de la manufacture (Mousli, 2000).

Une remarque intéressante doit être faite à ce stade de l'approche de la notion de management. Bien souvent, on a tendance à confondre le leadership avec le management, alors que le leadership est plus une aptitude individuelle et est donc, en soi, nettement différent du management (Fewings, 2013) bien que constituant une partie essentielle et indissociable du management (Walker, 2015).

### 2 La notion de management participatif

Le management participatif est en quelque sorte une déclinaison du management traditionnel et général que nous avons défini sous le point précédent. Ce concept apparaît dans les années 60 et constitue la « troisième révolution managériale » (Alutto et Acito, 1974 ; Jeannerod–Dumouchel, 2014 ; Preston et Post, 1974). Dans les années 70, le concept est principalement utilisé pour sonder le pouvoir qu'ont les travailleurs sur leur organisation « dans un contexte anti-tayloriste » (Barbier, 1989 : 6).

Pour Françoise Chevalier (1991 : 27), qui définit également le management comme « l'action de diriger et de gérer une organisation », le management participatif est une notion ambiguë qui « charrie de multiples éléments » tels que « les cercles de qualité, les projets d'entreprises, les politiques de communication, le travail en groupe » etc. Mais il n'existerait pas, selon elle, de définition arrêtée pour cette notion.

F. Chevalier (1991 : 28) évoque néanmoins une ébauche de définition qu'elle formule à l'aide des différents outils du management participatif qui illustrent « la participation du personnel aux opérations de base du management : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle ». Ce qui permet d'impliquer et de faire réfléchir plus de membres dans la société, même ceux qui n'appartiennent pas nécessairement à la chaîne hiérarchique, au sujet des tâches habituellement réservées aux décideurs, les managers, de l'entreprise. Pardo-del-Val et Lloyd (2003) semblent adhérer à cette définition.

Jean-Claude Barbier (1989 : 1) utilise également cette définition en spécifiant que « cette participation concerne la définition des objectifs de travail quotidiens ou à plus moyen terme, mais aussi la formalisation et l'intégration de valeurs, d'états d'esprit centrés sur une volonté de cohésion interne de l'organisme et sur l'implication, souvent individuelle, au sein de groupes ». La culture d'entreprise est donc, selon Barbier, un des éléments clés du management participatif. Il insiste également sur le fait qu'un meilleur taux de productivité et de rentabilité serait atteint par les entreprises qui mettent en œuvre des pratiques participatives.

Arrigo et Casale (2010) définissent la participation, de manière plus concise, comme étant « la participation des travailleurs à la prise de décision au sein de l'entreprise » (Jeannerod-Dumouchel, 2014 : 4-5).

Avant d'aller plus loin, il peut être intéressant de prendre connaissance de la définition, que nous fournit Manuela Pardo-del-Val *et al.* dans un article de 2012, en page 1845, et qui se trouve ici intégralement retranscrite en Français, du changement organisationnel. Il consiste en une « observation empirique de différences en terme de forme, de qualité ou d'état à long terme d'une entité organisationnelle (Van De Ven et Poole, 1995), provenant de l'introduction délibérée de nouvelles manières de penser, d'agir ou de procéder (Schalk *et al.*, 1998), en vue d'une adaptation à l'environnement (Barr *et al.*, 1992 ; Child et Smith, 1987 ; Leana et Barry, 2000) ou pour une amélioration de la performance (Boeker, 1997 ; Keck et Tushman, 1993) ». Pardo-del-Val a aussi établi/résumé les quatre dimensions du changement (Pardo-del-Val *et al.*, 2012 : 1845-1846) que sont « l'intensité du changement », « l'origine du changement », « le besoin de changement » et « la rapidité de mise en place du changement ».

Le management participatif développe notamment des « effets sur le système relationnel », selon F. Chevalier (1991 : 29). Il y a d'abord le fait que la répartition traditionnelle du pouvoir est remise en cause, ce qui laisse apparaître de nouveaux acteurs détenant une forme de pouvoir sur l'organisation et favorise l'émergence d'une forme de volonté de participation. Là où elle constate certains problèmes dans la transition d'un système particulier vers un système participatif, c'est quand le système précédent est un système dit « fort » (comme un système bureaucratique). On constate alors que les mentalités restent conditionnées selon les anciennes normes, ce peut ralentir ou mettre à mal l'implémentation des pratiques participatives.

La dimension *d'efficacité collective* est vraiment intégrée à l'ébauche d'une définition du management participatif réalisée par Wladimir Iazykoff en 1991. Il avance que « le management participatif défini comme un ensemble de pratiques, instrumentées par des dispositifs ad hoc, vise à associer le personnel à la définition et la mise en œuvre des objectifs

qui le concernent dans l'entreprise. Sa finalité est de faire participer davantage les individus au fonctionnement, en vue d'une meilleure performance et efficacité collective » (Iazykoff, 1991 : 121), fait également mis en évidence par Alutto et Acito en 1974, par Singh en 2009, ainsi que par Cotton *et al.* en 1988 et par Wagner en 1994. On décèle ainsi clairement que l'objectif poursuivi par la mise en œuvre du management participatif est l'accroissement de la performance et de l'efficacité de l'entreprise, et ce à l'aide d'outils adaptables et adaptés menant à une plus grande implication, une meilleure synergie, entre les différents membres de l'organisation. Borzeix et Linhart (1988), ainsi que Barbier (1989), soulignent eux aussi que la démarche participative est bénéfique, souhaitable et efficace.

W. Iazykoff (1991) met en évidence une notion/outil qu'il considère comme particulièrement importante pour que le management participatif soit effectivement intégré et mis en œuvre. Il s'agit du « Couple Objectifs/Moyens » (Iazykoff, 1991 : 123) qui permet de responsabiliser les différents niveaux de l'entreprise sur la gestion de leurs moyens financiers en fonction de leurs objectifs (cette notion/outil a commencé à être mise en œuvre à France-Télécom dès 1983 dans le cadre de la déconcentration de gestion). Il met également en évidence que certains outils concrets subissent un effet d'essoufflement, également relevé par Barbier (1989). Pour pallier cet effet, une piste de solution peut être la mise en œuvre d'actions d'accompagnement qui consistent, globalement, en la mise en place de personnes ou d'organes officiellement reconnus pour ce rôle au sein de l'entreprise.

Iazykoff (1991) met également en avant trois logiques d'action dans le cadre du management participatif et de sa mise en place. Tout d'abord, une logique d'action culturelle qui vise à ajuster la culture d'entreprise afin de créer, ou d'améliorer, le sentiment d'appartenance et de solidarité envers la société, du point de vue des perceptions individuelles. Une deuxième logique d'action consiste à modifier les comportements collectifs vis-à-vis de la communication principalement. Enfin, une troisième logique d'action poursuit l'objectif de dynamiser les unités de travail.

Barbier (1989) met en outre en évidence trois justifications traditionnellement avancées dans un contexte, peut-être un peu moins actuel, de critique du taylorisme pour l'utilisation de pratiques participatives. Tout d'abord, elles permettraient d'accroître les avantages concurrentiels de l'entreprise (flexibilité, meilleure gestion des coûts, etc.). Ensuite, la capacité d'initiative serait étroitement liée à la capacité de pouvoir aborder et maîtriser des processus de travail de plus en plus complexes. Enfin, il y a une prise de conscience d'améliorer le bien-être des travailleurs et leur motivation, ce qui est rendu possible par la participation. Il aboutit alors à une énumération de « vertus » du management participatif : « la souplesse et la vitesse de réaction, la flexibilité, la fluidité, la qualité, l'intégration et l'ouverture » (Barbier, 1989 : 7). On vise donc la performance et la satisfaction au travail. On vise également à accroître l'engagement institutionnel, lequel est indissociable de la participation (Cotton *et al.*, 1988).

Mais le management participatif n'émerge par nécessairement uniquement sur base de la volonté de l'organisation pour ses propres besoins. Il arrive également que le personnel soit en demande d'un rôle plus actif au sein de l'organisation en vue d'acquiescer plus d'autonomie et de bien-être au travail, et qu'il demande donc qu'une part de responsabilité et d'autorité lui soit confiée, qu'il soit reconnu (Barbier, 1989 ; Dickinson, 1978 ; Flener, 1973 ; Wiewiorka, 2013). Ce qui lui procure également un sentiment de professionnalisme plus élevé (Drucker *et al.*, 2000 ; Stefanescu, 2008). Les recherches de Saeed ul Saeed ul Hassan *et al.* (2010) mettent en évidence que ce type de management produit des effets positifs sur la satisfaction

des travailleurs et sur leur performance. Ils vont même un peu plus loin en affirmant que ces variables sont fortement interconnectées. Cette dimension de satisfaction au travail peut être mesurée, entre autres, par la perception des conditions de travail, l'importance du travail au sein de l'organisation, la possibilité qui est laissée aux travailleurs de mettre en application leurs compétences, le sens de l'accomplissement et le sentiment de reconnaissance (Alutto et Acito, 1974 ; McCaffrey *et al.*, 1995 ; Kim, 2002 ; Scott *et al.*, 2003 ; Scott-Ladd et Marshall, 2004).

Néanmoins, le management participatif ne peut pas être mis en œuvre de manière identique dans toutes les sociétés et il convient d'analyser le type d'organisation concerné. On distingue principalement trois « logiques d'implantation du management participatif » (Villac, 1991 : 81) selon Gautrat et Laville (1991). Dans les grandes entreprises où le travail est taylorisé, l'impact du management participatif correspond à une logique formelle étant donné que l'organisation ne laisse que peu de place à « l'incertitude et l'initiative laissée aux agents » (Villac, 1991 : 81). Dans les sociétés de plus petites tailles, où la production est limitée en quantité, les besoins d'adaptation et de polyvalence du personnel sont plus importants et le management participatif dispose ici de plus de possibilités de mise en œuvre, ce qui correspond à une logique plus « active ». Enfin, certaines entreprises adoptent une logique plus « investie » et vont plus loin en impliquant les membres de son organisation à la prise de décision stratégique.

Selon Gautrat et Laville (1991), « l'adhésion des employés à des méthodes participatives dépend plus de la nature de l'organisation du travail et de l'héritage culturel des acteurs, que de la sophistication des méthodes psychosociales utilisées » (Villac, 1991 : 82). C'est la marge d'autonomie laissée par la spécificité du travail et la culture d'entreprise qui jouerait donc un rôle prépondérant dans la bonne mise en place de pratiques participatives, plus que la complexité des outils mis en œuvre. Ils indiquent également que la perte ou le gain de pouvoir par les différents acteurs concernés par l'implémentation de pratiques participatives ne peut être défini par avance et qu'il convient de ne considérer cette question qu'au cas par cas.

Élysée Sarin (1991) développe quant à elle une critique de la pyramide de Maslow. Si on en croit Maslow, le besoin de participation constituerait un besoin d'ordre supérieur comme les besoins d'estime et de réalisation de soi et nécessiterait donc que le manager satisfasse des besoins d'ordre inférieur comme les besoins de sécurité. E. Sarin soutient, quant à elle, que le management participatif peut être introduit sans respecter le modèle de Maslow, lequel ne pourrait voir sa validité mise en doute. De plus elle ajoute que le travail ne constitue qu'une partie particulière de la vie et qu'on ne peut donc étendre aveuglément la théorie de Maslow au monde professionnel. Le plus important dans ce développement, c'est que la mise en place du management participatif n'est pas soumise à la satisfaction préalable d'autres besoins de type inférieurs. On peut donc le mettre en œuvre dans des contextes de grand changement et de grande incertitude afin, justement, d'influencer ces situations et de les améliorer (Villac, 1991).

Les conditions et facteurs favorables de mise en œuvre du management participatif, mis en évidence par Barbier (1989), sont les suivants : la connaissance, par l'entreprise, d'elle-même ; la définition d'objectifs concrets à atteindre par la mise en œuvre de ce type de management ; la prise en compte de l'environnement de l'entreprise ; l'intégration dans les procédures et méthodes déjà existantes dans la société ; la planification de cette intégration à court, moyen et long terme ; l'implication et la volonté de la direction et de l'encadrement dans ces démarches participatives (important pour éviter des blocages pouvant mettre en péril

l'implémentation de ces démarches), également mis en évidence par Xavier Hollandts (2009) ; la rémunération de l'implication et de la participation du personnel.

Quant à lui, X. Hollandts (2009) souligne également, comme facteur favorable à la mise en œuvre du management participatif, l'importance du concept « d'actionnariat psychologique » (notion développée par Pierce *et al*, 1991 et 2001). Cette notion évoque le fait que les travailleurs projettent une partie de leur identité dans l'entreprise comme une certaine forme de propriété sur celle-ci. Cette projection est conditionnée par la croyance qu'on les travailleurs dans leur capacité d'influencer et de participer à l'atteinte des objectifs de leur organisation.

Camélia Stefanescu (2008) présente elle aussi deux conditions nécessaires à l'apparition et au maintien des pratiques participatives. Elle met en évidence que les décisions (de mise en œuvre du management participatif) doivent avoir des effets bénéfiques sur l'organisation (il faut ici comprendre que le côté bénéfique de ces effets doit être ressenti par l'organisation et surtout par ses membres) et les travailleurs doivent avoir conscience de cette prise de pouvoir et de responsabilités au sein du processus de décision.

Margulies et Black (1987) amènent, en plus de ce qui a déjà été évoqué ci-avant, plusieurs éléments nécessaires au bon déroulement du passage à la participation. Notamment la formation des salariés aux tâches auparavant laissées à l'encadrement et auxquelles ils seront confrontés à l'avenir, le sentiment de cohérence entre les objectifs de participation et la légitimité à l'exercer, la valorisation de cette participation et sa reconnaissance, son utilité pour la société. Ils affirment également que ce qui va surtout conditionner la réussite de la mise en œuvre de la participation, c'est la perception qu'en ont les travailleurs.

Alain Touraine (1965) a mis en évidence quatre manières différentes d'impliquer les membres d'une organisation, dont trois d'entre elles relèvent vraisemblablement de la sphère du management participatif. Il s'agit, pour les trois concernées, de l'existence de projets individuels (ce qui implique des pratiques participatives), des projets collectifs et des projets organisationnels (ce qui implique également la participation des différents membres de l'organisation).

D'autres remarques tout à fait intéressantes sur le sujet sont celles de Jean-Claude Barbier (1989 : 5), qui consiste à souligner le fait que le management participatif « n'a aucune chance de se substituer au dialogue avec les syndicats et les représentants du personnel » (conception également retenue par Wieviorka en 2013), et de James Sheehan (1998) qui indique que cette forme de management doit plutôt être considérée comme une aspiration ou un idéal type au sens wébérien, comme avancé par Fincham et Rhodes (1992), ainsi que par Bellini (2005). On notera également celles de Pateman (1970), Goetz (1992) et Kabeer (1994) qui relève l'importance de prendre en compte dans la réflexion participative les questions de genre en ce sens que le management participatif constitue un ensemble de démarches démocratiques, basées donc sur une aspiration à plus d'égalité au sein des sociétés qui mettent en œuvre ce type de management.

On ne peut également passer sous silence, quand on aborde la question du management participatif, la question de la théorie des rôles telle que développée par Alis (1997), Loubès (1997), Perrot (1999) et Grima (2004). Cette théorie intervient dans le cadre de la mise en œuvre de cette pratique managériale et tend à expliquer la difficulté que peut représenter ce glissement d'autorité et de responsabilités pour les différents acteurs mobilisés, eux-mêmes

habitué à tenir d'autres rôles et notamment, pour le management de proximité (Bellini, 2005), celui de seuls dépositaires de l'autorité et de la responsabilité ou, au contraire, celui d'exécutant sans responsabilités autres que celles liées à leurs actions/tâches précises et spécifiques. Le rôle est en quelque sorte une indication du système social dans lequel l'individu évolue (Katz et Kahn, 1966 ; Merton, 1965 ; Parsons, 1955). Lors du passage à un système social, même partiellement, différent entraîne nécessairement des résistances et réticences plus ou moins importantes, plus ou moins ressenties par les individus concernés, que ce soit vis-à-vis d'eux-mêmes ou entre eux, et ce à cause, principalement, du caractère totalement ou partiellement incompatible des rôles à tenir (Bellini, 2005 ; Kahn *et al.*, 1964 ; Rocheblave-Spenlé, 1962). Bellini (2005) appelle ces conflits des conflits de rôles « intersubjectif » et « intrasubjectif ». Il oppose également les rôles construits, issus de construits sociaux, et les rôles prescrits, issus de schémas relationnels « proposés, voire imposés, par l'organisation » (Bellini, 2005 : 19), pour expliquer les difficultés qui surviennent lors du passage d'un style de management à un autre, notamment lors du passage à un style de management participatif.

J'ai déjà évoqué plus haut la notion de résistance au changement. Et on pourrait penser, a priori qu'il s'agit d'un élément relativement négatif pour la mise en place du changement. Et c'est d'ailleurs comme ça que la résistance aux changements semble être vécue par les décideurs de ce changement. Il s'agit d'ailleurs d'un phénomène psychosocial normal (Baker, 1989 ; Fine, 1986 ; Rondeau, 1999). Selon Pardo-del-Val (2012), le management participatif tend à réduire ces résistances au changement. On parle ici de réduire seulement, car parmi les conclusions de Pardo-del-Val (2012), on trouve le fait que la résistance au changement n'est pas nécessairement négative pour la mise en œuvre du changement, car elle permet d'éviter un changement trop rapide et amène ses acteurs à se pencher plus longuement sur des problèmes qui ont ainsi le temps d'apparaître. L'ensemble de cette situation aidant à augmenter le degré d'implication des différents acteurs dans le changement. Le tout à condition, nous dit Sharon Baker (1989), que la reconnaissance des efforts fournis par les individus et leur formation (Maag, 1975) soit bien présente. C'est de ce côté que je me rangerai dans le cadre de ce mémoire.

### 3 Les outils du management participatif

Comme je l'ai évoqué au point précédent, le management participatif est une notion ambiguë qui « charrie de multiples éléments » (Chevalier, 1991 : 27). Il importe donc d'aborder, de manière non exhaustive, malheureusement, ces multiples éléments, autant « de dispositifs ad hoc » (Iazykoff, 1991 : 121) constituant une partie des outils mis en œuvre dans le cadre de l'usage et de la pratique du management participatif.

Traditionnellement, on distingue quatre grandes catégories d'outils (Chevalier, 1991 ; Sheehan, 1998) qui sont : les outils traitant de la qualité (principalement les cercles de qualité et les politiques de qualité totale), ceux qui traitent de la culture (notamment les chartes de valeurs), les politiques de communication et tous les outils qui amènent les membres d'une organisation à créer des synergies et/ou à faire du networking (travail de groupe, équipes pluridisciplinaires, projets transversaux, projet d'entreprise, comités d'organisation ...).

Wladimir Iazykoff (1991) cite, entre autres, les outils suivants : projet d'entreprise, charte d'établissement (règlement intérieur, contexte organisationnel et environnement global de l'entreprise), le couple objectifs/moyens déjà abordé dans le point précédent (le point 2) et la formule suggestion (qui s'apparente à une boîte à idées).



Evelyne Renaudat (1989) nous donne quant à elle la définition de trois grands outils participatifs que sont les cercles de qualité, le projet d'entreprise et la culture d'entreprise.

Les cercles de qualités se définissent, selon Renaudat (1989), comme « un groupe de cinq à dix volontaires appartenant à la même unité, qui se réunissent tous les quinze jours pendant une heure et demie. Les cercles sont très formalisés, ils réutilisent toujours la même démarche et les mêmes outils » (Renaudat, 1989 : 18). Selon elle, ils poursuivent plusieurs finalités : sociales (ils sont sensés développer du lien social, « de la communication et de la coopération au sein des unités et entre les différentes structures de l'entreprise » [Renaudat, 1989 : 24]), économiques et formatives. Ces cercles seraient néanmoins perfectibles et leur évolution tendrait à avancer vers une politique de qualité totale (Françoise Chevalier, 1988, adhère également à cette vision).

Elle définit également le projet d'entreprise comme ceci : « le projet d'entreprise trace dans un style simple, dynamique et mobilisateur les grands objectifs économiques et sociaux de l'entreprise et les moyens qu'elle entend utiliser pour les atteindre » (Renaudat, 1989 : 18).

Enfin, Renaudat définit la culture d'entreprise comme « un élément de mobilisation du personnel sur les objectifs de la direction » (Renaudat, 1989 : 18). La plupart des auteurs (Bjur et Zomorrodian, 1986 ; Chevalier, 1988 ; Hofstede, 1980 ; Laurent, 1983 ; Sheehan, 1998 ; Wright, 1994) s'entendent d'ailleurs pour dire que le management participatif est conditionné, en grande partie, par la culture et donc par les moyens mis en œuvre, les outils, pour l'influencer.

Thévenet (1984) identifie plusieurs approches dont, notamment, le fait que la culture soit un « produit », un construit, de l'entreprise et qu'elle constitue un vecteur d'identification à l'entreprise. Il met aussi en évidence une autre approche selon laquelle la culture serait un vecteur de représentation de la société.

Renaudat (1989) met également en avant l'existence des sous-cultures comme éléments auxquelles l'entreprise doit s'adapter au même titre qu'à son environnement, et ce, grâce à sa culture. Elle explique également la notion de « corporate culture » comme étant en soi « un projet mobilisateur auquel chacun peut s'identifier » (Renaudat, 1989 : 19). Omar Aktouf (1988) ajoute que l'entreprise peut ainsi utiliser le travailleur à son avantage.

Vachette (Bosche *et al.*, 1984) définit quant à lui la culture comme pouvant « être définie comme l'ensemble cohérent des attitudes communes à tous les salariés dans un contexte de travail. Elle est la somme des invariants acceptés par tous, ces invariants pouvant être des valeurs, des croyances, des rites, etc. » (Renaudat, 1989 : 19). Fernand Cloutier et Jacques Hamel (1998), ajoutent qu'il s'agit d'un « fait social », rejoignant ainsi Thévenet dans ses allégations, et d'une « vision commune entre les dirigeants et les employés » (Cloutier et Hamel, 1998 : 65), rejoignant également Nadine Lemaître (1984).

Lemaître (1984) décèle, elle, deux effets dans la culture d'entreprise : un effet mobilisateur et un effet canalisateur (ceux qui n'appartiennent pas à cette culture se retrouvent exclus du groupe, de la vie sociale au sein de l'entreprise). Elle pose également une condition nécessaire pour pouvoir utiliser la culture comme outil de management participatif. Il doit exister a priori une culture d'entreprise. Ce constat peut sans doute faire sourire, du fait de son abord simpliste, mais il n'en est rien. Cela signifie qu'il est important qu'il existe une culture d'entreprise capable d'intégrer les sous-cultures, capable de fédérer les membres de la société,

de les mobiliser. Si ce n'est pas présent, il sera très difficile d'utiliser la culture (au sens large) à cet effet. Si les conditions sont réunies pour pouvoir utiliser la culture comme outil participatif, Lemaître (1984) nous dit que la culture d'entreprise est un facteur renforçant de sa performance sociale et économique. A contrario, la culture constituera, de manière plus exacerbée, une résistance au changement, résistance qui n'est pas nécessairement négative en ce sens que, comme déjà abordé plus haut, cela permet de mobiliser les acteurs du changement, et d'amener à la réflexion autour du changement.

Il est intéressant de noter que les études de Chênevert et Tremblay (2002) ont mis en évidence le fait que les valeurs participatives n'induisent par nécessairement une mise en place de pratiques participatives.

Concernant les politiques de communication, Deborah Barrett (2002 : 219) affirme que « sans une communication effective à destination des employés, le changement est impossible et la gestion du changement est vouée à l'échec ». Kotter (1995) renseigne d'ailleurs le manque de communication comme étant l'une des causes principales d'échec lors de l'implémentation d'un changement. Selon lui, le changement n'est possible qu'en impliquant un nombre très élevé de membres dans une organisation et donc en communiquant avec eux sur ce(s) changement(s).

Jon Katzenbach (1995) évoque quant à lui le concept de *communication significative*. Cette communication significative poursuit deux objectifs qui sont, d'une part, d'informer et d'apprendre aux membres, de tous les niveaux de l'organisation, la stratégie de l'entreprise et, d'autre part, de motiver et d'impliquer le personnel pour supporter la stratégie (Barrett, 2002) et atteindre les différents objectifs de l'entreprise.

De manière plus globale, Barrett (2002 : 220) avance que la communication en situation de changement doit remplir cinq fonctions qui sont de « fournir des messages clairs et précis pour former les employés à la vision de l'entreprise, aux objectifs stratégiques et à ce que le changement signifie pour eux », de « motiver les employés à soutenir la société dans sa nouvelle orientation », d'« encourager les efforts de performance et d'autonomie », de « limiter les mésententes et rumeurs qui sont néfastes à la productivité » et enfin, de les faire, globalement, marcher dans le sens de l'entreprise, dans le sens de ses objectifs stratégiques et d'accroissement de la performance. Elle ajoute que ceci peut être fait grâce, notamment, à des messages ciblés, des médias adaptés et effectifs, une communication qui passe par l'encadrement et une démarche proactive et qui tend à répéter et reclarifier constamment les diverses informations.

Au regard des différentes sources, je me permettrais d'avancer que la communication est à la fois un élément culturel (Cloutier et Hamel, 1998), un outil participatif (notez que la communication est un outil participatif et un outil de la participation, comme on peut le comprendre au travers de la lecture des écrits de Renaudat, en 1989) et une condition sine qua non de réussite de mise en place du changement (Barrett, 2002 ; Katzenbach, 1995 ; Kotter, 1995). Il s'agit donc probablement d'un des éléments clés dans la maîtrise du changement. Cette communication se devrait même, dans l'idéal, de correspondre à une forme de « communication participative ». J'approcherais la notion de communication participative en me basant sur ce qui a déjà été évoqué au sujet du management participatif et de la communication, à savoir que cette forme de communication fait face, voire subit un changement et se doit donc d'impliquer ses divers acteurs, tant les communicateurs que les personnes ciblées par la communication. C'est en impliquant les personnes ciblées qu'on

aura, tout d'abord, une vision claire de la communication telle qu'elle existe déjà et telle qu'elle est reçue et comprise par les personnes concernées (Barrett, 2002). On pourra ensuite, au travers d'un groupe de travail qui ne se limite pas aux chargés de communication par exemple (car, comme l'adage le dit si bien, la communication est trop importante que pour être laissée aux seuls spécialistes de la communication), redessiner la communication et les outils dont on use pour communiquer.

Colombo et Conca (2001) ainsi que Comboni (1991) ajoutent, au sujet de la communication, qu'il vaut mieux en favoriser une approche graduelle, centrée sur des groupes cibles et sur une volonté de répondre à leurs besoins, plutôt qu'une communication de masse, globale et impersonnelle.

James Sheehan (1998) amène quant à lui la notion de formation comme outil du management participatif. Il donne plusieurs dimensions à cet outil. D'une part, la formation dispensée aux membres de la société qui permet à ceux-ci de ressentir plus de satisfaction au travail (Wall et Lischeron, 1977) et qui leur donne les outils nécessaires à une plus grande implication, une plus grande participation, au sein de l'entreprise. Et d'autre part, l'autoformation de l'entreprise, lui permettant d'en apprendre plus sur ses membres à tous les niveaux et sur la manière d'utiliser et de mettre en œuvre les pratiques participatives (Senge, 1990).

Sheehan (1998) postule aussi que les politiques de qualité totale ne seraient pas en soi des pratiques directement liées au management participatif. On les reprend néanmoins comme « outils » pour les effets et conditions supposés qui gravitent autour de ce concept (groupes de travail, formation, mise en place d'une certaine synergie entre les différents « maillons » de la chaîne de qualité). Pour lui, il n'existe pas de « one best way » en ce qui concerne les pratiques participatives. Tous les outils qui induisent des effets et conditions liés au management participatif devraient être repris comme des outils participatifs.

Denis Chênevert et Michel Tremblay (2002) mettent l'accent sur un outil participatif particulier qui est celui de la récompense comme vecteur de reconnaissance. Selon eux, « les politiques de rémunération sont davantage influencées par les stratégies internes de l'organisation [...]. Plus spécialement, les entreprises qui préconisent les équipes autonomes de travail, la qualité totale et la gestion participative optent davantage pour des politiques de rémunération orientées vers la performance individuelle et collective, tendent à accorder un pourcentage de boni plus élevé et à favoriser une plus grande transparence dans leurs mécanismes de gestion » (Chênevert et Tremblay, 2002 : 331). En d'autres termes, ces deux auteurs ont mis en évidence que les entreprises mettant en œuvre des pratiques participatives (ce qu'ils appellent « des formes non traditionnelles d'organisation du travail ») mettent également en place, fréquemment, des politiques de participation aux bénéfices (participation qui peut se traduire tant par des éléments financiers, comme une prime de résultat, que par des événements d'entreprise, comme du team building, une activité et des cadeaux dédiés à une occasion particulière, etc.). Ces politiques tendent à reconnaître l'implication et l'engagement des membres d'une organisation dans son évolution, sa performance et l'atteinte de ses objectifs (Chênevert et Tremblay, 2002 ; Cotton et *al.*, 1988).

De manière plus globale, la reconnaissance (Guéguen et Malochet, 2012) - et toutes ses formes d'usage - constitue en soi un outil participatif selon Wieviorka (2013). Il met en lien la reconnaissance et l'implication au travail, l'un des buts recherchés par les pratiques participatives. Et il met ce lien en évidence d'une manière tout à fait intéressante, laquelle mérite à mon sens d'être citée :

« Ne pas être reconnu dans son humanité, ou dans son apport, c'est être méprisé. Ramenée au travail, la reconnaissance signifie que si je m'implique dans mon travail, c'est qu'il fait sens, et s'il fait sens, que je peux légitimement vouloir que ce soit reconnu. Sinon, mon travail me dégoûte, je ne suis pas respecté » (Wieviorka, 2013 : § 45).

On constate donc très bien que le lien qui existe entre les deux notions est une flèche à double sens et qu'impliquer les gens, c'est les reconnaître, que les reconnaître c'est les impliquer. En d'autres mots, impliquer les gens, c'est faire de la participation, et les reconnaître, c'est mettre en œuvre des moyens participatifs. Selon lui, en substance, la reconnaissance peut revêtir plusieurs formes. Le travailleur peut être reconnu pour son travail, son travail peut être reconnu par l'organisation, il peut être reconnu pour lui-même au sein de son organisation et il peut également se reconnaître lui-même dans son travail (Brun et Dugas, 2005, et Clot, 2008). Wieviorka (2013) fait un lien direct entre la reconnaissance et le besoin d'évolution, lequel passant notamment par la formation et l'évaluation de l'individu. Ces deux éléments entraînant directement de l'implication. La boucle étant ainsi bouclée.

Guéguen et Malochet (2012) définissent la reconnaissance en ces termes : « la reconnaissance peut signifier l'identification d'un autre, l'admission que quelque chose a eu lieu, la légitimation d'un statut, la gratitude, ou les signes donnés de la valeur attribuée à quelqu'un » (Jeannerod–Dumouchel, 2014 : 5). Définition qui conforte les propos de Wieviorka (2013). Brun et Dugas (2005) ajoutent même « qu'il faut concevoir l'acte de reconnaître selon une perspective interactionnelle qui inclut la notion de réciprocité, qui prend donc en considération la nature bidirectionnelle de tout rapport humain » (Brun et Douglas, 2005 : 84).

Notre entrée dans l'aire du 2.0 amène également de nouveaux outils, ou du moins de nouvelles variables aux outils déjà existants. Denyer, Parry et Flowers (2011) nous apportent, au travers d'une étude de cas, des exemples d'outils participatifs 2.0. Ils ont observé la mise en place de forums d'entraide et de partage de connaissance. On vise ainsi la création de liens sociaux, l'orientation de la culture d'entreprise et la communication de masse déguisée en communication ciblée (Gregory, 2007 ; Hodgkinson, 2007 ; Lai et Turban, 2008 ; Leidner et *al.*, 2010 ; O'Reilly, 2005). Ils notent qu'il est néanmoins nécessaire de mettre en place des outils participatifs traditionnels, car les utilisateurs de ces nouveaux outils ne les appréhendent en général pas bien, ou craignent tout simplement le contrôle, la censure et la modération (Bradley, 2007 ; McAfee, 2006), ce qui souligne élégamment le caractère très actuel du management participatif tant dans son existence traditionnelle que moderne. Les outils 2.0 ne doivent, actuellement et toujours selon Denyer, Parry et Flowers (2011), constituer qu'un complément aux outils classiques, pour essayer d'éviter, notamment, le recours à des « réseaux souterrains » hors de portée de l'organisation. Le risque est alors grand de créer une culture parallèle potentiellement nuisible à l'organisation dans l'accomplissement de ses objectifs.

## 4 Les formes des outils du management participatif

Au travers de la littérature scientifique (Barrett, 2002 ; Bourque, 1999 ; Colombo et Conca, 2001 ; Saeed ul Hassan *et al.*, 2010 ; Renaudat, 1989 ; Wilpert, 1994), nous pouvons constater que les auteurs ont relativement souvent recours à des distinctions quand il s'agit de parler des outils du management participatif et des formes d'usage qui en sont faites. J'ai donc établi une synthèse de ces distinctions et en ai relevé trois principales qui sont les usages formels et informels, directs et indirects ainsi que volontaires ou contraints.

### A Un usage formel ou informel

Par formel, on entend un usage des outils participatifs qui est codifié par l'entreprise. Les moments dédiés sont prévus et planifiés à l'avance, l'ampleur de l'outil (le nombre de membres impliqués, le nombre de membres présents, la transversalité des projets, etc.) le sont également, et probablement encore plus. Un exemple criant, d'outil participatif dont un usage formel est fait, réside dans la définition des cercles de qualité telle qu'énoncée par Renaudat (1989) et que l'on retrouve sous le point précédent traitant des outils du management participatif. Cette distinction apparaît également chez Saeed ul Hassan *et al.* (2010) qui l'aborde parmi d'autres de types plus décisionnels. Jean-Claude Barbier, dans la manière dont il présente différents outils participatifs, met également en évidence une certaine tendance au formalisme lors de la mise en œuvre de certains outils participatifs qu'il cite.

Colombo et Conca (2001), soulignent quant à eux l'importance de savoir utiliser également les canaux informels de communication, ce qui constituerait une condition du succès des fusions et acquisitions et rendrait la communication plus graduelle et ciblée.

### B Un usage direct ou indirect

Deborah Barrett (2002) fait, elle, la distinction entre un usage indirect et direct des outils participatifs au travers d'un de ces outils qu'est la politique de communication. Laquelle peut être tant directe (que ce soit de manière verbale, ou par le biais d'un autre média comme l'email, par exemple) qu'indirecte (via une parution périodique au sein de l'entreprise par exemple, ou d'un affichage aux valves, etc.). Au travers de la définition du projet d'entreprise telle que formulée par Evelyne Renaudat (1989), on peut également constater le caractère indirect d'un tel outil.

Une autre subtilité des notions de mises en œuvre directes et indirectes réside également dans la notion d'intermédiaire, comme un organisme syndical par exemple (Bourque, 1999, Bourque et Rioux, 2001, Lapointe, 2000 et 2001). Le passage par un intermédiaire donnerait aux outils participatifs, selon ces auteurs, une forme d'usage plus indirecte, ce qui n'entraîne pas de facto, notons-le, une déformalisation de l'outil concerné, ni même une plus grande formalisation.

Bernhard Wilpert (1994) au cœur de sa définition de la participation, souligne l'existence de ces deux formes et l'exemplifie au travers de cette subtilité dont je parle dans le paragraphe précédent : « participation is the totality of forms, i.e. direct (personal) or indirect (through representatives or institutions) and [...] » (Wilpert, 1994 : 295). James Sheehan (1998) remplace lui le terme « indirect » par « représentatif », ce qui souligne bien l'importance d'une bonne appréhension de toute l'amplitude qui peut être prise par cette distinction.

### C Un usage volontaire ou contraint

Renaudat (1989) aborde également la distinction entre usage volontaire et contraint, toujours au travers de sa définition des cercles de qualité. Elle indique en effet qu'ils sont composés d'« un groupe de cinq à six volontaires appartenant à la même unité » (Renaudat, 1989 : 18). Et cette définition est particulièrement éclairante en ce sens qu'elle met en exergue une situation tangible où les deux aspects se retrouvent conciliés (de manière formelle). On a d'une part le côté volontaire de la participation, et d'autre part la contrainte de la sphère de participation qui, dans ce cas, se limite à une « unité » de travail.

### D Réflexions sur les usages

En réfléchissant à ces distinctions, il m'est apparu clairement qu'elles pouvaient probablement être présentées selon un modèle bien connu qui est celui des 7S de McKinsey, en déclinant ce dernier aux fins du management participatif. Les distinctions établies entre les différentes formes d'usage des outils participatifs (directe vs. indirecte, formelle vs. informelle et contrainte vs. volontaire) semblent fonctionner de manières indissociable et interdépendante. Un même outil peut être caractérisé par chacun des trois vecteurs/couples de distinction et se trouver quelque part entre les deux caractéristiques extrêmes.

Il est ainsi possible de cartographier, comme on le fait dans le modèle des 7S, les caractéristiques participatives d'un outil, voire même d'établir une espèce de carte d'identité participative de l'entreprise, si ces formes d'usage sont généralisées à l'ensemble des pratiques participatives présentes au sein de l'entreprise. On obtiendrait alors une idée de la culture participative présente, à ne pas confondre, comme je l'ai déjà évoqué, avec la présence de valeurs participatives (Chênevert et Tremblay, 2002).

Ce modèle se représenterait comme ceci :

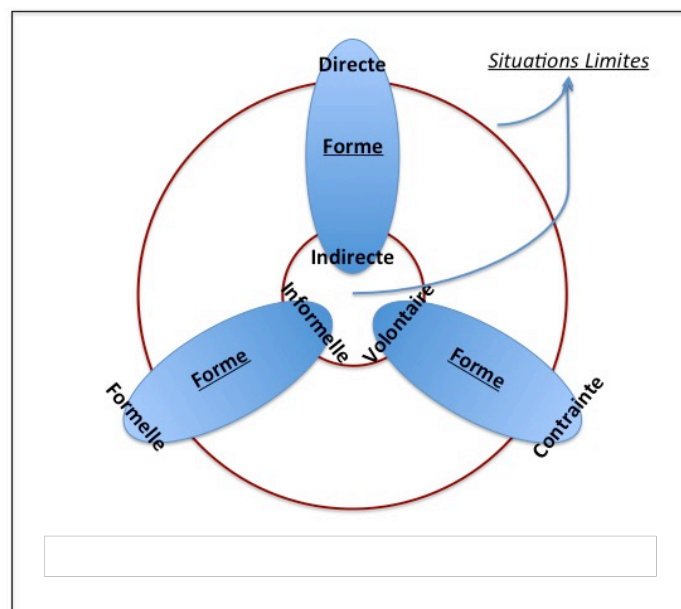


Figure 1 - Modèle des Formes Participatives

Sur le schéma représenté ci-dessus, on peut observer les trois couples/vecteurs, qui caractérisent les différentes formes d'usage des outils participatifs, polarisés par leurs caractéristiques antinomiques. Ces trois couples/vecteurs sont centrés et placés en cercle pour deux raisons principales. Tout d'abord, il est important de percevoir le fait qu'ils sont interdépendants et interconnectés. Les trois servent à analyser un même élément ou un même ensemble d'éléments. À cette fin, ce qui m'amène à la deuxième raison d'une telle représentation, il aurait sans doute été plus juste de placer ces couples/vecteurs sur et autour d'une position sphérique, mais les contraintes matérielles auxquelles nous sommes soumis m'empêchent de réaliser un tel schéma. La perspective n'aurait alors pris une forme que tout à fait illusoire et aurait entaché la lisibilité de cette représentation.

On peut également constater deux cercles dessinés sur le schéma. Ceux-ci ont pour objectif de cristalliser les deux zones de situations limites qui peuvent être rencontrées dans le cadre des pratiques participatives, limites qui seront traitées dans le point suivant de cette section. Ces deux zones devraient idéalement être évitées pour permettre au management participatif de bien se mettre en place et d'avoir les effets escomptés, notamment sur le changement. Se retrouver dans les zones identifiées comme étant celles des situations à risques, c'est exposer l'entreprise et ses membres à des effets non désirés.

Cette cartographie de la situation permet de mettre en exergue l'état actuel des choses et de souligner les aspects sur lesquels il faut insister et ceux qui doivent être revus et corrigés. Sur le schéma suivant, on peut retrouver un exemple d'usage qui peut être fait de cette représentation des caractéristiques des formes prises par différents outils participatifs ou par la culture participative en elle-même.

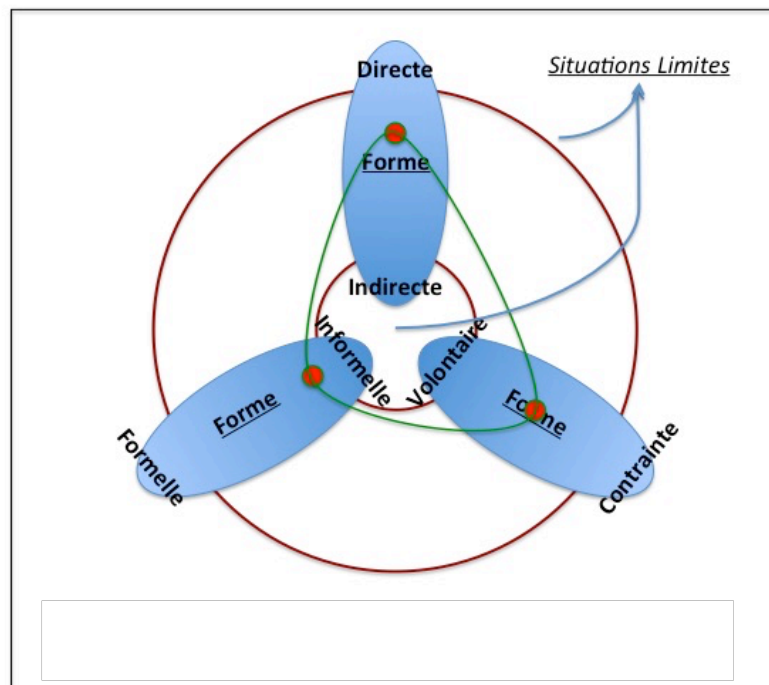


Figure 2 - Modèle des Formes Participatives, Exemple Théorique

Pour illustrer cet exemple, je partirai de l'outil participatif que sont les groupes de projet. Ce groupe de projet aurait pour objet la refonte d'une gamme de produits. On constate d'abord que cet outil est mis en œuvre de manière à ne pas se situer dans une des deux zones de situations à risques, mais qu'il y aurait lieu d'améliorer le vecteur « formelle vs. informelle » afin d'éviter quelques frictions qui pourraient survenir à cause de la nature trop informelle présente dans la mise en œuvre de cet outil.

Cette tendance à l'informel peut s'expliquer de diverses manières. Il n'y a peut-être pas eu de chef de projet désigné de manière officielle et claire, on n'a peut-être pas suffisamment planifié le projet en termes de réunion, de deadlines, de mesures d'évaluation, d'objectifs, etc.

On constate par ailleurs qu'un équilibre a été trouvé dans les deux autres vecteurs. D'une part, dans le vecteur « direct vs. indirect » on peut imaginer que le projet ait été mis en œuvre et soit suivi par des personnes clairement établies comme étant membres de ce projet, mais que la collecte et le partage des données afférentes au projet soient gérés par le biais de canaux de communication comme l'email ou via un fichier participatif mis en ligne, consultable et modifiable par lesdits membres du projet.

D'autre part, sur le vecteur « contrainte vs. volontaire », on peut postuler que l'on se trouve dans le cas, déjà évoqué ci-avant, d'un projet composé de membres volontaires, mais appartenant à un certain échelon hiérarchique, ou à une certaine branche de l'entreprise (comme l'évoque Evelyne Renaudat, 1989, dans sa définition de cet outil).

Voici, en somme, l'utilisation qui peut être faite de ce schéma, afin de diagnostiquer et d'améliorer les outils du management participatif et le management participatif en lui-même. Il ne s'agit que d'une ébauche purement théorique de cet outil d'analyse qui devrait pouvoir être confrontée à la réalité du terrain. Je pense néanmoins qu'il peut avoir une certaine utilité pour qui se pencherait sur la question du management participatif et il m'a donc paru utile de le développer dans ce travail, pour que d'autres en prennent connaissance et tentent de le confronter à la réalité au travers d'analyses empiriques et/ou de critiques théoriques.

## **5 Approche des limites et barrières du management participatif**

L'avant-dernier point de cette section approchera les limites et les barrières du management participatif, limites qui amènent à l'inefficacité des moyens participatifs mis en œuvre au sein des organisations, barrières qui tendent à limiter les possibilités d'implantation du management participatif.

On dénombre deux limites principales que sont l'essoufflement et la création de « mouvement », d'une culture, parallèle à l'entreprise.

Au sujet de l'essoufflement, avancé en tant que première limite du participatif car étant la plus fréquente et plus abondamment abordée par la littérature scientifique (Ali et Machungwa (1985) ; Iazykoff, 1991 ; Parnell, Bell et Taylor, 1992 ; Yohe et Hatfield, 2003). Parnell, Bell et Taylor (1992) avancent que sans encouragement de la participation par le management, celle-ci ne rentrera pas dans la culture d'entreprise et tendra à s'essouffler et probablement à disparaître. On parle ici d'encourager et non de contraindre, car la contrainte à la participation mène à un essoufflement encore plus rapide de ses outils selon Wladimir Iazykoff (1991). Un autre facteur de l'essoufflement est l'atteinte des objectifs, surtout lorsque la démarche participative a été très formalisée nous dit encore Iazykoff (1991). Il ajoute que cet



essoufflement se retrouve accentué lorsqu'aucun, ou peu, de suivi et d'utilisation des solutions ou des propositions d'amélioration ne sont ressenties, propos également appuyés par Jean-Claude Barbier (1989). Et de ce dernier d'apporter un exemple incontestable d'outil participatif nécessairement voué à un essoufflement rapide, s'il n'est pas constamment remis en avant et soutenu par des incitants, que constitue la « boîte à idées », outil aux caractéristiques bien trop polarisées (formel, plutôt indirect et relativement contraint, dans la mesure où, s'il ne l'est pas, peu de membres de l'organisation y contribuent). Michel Wieviorka (2013) appuie également le caractère essentiel de la motivation et de l'implication permanente des instigateurs du changement, des meneurs de la « révolution » participative.

Renaudat (1989) et Chevalier (1988 et 1991) parlent quant à elles du facteur « développement » comme d'un élément poussant à l'essoufflement. Pour elles, la mise en œuvre du management participatif, de plus en plus en profondeur dans l'organisation, implique qu'on utilise ses outils dans des secteurs de plus en plus « difficiles ». On constate aussi avec cette implantation en profondeur un désinvestissement des acteurs responsables du changement participatif, une « diminution de l'esprit de conquête » et le fait que « les résultats ne sont plus autant mis en valeur » (Renaudat, 1989 : 26). Evelyne Renaudat (1989) remet encore en évidence la nécessité d'intégrer les outils participatifs dans un système global de management participatif complet sous peine de constater un essoufflement des pratiques mises en place de manière isolée.

Chanlat et Séguin (1987), Denyer, Parry et Flowers (2011) et Yohe et Hatfield (2003) proposent quant à eux une réflexion autour de la culture comme limite du management participatif. Pour Denyer, Parry et Flowers (2011), le risque est grand de voir se développer, si les outils participatifs ne sont pas assez maîtrisés par l'organisation, la présence d'une culture parallèle à celle souhaitée par ladite organisation et qui ne poursuit pas nécessairement les mêmes objectifs ni les mêmes valeurs, la rendant ainsi néfaste à la poursuite des pratiques participatives mises en place ou voulant être mises en place. Chanlat et Séguin (1987) émettent, eux, un doute quant à la capacité de l'organisation d'influencer, de modifier, de changer, la culture d'entreprise préalablement présente, réel construit social créateur de liens entre les membres de l'organisation. Si l'entreprise n'a que peu ou pas/plus de prises sur la culture qui l'habite, elle ne sera alors pas vraiment en mesure d'amener efficacement les changements qu'elle souhaite opérer, ni de mettre en place un système, nouveau, de management participatif.

En ce qui concerne les barrières que doit affronter le management participatif, elles sont synthétisées par Yohe et Hatfield (2003), et relevées par divers auteurs (cités par Yohe et Hatfield, 2003 : 34) comme « Ashworth (1985), Gilberg (1988), Parnell, Carraher et Hold (2002) et Wessel (1993) ». Les deux auteurs en dénombrent huit en tout qui sont : une organisation de type bureaucratique, un manque de valeurs participatives, un manque de connaissance et de motivation de la part des « subordonnés », une augmentation de la « charge de travail et du stress », un « manque d'incitants à la participation », la « peur » de mal faire les choses, des « conflits de priorités managériales » et une mauvaise communication (Yohe et Hatfield, 2003 : 34).

Ces barrières constituent bien entendu des freins à la mise en place du management participatif, mais elles constituent également des facteurs de glissement vers les limites du participatif et des facteurs aggravants de celles-ci. Il est donc primordial, lors de la mise en place d'un management de type participatif d'établir un diagnostic préalable de l'organisation,

des pratiques managériales (éventuellement participatives) et de ses capacités à absorber le changement et la mise en place de nouvelles pratiques, participatives (Barbier, 1989).

## 6 Synthèse des définitions

Pour terminer cette première partie de revue de littérature dédiée au management participatif, je vais tenter d'établir une définition de cette notion en forme de synthèse des différents apports de la littérature scientifique, lesquels ayant déjà été abordés tout au long de cette section et, plus particulièrement, sous le premier point, intitulé « la notion de management participatif ».

Le management participatif est une pratique managériale, parfois considérée comme un « idéal type » wébérien (Bellini, 2005 ; Fincham et Rhodes, 1992), mobilisant un ensemble de notions et d'outils (Iazykoff, 1991) visant à inciter et à favoriser la participation des membres d'une organisation à l'ensemble des opérations de base du management, quel que soit leur niveau hiérarchique, que sont « la planification, l'organisation, la direction, le contrôle » (Chevalier, 1991 : 28) et la définition des objectifs à court et moyen termes (Barbier, 1989). Ce type de management vise également une plus grande cohésion, une plus grande implication au sein de l'organisation, un plus grand « engagement institutionnel » (Cotton et al., 1988), un plus grand sentiment d'appartenance, une plus grande autonomie de ses membres, et, in fine, un plus grand bien-être au travail pour ceux-ci (Barbier, 1989 ; Dickinson, 1978 ; Flener, 1973 ; Wieviorka, 2013). Les principaux intérêts pour l'entreprise étant l'atteinte d'un meilleur taux de productivité, d'un meilleur taux de rentabilité, d'une plus grande efficacité collective (Alutto et Acito, 1974 ; Barbier, 1989 ; Cotton et al., 1988 ; Iazykoff, 1991 ; Wagner et Cooke, 1994), ainsi qu'une meilleure atteinte de ses objectifs stratégiques (Barbier, 1989). Le management participatif apparaît ou trouve un regain dans les situations de changement (Sarin, 1991 ; Villac, 1991), situations durant lesquelles il endosse également la responsabilité de réduire les résistances au changement (Pardo-del-Val, 2012) et les « conflits de rôles » (Bellini, 2005 ; Kahn et al., 1964 ; Rocheblave-Spenlé, 1962). Il induit aussi des effets sur le système relationnel de l'organisation (Chevalier, 1991) et nécessite une grande implication de tous et des actions d'accompagnement (Barbier, 1989) visant l'encouragement et la reconnaissance de l'usage de ces pratiques participatives au sein de l'organisation (Alutto et Acito, 1974 ; McCaffrey et al., 1995 ; Kim, 2002 ; Scott et al., 2003 ; Scott-Ladd et Marshall, 2004). Les possibilités d'implantation de ce style de management et d'usage des divers outils participatifs dépendront principalement de la nature de l'organisation, de la spécificité du travail, de la culture d'entreprise déjà en place et de la formation qui sera pourvue aux membres de l'organisation devant endosser ces nouvelles tâches (Gautrat et Laville, 1991 ; Margulies et Black, 1987). Enfin, des facteurs favorables aideront à la mise en place du management participatif (Barbier, 1989 ; Hollandts, 2009 ; Pierce et al., 1991, 2001 et 2003 ; Stefanescu, 2008). Il s'agit de la connaissance par l'entreprise d'elle-même, de son environnement, de la planification du changement vers des pratiques plus participatives et de l'implication de tous les membres de l'organisation (Barbier, 1989 ; Touraine, 1985), ceci passant également par une prise de conscience sur les questions de genre (Goetz, 1994 ; Kabeer, 1995 ; Pateman, 1970).

C'est cette définition qui sera retenue et arrêtée dans le cadre de ce mémoire et qui, bien que ne se considérant pas comme exhaustive, me paraît mobiliser l'ensemble des concepts les plus importants et pouvant, dès lors, être retenue comme définition de base pour les études futures.

## Section Deux : La “fusion et acquisition”

### 1 Définition(s) de la “fusion et acquisition”

Les fusions et acquisitions constituent, à mon sens, l'un des changements les plus importants dans la vie d'une entreprise. Important tant dans les bouleversements qui sont induits par ce changement majeur que dans l'importance dont il relève pour la société en termes d'objectifs, parfois même de survie économique et sociale sur le marché. Il m'a donc semblé tout à fait intéressant et à propos de traiter cette question dans ce mémoire. On le sait, les fusions et acquisitions se produisent tous les jours partout sur la planète et il est probable que le phénomène ne fasse que s'accroître tout au long des années à venir, et ce pour des raisons très diverses comme la saturation de certains marchés, l'harmonisation d'accords commerciaux internationaux, la crainte d'une nouvelle récession économique cyclique telle qu'elles se sont déjà produites au cours de ces dernières décennies, etc.

Il est intéressant de noter que la « fusion et acquisition » devrait être abordée comme un seul concept, et c'est d'ailleurs comme ça que la littérature scientifique la traite, dans l'ensemble, bien que n'utilisant pas toujours le terme de « fusion et acquisition », le remplaçant souvent par le terme unique de fusion, couvrant les deux concepts.

Une première partie de cette section de revue de littérature concernera l'histoire du concept de « fusion et acquisition » et sera richement irriguée par le travail d'une qualité incontestable de Lucian Briciu et Sophie Nivoix au travers de leur article « Mise en perspective d'un siècle de fusions-acquisitions en Europe et aux États-Unis » paru en 2009. Cet article est particulièrement complet et je tenterai donc de l'agrémenter de quelques remarques tirées des écrits d'autres auteurs. Il est vrai que ces explications contextuelles de l'évolution des fusions et acquisitions pourraient sembler longues et fastidieuses, mais elles se révèlent d'une importance certaine pour la bonne appréhension de cette notion.

D'un point de vue historique, Briciu et Nivoix (2009) nous invitent à scinder en deux les périodes d'analyse. D'une part une période allant jusqu'en 1980 (c'est, selon eux, à partir de cette année que les données relatives aux fusions et acquisitions ont été systématiquement collectées au niveau européen) et, d'autre part, une période s'étalant de 1980 à nos jours. Cette scission temporelle est tout à fait intéressante dans une optique d'analyse historique du concept, laquelle optique n'étant pas l'objet du présent mémoire. Je la prendrai malgré tout en considération dans mon historique de cette notion, car elle constitue un tournant dans ce qu'on peut ou doit savoir et apprendre des fusions et acquisitions.

Briciu et Nivoix (2009) détaillent en trois « vagues » la première partie historique (jusqu'en 1980 donc) des fusions et acquisitions, les deux premières étant principalement anglo-saxonnes et datant du début du 19<sup>e</sup> siècle (Prot et de Rosen, 1990). Les auteurs avancent que des raisons principalement stratégiques ont été observées lors de ces rapprochements d'entreprises, et non des raisons purement financières, avec, en parallèle, une forte évolution réglementaire et technologique.

Cette première vague (« fin du 19<sup>e</sup> siècle - début du 20<sup>e</sup> siècle », selon Briciu et Nivoix, 2009 : § 6) concernait des fusions dites « horizontales », c'est-à-dire concernant des sociétés du même secteur d'activités, et impliquant plus de deux sociétés (Coutinet et Sagot-Duvaurox, 2003). Scherer et Ross (1990) avancent que, durant cette vague, plus des trois quarts des fusions et acquisitions relevées ont englobé plus de cinq entreprises. Capron (1996) indique quant à lui que parmi les plus grandes opérations, la majorité a permis d'atteindre des

parts de marché supérieures à cinquante pourcents. Les différents auteurs situent cette première vague dans un contexte d'ouverture de l'étendue du marché grâce, notamment, aux avancées techniques et technologiques. Du Boff et Herman (1989) ajoutent le caractère de grand essor économique de l'époque.

Concernant « la deuxième vague (années 20) », Briciu et Nivoix (2009 : § 12) établissent que de « nouveaux types d'opérations » voient le jour, principalement à cause des légiférations toujours plus dures à l'encontre des tendances monopolistiques (par exemple, le Clayton Act de 1914 aux États-Unis) et de « la diminution des opportunités de réalisation d'opérations horizontales dans certains secteurs ». Ces nouveaux types d'opérations sont les fusions et acquisitions de type « verticales », c'est-à-dire qui concernent des sociétés d'un même secteur, d'une même activité, mais à un stade différent du processus (par exemple, une fusion entre une société d'extraction de minerais et une société chargée du traitement de ces minerais). On note malgré tout que les opérations horizontales restent majoritaires, mais se déroulent alors en vue de conquérir des parts de marchés géographiquement différentes (Briciu et Nivoix, 2009 ; Capron, 1996 ; Coutinet et Sagot-Duvaurox, 2003). Le contexte économique était alors celui de « l'euphorie boursière » (Briciu et Nivoix, 2009).

Une différence majeure entre ces deux vagues réside également dans les secteurs concernés par celles-ci. La première vague ayant été principalement rencontrée dans les industries manufacturières et la seconde dans une variété plus large de secteurs comme, notamment, celui des « services à la population » (Briciu et Nivoix, 2009 ; Scherer et Ross, 1990 ; Coutinet et Sagot-Duvaurox, 2003).

Mais plusieurs points communs ressortent dans les deux vagues, elles ont eu lieu grâce et à cause d'un boom technologique, d'un boom logistique et d'une période de forte croissance économique et financière. Elles ont toutes deux visé à accroître les parts de marché, le contrôle de la chaîne de production d'un point de vue « macro », les économies d'échelle et à consolider les avantages stratégiques des entreprises concernées (Briciu et Nivoix, 2009 ; Capron, 1996 ; Coutinet et Sagot-Duvaurox, 2003 ; Moati, 2001 ; Pfeffer, 1972 ; Scherer et Ross, 1990 ; Williamson, 1975).

La troisième vague de cette première période de fusions-acquisitions a, quant à elle, eu lieu après la deuxième guerre mondiale, dans les années 60 (Briciu et Nivoix, 2009). Celle-ci a concerné tous les types de fusions déjà abordés : horizontales, verticales, d'extension géographique, d'extension de gamme et celles visant à créer des conglomérats (Scherer et Ross, 1990). On note, malgré tout, une prépondérance des opérations verticales en Europe (Briciu et Nivoix, 2009 ; Cosh et *al.*, 1980 ; Jenny et Weber, 1980 ; Muldur, 1989).

Le contexte économique reste néanmoins assimilable aux deux précédentes vagues, c'est celui de la reconstruction et donc de l'essor économique et technologique connaissant un regain de vigueur. Comme dans les deux phases précédentes, les fusions et acquisitions internationales resteront faibles et seront donc plutôt d'ordre domestique (Briciu et Nivoix, 2009 ; Derhy, 1995 et 1996 ; Hughes et Singh, 1980 ; Prot et de Rosen, 1990).

Les vagues de fusions et acquisitions postérieures à 1980 ont poursuivi des objectifs variés (Briciu et Nivoix, 2009), mais ont, différences majeures, de plus en plus été réalisées sur les marchés internationaux et ce dans un contexte d'inefficience des marchés financiers (Briciu et Nivoix, 2009 ; Du Boff et Herman, 1989 ; Shleifer et Vishny, 2003). On constate alors que les motivations sont principalement devenues d'ordres financiers.

Cette approche historique nous donne un aperçu des différents contextes et des différentes motivations, liés à chaque phase, qui ont marqué l'évolution de la notion de « fusion et acquisition ». La principale constatation est que, lorsque les conditions économiques sont favorables, sans oublier que le but premier d'une entreprise est de générer de la croissance et du profit, les entreprises opèrent des fusions et acquisitions qui poursuivent des objectifs d'expansion (en somme, des objectifs plus stratégiques que financiers), alors que lors d'une phase de déclin ou d'incertitude sur les marchés financiers, on assistera à des opérations de maintien, de sauvegarde voire de survie (dont l'objectif principal sera d'ordre financier, dans un but de satisfaction du marché financier).

Il est maintenant important d'apporter une définition relativement précise à ce concept de « fusion et acquisition ». Nous savons quand cela se produit et pourquoi, mais nous n'avons encore qu'une idée générale de ce qu'est une « fusion et acquisition ».

Vincent Thollon-Pommerol (1977) nous en donne une approche dans le cadre de son article sur les « quatre mécanismes de disparition des entreprises ». Pour lui, l'entreprise peut disparaître de quatre manières : « la cessation volontaire d'activité, la faillite, l'absorption d'une entreprise par une autre et, enfin, la fusion de deux, voire plusieurs entreprises, pour créer une unité nouvelle » (Thollon-Pommerol, 1977 : 23). Il avance aussi que les entreprises sont absorbées lorsqu'elles ont « une rentabilité et un endettement relativement faible » (Thollon-Pommerol, 1977 : 26), alors qu'elles fusionnent dans le cas d' « entreprises fortement endettées, éprouvant des difficultés de rentabilité et de trésorerie » (Thollon-Pommerol, 1977 : 27). Cette distinction est relativement particulière à cet auteur dans la mesure où celle-ci est strictement économique et relativement pessimiste.

Grant Armstrong (2011), nous donne quant à lui une définition de la fusion. Nous pouvons, néanmoins, sans doute la rattacher à une définition de la « fusion et acquisition » pour des motifs que j'exposerai juste après l'avoir citée (et traduite) et à quelques nuances près. Pour lui, « une fusion est une sorte de changement organisationnel qui implique des conséquences sur chaque partie de l'organisation. Elle est habituellement comprise comme une combinaison de deux sociétés au travers desquelles s'en forme une nouvelle et où les deux précédentes cessent d'exister. La plupart des fusions sont volontaires et consistent en un transfert d'actions ou un paiement en liquidités de la cible. Les fusions peuvent typiquement être classifiées en quatre catégories. Les fusions horizontales se produisent quand deux sociétés produisent un produit similaire au sein d'un secteur industriel similaire (Belcourt *et al.*, 2007). Les fusions verticales se produisent quand deux sociétés fusionnent dans un objectif de synergies en vue de contrôler tous les acteurs de la production à la distribution aux vendeurs (Belcourt et McBey, 2007). Les fusions concentriques impliquent des sociétés évoluant dans le même marché, mais sans relation client ou de fournisseur (Belcourt et McBey, 2007). Une fusion conglomérée se produit entre deux sociétés dans des secteurs industriels différents (Belcourt et McBey, 2007) » (Grant Armstrong, 2011 : 17).

Cette première définition peut, à mon sens, être étendue à une définition des fusions et acquisitions, car la portée est significativement identique à ce qu'Armstrong avance, à ceci près que dans le cas des acquisitions, une société continue d'exister au détriment de l'autre, bien que cette acception soit biaisée et ne prenne pas en compte les facteurs culturels comme je l'ai déjà avancé sous la section précédente (ainsi que December, 2007, Legare, 1998, et Schein, 1985).

Moez Souissi et Pierre Lasserre (2007) ajoutent qu'il s'agit de l' « exercice de deux options réelles » dans leur article « *It Takes Two to Tango*. La fusion : exercice de deux options réelles ». Ils ajoutent (Souissi et Lasserre, 2007 : 53) que « ce choix se justifie par deux raisons principales. D'une part, la décision de fusion s'apparente à une décision d'investissement irréversible. La fusion constitue une opportunité d'investissement qui génère des bénéfices, mais implique aussi des coûts irrécouvrables. Ces coûts ne sont pas uniquement financiers ; ils sont liés à l'ajustement des processus de production et de gestion des firmes fusionnantes (Affarsvarlden, 1992) » et au fait que « chaque firme a besoin de l'autre pour réaliser la fusion ». Pour eux, la « fusion et acquisition » consiste en une opportunité d'investissement (option réelle) d'une société dans une autre et inversement, impliquant une interdépendance des deux (ou plus) sociétés concernées.

Pour Caroline Sargis Roussel (2004), cinq raisons principales, motivent l'enclenchement des procédures de fusions et acquisitions. Il s'agit d'une volonté d'accroissement des parts de marché, d'accroissement d'une valorisation boursière, d'accroissement des avantages stratégiques ou d'un accès privilégié à l'innovation et à la connaissance. Au sujet de la connaissance, Wilson (2000 : 32) soutient une réflexion primordiale : « (...) knowledge management as more about connectivity than capture. So during the mergers, we develop the capability for connecting companies together ».

Sargis Roussel (2004) nous propose également sa propre définition de ce qu'est une « fusion et acquisition ». Il s'agit, selon elle d'un mode de « développement externe de l'entreprise (...) » (Sargis Roussel, 2004 : § 9) et que « celle-ci peut tout à la fois être considérée comme une occasion de transformation organisationnelle qui concerne à des degrés différents l'acquéreur et l'acquis ou comme l'interpénétration de deux organisations, c'est-à-dire une transplantation, une greffe organisationnelle, avec ses promesses, mais aussi ses risques de rejet. Une fusion laisse place à une organisation hybride altérant les procédures, les savoir-faire, les systèmes de répartition de pouvoir et les croyances des entreprises et impliquant, dans la majorité des cas, des résistances au changement (Connolly et Klein, 2002) » (Sargis Roussel, 2004 : § 9). Il s'agit là d'une définition tout à fait intéressante, tant dans son aspect métaphorique que dans son degré d'exhaustivité.

Les différentes difficultés rencontrées durant un processus de « fusion et acquisition » ont été relevées par Armstrong (2011) et par Seo et Hill (2005) dans la littérature. Ils évoquent l'anxiété provoquée au sein des membres de l'organisation et qui peut entraîner un taux plus élevé d'absentéisme, une perte et un manque de productivité et de motivation (Brockner, Grover, Reed et Dewitt, 1992). Ils parlent aussi d'un bris d'identité sociale et culturelle pouvant résulter en d'intenses résistances au changement (Ashford et Mael, 1989 ; Berry, 1980) et en la création d'une nouvelle identité post-fusion (Vaara, Tienari et Sääntti, 2003), de conflits de rôles (Marks et Mirvis, 1992) et des inégalités ou « contre égalités » induites par ce changement majeur (Buono et Bowditch, 1989). Pour Napier (1989) et Sargis Roussel (2004), la principale difficulté des fusions et acquisitions réside dans la gestion des ressources humaines, et dans la sauvegarde des connaissances.

Colombo et Conca (2001) détaillent pour leur part les trois principales phases d'une procédure de « fusion et acquisition ». La première phase consiste en une analyse préalable des deux entités, de leurs capacités à fusionner et du potentiel de l'organisation cible. La deuxième phase est une phase de négociation, c'est durant cette phase que les modalités de la « fusion et acquisition » vont être établies (valeur de la transaction, harmonisations futures, prise de décision quant à l'identité future, etc.). Enfin la troisième phase sera celle de

l'intégration a posteriori. Cette dernière phase doit répondre à quatre impératifs que Colombo et Conca (2001 : 12) établissent comme étant : « achieving cultural and organizational integration ; generating consensus ; transferring resources and competencies ; reducing adapting and responding time ». Ces quatre impératifs correspondent donc à l'implémentation des décisions prises durant la phase de négociation.

Un autre fait intéressant en matière de « fusion et acquisition », et qui souligne l'un des intérêts de cette étude, peut être relevé tout au long de la littérature scientifique. Il s'agit du taux, très élevé, d'échecs de ces opérations. On parle de plus de cinquante pourcents de cas où l'on constate soit un échec pur et simple des fusions et acquisitions, soit un échec en terme d'atteinte des objectifs fixés avant la fusion (Appelbaum *et al.*, 2000 ; Appelbaum, Roberts et Shapiro, 2013 ; Armstrong, 2011 ; Ashkenas et Francis, 1999 ; Bryson, 2003 ; Cartwright et Cooper, 1996 ; Epstein, 2005 ; Napier, 1989 ; Shrivastava, 1986), et ce surtout à cause du manque d'intégration entre les deux structures, du manque d'attention portée à la culture et à son harmonisation (Papadakis, 2007 ; Sargis Roussel, 2004), ainsi qu'à la communication mise en œuvre (Appelbaum, Roberts et Shapiro, 2013).

## 2 Les différentes formes de fusions et acquisitions

Les fusions et acquisitions peuvent prendre, comme la littérature scientifique nous l'apprend, plusieurs formes. J'en ai, pour ma part, retenu deux principales. Celles-ci sont les formes amicales et hostiles, ainsi que celles poursuivant des objectifs financiers ou des objectifs stratégiques. Le lecteur notera que j'ai ici omis bien d'autres cas de fusions et acquisitions (tels que ceux abordés sous le point précédent). Ceci s'explique par ma volonté de garder un corpus clair et le plus compréhensible possible, notamment par le néophyte qui se plongerait dans ce travail. Il s'entend naturellement que d'autres classifications pourraient être choisies et pratiquées par certains auteurs. Mais j'ai pour ma part choisi d'établir celle présentée ici en tout état de cause, pour les raisons déjà citées. J'ajoute néanmoins que la deuxième catégorie distinctive (objectifs financiers ou stratégiques) constituera une porte ouverte à l'introduction d'autres types de fusions. En effet, les fusions de types horizontales et verticales, par exemple, peuvent s'inscrire dans cette distinction par objectifs poursuivis.

Pour ce qu'il en est des formes amicales et hostiles, Moez Souissi et Pierre Lasserre ont écrit un article très complet dont j'ai déjà exposé une partie de la substance sous le point précédent (« *It Takes Two to Tango. La fusion : exercice de deux options réelles* », 2007). Dans ce même article, ils nous parlent de ces deux formes relativement opposées de fusion que sont les fusions de Stackelberg (hostiles) et les fusions de Rubinstein (amicales).

Ils nous décrivent, dans un premier temps les fusions, hostiles, de Stackelberg (qu'ils appellent d'ailleurs « Fusion à la Stackelberg : cas d'une fusion hostile », Souissi et Lasserre, 2007 : 58) comme étant le cas typique d'une fusion durant laquelle la firme acquise possède un fort pouvoir de négociation et peut, dès lors, imposer ses conditions minimales sous peine de rejeter l'offre d'acquisition. Ces conditions concernent alors, principalement la rente de la fusion (Bar-Ilan *et al.*, 2002 ; Pacheco-de-Almeida et Zemsky, 2003), qui représente « la différence entre la somme des valeurs des deux firmes avant et après fusion (...) avant déduction de la partie certaine des coûts irrécouvrables » (Souissi et Lasserre, 2007 : 54). Dans ce cas de figure, je le disais, la firme acquise détient une grande partie de la force de négociation et elle reçoit donc, à cet égard, « l'essentiel de la rente » (Souissi et Lasserre, 2007 : 58). On appelle ce type de fusion une fusion hostile étant donné qu'il existe un déséquilibre important en terme de pouvoir dans la négociation, et donc dans l'établissement

des conditions de fusions, qu'elles soient financières (majeure partie) ou stratégiques et opérationnelles.

Ils en viennent alors aux fusions, amicales, de Rubinstein (qu'ils appellent « Négociations à la Rubinstein : les fusions amicales », Souissi et Lasserre, 2007 : 59). Dans ce cas, il s'agit d'une fusion dont les négociations relèvent d'un type plus égalitaire. Les deux auteurs nous disent qu'il s'agit du « cas d'une fusion où chacune des firmes fusionnantes possède le même pouvoir de négociation pour le partage de la rente » (Souissi et Lasserre, 2007 : 59), et où aucune des deux firmes n'aurait vraiment l'ascendant sur l'autre. Cette vision a bien entendu une portée purement théorique qui se doit d'être nuancée dans sa confrontation aux cas réels de fusions et acquisitions, sans oublier toutefois qu'elle est présentée comme un cas relativement polarisant. On appelle donc ce type de fusion une fusion amicale dans la mesure où les deux firmes entretiennent des rapports égalitaires en terme de pouvoir de négociation.

Quant aux deux formes suivantes de fusions et acquisitions, celles poursuivant des objectifs financiers ou des objectifs stratégiques, c'est au travers de la littérature qu'on les décèle. Il m'a paru important d'établir cette distinction étant donné ses diverses implications, notamment en terme de recherche d'un équilibre Pareto optimal (Souissi et Lasserre, 2007) ainsi qu'en terme de nécessités relatives à la culture d'entreprise et à la communication (Barbier, 1989 ; Gautrat et Laville, 1991 ; Iazykoff, 1991 ; Renaudat, 1989 ; et de nombreux autres auteurs). Cette distinction implique un lien évident entre management participatif et fusions et acquisitions, l'un pouvant servir d'outil et d'appui pour l'autre, l'autre pouvant être une des causes de l'apparition et de l'usage de l'un. Parmi les objectifs financiers, on envisagera notamment, comme nous le glisse Caroline Sargis Roussel (2004), l'accroissement d'une valorisation boursière, ce qui constitue un exemple parfait d'objectif financier. On pourrait également envisager un objectif d'optimisation fiscale (au travers des investissements que constituent les fusions et acquisitions), lequel relevant encore du domaine financier, ainsi que de nombreux autres. En ce qui concerne les objectifs stratégiques, Sargis Roussel (2004), comme je l'ai déjà dit plus haut, nous propose également la volonté d'accroissement des parts de marché, d'accroissement des avantages stratégiques ou d'un accès privilégié à l'innovation et à la connaissance.

Bien entendu, chaque cas de fusion et acquisition peut être caractérisé au travers des deux formes de fusions (une fusion hostile qui poursuit un objectif stratégique par exemple) et situé de manière nuancée entre deux notions polarisantes (une fusion hostile n'étant nécessairement, bien que cela puisse se produire, une espèce de déséquilibre absolu où l'une des deux firmes règne en maître sur l'autre, l'écrasant de sa toute-puissance négociatrice). Et, comme je l'ai déjà dit en début de point, bien d'autres formes de fusions peuvent venir s'enchâsser dans cette distinction/classification duale et, d'une certaine manière, primaire.

### **3 Principe de réussite des fusions et acquisitions**

Comme je le disais précédemment, un nombre important de fusions sont considérées comme des échecs, elles n'ont pas mené aux résultats attendus et, même pire, elles ont parfois mené à des pertes plus conséquentes que la valeur des gains estimés.

Il est donc tout à fait intéressant de préciser cette acception de « réussite » des fusions et acquisitions. À cet effet, on trouve dans les écrits de Cording, Christmann et Bourgeois (2002) une définition extrêmement intéressante de ce qu'on peut qualifier de « fusion et acquisition réussie ». Ils nous disent, en anglais dans leur texte, que le succès d'une « fusion ou acquisition peut être définie comme la création de synergie : la valeur des firmes



combinées est plus grande que celles des deux firmes qui opéreraient séparément. Ceci reflète l'observation très simple que le prix payé pour un avantage stratégique doit être inférieur à sa valeur supposée si l'objectif est d'augmenter la valeur économique de l'organisation qui se fait acquéreuse » (Cording, Christmann et Bourgeois, 2002 : 4).

Selon eux, ce qui définit la réussite d'une fusion et acquisition, c'est le simple fait que l'investissement se révèle rentable. Il doit générer des synergies qui vont faire croître la valeur de la nouvelle firme jusqu'à un niveau au moins juste supérieur à celui des deux firmes séparées. Il n'est donc pas tout à fait requis que des objectifs financiers ambitieux soient atteints, mais bien qu'une plus-value évidente transparaisse de l'opération de fusion et acquisition, toujours selon eux, et également pour Jensen et Ruback (1983), Seth (1990) et Singh et Montgomery (1987).

Je me permets également de me rattacher à cette définition de la réussite du processus de fusion et acquisition, car elle me paraît tout à fait limpide, sachant que la survie d'une organisation (qu'elle poursuive des objectifs de lucre ou non) dépend presque exclusivement de l'état de ses ressources financières (Souissi et Lasserre, 2007).

On peut ensuite se demander ce qui sous-tend cette apparente santé financière, cet accroissement de valeur, cette réussite des fusions et acquisitions. Cording, Christmann et Bourgeois (2002) nous l'on écrit, il s'agit surtout de créer des synergies. On pourra prendre la mesure de ces synergies au travers, entre autres, du RoA (Return on Assets) et ce sur une période de trois ou cinq ans (Krishnan, Miller et Judge, 1997 ; Ramaswamy, 1997).

Bien entendu, pour arriver à de telles synergies, il est important que les objectifs poursuivis par la fusion, financiers ou stratégiques comme je l'ai déjà évoqué précédemment, soient atteints et c'est d'ailleurs en atteignant ces objectifs que la plus-value escomptée sera atteinte et peut-être même dépassée (Cannella et Hambricks, 1993 ; Capron, 1999 ; Chatterjee, Lubatkin et Weber, 1992 ; Cording, Christmann et Bourgeois, 2002). Singh et Montgomery (1987) avancent quant à eux que les fusions entre des firmes possédant des caractéristiques communes auraient plus de chances de succès, et mèneraient vers des succès plus importants. Ceci pouvant s'expliquer par une forme de compatibilité des cultures déjà présentes dans chacune des entités fusionnantes.

Ce qui semble certain, pour Cording, Christmann et Bourgeois (2002), c'est que les deux principales causes d'échecs des fusions et acquisitions résident dans la surévaluation de la valeur de la transaction, et donc le prix payé pour la fusion et acquisition, ainsi que dans des problèmes d'intégration. Ce qui peut nous amener à penser que, si une estimation correcte de la valeur transactionnelle, liée au processus de fusion et acquisition, a été initialement établie, la seule cause restante d'échec des processus de fusion et acquisition réside dans des problèmes liés à l'intégration des deux, ou plus, firmes fusionnantes (ou de la firme acquise dans la firme acquéreuse). Ceci entraînant de mauvaises synergies, peu efficaces, voire même inexistantes, diagnostiquées, in fine, par de mauvais indicateurs au niveau financier et des ressources humaines (Cording, Christmann et Bourgeois, 2002 ; Krishnan, Miller et Judge, 1997 ; Napier, 1989 ; Ramaswamy, 1997 ; Sargis Roussel, 2004).

#### 4 Liens entre « fusion et acquisition » et management participatif

Tout au long de cette deuxième partie de revue de littérature consacrée aux fusions et acquisitions, des éléments du management participatif ont pu être relevés comme, entre autres, la nécessité de créer de bonnes synergies, les besoins en communication et en influence de la culture, et de l'importance de ces deux derniers éléments. Je vais ici détailler un peu plus, à l'aide d'une série d'articles scientifiques, les liens qui devraient, après avoir lu cette revue de littérature, sembler évidents entre les deux concepts clés de cette étude.

Vaara, Tienari et Sääntti (2003) mettent tout d'abord en évidence un élément remarquable qui est celui de la construction d'une nouvelle identité et d'une nouvelle culture consécutive aux fusions et acquisitions, basées sur les ressemblances et dissemblances perçues et vécues par les divers acteurs concernés par les fusions et acquisitions. Ces deux dimensions, jouant, pour les auteurs de ce texte, un rôle primordial en ce qui concerne les questions d'intégration relevées à la fin du point précédent, intégration pouvant donc constituer la clé du succès ou de l'échec des fusions et acquisitions (Cording, Christmann et Bourgeois, 2002). Il est donc important que ces nouvelles constructions (identitaire et culturelle) aboutissent en quelque chose de positif pour l'organisation. La manière peut-être la plus évidente de s'en assurer et de faire en sorte que l'organisation ait un certain pouvoir d'influence sur lesdites constructions afin de garantir ses intérêts et de ne pas voir se développer une culture parallèle à celle qu'elle souhaite et sur laquelle elle n'aurait alors plus aucune prise et plus aucun moyen d'influence (Chanlat et Séguin, 1987 ; Denyer, Parry et Flowers, 2011 ; Yohe et Hatfield, 2003). Ceci constitue un premier lien majeur entre le management participatif et les fusions et acquisitions. Les derniers auteurs cités relient en effet les deux notions en disant qu'une mauvaise maîtrise du management participatif et de ses outils peut résulter en la création d'une culture parallèle à celle de l'organisation, culture potentiellement non souhaitée et dangereuse pour cette dernière. Il serait donc important de mettre en œuvre, et surtout de bien mettre en œuvre, le management participatif afin d'orienter, sinon de contrôler, la création d'une identité et d'une culture nouvelles.

McConnell, dans son ouvrage de 2010, adhère également à ce point de vue. Il ajoute à ceci le fait que le management participatif doit poursuivre également un objectif de stabilisation, il doit viser à rassurer les personnes concernées par le changement, par la fusion et acquisition. McConnell énonce que, bien souvent, on ne prend pas assez en considération, dans les procédures de fusion et acquisition, les personnes concernées par ces changements, alors que cela devrait être fait, notamment à l'aide du management participatif et plus spécifiquement à l'aide des outils du management participatif qui créent, orientent ou soutiennent la culture d'entreprise. Il souligne lui aussi l'importance de l'implication du management, de l'encadrement.

D'autres auteurs soutiennent cette notion d'implication du management et d'importance de la dimension culturelle lors des fusions et acquisitions, en ce compris (et peut-être encore plus) lors des fusions et acquisitions (trans)frontalières. Hajro et Mandal (2011) ont en effet avancé que l'implication du management constitue un élément primordial dans la réussite des processus de fusion et acquisition, et ce dans les effets culturels induits par cette implication. Selon eux, une bonne culture d'entreprise constituera un élément de poids dans la réussite des fusions et acquisitions, notamment dans le cas relativement spécifique des fusions et acquisitions (trans)frontalières. Cette implication conduit nécessairement, selon eux, à une bonne intégration dont nous connaissons désormais toute l'importance. Ceci menant également, toujours selon eux à « une diminution des émotions négatives et une augmentation

de l'ouverture au changement» (Hajro et Mandal, 2011 : 20). Ils nous disent que la compatibilité culturelle des entités fusionnantes est importante, mais que la capacité de l'organisation à adapter, modeler et soutenir ces cultures est sans doute encore plus importante. Cette capacité résultant majoritairement de pratiques participatives liées au sentiment de reconnaissance qu'elles induisent, reconnaissance de l'individu et de ses capacités, spécificités et singularités au sein des environnements pluridimensionnels auxquels il est confronté et dans lesquels il est impliqué (cf. supra).

Pour Barrett (2002) et Kotter (1995), l'intégration des entités fusionnantes ne serait également possible qu'à l'aide de la communication, comme outil participatif. C'est, en effet, également grâce à cette communication que les personnes concernées par le changement verront leurs craintes rassurées et qu'elles seront invitées à prendre une part active (à participer donc) au changement, ceci favorisant grandement l'intégration. La communication permet d'informer les membres d'une organisation sur les objectifs qui sous-tendent la fusion et acquisition et de les amener à donner leur avis, à poser leurs questions, à participer et devenir acteur du changement plutôt que grabataire de celui-ci.

Appelbaum, Roberts et Shapiro ont, pour leur part, réalisé en 2013 une étude de dix cas de fusions et acquisitions dans laquelle ils relèvent systématiquement les éléments managériaux, culturels et communicationnels, ceci permettant d'établir des liens clairs entre ces éléments et le caractère de réussite ou d'échec ces fusions et acquisitions étudiées. On peut donc, au travers de cet article scientifique, constater qu'une bonne approche et maîtrise de la communication et de la culture, ainsi qu'un style managérial tendant vers le management participatif, constituent des éléments clés de la réussite d'un processus de fusion et d'acquisition.

C'est également ce qui ressort des recherches de Grant Armstrong (2011) réalisées sur le contexte de changement que constituent les fusions et acquisitions. Il détaille ce qui semble être le plus important durant chaque phase du processus de fusion et acquisition. Dans un premier temps, durant la « préfusion », la communication est, dit-il, critique. Elle évitera ainsi les rumeurs, comportements et sentiments qui pourraient, pour ainsi dire, tuer dans l'œuf les chances de succès du changement (Armstrong, 2011 ; Daniel, 1999 ; De Voge et Shiraki, 2000). Selon Davy, Kinicki, Kilroy et Scheck (1988), cette communication se doit d'être compréhensible et fréquemment reconduite, répétée, dans les différents médias disponibles. Elle doit aussi constituer une priorité dans les premiers stades de la fusion et acquisition. Armstrong indique qu'il faut, dès ce premier stade de « préfusion », porter une attention particulière à la dimension culturelle et mettre en place le plus vite possible des outils permettant de la contrôler, de l'influencer, de la guider et de la soutenir. Il indique également qu'il faut aussi penser très tôt à mettre en œuvre des programmes de formation à destination des membres de l'organisation (Armstrong, 2011 ; Smye et Grant, 1989). Pour l'ensemble de ces auteurs, un style de management participatif et une bonne maîtrise culturelle et communicationnelle doivent être maintenus durant toutes les phases de la fusion et acquisition (pré, pendant, et post), en notant que les outils participatifs peuvent constituer autant de réponses et de solutions aux problèmes rencontrés durant les procédures de fusion et acquisition.

Enfin, Caroline Sargis Roussel (2004) fait elle aussi le lien entre le management participatif et la réussite d'un processus de fusion et acquisition, peut-être de manière un peu plus globale que d'autres auteurs. Pour elle, comme pour les auteurs qui précèdent, l'intégration est la condition de réussite ou d'échec des processus de fusion et acquisition, et la participation

constitue elle-même la condition de réussite ou d'échec de l'intégration. Elle souligne, elle aussi, l'avantage certain qui résulte de la fusion de deux firmes ayant des bases culturelles comportant plusieurs éléments communs.

### Section Trois : Conclusions

Nous avons eu l'occasion, tout au long de cette revue de littérature, d'aborder deux notions étroitement liées que sont le management participatif et les fusions et acquisitions. On pourrait dire, d'une certaine manière, que les fusions et acquisitions constituent l'une des causes d'apparition du management participatif en ce sens que les fusions et acquisitions constituent des changements très importants, peut-être même l'un des changements les plus importants pouvant survenir durant la vie d'une organisation, et que les changements amènent le management participatif à être utilisé ou, s'il l'était déjà, à être encore plus utilisé. On pourrait également dire que le management participatif constitue l'une des deux conditions majeures de la réussite des processus de fusions et acquisitions en ce sens qu'il constitue la clé de la réussite de l'intégration, seconde condition de la réussite desdits processus, la première étant une juste évaluation de la valeur de l'opération de fusion et acquisition.

La réussite des fusions et acquisitions sous-tend aussi l'atteinte des objectifs préalablement fixés, et ce afin d'obtenir la valorisation attendue dans cet « investissement ». Pour réaliser ces objectifs, nous avons vu qu'il est primordial d'impliquer l'ensemble des membres de l'organisation et, pour ce faire, d'avoir recours aux outils du management participatif. Les outils en question étant nombreux, variés, adaptables et adaptés aux situations rencontrées. On notera néanmoins le recours privilégié (à cause de leur importance) à la communication et aux outils permettant d'avoir une influence sur la culture (d'entreprise).

Ces aspects culturels et communicationnels sont tout à fait intéressants, car ils constituent à la fois des outils du management participatif et, dans une certaine mesure, une dimension/objectif qui régit les autres outils participatifs comme, par exemple, la formation (laquelle pouvant servir de canal de communication et également d'élément pouvant influencer la culture d'entreprise, bien que constituant un outil à part entière). Ce qui, par ailleurs, ne réduit pas l'importance de mettre en place ces autres outils spécifiques.

Je suis également arrivé à la définition suivante du management participatif, définition qui pourra être retrouvée sous la section un, point six de ce chapitre avec les références aux auteurs l'ayant inspirée :

*« Le management participatif est une pratique managériale, parfois considérée comme un idéaltype wébérien, mobilisant un ensemble de notions et d'outils visant à inciter et à favoriser la participation des membres d'une organisation à l'ensemble des opérations de base du management, quel que soit leur niveau hiérarchique, que sont la planification, l'organisation, la direction, le contrôle et la définition des objectifs à court et moyen termes. Ce type de management vise également une plus grande cohésion, une plus grande implication au sein de l'organisation, un plus grand engagement institutionnel, un plus grand sentiment d'appartenance, une plus grande autonomie de ses membres, et, in fine, un plus grand bien-être au travail pour ceux-ci. Les principaux intérêts pour l'entreprise étant l'atteinte d'un meilleur taux de productivité, d'un meilleur taux de rentabilité, d'une plus grande efficacité collective, ainsi qu'une meilleure atteinte de ses objectifs stratégiques. Le management participatif apparaît ou trouve un regain dans les situations de changement,*

*situations durant lesquelles il endosse également la responsabilité de réduire les résistances au changement et les conflits de rôles. Il induit aussi des effets sur le système relationnel de l'organisation et nécessite une grande implication de tous et des actions d'accompagnement visant l'encouragement et la reconnaissance de l'usage de ces pratiques participatives au sein de l'organisation. Les possibilités d'implantation de ce style de management et d'usage des divers outils participatifs dépendront principalement de la nature de l'organisation, de la spécificité du travail, de la culture d'entreprise déjà en place et de la formation qui sera pourvue aux membres de l'organisation devant endosser ces nouvelles tâches. Enfin, des facteurs favorables aideront à la mise en place du management participatif. Il s'agit de la connaissance par l'entreprise d'elle-même, de son environnement, de la planification du changement vers des pratiques plus participatives et de l'implication de tous les membres de l'organisation, ceci passant également par une prise de conscience sur les questions de genre » (cf. supra, p. 20)*

Je me suis également permis de développer, avec une grande modestie, une version adaptée au management participatif du modèle de McKinsey afin de permettre une cartographie pratique et rapide ainsi qu'un diagnostic des outils participatifs utilisés ou du management participatif tel qu'il est présent au sein des organisations. Cet outil devrait, à mon sens, pouvoir être confronté à la réalité de terrain au cours d'études empiriques futures, ce qui lui permettrait de gagner en validité et d'être utilisé à des fins professionnelles et plus seulement d'étude. Les avantages d'un tel outil sont nombreux et le modèle des 7S de McKinsey en atteste, tant par sa large utilisation que par la pérennité de sa validité.

Nous avons donc pu constater que la littérature scientifique indique de manière irréfutable qu'il existe un lien de causalité entre la présence et l'usage de management participatif et la réussite des fusions et acquisitions. Elle tendrait également à indiquer que ce lien de causalité est vrai dans l'ensemble des cas possibles et il sera donc intéressant de vérifier ceci au travers d'une étude empirique, laquelle sera également présente dans ce mémoire de recherche. Nous aurons alors la possibilité de pouvoir observer l'existence d'une tendance convergente ou divergente entre, d'une part, la littérature scientifique et, d'autre part, la recherche empirique. Cette recherche empirique se voudra également apporter sa pierre à l'édifice et continuer de conforter, selon toutes vraisemblances, le lien de causalité exposé ci-avant, en relevant toutefois les petites spécificités liées au contexte particulier de l'étude.



## Chapitre Deuxième : Démarche méthodologique

Après avoir traité ce sujet de recherche à l'aide de la littérature scientifique, je vais maintenant aborder la méthodologie qui sera appliquée à la partie empirique de la recherche. Le cadre particulier de l'étude sera, quant à lui, abordé dans le chapitre suivant, avant la présentation et la discussion des résultats de cette recherche empirique.

La collecte de données aura ici été réalisée au travers de deux types d'enquêtes, qualitative d'une part, et quantitative d'autre part (Punch, 2013), ainsi qu'au travers de notes prises lors de deux observations de terrain et lors des sessions qui ont permis de compléter les supports quantitatifs, et de l'analyse de documents internes.

En plus du contexte, les principaux indicateurs qu'il a fallu sonder ont été, bien entendu, ceux de la participation et des effets induits par la participation, et ceux de la fusion et acquisition. Deux populations ont été ciblées pour récolter ces données avec, d'une part, l'encadrement « supérieur » (comme on le verra dans l'analyse du cas étudié, il n'existe pas une très grande distance verticale au sein de l'entreprise), et, d'autre part, un groupe cible de travailleurs appartenant à l'entité absorbée.

En ce qui concerne les travailleurs, il a été question de sonder, pour la partie participative, les valeurs de l'entreprise et leur assimilation par les travailleurs (notamment en ce qui concerne les valeurs participatives), la communication et le sentiment général de participation ressenti par les travailleurs. Les effets, induits par la participation, qui ont également été sondés sont le bien-être au travail (la satisfaction), le sentiment de reconnaissance et l'engagement. Le ressenti sur la fusion a lui aussi été sondé afin de relever les différences de perceptions qui peuvent exister entre le « top » et le « bas » de l'entreprise.

Du côté du management, la présence du management participatif a fait l'objet d'une partie de la récolte d'informations, au même titre que la question de la fusion et acquisition, ainsi que de l'impact du management participatif sur le processus de fusion et acquisition. Des indicateurs spécifiques aux domaines des ressources humaines (tel que le taux d'absentéisme, par exemple) et des finances de l'entreprise ont également été sondés.

Ce chapitre sur la méthodologie de la recherche va parcourir plus en détail et discuter les moyens et méthodes mis en œuvre pour tenter d'aboutir à des conclusions intéressantes et des réponses aux hypothèses de base ainsi qu'à la question de recherche.

### Section Un : L'enquête qualitative

Cette enquête qualitative a été réalisée grâce à deux outils qu'ont été les entretiens directifs et semi-directifs (Gavard-Perret *et al.*, 2012), ainsi que les questionnaires d'enquête (Patton, 2005). Ces deux outils ont eu pour objectif de se combiner pour apporter un maximum de données exploitables tant dans une optique contextuelle que dans une optique d'analyse du sujet de recherche et de ses divers indicateurs.

Cette partie de la recherche empirique a été adressée aux « top » et « middle » managers de l'entreprise, ce que j'ai qualifié plus haut d'encadrement supérieur au sein de l'entreprise. Ce choix se justifie de deux manières. Tout d'abord, il n'existe pas une très grande distance

hiérarchique verticale au sein de l'entreprise, comme je le détaillerai sous le chapitre suivant, ce qui implique qu'il n'était pas nécessaire d'interroger l'encadrement de proximité (situé principalement à l'échelle des différents sites, et peu nombreux), car celui-ci ne dispose pas d'une vision suffisamment globale pour fournir un matériel d'étude qui soit généralisable à l'ensemble de la société, et que, en outre, les réponses n'auraient probablement pas apporté de distinctions suffisamment utiles par rapport à celles récoltées auprès des top et middle managers. Enfin, il est indéniable que les contraintes matérielles et temporelles de l'étude ne permettaient pas de pouvoir rencontrer chaque catégorie de personnel au sein de la société et de traiter leurs réponses tel qu'on aurait pu le souhaiter dans le cadre d'un travail de plus grande ampleur.

## 1 Les entretiens

Il m'a paru opportun de réaliser, dans un premier temps, un entretien semi-directif (Gavard-Perret *et al.*, 2012) avec le Directeur général des Ateliers Jean Del'Cour, Dany Drion, en guise de mise en contact avec la société et afin d'obtenir un maximum d'éléments contextuels, ainsi que de disposer d'une quantité d'information suffisante pour réaliser et planifier les entretiens directs avec les autres membres visés dans cette partie de la recherche.

Ce premier entretien, semi-directif, visait donc à récolter des informations contextuelles (historique, but de la démarche de fusion et acquisition, ambitions, contraintes, premiers résultats, etc.) ainsi que de sonder la présence de management participatif au sein des Ateliers Jean Del'Cour.

Il a été réalisé en face à face, enregistré, avec l'accord de l'interviewé, et retranscrit intégralement (Auerbach et Silverstein, 2003) puis soumis à correction et validation de la part dudit interviewé, Dany Drion.

Dans un second temps, un questionnaire qualitatif a été envoyé à l'ensemble du groupe cible, groupe composé de sept personnes représentant l'ensemble de la population ciblée par cette partie de la récolte d'informations. L'échantillon pouvant donc naturellement être qualifié, de manière incontestable, de représentatif (Hamel, 2000). Ce questionnaire et son contenu seront détaillés et discutés sous le point suivant.

Une troisième étape de cette partie de la recherche empirique a consisté en la réalisation d'entretiens directs (Fenneteau, 2002) visant à repasser sur les questionnaires déjà transmis et reçus en retour, complétés par les personnes ciblées. Ceci afin de compléter et/ou de préciser les « zones d'ombre » et lacunes subsistant dans les questionnaires. Ces entretiens ont été réalisés en face à face et enregistrés, avec l'accord des interviewés, mais n'ont pas été retranscrits intégralement, contrairement au premier entretien, lequel était semi-directif.

Le choix de ne pas retranscrire ces derniers entretiens se justifie par le fait qu'il existe déjà un support écrit rédigé par les interviewés eux-mêmes. L'entretien ne faisant « que » repasser, et partiellement compléter et/ou éclairer, sur ce support, le choix a été fait de ne pas le retranscrire intégralement, mais bien de l'analyser de la même manière que le questionnaire, méthode qui sera explicitée à la fin de cette section. La différence de traitement entre le premier entretien, semi-directif, et les entretiens directs réside donc dans la présence préalable d'un support écrit, ainsi que dans l'ouverture elle-même de l'entretien.



Une des principales limites (Poupart, 1997) liées à cette manière de récolter l'information réside dans le caractère spontané des réponses données par les interviewés. Ce caractère spontané peut en effet créer un biais relativement important entre la réalité telle qu'elle est perçue dans un intervalle de temps proche à celui de l'interview (perception influencée par des événements quotidiens plus ou moins marquants et plus ou moins proches, d'un point de vue temporel, de l'interview), telle qu'elle est souhaitée par l'encadrement de l'entreprise (on parle ici des ambitions et de la vision, quelque part, idéale que le management se fait de ce qui est ou devrait être), et telle qu'elle est réellement et concrètement. Le biais induit par l'interviewer devrait être, normalement, relativement limité étant donné le caractère même des questions et le fait que les entretiens ont été réalisés en face à face.

## 2 Les questionnaires

Comme annoncé plus haut, un questionnaire (Patton, 2005) a été rédigé, dans une seconde phase de cette partie de la récolte d'informations, à l'attention du top et du middle management des Ateliers Jean Del'Cour. Ce questionnaire a principalement été composé avec des questions ouvertes et avec quelques questions/parties de questions fermées portant sur les points suivants :

- Questions de présentation
- Questions sur la présence de management participatif
- Questions sur l'impact de la fusion
- Questions sur l'impact du management participatif dans le contexte de la fusion
- Questions relatives à des indicateurs spécifiques
- Questions de mise en contexte

Les questions de présentation visent à établir le profil de la personne questionnée en établissant son âge, son genre, son expérience, son ancienneté au sein de l'entreprise ainsi que le rôle qu'elle y joue, et ce afin de déterminer si ces éléments tendent à orienter la perception de la situation que les personnes questionnées peuvent avoir.

On cherchera ensuite à savoir quelles sont les pratiques participatives mises en œuvre au sein de la société étudiée, savoir comment s'est passée la fusion en elle-même, prendre connaissance des liens perçus par la population cible entre les pratiques managériales participatives (préalablement présentes ou nouvellement mises en œuvre) et le déroulement du processus de fusion et ce également au travers d'indicateurs spécifiques (comme déjà explicité ci-avant), et, enfin, on cherchera à savoir si le contexte spécifique de l'étude est perçu comme un facteur influençant la situation dans son ensemble.

Le principal avantage de cette partie de la récolte de données réside dans le fait que les personnes interrogées ont eu le temps de penser les réponses apportées et donc de prendre du recul sur leur vécu, leur ressenti, leurs ambitions et les autres éléments pouvant biaiser les résultats que nous avons développés sous le point précédent, éléments principalement liés à la spontanéité. Il n'est cependant pas exclu qu'un biais persiste, notamment au travers de ce qui constitue la vision et l'ambition de la société. Un autre biais peut également résider dans un éventuel conflit de rôle vécu par les interviewés. Conflit qui pourrait être lié aux spécificités du cas étudié, dont la principale étant, pour rappel, le handicap. Je pense néanmoins que ce biais est très limité dans la mesure où la société a mis en place des mécanismes spécifiques faisant reposer la « charge » de la gestion du handicap moins lourdement sur les seules

épaules du management comme, par exemple, la présence d'assistants sociaux en première ligne.

Le biais lié au questionnaire en lui-même devrait être très faible dans la mesure où les questions ont été conçues, corrigées et validées, de manière à ce qu'elles n'induisent pas, ou en tout cas le moins possible, une orientation des réponses dans un sens qui serait souhaité et souhaitable pour les résultats de la recherche. Il est bien évident, par contre, que le fait de passer par ce formulaire induit certaines limites dans la collecte des données dans la mesure où les seules réponses collectées sont celles aux questions posées et dans les limites de ces dernières. Je pense néanmoins que cette limite a été partiellement évitée par le caractère relativement large et global du questionnaire.

Il est intéressant de rappeler que le groupe cible est représentatif de la population cible étant donné qu'il se confond avec cette population (Hamel, 2000). Cette partie de la récolte d'information relève aussi d'une certaine représentativité à l'échelle de la société elle-même puisqu'elle délivre des informations provenant de l'ensemble des membres qui chapeautent l'entreprise. On peut donc en conclure que les observations et conclusions tirées de ces informations sont représentatives de la vision, des ambitions et du ressenti de la société en tant qu'entité organisatrice des activités, ce qui n'implique pas que cette vision « colle » parfaitement avec celle de l'ensemble de la société en tant qu'assemblée représentant tous les membres de son organisation, de l'entité.

### 3 L'analyse des données qualitatives

Ces données seront analysées au travers d'un tableau à double entrée comprenant, sur l'axe horizontal, l'ensemble des personnes interviewées et questionnées, et ce de manière individuelle, ainsi que, sur l'axe vertical, l'ensemble des indicateurs tels qu'ils auront été analysés auprès des travailleurs (Henri et Moscovici, 1968). Pour rappel, ces indicateurs sont les suivants :

*« Pour la partie participative, les valeurs de l'entreprise et leur assimilation par les travailleurs (notamment en ce qui concerne les valeurs participatives), la communication et le sentiment général de participation ressenti par les travailleurs. Les effets, induits par la participation, qui ont également été sondés sont le bien-être au travail (la satisfaction), le sentiment de reconnaissance et l'engagement. Le ressenti sur la fusion a lui aussi été sondé » (cf. supra, p. 33).*

Ce tableau reprendra des indications spécifiques à chacun des points y étant traités ainsi que des indications sur les champs lexicaux et mots les plus souvent utilisés pour parler desdits points (Andreani et Conchon, 2005).

L'avantage perçu, dans l'analyse ainsi faite des données, réside dans les facilités de lecture et d'interprétation des résultats. On verra ainsi clairement apparaître les éventuelles divergences de point de vue entre les différents membres de la population cible, l'avis et le ressenti général par indicateur, ainsi que les faiblesses particulières. On pourra alors, également, facilement comparer les résultats obtenus auprès du management et auprès de la seconde population cible, laquelle sera détaillée sous la section suivante.

Cette distinction faite entre les indicateurs, et le choix même de ces indicateurs provient directement de la revue de littérature dans laquelle ils ont été clairement mis en évidence. Le

lecteur est donc invité à s'y référer afin de bien appréhender l'intérêt, copieusement développé, de ces indicateurs.

## **Section Deux : L'enquête quantitative**

Cette deuxième partie de la recherche empirique est constituée d'une enquête quantitative réalisée à l'aide d'un questionnaire (Bréchon, 2011) conçu pour une population cible particulière, indiquée comme étant particulière pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, elle est particulière car elle se composera des membres de l'organisation pouvant présenter le plus de difficultés lors d'un processus de fusion et acquisition, tel qu'établi dans la littérature scientifique (cf. supra). Cette population cible est en effet celle de l'entité qui a été « incorporée » dans la société acquéreuse et qui a subi, de par ses activités, le plus de changements. Cette population sera située dans le cadre spécifique de l'étude dans le chapitre suivant. Notez également qu'il a été choisi de ne sonder, aux fins de ce mémoire, que cette partie de l'organisation après une première lecture des documents internes de l'entreprise, lesquelles mettent en évidence l'opportunité de se concentrer spécifiquement sur cette partie.

Une autre particularité de cette population, elle aussi détaillée dans le chapitre suivant, est celle du handicap. La plupart des membres de l'organisation, interrogés à ce niveau, sont sujets à des troubles qui seront ici qualifiés de mentaux et dont la profondeur est relativement variable, ou à des troubles physiques. Cette particularité a eu un impact évident et certain sur le matériel utilisé dans cette partie de la collecte d'informations.

Enfin, la dernière particularité de cette population cible est qu'elle n'est constituée « que » d'ouvriers (les travailleurs). En effet, étant donné que les employés des Ateliers Jean Del'Cour ne sont pas sujets, pour la plupart, à un handicap quelconque, et qu'ils ne représentent qu'un nombre limité de personnes, il ne m'a pas semblé significativement intéressant d'y allouer des ressources, comme dit plus haut, déjà très limitées par les contraintes physiques et temporelles liées à ce mémoire. De plus, il n'est pas certain que le handicap soit un élément limitant la généralisation des résultats de cette étude, fait qui sera abordé après l'analyse des résultats, dans une partie lui étant spécifiquement allouée. On peut déjà avancer malgré tout que, au regard de la littérature scientifique, les résultats, qui auraient pu être obtenus au travers d'une enquête réalisée auprès des employés, se seraient probablement situés dans le prolongement de ceux obtenus auprès des ouvriers, à quelques différences près spécifiquement liées à la question du handicap et des adaptations nécessitées par ce facteur.

Il est utile de préciser dès le début de cette section que le nombre de réponses obtenues pour cette partie s'élève à 20, ce qui normalement ne permet pas de présenter les résultats sous forme de pourcentage ( $n \geq 30$ ) (Bréchon, 2011). Néanmoins, ils seront tout de même présentés ainsi à des fins illustratives et explicatives, car cette forme de présentation permet au lecteur de mieux appréhender les tendances et de mieux constater les liens mis en évidence dans ce travail.

## 1 Les questionnaires

Le questionnaire (Bréchon, 2011) distribué à ce deuxième groupe cible a été conçu en deux parties. La première relevant les informations d'identification des répondants suivantes : le genre, la tranche d'âge à laquelle le répondant appartient et sa typologie de handicap (physique ou mental). La deuxième partie est quant à elle subdivisée en six sous parties de cinq propositions chacune, proposition devant être évaluées par les répondants à l'aide d'une échelle de Likert (Vernette, 1991), échelle constituée de cinq réponses possibles allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Les sous-parties concernent, respectivement, les thèmes du « bien être », de l'« engagement », de la « reconnaissance », des « valeurs », de la « participation » et du « rapport à la fusion ».

Le questionnaire en question a été relu, corrigé et approuvé par un groupe de personnes compétentes (la Direction des Ressources Humaines et l'Encadrement Social) au sein des Ateliers Jean Del'Cour. Ces mêmes personnes ont, à cet effet, testé le questionnaire sur un groupe test, relativement homogène sauf pour ce qui concerne les tranches d'âge, de cinq personnes. La possibilité d'intégration de ce groupe test dans le groupe cible semble tout à fait réaliste, car, d'une part, peu de modifications ont été apportées au questionnaire original (parmi lesquelles on retrouvait exclusivement des propositions de reformulation en des termes ayant la même portée, mais d'abord plus compréhensible pour la population cible), et, d'autre part, le biais induit par la présence d'un assistant social est le même que celui qui sera présent lors des sessions réalisées avec les personnes du groupe cible. Cette intégration sera démontrée dans le chapitre dédié à l'analyse et à la discussion des résultats.

Un groupe cible de quinze personnes a été conçu par l'assistant social des Ateliers Jean Del'Cour, chargé de la population cible, afin que celui-ci soit le plus représentatif possible de la population cible. Nous pouvons donc affirmer que, étant ainsi constitué empiriquement, le groupe cible est représentatif de la population cible (Hamel, 2000). Il est même très représentatif de la population cible dans la mesure où cette population d'initialement 91 travailleurs affectés à l'implantation ciblée peut être réduite pour, d'une part, le critère de l'analphabétisme (ce qui concerne environ 60 personnes dont la compréhension et la capacité d'expression par ce biais part de zéro jusqu'à la capacité de lire et écrire, mais sans aucune compréhension du contenu/message véhiculé), et d'autre part la non-présence sur site permanente de 25 à 30 personnes affectées à des activités hors entreprise. Il ne subsiste donc au final qu'une population capable de participer à cette enquête, sous cette forme, formée de 31 personnes (selon la personne en charge de ces matières sur place). L'ensemble du groupe cible constitue dès lors, groupe test compris, près de soixante-cinq pourcents de la population cible (64,52 %).

Les questionnaires ont tous été complétés en entretiens individuels avec les répondants, avec la présence d'un assistant social, lequel étant présent pour expliquer au mieux les concepts clés du questionnaire aux répondants et pour rassurer et limiter les facteurs de stress pour ces derniers. L'impartialité et l'éventuelle influence de l'assistant social ont été contrôlées par mes soins durant chaque interview, et on peut dès lors affirmer qu'il n'y a eu que peu de biais dus à sa présence, laquelle s'étant avérée nécessaire à la récolte des données.

Les raisons qui m'ont poussé à choisir ce type de questionnaire, en lieu et place d'une démarche purement qualitative (qui aurait certes, d'un point de vue uniquement théorique, pu apporter des réponses plus développées sur certaines interrogations), sont principalement liées à la spécificité de la population interrogée. Il a été convenu avec l'encadrement compétent

que des réponses de type qualitatives n'auraient pu être obtenues en raison des facteurs psychosociaux induits (principalement du stress, de l'angoisse, ou une simple réaction protectionniste de repli sur soi, selon un membre de cet encadrement) et des facteurs intellectuels dont il est extrêmement important de tenir compte. De plus procéder ainsi m'a permis d'obtenir des réponses quantifiables et précises sur les éléments les plus déterminants a priori, selon l'étude de la littérature scientifique préalablement établie, de cette étude. Des liens auront ainsi pu être faits entre ces éléments de manière authentique, précise et quantifiable, et également dans le respect des personnes participantes. Il a été question, en somme de faire preuve d'une certaine capacité d'adaptation, adaptation constituant un facteur et même un impératif quant à la réussite de la mise en place des pratiques managériales participatives.

Le premier biais ayant été traité dans le paragraphe ci-dessus, je vais maintenant me pencher sur les autres limites et biais de cette partie de la recherche empirique (Martin, 2007). Tout d'abord, le questionnaire en lui-même comporte des questions qui peuvent orienter légèrement les réponses bien qu'une attention toute particulière ait été portée sur ce point et que les questions aient été réalisées sur base d'un questionnaire réalisé, pour des recherches dans un domaine similaire, par le Professeur Denis Chênevert de HEC Montréal. Les propositions présentes dans ce questionnaire ont été adaptées et souvent simplifiées afin que les répondants en saisissent le sens. C'est principalement lors de ces changements que la formulation a pu, peut-être, induire partiellement une orientation de réponse. Je pense néanmoins que, en mettant d'un côté la spécificité du groupe cible et la qualité du questionnaire de l'autre, dans le cadre de cette étude, ce biais n'est pratiquement pas présent et ne porte donc pas à conséquence pour l'analyse des résultats.

Une autre limite, déjà abordée dans la section précédente, réside dans le fait que le questionnaire constitue un objet fini et que les données récoltées sont, de fait, limitées aux questions posées, sans possibilité (bien que des notes aient été prises), de sortir du cadre imposé aux répondants. Je pense néanmoins pouvoir affirmer que le matériel fournit, dans le cadre de ce mémoire, suffisamment de matière pour pouvoir réaliser l'analyse souhaitée.

## 2 L'analyse des données quantitatives

Pour cette partie, les données seront analysées de plusieurs manières (Martin, 2007). Tout d'abord, une tendance générale sera dégagée au travers de moyennes établies pour chacun des indicateurs clés déjà mentionnés ci-dessus. Pour rappel :

*« Pour la partie participative, les valeurs de l'entreprise et leur assimilation par les travailleurs (notamment en ce qui concerne les valeurs participatives), la communication et le sentiment général de participation ressenti par les travailleurs. Les effets, induits par la participation, qui ont également été sondés sont le bien-être au travail (la satisfaction), le sentiment de reconnaissance et l'engagement. Le ressenti sur la fusion a lui aussi été sondé » (cf. supra, p. 33)*

Il a donc été question, d'analyser le ressenti des personnes qui ont participé à cette partie de la recherche. C'est en mettant ces perceptions en lien direct avec les informations recueillies dans la partie qualitative de la recherche, ainsi qu'avec les autres sources documentaires rencontrées, qu'une perception de la réalité pourra se dégager de l'ensemble de cette étude de cas.

Ces moyennes seront calculées sur base d'une transposition, en pourcentage, des réponses fournies au travers de l'échelle de Likert (Vernette, 1991). Celle-ci sera établie comme suit :

- « Pas du tout d'accord » - 0 %
- Entre « Pas du tout d'accord » et la réponse neutre – 25 %
- Réponse neutre – 50 %
- Entre la réponse neutre et « Tout à fait d'accord » - 75 %
- « Tout à fait d'accord » - 100 %

Ensuite, des indices de corrélation seront calculés afin de déterminer les différentes influences existantes entre les différents indicateurs. Plusieurs tableaux récapitulatifs seront également présentés afin que le lecteur puisse avoir une vue d'ensemble sur les différents résultats. On retrouvera notamment un tableau de synthèse reprenant les moyennes détaillées par élément du questionnaire, un tableau synthétisant le premier pour une vue plus rapide et claire, mais moins détaillée, des diverses moyennes (spécifiques et globales) par indicateur et par participants et enfin, un tableau reprenant les divers coefficients de corrélation sera présenté.

### **Section Trois : Les notes**

Comme annoncé, des notes ont été prises lors de deux observations de terrain d'une heure chacune, et lors des sessions qui ont permis de compléter les supports quantitatifs (Lincoln et Guba, 1985). Celles-ci ont été prises à la volée, sans respecter de canevas précis, se voulant constituer un élément favorisant ma remémoration des faits et permettant de compléter et d'alimenter la discussion et l'interprétation des résultats obtenus au travers des deux types d'enquêtes et au travers de l'analyse des documents internes de l'entreprise.

### **Section Quatre : L'analyse des documents internes de la société**

Ces documents constituent, en effet, une source d'information particulièrement riche permettant, entre autres, de mettre en perspective, lors de la discussion et de l'analyse des résultats, lesdits résultats d'un point de vue, entre autres, temporel. En effet, parmi ces documents on retrouve deux enquêtes psychosociales, déjà réalisées par des organismes externes à l'entreprise et donc, normalement, impartiaux et pouvant constituer une source fiable d'information. Les autres documents étant des documents confidentiels utilisés par l'entreprise soit durant la phase actuelle de fonctionnement, soit durant la fusion, on peut donc les considérer constituant une source fiable d'information.

Chacun de ces documents sera utilisé pour alimenter la discussion des résultats obtenus au travers des autres sources utilisées dans le cadre de la présentation des résultats.

### **Section Cinq : Généralisation des conclusions**

Enfin, les conclusions, tirées de la présentation, de l'analyse et de la discussion des résultats de la recherche empirique, seront généralisées au regard de la littérature scientifique. Cette partie se situera directement au cœur du dernier chapitre dédié à la conclusion de cette étude.

## Chapitre Troisième : Le contexte des Ateliers Jean Del’Cour

### Section Un : Les Ateliers Jean Del’Cour

Cette étude sur le management participatif en contexte de fusion et acquisition a été menée au travers d’une étude de cas, en ce qui concerne la partie empirique, réalisée au sein des Ateliers Jean Del’Cour, entreprise appartenant au Groupe JDC avec, également, l’entité JDC Innovation (Société Anonyme à finalité sociale).

Cette société est une Entreprise de Travail Adapté (ETA) constituée en Association Sans But Lucratif (ASBL). Ces ETA, autrefois appelées « Ateliers Protégés », dépendent, en ce qui concerne la Région wallonne, de l’Agence Wallonne pour l’Intégration des Personnes Handicapées (AWIPH), et ce depuis le 6 avril 1995. Le nombre d’ETA reconnues et subventionnées s’élevait, en 2009, à 58 et comptait en moyenne 120 travailleurs par entreprise, et 6970 personnes au total (AWIPH, 2010). Comme ce qui précède l’indique, les ETA mettent à l’emploi des personnes aptes à être insérées dans le tissu économique et la vie professionnelle, mais pouvant présenter divers handicaps d’ordre et de profondeur variés.

Pour la situer dans le paysage économique, Les Ateliers Jean Del’Cour sont une entreprise du secteur privé poursuivant un objectif non lucratif et disposant de ressources mixtes (marchandes et non marchandes, dont les aides et subsides), ceci impliquant qu’elle évolue dans la sphère du secteur non marchand (Defourny *et al.*, 2005).

Les Ateliers Jean Del’Cour sont, comme je l’ai exposé plus haut, une ASBL qui fêtera cette année son 50<sup>e</sup> anniversaire puisqu’elle a en effet été fondée et reconnue en 1965, et qui a fusionné avec une autre ETA, l’ETA Jacqueline Orts, le 1<sup>er</sup> janvier 2014. La proportion de personnel en situation de handicap représente 89% de l’ensemble du personnel, soit environ 392 personnes sur 440 qui travaillent au sein de l’entreprise, réparties sous cinq sites et plus de 16000 mètres carrés d’ateliers et d’entrepôts.

Elle possède un chiffre d’affaire annuel de plus de 8 millions d’euros et est active, en majeure partie, au travers d’activités « Business to Business », de ses trois business units (Emballage, Technique et Environnement), ainsi que sur ses cinq sites (Bierset, Grâce-Hollogne, Plénesses, Hauts-Sarts et Malmédy). Ses activités sont réparties entre les secteurs industriels de l’emballage et du conditionnement, de la connectique, du câblage et de la mécanique, ainsi qu’entre ses activités dites « environnementales » (entretien de parcs et jardins, tris de débris sur chantiers, rénovation et entretien de logements sociaux, etc.) et de services aux entreprises. On notera en outre qu’elle dispose de la certification EN9100 depuis 2009 (certification en matière aéronautique et spatiale) et de la certification ISO9001 depuis 2012 (certification du management de la qualité).

Les activités de la BU Emballage constituent 60% du chiffre d’affaire des Ateliers Jean Del’Cour, celles de la BU Technique représentent 35 % et celles du secteur Environnement 5 %. Ce dernier secteur étant relativement nouveau et « innovant » au sein de l’entreprise.

Afin de permettre au lecteur de pouvoir mieux comprendre la structure de la société et la manière dont elle s’articule et opère, il m’a paru opportun de joindre ici l’organigramme de la société tel qu’il a été établi au jour d’aujourd’hui.

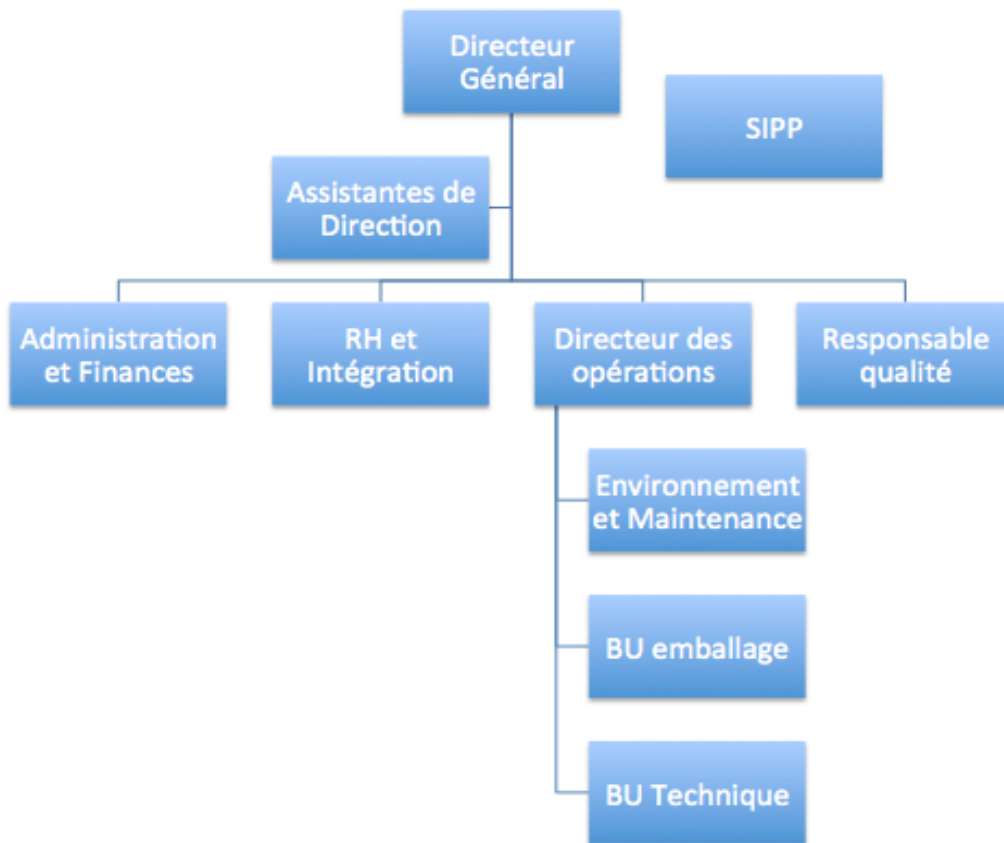


Figure 3 - Organigramme des Ateliers Jean Del'Cour



## Section Deux : La fusion et acquisition

Les Ateliers Jean Del'Cour, comme indiqué à plusieurs reprises plus avant dans ce travail, ont, en date du 1<sup>er</sup> janvier 2014, fusionné avec l'ETA Jacqueline Orts. Jacqueline Orts était, avant la fusion, une plus petite entité verviétoise en quête de stabilité économique et d'acquisition de compétences. Ce rapprochement pourrait, d'une certaine manière, être dû au fait que les deux ETA, et un peu plus Jacqueline Orts que les Ateliers Jean Del'Cour, ont pleinement pris conscience de leur participation active à la sphère économique et aux implications et influences et conséquences en découlant. Plus précisément, un événement, la faillite d'une petite ETA (Imarco), a fait réagir ces deux acteurs. Ils ont alors pris conscience pleinement des exigences du marché, auxquelles ils n'échappent désormais plus, et ce malgré les subsides qui leur sont versés par l'AWIPH, telles que la compétitivité, la qualité, le professionnalisme et la régularité.

C'est donc suite à la faillite d'Imarco (ETA malmédienne, active dans l'industrie mécanique) en 2012 que les deux entreprises ont entamé des discussions (dans le courant du mois de septembre 2012) au sujet d'un éventuel rapprochement des deux entreprises, après avoir décidé de collaborer pour tenter de sauvegarder environ cinquante pourcents du personnel de cette ETA faillie. L'ETA Jacqueline Orts a, en effet, senti la nécessité de se rattacher à une entité plus importante et bénéficiant d'une réputation bien établie, ainsi qu'un portefeuille client un peu plus varié afin de pouvoir retrouver un bon niveau d'activité économique et sortir d'une situation difficile durant depuis plusieurs années.

De son côté, les Ateliers Jean Del'Cour ont pu entrevoir au travers de ce rapprochement un moyen de diversifier leurs activités, d'étendre leur zone d'action et d'accroître leurs parts de marché grâce aux éléments précédents et à l'élimination d'un concurrent direct à travers cette absorption.

On peut donc en conclure, sur ce point, que l'objectif de cette fusion réside dans l'acquisition d'un avantage stratégique, concurrentiel et opérationnel. Il n'est ici pas question d'envisager un quelconque objectif purement financier comme une valorisation financière par exemple. Cette option est tout bonnement exclue notamment grâce/à cause de cette constitution des ETA en ASBL empêchant, entre autres, toute transaction dont l'objectif serait de dégager une « survalorisation » pouvant profiter financièrement aux « propriétaires » de l'entreprise. Il n'a jamais été question, après analyse de tous les matériels d'étude disponibles, qu'un objectif financier soit poursuivi au travers de cette fusion et acquisition (puisque ici, il s'agit pratiquement des deux concepts à la fois, point que je détaillerai un peu plus loin dans cette section). Au contraire, il a surtout été question de « *préparer l'avenir* » (Drion, interview du 18 février 2015 [interview retranscrite]), bien que des objectifs financiers aient été mis en place (de manière confidentielle) afin de pouvoir apporter des éléments de mesure tangibles quant à la réussite entière ou partielle, ou à l'échec (en terme d'objectifs et non sur le plan légal), ainsi que des points d'appui visant à convaincre et à rassurer les deux Conseils d'administration. Un premier constat peut d'ores et déjà être fait, la fusion est une réussite, mais une réussite partielle, sur base de ces « critères financiers », qui ne seront pas plus développés dans ce travail au vu de leur caractère confidentiel.

Le processus de fusion et acquisition entre les deux entités s'est alors déroulé relativement rapidement, en un peu plus d'un an. Je parle en effet de fusion et acquisition, car dans ce cas, l'ETA Jacqueline Orts a été intégrée dans les ateliers Jean Del'Cour et a ainsi « perdu » son identité propre. Mais, le management a toujours clairement affiché sa volonté d'effectuer un

rapprochement entre les deux entités, il a même été question, au début de l'analyse des possibilités, de créer une nouvelle société pour y réunir les deux entités et les amener à se rassembler autour d'une nouvelle identité commune. Mais comme le dit Monsieur Dany Drion, Directeur général des Ateliers Jean Del'Cour, c'est la raison qui l'a emporté et le choix a été fait d'incorporer l'ETA Jacqueline Orts afin de réduire les coûts incompressibles liés à ce rapprochement.

Différentes étapes se sont alors succédé à partir des premières discussions au sujet du rapprochement, en septembre 2012, jusqu'à la fusion le premier janvier 2014 et son constat par acte authentique le 23 janvier 2014. Un premier pas a été fait entre octobre et décembre 2012, période durant laquelle les deux Conseils d'administration ont rendu un avis favorable à la mise en route des négociations entre les deux directions des ETA. Ce qui a conduit à la validation, en avril 2013, de l'enclenchement du processus de fusion et acquisition ainsi qu'à l'étude plus approfondie des différents moyens pour y parvenir et à mettre en œuvre, notamment sur le plan légal (ce qui définira les possibilités de fusion entre ASBL, régies par l'article 58 de la loi du 27 juin 1921 portant sur *les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations*, qui ne sera détaillée plus en détail ici, ce mémoire ne portant pas d'ambitions sur le plan de la législation) et financier (ce qui fera pencher la balance du côté d'une orientation plus « acquisitive » du processus de fusion et acquisition).

En juin 2013, après le vote de validation des deux Assemblées Générales (en mai 2013), une première communication, destinée aux partenaires sociaux (et syndicaux) a été établie et un premier communiqué de presse a été transmis. Cette communication porte sur l'objet et les motivations qui sous-tendent ce rapprochement. C'est alors que les négociations, au sujet, principalement, de l'harmonisation des différences structurelles et financières, entre les directions (et leur Conseil d'administration respectif) des deux ETA et les représentants du personnel ont vraiment vu le jour, lesquelles semblent s'être déroulées de manière équilibrée. Tout au long des discussions (qui se sont étalées jusqu'à la mise en place définitive des changements), et à partir du moment où les deux directions ont décidé de rendre « public » le processus de fusion et acquisition mis en marche entre les deux ETA, les documents internes tendent (confidentiels) à démontrer la volonté de communiquer de manière transparente sur les avancées relatives au dit processus (tant en interne qu'en externe), ainsi que d'avancer sur la question de la formation, du bien-être des travailleurs et de leur information par divers canaux de communication sur la suite du processus.

Néanmoins, un premier constat, réalisé durant le premier trimestre 2014, rapporte qu'un sentiment de peur, d'hésitation et d'interrogation règne parmi les travailleurs, principalement ceux issus de l'entité absorbée, l'ETA Jacqueline Orts, ce qui peut déjà nous mettre sur la piste d'une communication, si pas mauvaise, peut-être pas assez adaptée, ciblée et soutenue. Ce même document interne indique que « *Ces points sont à traiter rapidement si nous voulons que la sérénité revienne au sein de la nouvelle société* » (document interne des Ateliers Jean Del'Cour, nature et intitulé confidentiels).

Sur le plan des activités et de la culture des deux ETA, on constate dès le début qu'il existe un socle commun entre les deux. Elles possèdent déjà chacune, en effet, des activités d'emballage, de conditionnement, de mécanique et de soudure. Elles ont également plusieurs clients communs, ce qui induit une concurrence forte entre les deux. Enfin, il semble bien établi que les deux entités partagent des valeurs et une vision communes.

Sur le plan historique, les sites et activités qui appartenaient déjà aux Ateliers Jean Del'Cour, indépendamment des activités et des sites communs, étaient, en ce qui concerne les sites, ceux de Grâce-Hollogne, de Bierset et des Hauts-Sarts, et, en ce qui concerne les activités/métiers, ceux de connectique et de câblage. Les sites et activités propres de l'ETA Jacqueline Orts étaient, en ce qui concerne les sites, ceux des Plénesses et de Malmedy, et, en ce qui concerne les activités, celles d'environnement et d'ébavurage (pour des commanditaires spécifiques). Le reste étant déjà présent de manière commune au sein des deux entreprises. On constate bien, ici, deux éléments importants que sont la diversification des activités et du portefeuille client et l'étalement géographique, éléments induits par la fusion et acquisition qui a concerné ces deux entités.

Du côté des valeurs, celles-ci, comme déjà avancé, étaient sensiblement les mêmes dans les deux ETA. Les deux visent, en effet, une croissance équilibrée (et socialement responsable) au travers des valeurs suivantes (document interne : *Valeurs*, affichage mural dans l'entreprise) : bien-être, autonomie, éthique (ceci constituant les trois composantes du volet social), professionnalisme, orientation client et innovation (qui constituent ainsi les trois autres composantes, à caractère économique). Il existe par ailleurs des politiques de qualité et de progrès très suivies et marquées qui représentent vraiment une des caractéristiques intrinsèques de l'entreprise.

Quant à la vision, commune, celle-ci tourne, entre autres, autour de la mission fondamentale des Entreprises de Travail Adapté (document interne : *Vision*, affichage mural dans l'entreprise). Celle-ci vise la mise à l'emploi de personnes en situation de besoin d'aide à l'autonomie dans un contexte dynamique, moderne et formateur, en vue d'optimiser leur intégration au sein de la société (civile et économique). Les deux sociétés se mettent pour objectif de mener à bien les projets qui leur sont confiés, avec de hautes exigences en matière d'efficacité, de performance et de qualité tout en restant les plus compétitives possible, et dans une optique de développement durable (tant économiquement qu'écologiquement, « socialement » et socialement).

Pour finir, le management a, lors de cette fusion et acquisition, changé en ce sens qu'un seul manager de l'ETA Jacqueline Orts est, à ce jour, resté dans la société. Lors de la fusion, les deux managers principaux de l'entité absorbée ont été intégrés au nouvel organigramme, mais seul un des deux a finalement décidé de rester, et ce à moins d'un an après la fusion. Au final, on peut constater que le management est ainsi à l'image de la société elle-même, une zone « à cheval » sur deux réalités parfois différentes que sont celles du non marchand (dont trois des sept managers sont issus) et du marchand (dont les quatre autres proviennent), bien que Les Ateliers Jean Del'Cour s'identifient clairement comme une société « *comme une autre* » selon plusieurs responsables. Ces derniers ont su combiner les acquis engrangés, dans chacun de leur secteur historique, pour pousser cette entreprise du non marchand dans le sens du courant économique qu'elle souhaite manifestement emprunter.

On peut donc constater, à la lecture de ce qui précède, que l'entité ayant, en quelque sorte, subi le plus de changement et de facteurs psychosociaux négatifs a été celle absorbée au travers de ce processus de fusion et acquisition. Il m'a donc paru opportun de réduire ma population cible (en ce qui concerne les travailleurs) au site le plus touché par les changements, c'est-à-dire celui des Plénesses, ancien siège social de l'ETA Jacqueline Orts, et ce afin de faire ressortir un maximum les points positifs et négatifs ainsi que les pierres d'achoppement rencontrées lors de ce processus spécifique de fusion et acquisition.

De plus, une des enquêtes psychosociales internes (réalisée en avril et mai 2014 par un organisme indépendant, le SIPP) a clairement souligné ces premières conclusions quant au cadre/filtre à appliquer à cette partie de la recherche empirique. Elle montre, entre autres, que les sites les moins touchés (d'un point de vue psychosocial et global) par la fusion sont ceux des Hauts-Sars, de Malmedy et de Bierset (qui disposaient de leurs propres activités en relative indépendance par rapport au reste des sites des deux ETA réunies), et que les sites les plus touchés sont ceux de Grâce-Hollogne et, de manière beaucoup plus marquée, des Plénesses.

## **Section Trois : La question du handicap**

Une des caractéristiques importantes du cas d'étude relève donc de la notion du handicap. Il apparaît donc tout à fait important d'établir ici une définition de cette vaste notion et de tenter de déceler, au travers de la littérature scientifique, quelles pourraient être les éventuelles implications, difficultés et adaptations induites par cette notion dans le cas précis du domaine de recherche abordé par ce mémoire qui est, pour rappel, la question de l'influence et du caractère déterminant de la mise en œuvre de pratiques managériales participatives en contexte de fusion et acquisition en vue, bien entendu, d'une réussite maximale de ce processus.

### **1 Définition de la notion de handicap**

La notion de handicap est une notion particulièrement intéressante reflétant, en partie, une inadaptation sociétale vis-à-vis de certaines personnes. Souvent, le terme « handicap » est utilisé dans le langage courant pour remplacer celui d'infirmes, ce qui est d'ailleurs le cas dans ce travail non pas dans une optique de complaisance, mais bien dans une volonté de vulgarisation (Giami, 1994). Il est néanmoins important de s'arrêter sur cette distinction pour bien comprendre les implications qui peuvent intervenir sur les plans psychosociaux et donc managériaux.

Celle-ci est brillamment mise en exergue au travers des citations suivantes :

*« La distinction entre infirmité (les limites fonctionnelles qui résultent d'une altération) et le handicap (les barrières, souvent de nature sociale, qui empêchent la réalisation des objectifs et des opportunités) » & « une personne ayant une infirmité peut être handicapée ou non et une personne qui est handicapée peut avoir ou ne pas avoir d'infirmité »*  
(Wright, 1983 : 11)

C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles on retrouve désormais de plus en plus d'appellations différentes du terme « handicapé » telles que « personne à mobilité réduite » ou « personne en manque d'autonomie », ce qui permet, d'une part, de réduire le côté parfois négatif associé au terme « handicapé » et, d'autre part, de mettre en évidence une volonté d'adaptation aux singularités personnelles et fonctionnelles. Notons que cette conception de « personne en manque d'autonomie » se distingue de celles de « personne en perte d'autonomie » et de « personne en besoin d'autonomie », lesquelles font référence à des situations différentes de handicap ou d'atteinte d'un handicap (selon un rapport de recherche R.H.I.S.A.A. de Querre *et al.* en 2010).

D'une certaine manière, également, la profondeur du handicap dépend de l'adaptation sociétale à la déficience concernée. Mais comme je l'ai dit plus haut, à des fins de vulgarisation (Giami, 1994), le terme « handicap » et ses variantes seront utilisés dans ce travail sans distinction entre ceux-ci et le terme « infirmité » et ses variantes.

On distingue parmi ces handicaps (entendez « parmi ces infirmités ») les handicaps physiques, qui peuvent être d'ordre sensoriels, moteurs et/ou toutes les autres affections qui, d'une certaine manière affectent le physique, accompagnées ou non de troubles intellectuels (Siller, 1986). Mais également les handicaps d'ordre mentaux, catégorie qui englobe les déficiences intellectuelles et psychiques (Pachoud, 2010). Au sujet de ces derniers, il est important de ne pas les confondre avec les maladies mentales, distinction apportée par Jaeger en 1994 et ensuite par Esnard en 1998. Ces deux auteurs font remarquer qu'une partie des professionnels s'accordent à lier au handicap une qualité de fait définitif, alors que la maladie est, quant à elle, évolutive. Je me permets néanmoins de ne pas adhérer à cette distinction.

Nous retiendrons ici la définition suivante de la personne handicapée (entendez « infirme ») :

*« Toute personne qui a une altération physique ou mentale qui limite de manière substantielle l'une ou plus des principales activités quotidiennes de cette personne ; a eu dans le passé une telle altération ; est considérée comme ayant une telle altération »,*  
issue du *Rehabilitation Act* de 1973 et citée par Fine et Asch en 1988.

## 2 Les liens avec l'objet d'étude

En ce qui concerne cette étude, il est intéressant de retenir que le handicap n'est pas en soi une limite, mais qu'il nécessite des adaptations, ce qui est très important et qui interviendra dans la généralisation des conclusions. Et l'une des principales difficultés rencontrées quand des individus sont confrontés à une personne handicapée, c'est qu'ils perçoivent certaines caractéristiques du handicap comme étant LE handicap, ceci limitant littéralement leurs possibilités d'analyse et de compréhension de la situation avec ses tenants et aboutissants ainsi qu'avec ses contraintes et solutions (Giami, 1986). On peut dire, pour faire plus simple, qu'une personne présentant un handicap sera perçue comme une personne handicapée, ce qui constitue, comme l'écrit Alain Giami dans un de ses articles parus en 1986, une « *représentation du handicap* ».

Le rapport de recherche R.H.I.S.A.A. de Madina Querre *et al.* de 2010 souligne parfaitement que la principale difficulté liée au handicap est celle de l'adaptation et notamment celle de l'adaptation de la communication. Ce rapport met clairement en évidence la nécessité d'établir une communication adaptée aux caractéristiques liées aux handicaps spécifiques. Il s'agit donc, idéalement d'une communication très ciblée et graduelle autant que nécessaire. Le rapport en question ne remet pas en cause la capacité à établir une communication efficace entre l'environnement sociétal et la personne handicapée, ni celle, inverse, d'établir une communication efficace entre la personne handicapée et son environnement sociétal. Que du contraire, il souligne la nécessité absolue d'adaptation permettant ainsi l'intégration. L'inadaptation aux besoins spécifiques pouvant ainsi mener, toujours selon ce rapport, au repli sur elle-même et à la critique des autres de la part de la personne en situation de handicap.

Adaptation et intégration ne doivent, par ailleurs, par rimer avec discrimination « positive » (ni avec aucune autre forme de discrimination d'ailleurs). En effet, celle-ci induit une forme d'isolement de la personne handicapée qu'il n'est pas toujours souhaitable (Le Clainche et Demuijnck, 2006). Ces auteurs indiquent d'ailleurs dans leurs conclusions que « *les personnes handicapées les plus qualifiées hésitent d'ailleurs à obtenir la reconnaissance administrative de leur handicap afin d'éviter une stigmatisation qui les desservirait dans leur accès à l'emploi alors même que cette reconnaissance pourrait, en théorie, leur donner davantage de possibilités* » (Le Clainche et Demuijnck, 2006 : 29).

En outre, tout ceci implique que la bonne utilisation des outils participatifs et la bonne mise en place de pratiques managériales participatives, de manière adaptée, vont permettre une meilleure intégration des personnes handicapées et donc une meilleure participation, ceci amenant à une meilleure approche des situations de changement telles que celle d'une fusion et acquisition. L'utilisation du modèle théorique développé sous le chapitre deux de ce mémoire pourrait éventuellement s'avérer utile dans ce cas précis.

Il a également été avancé par James Sheehan (1998) que le management participatif pouvait, bien entendu, être employé dans des contextes et des secteurs économiques ou sociétaux très variés. Ceci venant en complément de ce qui a été avancé ci-avant et confortant le fait que les pratiques participatives peuvent être mises en place et poursuivre leurs objectifs et implications dans ce contexte spécifique d'étude, moyennant quelques adaptations afin d'atteindre une meilleure intégration de ces pratiques, de ces outils, des objectifs et des personnes au travers du changement.

# Chapitre Quatrième : Résultats des recherches, présentation, analyse et discussion

## Section Un : La présentation et l'analyse des résultats

Dans cette première section, des tableaux de synthèse des résultats de la recherche empirique seront introduits, présentés, analysés et discutés afin de fournir toutes les données nécessaires à la discussion qui devrait apporter des réponses aux hypothèses de départ et à la question de recherche de cette étude. On retrouvera en outre, dans un premier temps, une brève analyse autour de l'intégration des questionnaires de prétest, au nombre de cinq, au sein des résultats obtenus dans la phase qui a suivi, celle de récolte des données, qui aura permis de compléter quinze autres formulaires. Pour la représentativité de cet échantillon, le lecteur se référera au chapitre qui traite de la méthodologie.

### 1 Intégration des questionnaires de prétest à destination des travailleurs

Comme déjà dit plus avant dans ce travail, le questionnaire, adressé aux travailleurs des Ateliers Jean Del'Cour occupés sur le site des Plénesses, a préalablement été testé auprès d'un groupe de cinq personnes. Il est intéressant, avant d'aller plus loin dans la présentation des résultats, d'analyser et de discuter la possibilité d'intégrer ces questionnaires de test aux autres questionnaires.

Pour ce faire, j'ai privilégié l'étude des moyennes obtenues par critère d'analyse, lesquels ont déjà été présentés sous le chapitre précédent étant consacré à la méthodologie. Ces moyennes ont été analysées, d'une part, au travers du coefficient de corrélation entre les moyennes des questionnaires de test et les moyennes des quinze autres questionnaires et, d'autre part, l'écart moyen absolu entre ces deux moyennes.

|  | Moyenne T | Moyenne N |
|--|-----------|-----------|
| <u>Ressenti des effets participatifs par les participants</u>      |           |           |
| <b>Bien être</b>   | 0,78      | 0,72      |
| <b>Engagement</b>  | 0,66      | 0,66      |
| <b>Reconnaissance</b>  | 0,69      | 0,72      |
| <b>Sentiment général</b>   | 0,71      | 0,70      |
| <u>Ressenti des éléments de participation par les participants</u> |           |           |
| <b>Valeurs (et culture)</b>  | 0,70      | 0,75      |
| <b>Sentiment de participation</b>                                  | 0,66      | 0,68      |
| <b>Communication</b>   | 0,40      | 0,43      |
| <b>Participation</b>   | 0,58      | 0,62      |
| <u>Ressenti sur la fusion et son vécu par les participants</u>     |           |           |
| <b>Fusion</b>  | 0,51      | 0,46      |

Tableau 1 - Synthèse des Moyennes T et N des Questionnaires Travailleurs

Dans ce tableau, on peut donc lire, sur l'axe vertical, les intitulés des indicateurs et, sur l'axe horizontal, les moyennes T étant les moyennes relatives aux questionnaires de prétest et les moyennes N relatives aux questionnaires complétés et reçus dans les conditions normales (hors phase de prétest). Les valeurs reprises dans le tableau représentent un pourcentage relatif aux indicateurs sondés. On voit apparaître, pour les besoins d'analyse qui suivront, les éléments « Sentiment général » et « Participation », lesquels constituent des moyennes de leurs indicateurs respectifs (Le « Sentiment général » synthétise le « Bien être », l' « Engagement » et la « Reconnaissance », alors que la « Participation » synthétise quant à elle les « Valeurs », le « Sentiment de participation » et la « Communication»). Le « Sentiment de participation » est intitulé de la sorte afin de distinguer la perception qu'ont les participants (les travailleurs) de l'existence d'outils participatifs et de leurs possibilités de participation de la « Participation » comme indicateur des trois outils sondés (pour plus d'informations sur ces indicateurs, cf. supra, page 8). Les explications relatives à ce tableau sont et resteront valables pour tous les tableaux suivants présentés de la même manière (en ce qui concerne les axes vertical et horizontal) et ne seront donc pas répétées à chaque fois. Si nécessaire, le lecteur se référera au présent paragraphe autant de fois qu'il le jugera utile pour la bonne compréhension de tableaux similaires dans leur forme.

En ce qui concerne l'analyse proprement dite de ce tableau, le coefficient de corrélation calculé nous renvoie la valeur de  $0,9439$ , ce qui représente un très fort coefficient. De son côté l'écart moyen absolu entre ces deux moyennes renvoie la valeur de  $0,91\%$ , ce qui constitue un écart moyen très faible.

Au vu de ces deux résultats, on peut en déduire que les deux moyennes évoluent de la même manière, en exprimant la même tendance, sans écart de perception trop important. J'en conclus donc que les résultats des questionnaires de test peuvent ainsi être intégrés à ceux des questionnaires travailleurs complétés en situation dite normale.

## 2 Présentation et analyse des éléments de l'enquête qualitative

Sous ce point, le matériel d'enquête relatif à la partie qualitative de la recherche empirique sera présenté sous forme d'une synthèse des éléments récoltés, retranscrite dans un tableau à double entrée reprenant, sur l'axe horizontal des intitulés distinguant les personnes interrogées (au travers du questionnaire qualitatif déjà évoqué dans le chapitre traitant de la méthodologie et au travers d'interviews non retranscrites dont l'objectif poursuivi était, pour rappel, de compléter et/ou d'éclairer les réponses fournies dans ledit questionnaire) et sur l'axe vertical les indicateurs relatifs à la participation, aux effets normalement induits par cette dernière et à la fusion. Ces indicateurs de la participation sont les « Valeurs (et culture) », le « Sentiment de participation » et la « Communication », alors que les effets normalement induits par la participation sont le « Bien être », l' « Engagement » et la « Reconnaissance ».

Ce tableau de synthèse sera, pour poursuivre un objectif de lisibilité des données, scindé en deux parties, l'une reprenant les Responsables n°1 à n°4, l'autre reprenant les Responsables n°5 à n°7. L'analyse de ces données se coordonnera autour des quatre hypothèses de départ, afin de dégager les informations principales permettant d'y apporter des éléments de réponses.



|                                   | <b>Responsable<br/>n°1</b>   | <b>Responsable<br/>n°2</b>  | <b>Responsable<br/>n°3</b>  | <b>Responsable<br/>n°4</b>  |
|-----------------------------------|--|---|---|---|
| <b>Bien être</b>                  | Respect du travailleur et de sa "zone de confort », volonté de faire progresser les travailleurs sur tous les plans. Intégration.                  | Les indicateurs ne sont pas toujours dans le vert, mais c'est globalement bon.  | Enquête mensuelle. L'ensemble des indicateurs pointe dans la bonne direction grâce à la participation et surtout à la communication.                                    | Satisfaction variable en fonction des BU. Management pas déployé de la même manière partout. Fort absentéisme, mais ça va mieux.                          |
| <b>Engagement</b>                 | Personnel content d'être là, motivé par les marques de reconnaissance.   | Ce qui engage le personnel, c'est le salaire. C'est l'élément principal, tout découle de là.  | Influencé au travers des récompenses et cadeaux d'entreprise. Amélioration. Participation informelle a beaucoup aidé. Identification.                                   | Implication via l'autonomie. Très différent d'une BU à l'autre.   |
| <b>Reconnaissance</b>             | Reconnaissance des travailleurs et sentiment de reconnaissance chez les travailleurs.  | Travailleurs reconnus et félicités pour leur travail. Ils en sont fiers. Lui-même passé par tous les métiers  | Reconnaissance au travers des évaluations, de l'accompagnement, des récompenses.  | Les travailleurs sont reconnus pour leur travail et la qualité de celui-ci. Le ressenti des travailleurs varie en fonction du handicap.                   |
| <b>Valeurs<br/>(et culture)</b>   | Autonomie, qualité, respect. Elles sont véhiculées et vécues.  | Les valeurs de l'entreprise sont vécues. Qualité. Volonté d'avoir un salaire décent qui prime. Attrait pour l'évolution et l'intégration. Cultures différentes entre les 2. | Délégation, autonomie. Accompagnement. Valeurs vécues.  | Autonomie, qualité, évolution et respect. Cultures d'entreprise très différentes entre Orts et JDC.   |
| <b>Sentiment de participation</b> | Participation importante liée à la nature de la société, participation plus informelle que formelle.   | Très informels, mais éléments formels (groupes de travail, formation, parties de la communication). D'abord répondre aux attentes du personnel avant tout.                  | Évaluation et formation. Participation informelle, mais aussi formelle (formation, politique de qualité). Mais pas trop pour ne pas devoir toujours dire "non".         | Participation plutôt formelle (tous les outils, mais pas cercles de qualité et boîte à idées), mais aussi informelle. Manque de formalisation quand même. |
| <b>Communication</b>              | Communication globale, surtout avec les syndicats dans un premier temps, communication trimestrielle, démarche de qualité, formation.              | La communication de l'entreprise est très présente et de qualité, la plupart des outils mis en œuvre sont communicationnels. Mais pas assez tôt dans le processus.          | Communication ciblée et répétée. Surtout verbale et informelle, mais aussi formelle. Informelle beaucoup, beaucoup, beaucoup !  | Communication formelle, globale et ciblée. Mal adaptée, manque d'attention, trop globale et adaptation trop tardive.                                      |
| <b>Fusion</b>                     | Objectif de professionnalisation d'Orts, mais difficultés, retard sur le planning et "nez dans le guidon", de bonnes choses, fusion bien en place. | Fusion non réussie, Orts n'est toujours pas un vecteur de croissance, mais n'est plus un poids. Il reste des décisions difficiles à prendre. C'est difficile.               | Importation d'outils, il n'y en avait pas chez Orts. Beaucoup de temps et difficile. Fusion réussie sur le plan RH. Fortes résistances négatives. Participation a aidé. | Importation des systèmes chez Orts, fortes résistances. Peu influencée par la part. Lenteur d'adaptation des cultures. Manque de prépa. Pas réussie.      |

Tableau 2 - Synthèse de l'Enquête Qualitative, Partie 1

|                                   | <b>Responsable<br/>n°5</b>  | <b>Responsable<br/>n°6</b>  | <b>Responsable<br/>n°7</b>   |
|-----------------------------------|---|---|--|
| <b>Bien être</b>                  | Personnel moyennement content (au début pas à cause de la conjoncture). Beaucoup d'absentéisme. Mais ça va mieux.   | Les "gars" s'entendent bien, ils sont bien au travail et bien dans les missions spécifiques de cette BU. "Ici ils se sentent bien"                              | Enquête mensuelle. Bien être meilleur maintenant que juste après la fusion. Absentéisme de plus en plus faible   |
| <b>Engagement</b>                 | La délégation implique le personnel. L'autonomie aussi. De plus en plus d'engagement envers JDC.  | L'esprit d'équipe et de famille implique et motive les "gars". Se voit comme "l'entraîneur". Missions agréables. Peu d'absentéisme. Appart. JDC.                | Sentiment d'appartenance à la nouvelle structure faible. Engagement envers Orts toujours présent. Vision : mixer. Problème d'engagement des syndicats.                   |
| <b>Reconnaissance</b>             | Les travailleurs se sentent moyennement reconnus "selon les enquêtes". Mais, à l'inverse, on reconnaît leur travail. Qualité.                                 | Passé par tous les métiers de l'entreprise. Esprit de famille. Ils sont reconnus pour la qualité du travail. Grande reconnaissance communiquée. Fierté.         | Reconnaissance des travailleurs, confiance, autonomie. Volonté d'accompagnement et de suivi. Ne se reconnaissent pas encore vraiment dans JDC. Récompense.               |
| <b>Valeurs<br/>(et culture)</b>   | Autonomie, responsabilité, qualité. Valeurs vécues.   | Importance de la qualité, entraide, valeurs familiales. Autonomie, intégration, respect. Courage.   | Autonomie, qualité. Valeurs claires et vécues, mais pas nécessairement toujours comprises. Mariage de 2 cultures différentes. « Ça va mieux ».                           |
| <b>Sentiment de participation</b> | Formelle : réunions, outils de communication, tout sauf les boîtes à idées. Informelle aussi, beaucoup. Impliquer le personnel ! Participation du management. | Participation informelle, la porte est toujours ouverte. Partie formelle matin et soir avec les réunions d'équipe, et formations et évaluations. Écoute active. | Participation tant formelle qu'informelle. Proximité élevée. Mais participation faible du "bas" (nature du travail et des travailleurs). Participatif ancré.             |
| <b>Communication</b>              | Outils formels : tableau de bord, plan d'action et communication des résultats. Et grande partie informelle. + depuis la fusion. Com globale et régulière.    | Informelle et directe. Pas de communication écrite. Beaucoup de bonne communication formelle sur la fusion. Com globale et graduelle et ciblée aussi.           | Communication très directe, mais aussi formelle (tableau de bord et valves), réunions. Communication avec les organismes représentants. Trop tard et trop global !       |
| <b>Fusion</b>                     | "Il a fallu tout déployer à" Orts. De plus en plus de mixité. Sentiment d'Orts d'être utilisé. Participation ++. Fusion pas encore réussie.                   | Mise en place de plus de structure, mais peu de changements dans cette BU, peu impactée par la fusion, mais plus développée. Orts fort dénigré.                 | Fusion non réussie, objectifs et vision stratégique non atteints. Ça a été difficile, ça l'est de moins en moins. Adaptation d'Orts, pas de JDC. Reste beaucoup à faire. |

Tableau 3 - Synthèse de l'Enquête Qualitative, Partie 2

Tout d'abord, au sujet des deux hypothèses de départ suivantes :

*« L'appartenance au secteur non marchand n'empêche pas les entreprises disposant de revenus mixtes, comme évoqué ci-avant, de mettre en œuvre des pratiques de management participatif pour favoriser la réussite des processus de "fusion et acquisition" qu'elles peuvent rencontrer »*

*« Le management participatif constitue un élément déterminant dans la réussite des processus de "fusion et acquisition" »*

Une première chose qui se dégage clairement de ce tableau concerne le caractère encore non réussi de la fusion entre les Ateliers Jean Del'Cour, *« on ne peut pas aujourd'hui dire qu'elle est réussie »* affirme ainsi le Responsable n°2. Cet élément est, en effet, relayé par la plupart des participants à cette partie de la recherche à l'exception du Responsable n°1, pour qui la fusion est, je cite, *« bien en place »*, ainsi que pour la Responsable n°3 qui considère que la fusion est presque réussie (qui a formulé un *« on y est »* quant à la question de la réussite de la fusion), et ce principalement sur le plan des ressources humaines, bien qu'indiquant également que des choses doivent encore être faites sur le plan économique et stratégique, ce que la totalité des acteurs soutiennent. *« Pour moi, la fusion sera considérée comme étant une réussite si on arrive à atteindre cette vision [stratégique] »* (Responsable n°7).

On retrouve de manière récurrente, également, le fait qu'il n'y avait pas grand-chose chez Orts, que tout a dû y être *« importé »* (terme utilisé fréquemment), mais que, *« ils sont toujours sur leur site, pour eux rien n'a changé, si ce n'est qu'on vient les embêter avec des procédures et de la paperasse »* comme l'évoque le Responsable n°7, qui, par ailleurs, souligne la nécessité de mixer plus le personnel qu'il ne l'est actuellement.

Ensuite, au sujet du management participatif, on remarque qu'il est présent et qu'il existe une volonté de le développer, c'est une valeur que les participants trouvent répandue dans l'entreprise et qui est notamment liée au fait de l'emploi de personnes handicapées (*« intrinsèquement, il y a déjà plus de participation liée à la nature de l'entreprise »*, interview du Responsable n°1). Bien que quelques outils formels existent (les participants ont presque tous relevé les réunions d'équipe, des outils formels de communication et la formation comme étant des moyens participatifs formels), la participation, tout comme la communication, est principalement informelle (*« informelle, oui, beaucoup, beaucoup, beaucoup, beaucoup et partout »*, interview de la Responsable n°3). L'un des participants souligne qu'il existe un réel *« besoin de formalisation et de mise en place homogène des outils, et surtout d'adaptation »* (Responsable n°4), et un autre que *« le niveau de participation est très bas chez les travailleurs, et c'est lié à la nature des métiers et à la fragilité des travailleurs »* (Responsable n°7).

Ce management participatif, comme l'ont souligné les Responsables n°3 et n°5, a malgré tout eu une importance capitale dans l'évolution positive des divers indicateurs, et principalement des indicateurs des ressources humaines comme le taux d'absentéisme (*« sans tout ça [le management participatif], nous n'en serions pas là »* précise la Responsable n°3).

Ce qui précède tend donc déjà à valider les deux hypothèses évoquées ci-avant, mais également à invalider celle qui formule que *« le handicap influence de manière significative le management participatif et l'influence qu'il exerce en contexte de "fusion et acquisition" »*.

En effet, et malgré le fait que plusieurs Responsables (n°1, 2 et 3) lient une partie de la participation à la question du handicap en disant qu'il y a « intrinsèquement » plus de participation à cause de la nature de la société et de la présence du handicap, ils s'accordent pour dire que le handicap ne nécessite que des « adaptations », comme une citation l'a déjà évoqué plus haut, et comme l'a souligné le Responsable n°4. C'est d'ailleurs ce manque d'adaptation des outils participatifs qui a plongé la société dans une situation de non-réussite vis-à-vis de la fusion, comme souligné par l'ensemble des Responsables au travers, notamment, de leurs critiques à ce sujet. Un manque flagrant d'inadaptation, souligné par une personne rencontrée au sein de cette ETA et constaté par mes soins durant mes visites sur place, réside dans le fait que les valeurs sont affichées sur les murs de l'entreprise de manière textuelle, mais qu'environ 50% des travailleurs sont analphabètes ou ont de grosses difficultés avec la lecture. On comprend dès lors pourquoi les Responsables penchent tous pour le côté vécu des valeurs, tout en maintenant ces incohérences.

La suite de l'analyse va maintenant avancer dans la direction de l'hypothèse de départ suivante :

*« La communication est un des éléments les plus importants du management participatif dans ce contexte de "fusion et acquisition" »*

Au niveau de la communication, il est généralement admis par les participants qu'elle a été trop tardive, trop globale et pas assez adaptée, et ce malgré son usage accru depuis la fusion et quelques actions ciblées. « *Pas assez tôt dans le processus* » nous dit le Responsable n°2, et du Responsable n°4 d'avancer que la communication a été « *mal adaptée, avec un grand manque d'attention, et aussi trop globale avec une adaptation trop tardive* ». Le Responsable n°3 semble quant à lui considérer qu'elle a été bien faite et qu'ils n'ont eu de cesse de « *bien taper sur le clou* », ce qui souligne peut-être une discordance de perception entre le « top » management et le « middle » management.

En ce qui concerne les valeurs, les participants nous ont appris que celles-ci sont surtout « *vécues* » (ce terme étant ressorti de manière récurrente dans toutes les interviews) et qu'elles concernent, principalement, l'autonomie, le respect (« *on respecte leur zone de confort* », interview du Responsable n°1) et la qualité. Il a aussi été souligné que, dans cette fusion, il avait été question de « *marier deux cultures très différentes, ce qui a conduit à des résistances très fortes et très négatives* » comme l'a souligné le Responsable n°7. Le Responsable n°6 évoque, quant à lui, un sentiment de dénigrement envers l'ETA Jacqueline Orts (« *Orts a quand même été fort fort dénigré* » nous dit-il).

Pour terminer cette partie de la présentation et de l'analyse, je vais repasser brièvement sur les trois effets normalement induits par la participation. En ce qui concerne le bien-être, le Responsable n°4 souligne qu'il « est variable en fonction des Business Units ». Mais dans l'ensemble, il semble bon, ou en tous cas bien meilleur qu'il ne l'a été durant la première année qui a suivi la fusion. Ils prennent conscience de l'état du bien-être à l'aide de « *l'enquête mensuelle de bien-être* » (mentionnée par plusieurs participants). Au sujet de l'engagement, on souligne qu'il est influencé par l'autonomie, les systèmes de récompense, l'esprit d'équipe et également par la volonté d'obtenir un salaire décent (c'est d'ailleurs, « *le premier cliquet* » selon le Responsable n°2). La Responsable n°3 a pour sa part indiqué que « *la participation informelle a beaucoup aidé* » à ce sujet. Et pour finir, au niveau de la reconnaissance, il semble que les travailleurs soient perçus par le management comme reconnus pour leur travail et la qualité de celui-ci, mais que ceux-ci (les travailleurs) ne se

reconnaissent pas encore tout à fait dans la nouvelle structure, dans la nouvelle identité, surtout en ce qui concerne les ex-Orts. Pour le Responsable n°5 « *c'est du 50 – 50, c'est ce que montrent les enquêtes* », et pour le Responsable n°7, « *c'est pas encore ça* ».

Finalement, un autre point marquant est la place que prend la participation informelle (en ce compris la communication informelle), comme moyen de palier, également, aux inadaptations et au manque d'outils formels. Cette part informelle a donc pris un rôle de la plus haute importance dans l'évolution tout de même positive de la nouvelle structure des Ateliers Jean Del'Cour.

### 3 Présentation et analyse des éléments de l'enquête quantitative

Comme je l'ai expliqué sous un point précédent, les résultats des questionnaires de prétest ont été incorporés à ceux des questionnaires complétés durant la phase suivante, amenant ainsi le nombre total de questionnaires utilisés dans cette partie de la recherche empirique à vingt, ceci constituant un échantillon représentatif comme défini sous le chapitre précédent, bien que, pour rappel, inférieur au minima de trente habituellement retenu pour effectuer des analyses avec des pourcentages, ce que nous ferons malgré tout à des fins informatives.

Nous allons ici présenter, analyser et discuter divers tableaux de synthèse afin de fournir une large base de données qui seront utiles à la confirmation ou non des hypothèses de départ. La plupart de ces tableaux sont structurés comme celui déjà présenté sous le premier point de cette section et des explications détaillées, à ce sujet, ne seront dès lors plus redéveloppées dans la suite de cette section.

Avant toute chose, voici le tableau de synthèse des moyennes obtenues sur l'ensemble des questionnaires récoltés ( $N + T$ ) pour chacun des indicateurs/critères d'analyse.

|  | Moyenne N<br>(15) | Moyenne T (5) | Moyenne |
|--|-------------------|---------------|---------|
| <u>Ressenti des effets participatifs par les participants</u>      |                   |               |         |
| <b>Bien être</b>   | 0,72              | 0,78          | 0,73    |
| <b>Engagement</b>  | 0,66              | 0,66          | 0,66    |
| <b>Reconnaissance</b>  | 0,72              | 0,69          | 0,71    |
| <b>Sentiment général</b>   | 0,70              | 0,71          | 0,70    |
| <u>Ressenti des éléments de participation par les participants</u> |                   |               |         |
| <b>Valeurs (et culture)</b>  | 0,75              | 0,70          | 0,73    |
| <b>Sentiment de participation</b>                                  | 0,68              | 0,66          | 0,67    |
| <b>Communication</b>   | 0,43              | 0,40          | 0,42    |
| <b>Participation</b>   | 0,62              | 0,58          | 0,61    |
| <u>Ressenti sur la fusion et son vécu par les participants</u>     |                   |               |         |
| <b>Fusion</b>  | 0,46              | 0,51          | 0,47    |

Tableau 4 - Synthèse Globale des Moyennes des Questionnaires Travailleurs

Ces moyennes ont ainsi le mérite d'apporter, de manière synthétique, une représentation rapide du ressenti des acteurs par rapport aux indicateurs sondés. On remarque d'emblée que l'ensemble des indicateurs sont positifs (avec des valeurs toutes supérieures à 61 %), à l'exception de ceux de la « Communication » et de la « Fusion » avec des moyennes respectives de 43 % et de 48 %.

Voici ensuite, une vue plus détaillée des réponses obtenues sur l'échelle de Likert, ceci permettant ainsi d'obtenir plus de compréhension quant aux chiffres présentés dans le tableau précédent et de constater rapidement quel a été le score majoritairement attribué aux indicateurs sondés.

|  | -- (0%) à<br>- (25%) | 0 (50%) | + (75%) à<br>++ (100%) |
|--|----------------------|---------|------------------------|
| <u>Ressenti des effets participatifs par les participants</u>      |                      |         |                        |
| <b>Bien être</b>   | 15%                  | 5%      | 80%                    |
| <b>Engagement</b>  | 23%                  | 11%     | 66%                    |
| <b>Reconnaissance</b>  | 10%                  | 21%     | 69%                    |
| <b>Sentiment général</b>   | 16%                  | 12%     | 72%                    |
| <u>Ressenti des éléments de participation par les participants</u> |                      |         |                        |
| <b>Valeurs (et culture)</b>  | 9%                   | 17%     | 74%                    |
| <b>Sentiment de participation</b>                                  | 20%                  | 9%      | 71%                    |
| <b>Communication</b>   | 54%                  | 8%      | 39%                    |
| <b>Participation</b>   | 28%                  | 11%     | 61%                    |
| <u>Ressenti sur la fusion et son vécu par les participants</u>     |                      |         |                        |
| <b>Fusion</b>  | 43%                  | 19%     | 38%                    |

Tableau 5 - Synthèse des Réponses aux Questionnaires Travailleurs

Ce qui peut déjà ressortir, à travers ce tableau, ce sont des liens qui se dessinent. On voit en effet que là où la communication a été perçue négativement par une majorité de personnes interrogées, la fusion en a été de même. À l'inverse, on constate que quand la participation a été bien perçue (de manière positive), le sentiment général est plutôt bon aussi. Deux choses peuvent donc se dégager. D'une part, la fusion a un impact bénéfique sur les effets qu'elle induit normalement, et d'autre part, il existe normalement un lien entre un mauvais ressenti sur la communication et sur la fusion.

Ces tendances peuvent s'éclairer à l'aide du tableau suivant qui reprend des moyennes établies en fonction des conditions qui se trouvent sur l'axe horizontal du tableau. J'ai établi ces moyennes en fixant deux règles ( $\leq$  à 50% et  $>$  à 50%) et en les appliquant à plusieurs indicateurs, ceci permettant de croiser les réponses/ressentis des participants.

|  | Moyenne - Participation (<= 50%) | Moyenne - Participation (> 50%) | Moyenne - Sentiment général (<= 50%) | Moyenne - Sentiment général (> 50%) | Moyenne - Fusion (<= 50%) | Moyenne - Fusion (> 50%) |
|--|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| <u>Ressenti des effets participatifs par les participants</u>      |                                  |                                 |                                      |                                     |                           |                          |
| <b>Bien être</b>   | 62%                              | 76%                             | 52%                                  | 75%                                 | 72%                       | 75%                      |
| <b>Engagement</b>  | 45%                              | 71%                             | 27%                                  | 70%                                 | 62%                       | 71%                      |
| <b>Reconnaissance</b>  | 58%                              | 75%                             | 42%                                  | 75%                                 | 66%                       | 79%                      |
| <b>Sentiment général</b>   | 55%                              | 74%                             | 40%                                  | 73%                                 | 67%                       | 75%                      |
| <u>Ressenti des éléments de participation par les participants</u> |                                  |                                 |                                      |                                     |                           |                          |
| <b>Valeurs (et culture)</b>  | 67%                              | 75%                             | 70%                                  | 74%                                 | 71%                       | 77%                      |
| <b>Sentiment de participation</b>                                  | 48%                              | 72%                             | 45%                                  | 70%                                 | 63%                       | 74%                      |
| <b>Communication</b>   | 25%                              | 47%                             | 25%                                  | 44%                                 | 35%                       | 53%                      |
| <b>Participation</b>   | 47%                              | 65%                             | 46%                                  | 63%                                 | 56%                       | 68%                      |
| <u>Ressenti sur la fusion et son vécu par les participants</u>     |                                  |                                 |                                      |                                     |                           |                          |
| <b>Fusion</b>  | 32%                              | 51%                             | 17%                                  | 51%                                 | 36%                       | 65%                      |

**Tableau 6 - Moyenne d'Indicateurs pour Analyse croisée des Questionnaires Travailleurs**

Dans ce tableau, on constate, en premier lieu, que, quand les participants ressentent de manière négative la participation, le ressenti de la fusion est négatif, le sentiment général est faiblement positif (on constate que l'engagement est presque au même niveau que la participation) et la communication est très mal perçue. Alors que quand le ressenti sur la participation s'améliore (deuxième colonne) tous les indicateurs repassent au vert à l'exception de celui de la communication et de la fusion, ce dernier ne restant que moyen.

Quand on regarde ensuite le sentiment général, s'il est négatif, tous les indicateurs sont dans le rouge, à l'exception des valeurs. Cette petite différence peut s'expliquer par le fait que les valeurs sont essentiellement vécues, comme je l'ai évoqué plus haut, et qu'il existe une inadaptation, également évoquée ci-avant, des outils participatifs, en ce compris communicationnels, mis en œuvre pour diffuser les valeurs et la culture d'entreprise. Ce qui nécessite beaucoup de communication informelle. Et, à l'inverse, quand le sentiment général est positif, tout sauf la communication redevient positif. La communication est vraiment l'élément participatif le plus important à première vue. C'est sans doute le plus utile, vu ses liens apparents avec les autres indicateurs et également à cause du fait que, bien qu'une communication plus massive améliore la situation, des adaptations importantes sont nécessaires.

Enfin, pour terminer ce tableau, quand la fusion est mal perçue, la communication est dans le rouge, mais pas nécessairement la participation, alors que quand la fusion est dans le vert, la communication l'est aussi et on constate une amélioration des autres indicateurs. Le fait que la participation ne soit pas dans le rouge quand le ressenti sur la fusion n'est pas bon tient sans doute de la temporalité de l'étude. Il y a eu en effet une volonté d'importer et d'adapter des outils participatifs de JDC dans Orts, ce qui a pu conduire à un meilleur sentiment de participation (« ça va mieux », Responsable n°1) et ce malgré un ressenti toujours négatif par rapport à la fusion. On remarque aussi qu'une amélioration du participatif implique toujours une amélioration de la fusion.

On peut donc affirmer après l'analyse de ce tableau et des précédents que la participation (et donc le management participatif) améliore significativement le ressenti que les acteurs ont de la fusion et le sentiment général qu'ils ressentent avec l'usage de meilleures pratiques participatives, en ce sens qu'une amélioration semble en entraîner une autre. De plus, vu la continuité ressentie en croisant les données, le sentiment général et ses composantes semblent influencés, majoritairement par le management participatif.

L'analyse du tableau suivant (page suivante), renseignant l'ensemble des coefficients de corrélation calculés entre chacun des indicateurs sondés et déjà présentés dans les tableaux précédents, devrait normalement conforter ces premières conclusions.

Parmi ceux-ci, le coefficient de corrélation de  $0,6317$  entre la « Participation » et la « Fusion » qui est le plus élevé de tous ceux liés à la « Fusion », souligne un lien important entre les deux.

Ensuite, la « Communication » est l'indicateur de participation le plus fortement corrélé avec les autres indicateurs de la participation ( $0,4911$  pour les « Valeurs »,  $0,5131$  pour le « Sentiment de participation » et  $0,8946$  avec la « Participation » en elle-même), mais constitue également le deuxième indicateur le plus corrélé avec la « Fusion » ( $0,5868$ ).

Dans une mesure un peu moindre, la « Communication » est malgré tout liée à la « Reconnaissance » ( $0,3218$ ) et à l'« Engagement » ( $0,1875$ ).

La « Participation » est, quant à elle, fortement corrélée avec le « Sentiment général » ( $0,3989$ ) et ses indicateurs/composants (l'« Engagement »,  $0,3485$ , et la « Reconnaissance »,  $0,5575$ ), mais pas vraiment avec le « Bien être » ( $0,0814$ ) qui est lui fortement corrélé avec l'« Engagement » ( $0,6557$ ), la « Reconnaissance » ( $0,4437$ ), le « Sentiment général » ( $0,8232$ ) et le « Sentiment de participation » ( $0,3323$ ).

La fusion, au-delà de son lien fort avec la « Participation » et la « Communication », est fortement corrélée avec tous les autres indicateurs, sauf en ce qui concerne le « Bien être » ( $0,0814$ ).

Tout cela semble dans l'ensemble conforter ce qui a été avancé plus avant dans ce travail et également le fait que la communication occupe une place relativement privilégiée.

Ceci m'amène donc à conforter la validation ou l'invalidation de trois des hypothèses de départ, selon ce qui avait déjà été proposé sous le point précédent. Pour rappel :

*« L'appartenance au secteur non marchand n'empêche pas les entreprises disposant de revenus mixtes, comme évoqué ci-avant, de mettre en œuvre des pratiques de management participatif pour favoriser la réussite des processus de "fusion et acquisition" qu'elles peuvent rencontrer » - Validée*

*« Le management participatif constitue un élément déterminant dans la réussite des processus de "fusion et acquisition" » - Validée*

*« La communication est un des éléments les plus importants du management participatif dans ce contexte de "fusion et acquisition" » - Validée*



|  | Bien être |        | Engagement | Reconnaissance | Sentiment Général | Valeurs (et culture) | Sentiment de Participation | Communication | Participation | Fusion |
|--|-----------|--------|------------|----------------|-------------------|----------------------|----------------------------|---------------|---------------|--------|
| <u>Ressenti des effets participatifs par les participants</u>      |           |        |            |                |                   |                      |                            |               |               |        |
| Bien être  | 1         |        |            |                |                   |                      |                            |               |               |        |
| Engagement   | 0,6557    | 1      |            |                |                   |                      |                            |               |               |        |
| Reconnaissance   | 0,4437    | 0,5593 | 1          |                |                   |                      |                            |               |               |        |
| Sentiment général  | 0,8232    | 0,8942 | 0,7949     | 1              |                   |                      |                            |               |               |        |
| <u>Ressenti des éléments de participation par les participants</u> |           |        |            |                |                   |                      |                            |               |               |        |
| Valeurs (et culture)   | 0,0263    | 0,1350 | 0,5195     | 0,2705         | 1                 |                      |                            |               |               |        |
| Sentiment de participation   | 0,3323    | 0,5280 | 0,6187     | 0,5926         | 0,4406            | 1                    |                            |               |               |        |
| Communication  | 0,0985    | 0,1875 | 0,3218     | 0,1715         | 0,4911            | 0,5131               | 1                          |               |               |        |
| Participation  | 0,0814    | 0,3485 | 0,5575     | 0,3989         | 0,7047            | 0,7965               | 0,8946                     | 1             |               |        |
| <u>Ressenti sur la fusion et son vécu par les participants</u>     |           |        |            |                |                   |                      |                            |               |               |        |
| Fusion   | 0,0814    | 0,4152 | 0,5684     | 0,5127         | 0,2982            | 0,5659               | 0,5868                     | 0,6317        | 1             |        |

Tableau 7 - Synthèse des Coefficients de Corrélation dans les Enquêtes Travailleurs

Ceci étant exposé, une quatrième hypothèse reste en suspens et nécessite également des tableaux adaptés. Elle a été formulée comme suit, en page deux de ce mémoire :

« *Le handicap influence de manière significative le management participatif et l'influence qu'il exerce en contexte de "fusion et acquisition" »* »

Pour apporter des éléments de réponse à cette hypothèse, le tableau suivant rend compte des moyennes observées par type de handicap (physique ou mental).

|  | <b>Moyenne Handicap Physique</b> | <b>Moyenne Handicap Mental</b> |
|--|----------------------------------|--------------------------------|
| <u>Ressenti des effets participatifs par les participants</u>      |                                  |                                |
| <b>Bien être</b>   | 0,69                             | 0,77                           |
| <b>Engagement</b>  | 0,57                             | 0,73                           |
| <b>Reconnaissance</b>  | 0,73                             | 0,71                           |
| <b>Sentiment général</b>   | 0,75                             | 0,73                           |
| <u>Ressenti des éléments de participation par les participants</u> |                                  |                                |
| <b>Valeurs (et culture)</b>  | 0,66                             | 0,69                           |
| <b>Sentiment de participation</b>                                  | 0,44                             | 0,42                           |
| <b>Communication</b>   | 0,41                             | 0,53                           |
| <b>Participation</b>   | 0,66                             | 0,74                           |
| <u>Ressenti sur la fusion et son vécu par les participants</u>     |                                  |                                |
| <b>Fusion</b>  | 0,62                             | 0,61                           |

**Tableau 8 - Synthèse des Moyennes par Handicap des Questionnaires Travailleurs**

Ces moyennes ont été analysées, entre autres, à l'aide des mêmes outils que précédemment que sont, d'une part, les coefficients de corrélation entre les deux moyennes présentées dans ce cinquième tableau et la moyenne globale des questionnaires travailleurs et, d'autre part, les écarts moyens absolus entre ces trois moyennes.

On constate ainsi un lien de corrélation fort entre les trois moyennes avec un coefficient de corrélation de  $0,8450$  entre les moyennes des personnes atteintes d'un handicap physique et celles atteintes d'un handicap mental, un coefficient de  $0,9447$  entre les moyennes des personnes atteintes d'un handicap physique et les moyennes globales, et un coefficient de  $0,9736$  entre les moyennes des personnes atteintes d'un handicap mental et les moyennes globales.

Du point de vue des écarts moyens entre ces moyennes, il n'est pas très significatif entre les moyennes de personnes atteintes de handicaps physiques et celles atteintes d'un handicap mental ( $4,51\%$ ), mais on remarque quand même une différence de perception sur plusieurs points (« Fusion », « Bien être » et « Engagement ») ou l'écart dépasse  $-10\%$ . La communication passe quant à elle mieux chez les personnes atteintes d'un handicap physique ( $+2\%$ ).

Pour ce qui concerne l'écart moyen entre la moyenne globale et chacune des deux autres moyennes relatives aux deux catégories de handicap, celui-ci est faible avec 2,71 % pour le handicap physique et 1,81 % pour le handicap mental. L'utilisation de ces rapports à la moyenne sert, malgré les liens d'inter appartenance des moyennes, à tenter de distinguer un éventuel décalage par rapport au constat fait pour le groupe dans son ensemble.

Tout ceci m'amène à penser que la vision du management concorde avec la réalité du terrain. Les faibles écarts sur certains points (en terme de corrélation notamment) entre les deux typologies de handicap et les différences de perception parfois fort marquées portent à penser que le handicap n'influence pas vraiment le management participatif, mais qu'il requiert, comme cela a été mis en exergue pour le management, des adaptations. Je dirais donc que cette quatrième hypothèse était invalide.

À des fins d'analyse dépassant quelque peu l'ambition d'apporter des éléments de réponse aux hypothèses de départ ainsi qu'à la question de recherche, deux séries de tableaux vont encore être présentées sous ce point, l'une traitant du critère de distinction des répondants basé sur l'âge et l'autre basé sur le genre (le sexe des personnes questionnées). Ces informations relèvent toutefois d'une certaine importance pour la société étudiée.

|  | Moyenne des<br>- de 30 ans | Moyenne des<br>30 à 50 ans | Moyenne des<br>+ de 50 ans |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <u>Ressenti des effets participatifs par les participants</u>      |                            |                            |                            |
| <b>Bien être</b>   | 0,71                       | 0,73                       | 0,74                       |
| <b>Engagement</b>  | 0,55                       | 0,66                       | 0,70                       |
| <b>Reconnaissance</b>  | 0,56                       | 0,71                       | 0,77                       |
| <b>Sentiment général</b>   | 0,75                       | 0,74                       | 0,72                       |
| <u>Ressenti des éléments de participation par les participants</u> |                            |                            |                            |
| <b>Valeurs (et culture)</b>  | 0,58                       | 0,67                       | 0,71                       |
| <b>Sentiment de participation</b>                                  | 0,37                       | 0,39                       | 0,47                       |
| <b>Communication</b>   | 0,38                       | 0,45                       | 0,52                       |
| <b>Participation</b>   | 0,61                       | 0,70                       | 0,74                       |
| <u>Ressenti sur la fusion et son vécu par les participants</u>     |                            |                            |                            |
| <b>Fusion</b>  | 0,56                       | 0,60                       | 0,63                       |

Tableau 9 - Synthèse des Moyennes par Groupe d'Âge des Questionnaires Travailleurs

L'analyse de ces moyennes et de leur rapport entre elles ainsi qu'en relation avec la moyenne globale a été, comme précédemment, réalisée au travers des deux indicateurs que sont les coefficients de corrélation et les écarts moyens absolus entre les moyennes.

Ceci nous a rapporté que les moyennes de chacune des trois tranches d'âge sont fortement corrélées entre elles et également vis-à-vis des moyennes globales (coefficients dont la valeur minimale est de 0,8356). On remarque toutefois, au travers des écarts moyens aux moyennes que la tranche des moins de 30 ans s'écarte relativement fortement des autres moyennes (écarts allant de 6,47 %, par rapport à la tranche d'âge des 30 à 50 ans, à 10,37 %, par rapport

à la tranche d'âge des plus de 50 ans, en passant par 7,25 % d'écart moyen aux moyennes globales). Cette catégorie a une perception globalement plus négative pour l'ensemble des indicateurs.

Enfin, voici le tableau établissant les moyennes par sexe, pour les participants à l'étude.

|  | <b>Moyenne des Hommes</b> | <b>Moyenne des Femmes</b> |
|--|---------------------------|---------------------------|
| <u>Ressenti des effets participatifs par les participants</u>      |                           |                           |
| <b>Bien être</b>   | 0,75                      | 0,68                      |
| <b>Engagement</b>  | 0,68                      | 0,62                      |
| <b>Reconnaissance</b>  | 0,70                      | 0,75                      |
| <b>Sentiment général</b>   | 0,72                      | 0,75                      |
| <u>Ressenti des éléments de participation par les participants</u> |                           |                           |
| <b>Valeurs (et culture)</b>  | 0,66                      | 0,71                      |
| <b>Sentiment de participation</b>                                  | 0,39                      | 0,51                      |
| <b>Communication</b>   | 0,47                      | 0,48                      |
| <b>Participation</b>   | 0,71                      | 0,68                      |
| <u>Ressenti sur la fusion et son vécu par les participants</u>     |                           |                           |
| <b>Fusion</b>  | 0,59                      | 0,66                      |

**Tableau 10 - Synthèse des Moyennes par Genre des Questionnaires Travailleurs**

Dans ce dernier tableau, on peut d'ores et déjà constater que les hommes ont une perception globalement moins positive que les femmes en ce qui concerne les quatre éléments de participation, mais au contraire, un bien-être et un engagement plus élevé que les femmes avec malgré tout un ressenti de la reconnaissance plus faible chez les hommes que chez les femmes.

L'analyse des coefficients de corrélation et des écarts moyens absolus entre les moyennes a cependant rapporté que le sexe de la personne interrogée a peu d'impact sur les indicateurs concernés, mis à part ce que j'ai développé sous le paragraphe précédent. Les perceptions sont relativement équilibrées, les coefficients de corrélation sont élevés et les pourcentages d'écart moyen sont faibles.

#### **4 Croisement des résultats « management » et « travailleurs »**

Je pense pouvoir dire, après cette analyse, que la vision du management rejoint globalement celle des travailleurs notamment en ce qui concerne les hypothèses formulées au départ. On remarquera, en effet, que les données, provenant tant des managers que des travailleurs, tendent valider et/ou invalider de la même manière les hypothèses de départ, et qu'elles fournissent une réponse cohérente, en substance, à la question de recherche. De plus, il semble exister une réelle cohérence organisationnelle entre les valeurs poursuivies par le management et le sentiment général globalement bon des travailleurs, surtout en ce qui

concerne le bien-être, et ce malgré des adaptations nécessaires sur plusieurs points de management participatif comme cela a été évoqué plus avant à plusieurs reprises.

Ensuite, un autre point de rapprochement réside dans une perception relativement négative (pour une partie de chaque population) de la communication. On se rend alors compte que c'est réellement cette communication que soutient le management participatif comme vecteur d'amélioration du changement, et ici comme moteur de l'amélioration de la situation et de l'atteinte des objectifs stratégiques. Les travailleurs mettent, pour leur part, plus en évidence les problèmes concrets liés aux difficultés communicationnelles (« *pas de réponse à mes questions* », « *on ne m'a rien dit* », « *on ne nous dit rien* », « *je ne connais pas les valeurs de chez JDC* »), alors que les managers mettent en évidence les aspects plus stratégiques de la communication (mise en œuvre trop tardive, trop globale et pas assez adaptée).

Enfin, en dehors de ce qui a déjà été mis en évidence tout au long de ce chapitre, j'ai pu constater une divergence de point de vue intéressante entre les deux types de participants concernant la perception du niveau d'engagement des travailleurs envers la société. Sur ce point, on constate que les managers ont toujours une croyance dans le fait que les travailleurs de, anciennement, Orts ne se sentent pas appartenir à leur nouvelle identité alors que cela pose de moins en moins de problèmes. Ceci souligne peut-être aussi que les canaux de communication du bas de l'entreprise vers le haut ne sont pas assez efficaces, ce qui met de nouveau en évidence un manque de communication des deux côtés, et d'outils participatifs pour faire remonter l'information, ou des deux emprunts d'adaptation.

## Section Deux : Discussion

Je pense que, de prime abord, le premier apport majeur de ce travail réside dans la spécificité de son contexte d'étude. Le fait de constater que du management participatif est mis en place, dans l'entreprise étudiée, de manière tant formelle qu'informelle (bien que la partie informelle soit majoritairement présente), tend à rejoindre les propos de James Sheehan (1998) qui a pour sa part avancé que le management participatif peut être mis en place dans des organisations qui ne sont pas strictement des organisations marchandes (son exemple à lui était celui d'une ONG). Dans le cas ici étudié, l'appartenance des Ateliers Jean Del'Cour au non marchand ne les a en effet pas empêchés de mettre en place des pratiques participatives, pas plus que la question du handicap.

La présence importante de participation informelle (notamment au travers de la communication) se dissocie, quant à elle, de la vision qu'a Villac (1991) de la logique d'implantation du management participatif dans les entreprises où le travail est taylorisé, au moins dans le cas de la survenance d'un grand changement comme, dans le cas ici étudié, une fusion et acquisition.

Ensuite, ce travail souligne l'importance de l'adaptation des outils participatifs aux acteurs concernés (ici, les personnes atteintes d'un handicap). En effet, ces acteurs ont des spécificités propres qui vont nécessiter des ajustements afin que le ou les objectifs poursuivis par la mise en place d'outils participatifs soient atteints de manière efficace, grâce à leur bonne compréhension et leur bonne assimilation, ce qui appuie et dépasse quelque peu les propos de Barrett (2002) selon qui l'implication des personnes, grâce à une bonne communication (adaptée), semble être primordiale.

Au sujet de la communication, les résultats présentés sous la section précédente rejoignent les travaux de Kotter (1995) et Barrett (2002). La communication semble, en effet, être l'un des éléments de la participation les plus importants, possédant une forte influence sur la manière dont se déroulent les fusions et acquisitions et sur l'atteinte ou non des objectifs qui sous-tendent cette fusion et acquisition. Elle poursuit en effet, comme avancé par McConnell en 2010, un rôle rassurant.

En allant plus loin, on peut remarquer que la communication, en plus d'être un outil participatif incontournable (Chevalier, 1991 ; Sheehan, 1998), est également une espèce de « toile de fond » du management participatif qui sert à la fois de support au management participatif ainsi qu'à ses divers outils, et d'outil à part entière. Pour reprendre les propos d'un des responsables, « *tous les outils sont communicationnels, la communication est partout* » (Responsable n°2). Il est donc très important, vu la place qu'elle occupe dans ce type de management, que cette communication soit adaptée aux acteurs concernés.

Ce qui apparaît également comme étant très important au sujet de la communication, au travers de cette étude, c'est qu'elle doit être (en plus d'être adaptée) utilisée très tôt dans le processus de fusion et acquisition afin de limiter un maximum les résistances au changement (Armstrong, 2011). Savoir que la mise en œuvre, le plus tôt possible (au moment même de l'information des organisations représentatives du personnel, sans oublier ces dernières selon Armstrong en 2011 et Barbier en 1989), d'une communication adaptée (formelle et informelle) pourra permettre de limiter les résistances négatives au changement.

On peut donc également ajouter qu'une limite supplémentaire du management participatif, dans le contexte spécifique de l'étude est celle du manque de capacité d'adaptation entraînant, ce que plusieurs auteurs ont déjà mis en évidence, de trop grandes résistances aux changements (Armstrong, 2011 ; Grover, Reed et Dewitt, 1992 ; Seo et Hill, 2005) au travers également de difficultés à concilier des cultures différentes (Ashford et Mael, 1989 ; Berry, 1980 ; Papadakis, 2007 ; Sargis Roussel, 2004).

Ce travail apporte donc principalement, par rapport à la littérature scientifique existante, un approfondissement quant à l'usage, la mise en œuvre et l'adaptation de la communication (qui doit donc être formelle et, plus encore, informelle, elle doit être adaptée et soutenir tous les autres outils du management participatif) ainsi que de tous les outils du management participatif, spécifiquement en contexte de fusion et acquisition. Il met également en évidence l'importance des éléments informels qui semblent pouvoir compléter et adapter l'action des éléments plus formels.

Enfin, ce travail tend à indiquer qu'il existe un lien entre le management participatif, mis en œuvre dans les conditions indiquées sous le paragraphe précédent et comme développé également plus avant, et la réussite des processus de fusion et acquisition. Bien que le cas étudié ici ne constitue pas un cas de réussite, l'amélioration de certains indicateurs (notamment ceux des ressources humaines) laisse à penser que celle-ci est effectivement due à une amélioration et une adaptation des outils, moyens et pratiques participatifs (ce que les documents internes ont montré) au fil du temps. L'amélioration de ces indicateurs favorisant l'atteinte des objectifs et donc la réussite des processus de fusion et acquisition.

## Conclusions

Tout au long de ce travail, réalisé dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude à HEC ULg, le lecteur aura pu parcourir et acquérir une certaine quantité d'informations sur plusieurs sujets parmi lesquels le management participatif, les fusions et acquisitions ainsi que la question du handicap (liée au contexte spécifique et à l'objet d'étude). L'objectif initial de cette étude visait à répondre à la question de recherche suivante :

*« Le management participatif constitue-t-il ou non un élément déterminant dans la réussite du processus de "fusion et acquisition", en particulier au sein du contexte spécifique d'étude qu'est celui d'une PME à orientation sociale ? »*

Cette question a été déclinée en quatre hypothèses de départ, réalisées a priori, que ce travail a tenté de vérifier :

*« L'appartenance au secteur non marchand n'empêche pas les entreprises disposant de revenus mixtes, comme évoqué ci-avant, de mettre en œuvre des pratiques de management participatif pour favoriser la réussite des processus de "fusion et acquisition" qu'elles peuvent rencontrer »*

*« Le management participatif constitue un élément déterminant dans la réussite des processus de "fusion et acquisition" »*

*« La communication est un des éléments les plus importants du management participatif dans ce contexte de "fusion et acquisition" »*

*« Le handicap influence de manière significative le management participatif et l'influence qu'il exerce en contexte de "fusion et acquisition" »*

Après un passage en revue de la littérature scientifique, une méthodologie de recherche empirique adaptée au contexte spécifique du cas d'étude a été établie afin de sonder les différents acteurs et de collecter au mieux un maximum de données utiles à la réponse à la question de recherche ainsi qu'à la vérification des hypothèses de départ, et ce dans les contraintes temporelles et matérielles liées à cette étude ainsi qu'au contexte dans laquelle elle a été menée.

Le choix a ainsi été fait de procéder en deux parties principales : une partie de type qualitative, réalisée auprès du « top » et du « middle » management des Ateliers Jean Del'Cour, et une autre partie de type plus quantitative (bien qu'une critique ait été formulée quant au caractère non strictement quantitatif liée au nombre de répondants, critique insérée dans la partie correspondante du chapitre traitant de la démarche méthodologique), réalisée auprès d'un groupe cible constitué empiriquement pour être le plus représentatif possible de la population ciblée et capable de répondre à ce type d'enquête.

La partie qualitative a été elle-même réalisée en deux phases constituées, d'une part, d'un questionnaire d'enquête et, d'autre part, d'une interview réalisée en face à face et repassant sur ledit questionnaire qualitatif. La population visée dans cette partie était composée de sept personnes qui ont toutes participé aux deux phases de cette partie qualitative de la recherche empirique. Les résultats ont ensuite été synthétisés et présentés dans les tableaux repris en pages 51 et 52 du présent document.

En ce qui concerne la partie relevant d'une orientation plus quantitative, elle a été réalisée auprès des travailleurs (lesquels ont un statut d'ouvrier) du site des Plénesses (anciennement l'ETA Jacqueline Orts), au travers d'un questionnaire visant à sonder les indicateurs mis en évidence, initialement, en pages 8 et suivantes de ce travail (ainsi que plus loin), à l'aide d'une échelle de Likert, et ce parmi un groupe de personnes capables de répondre à cette partie de l'enquête. L'indicateur « communication » ne fait pas, en soi, l'objet d'une partie propre dans le questionnaire, mais se compose de questions réparties dans l'ensemble dudit questionnaire. Sur 31 personnes « sondables », 5 questionnaires de prétest ont été passés en présence d'un membre de l'encadrement social de l'entreprise afin d'affiner le questionnaire et d'en corriger les imperfections (il s'est d'ailleurs avéré que très peu de corrections étaient à faire dans le questionnaire), et 15 ont été passés en présence d'un membre de l'encadrement social de l'entreprise et de moi-même. Ceci amenant le nombre total de formulaires collectés à 20 et donc à un taux de participation de près de 65%.

Cette deuxième partie des résultats a ensuite été réinsérée dans divers tableaux sous forme de pourcentages, ceci visant, nonobstant un nombre de participants  $n$  inférieur à 30, à rendre ces résultats plus lisibles et plus informatifs pour le lecteur. Les caractéristiques personnelles (l'âge, le genre et le type de handicap) ont notamment fait l'objet d'une attention particulière visant à déterminer si ceux-ci avaient ou pas une influence sur la perception qu'ont les travailleurs de l'ensemble des indicateurs sondés.

Les principaux résultats de cette étude ont permis de vérifier les hypothèses de départ, vérification que je vais ici présenter par hypothèse.

Tout d'abord au sujet de l'hypothèse suivante :

*« L'appartenance au secteur non marchand n'empêche pas les entreprises disposant de revenus mixtes, comme évoqué ci-avant, de mettre en œuvre des pratiques de management participatif pour favoriser la réussite des processus de "fusion et acquisition" qu'elles peuvent rencontrer. »*

Il est clairement apparu tout au long de la présentation et de l'analyse des résultats que le fait de se situer dans un contexte organisationnel non marchand concerné par des contraintes économiques, contexte aussi particulier soit-il, n'empêche pas la présence du management participatif. On le verra peut-être sous des formes plus informelles et adaptées, mais il pourra être présent. La participation est d'ailleurs une valeur généralement présente du côté du « top » et du « middle » management, transposée de manière cohérente dans des actions concrètes, bien que certaines lacunes (sur lesquelles je reviendrai encore une fois au cours de cette conclusion) aient pu être mises en évidence. On peut donc, je pense, valider cette première hypothèse.

Ensuite :

*« Le management participatif constitue un élément déterminant dans la réussite des processus de "fusion et acquisition" »*

Ce management participatif étant, par définition, un vecteur favorisant la réussite du changement, on pouvait s'attendre, à priori, à ce qu'il représente un élément déterminant dans la réussite d'un processus de changement majeur, ici celui d'une fusion et acquisition.



On a, en effet, pu constater un lien manifeste entre la manière dont le management participatif était ressenti par les travailleurs et la manière dont la fusion était perçue, bien que certains indicateurs liés au sentiment général et normalement induits par la participation semblent être influencés positivement par la cohérence entre les valeurs et la vision et de l'entreprise et les actions concrètes du management. Mais, que ce soit dans le discours managérial ou dans le ressenti des travailleurs, ce lien est ressorti de manière bien distincte. Le management participatif a aidé à l'atteinte de certains objectifs, en terme de ressources humaines principalement, de la fusion bien qu'il n'ait pas été mis en place de manière optimale, ce qui justifie probablement la situation actuelle de non-réussite de la fusion étudiée. Tout ceci m'amenant à, raisonnablement, valider cette deuxième hypothèse de départ.

Concernant la troisième hypothèse :

*« La communication est un des éléments les plus importants du management participatif dans ce contexte de "fusion et acquisition" »*

C'est ici que le travail développe, à mon sens, son plus grand intérêt. Il a été démontré que la communication constitue bien, en effet, l'élément le plus important du management participatif en ce sens qu'elle constitue un outil majeur, mais également une toile de fond pour ce type de management, toile qui sous-tend l'ensemble des outils et moyens participatifs, comme déjà évoqués à plusieurs reprises tout au long de ce travail.

Ce dernier met notamment en évidence la nécessité d'une bonne communication « participative ». Par bonne communication, il faut entendre une communication adaptée, tant formelle qu'informelle (laissant particulièrement de la place à ce côté informel comme meilleure voie d'adaptation de la communication de type plus formelle), continue, répétée et surtout mise très tôt en application dans le processus de fusion et acquisition. C'est cette bonne communication qui va alors tenter d'empêcher un maximum les trop fortes résistances au changement accentuées par les rumeurs diverses et variées qui peuvent prendre une ampleur inattendue et ainsi perturber durablement le cheminement vers l'atteinte des objectifs de ladite « fusion et acquisition ». C'est à mon sens l'apport majeur de ce travail, car il vient souligner un élément incontournable du management participatif en contexte de fusion et acquisition, avec également la remarque plus générale de la nécessité de l'adaptation des outils du management participatif aux personnes concernées ainsi qu'à leurs spécificités. Il met aussi en avant l'importance et le besoin d'une partie de participation informelle (comme déjà dit, pour permettre une plus grande adaptation de l'ensemble des éléments participatifs et donc pour la facilitation de l'atteinte des objectifs qui sous-tendent ce processus de fusion et acquisition).

Tout ceci me permet de valider cette troisième hypothèse et d'en venir à la dernière :

*« Le handicap influence de manière significative le management participatif et l'influence qu'il exerce en contexte de "fusion et acquisition" »*

Ce travail a démontré, je pense, à plusieurs reprises que le handicap (et je renvoie d'ailleurs le lecteur à ce qui a été explicité au sujet de la représentation du handicap dans la partie concernée) n'influence pas directement le management participatif ou son influence (on remarque d'ailleurs que peu de différences significatives se distinguent entre un handicap physique et un handicap mental) sur le processus étudié dans ce mémoire. La seule chose qu'il implique réside dans l'adaptation des outils participatifs. C'est selon moi très important

de souligner ceci dans le cadre de ce travail, car cela permet de mettre l'accent sur le fait que, ce qui importe, c'est de prendre en considération les handicaps particuliers rencontrés par les personnes dites handicapées et non de considérer cela comme étant LE handicap, ou LA personne handicapée et donc d'imaginer que cela va avoir une influence propre sur LE management participatif en général. Il est plus question d'ajustements des outils, moyens et techniques participatifs aux spécificités rencontrées chez les personnes concernées que d'une remise en cause plus globale du management participatif et de son influence sur les fusions et acquisitions.

C'est donc pour ces raisons que cette dernière hypothèse de départ se trouve invalidée.

En substance, ces hypothèses permettent de composer une réponse à la question de recherche, formulée comme ceci :

*« Le management participatif semble manifestement constituer un élément déterminant dans la réussite d'un processus de fusion et acquisition, à condition qu'une bonne communication soit mise en œuvre, tant en tant qu'outil qu'en tant qu'élément sous-tendant les autres outils et moyens du management participatif, et que l'ensemble des outils et moyens du management participatif soient adaptés aux spécificités des acteurs, mis en œuvre assez tôt dans le déroulement du processus, et qu'une forme de participation informelle soit présente comme vecteur d'adaptation de ses aspects plus formels. Ceci, vraisemblablement, indépendamment du contexte spécifique étudié »*

Le fait que, dans le cas étudié aux fins de ce mémoire, la fusion ne soit pas une réussite actuellement peut justement être mis en lien avec la réponse élaborée ci-dessus. Le management participatif n'a, en effet, pas été mis en place de manière optimale et comme il aurait dû l'être au regard de la réponse à la question de recherche. On constate néanmoins, ce qui vient conforter le fait que le management participatif constitue un élément déterminant dans la réussite d'un processus de fusion et acquisition, qu'à partir du moment où, dans le cas d'étude, les éléments du management participatif (principalement la communication informelle) ont été (re)mis en place et légèrement adaptés, la situation s'est mise à évoluer vers un état de réussite au moins en termes de ressources humaines. Il y a fort à penser que la réussite totale de la fusion (liée à l'atteinte des objectifs stratégiques, de la mise en place de la « vision stratégique ») pourra être atteinte si des efforts en terme de management participatif sont poursuivis. Il sera en outre important de continuer à laisser de la place et à mettre en œuvre des pratiques participatives informelles, notamment sur le plan de la communication.

Les limites de cette étude résident, d'une part, dans les contraintes temporelles et matérielles qui l'ont encadrée. En effet, il aurait été intéressant de prendre le temps d'interroger plus de personnes au sein de l'entreprise, même si leur apport a, a priori, été jugé moins éclairant ou moins impactant. On aurait ainsi eu une vision tout à fait complète, à tous les niveaux, de l'objet d'étude.

Une autre limite de cette étude peut être avancée dans sa dimension temporelle. On n'a, en effet, pas pu réaliser d'étude préalable à la fusion et acquisition, et donc établir un réel suivi de la situation et de son évolution « en direct » pour pouvoir en tirer des informations plus précises quant aux effets de la mise en œuvre des outils participatifs ainsi que de la mise en œuvre d'éventuelles adaptations.

Enfin, la critique peut être faite qu'il ne s'agit ici que de l'étude d'un cas spécifique, critique que je rejoins moi-même de manière assez consciente. Il serait probablement intéressant de prendre en compte cette limite et les précédentes dans une étude ultérieure qui se verrait jouer un rôle d'approfondissement et de généralisation des conclusions ici avancées. Il faudrait, notamment, étudier des cas similaires, mais également d'autres cas de fusions et acquisitions (dans d'autres secteurs et types d'entreprises) pour généraliser au mieux ces premières conclusions.

Un autre aspect tout aussi important dans de futures études serait de tenter de déterminer les adaptations des outils et moyens du management participatif à réaliser en fonction des spécificités personnelles rencontrées (qu'il s'agisse de handicaps ou de manques d'autonomie liés aux métiers spécifiques, à la taille des entreprises ou départements, ou à d'autres spécificités qui pourraient être rencontrées).

Constater que de telles avancées sont encore possibles dans le domaine qui a été étudié dans ce mémoire de fin d'études me laisse un sentiment très positif en lien avec la découverte de tant de choses encore possibles dans ce domaine. Les futures recherches à ce sujet ont encore, je pense, beaucoup à apporter aux sociétés confrontées au changement, et plus spécifiquement aux fusions et acquisitions.

Mon souhait, en arrivant à la fin de ce travail est qu'il puisse constituer un nouveau départ d'inspiration pour la recherche sur le management participatif et tout ce qu'il a encore de positif à apporter dans la sphère économique, et plus particulièrement, au sein de laquelle gravitent les sociétés en situation de fusion et acquisition. Ce travail peut ainsi être vu comme une invitation à aller plus loin, au vu de l'impact positif et de l'importance que semble effectivement revêtir le management participatif, laissé de côté dans les recherches universitaires depuis peut-être un peu trop longtemps maintenant.



## Bibliographie

Andreani, J. C., & Conchon, F. (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: état de l'art en marketing. *Actes du 4e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe, Paris*.

<http://www.escp->

[eap.net/conferences/marketing/2005\\_cp/Materiali/Paper/Fr/ANDREANI\\_CONCHON.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005_cp/Materiali/Paper/Fr/ANDREANI_CONCHON.pdf) - 16/05/2015

Aktouf, O. (1988). La communauté de vision au sein de l'entreprise: exemples et contre-exemples. *La Culture des organisations, Québec, IQRC, Questions de culture*, (14), 71-98.

Ali, M., & Machungwa, P. (1985). Participative Management in Developing Countries. *Journal of Managerial Psychology*, 6(1), 1-24.

Alis, D. (1997). *Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle: le cas des agents généraux d'assurance* (Doctoral dissertation, Aix Marseille 3).

Alutto, J. A., & Acito, F. (1974). Decisional participation and sources of job satisfaction: A study of manufacturing personnel. *Academy of Management Journal*, 17(1), 160-167.

Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 1). *Management Decision*, 38(9), 649-662.

Appelbaum, S. H., Roberts, J., & Shapiro, B. T. (2013). Cultural strategies in M&As: Investigating ten case studies. *Journal of Executive Education*, 8(1), 3.

<http://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1031&context=jee> - 16/05/2015

Armstrong, G. (2011). *Leadership in Times of Change: An Examination of a Merger Experience* (Doctoral dissertation, Department of Theory and Policy Studies in Education Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto).

[https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/31680/6/Armstrong\\_Grant\\_M\\_201111\\_EDD\\_Thesis.pdf](https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/31680/6/Armstrong_Grant_M_201111_EDD_Thesis.pdf) - 16/05/2015

Arrigo, G., & Casale, G. (2010). *A comparative overview of terms and notions on employee participation*. ILO.

[http://www.ilo.int/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---](http://www.ilo.int/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---)

[lab\\_admin/documents/publication/wcms\\_123713.pdf](http://www.ilo.int/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_123713.pdf) - 16/05/2015

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

Ashkenas, R. N., & Francis, S. C. (1999). Integration managers: special leaders for special times. *Harvard Business Review*, 78(6), 108-116.

Ashworth, D. N., & Claiborne Robins, E. (1985). Should We Consider a "Contingency" Approach to Participative Management?. *Leadership & Organization Development Journal*, 6(2), 24-26.

Auerbach, C. F., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. NYU press.

AWIPH (2010). *Les Entreprises de Travail Adapté en région wallonne*, 15. Charleroi.  
[https://www.awiph.be/pdf/documentation/publications/informations\\_particulieres/entreprises\\_travail\\_adapte\\_2010.pdf](https://www.awiph.be/pdf/documentation/publications/informations_particulieres/entreprises_travail_adapte_2010.pdf) - 16/05/2015

Baker, S. (1989). Managing Resistance to Change. *Library Trends*, 38(1), 53-61.  
[https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1665/Baker5361.pdf?sequence=2&origin=publication\\_detail](https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1665/Baker5361.pdf?sequence=2&origin=publication_detail) - 16/05/2015

Bar-Ilan, J. (2002). Methods for measuring search engine performance over time. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(4), 308-319.

Barbier, J. C. (1989). Tendances actuelles du management participatif. *Recherches et prévisions*, 16(1), 1-17.  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf\\_1149-1590\\_1989\\_num\\_16\\_1\\_1353](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf_1149-1590_1989_num_16_1_1353) - 16/05/2015

Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic management journal*, 13(S1), 15-36.  
[https://hec.unil.ch/docs/files/83/655/barr\\_stimpert\\_huff\\_1992\\_cognitive\\_change\\_\\_strategic\\_action\\_\\_and\\_organizational\\_renewal.pdf](https://hec.unil.ch/docs/files/83/655/barr_stimpert_huff_1992_cognitive_change__strategic_action__and_organizational_renewal.pdf) - 16/05/2015

Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231.  
<http://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/27036/Change%20Communication%20-%20Barrett.pdf?..> - 16/05/2015

Belcourt, M., & McBey, K. J. (2010). *Strategic human resources planning*. Nelson Education.

Bellini, S. (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (1), 13-25.  
<http://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2005-1-page-13.htm> - 16/05/2015

Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53, 69-79.

<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2004bentein-vandenberghe-tanguy014.pdf> - 16/05/2015

Berry, J. W. (1980). Social and cultural change. *Handbook of cross-cultural psychology*, 5, 211-279.

Bjur, W. E., & Zomorrodian, A. (1986). Symposium on Cultural Differences and Development Administration towards Indigenous Theories of Administration: An International Perspective. *International Review of Administrative Sciences*, 52(4), 397-420.

Bjure, W., & Zomorrodian, A. (1986). Towards indigenous theories of administration. In *In-house paper*. USC School of Public Administration USA.

Blase, J. (1993). The micropolitics of effective school-based leadership: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 29(2), 142-163.

<http://eaq.sagepub.com/content/29/2/142.short> - 16/05/2015

Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152-170.

<http://www.jstor.org/stable/257024> - 16/05/2015

Borzeix, A., & Linhart, D. (1988). La participation: un clair-obscur. *Sociologie du travail*, 37-53.

Bosche, M., Bouyer, F., & Vachette, J. L. (1984). Cercles de qualité et culture d'entreprise: une étude de cas. *Revue française de Gestion*, (47/48).

Bourque, R. (1999). Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail: études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier au Québec. *Relations industrielles/Industrial relations*, 136-167.

Bourque, R., & Rioux, C. (2001). Restructuration industrielle et action syndicale locale: Le cas de l'industrie du papier au Québec. *Relations industrielles/Industrial relations*, 336-364.

Bradley, A. (2007). How to apply the PLANT SEEDS Framework for enhanced enterprise Web 2.0 adoption. *Gartner Research*.

Bréchon, P. (2011). Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives. *Presses universitaires de Grenoble*, 232.

Briciu, L., & Nivoix, S. (2009). Mise en perspective d'un siècle de fusions-acquisitions en Europe et aux Etats-Unis. *Management & Avenir*, 26(6), 52-73.  
[http://www.researchgate.net/profile/Lucian\\_Briciu/publication/250299548\\_Mise\\_en\\_perspective\\_d%27un\\_sicle\\_de\\_fusions-acquisitions\\_en\\_Europe\\_et\\_aux\\_Etats-Unis/links/00b7d5293166822bb5000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Lucian_Briciu/publication/250299548_Mise_en_perspective_d%27un_sicle_de_fusions-acquisitions_en_Europe_et_aux_Etats-Unis/links/00b7d5293166822bb5000000.pdf) - 16/05/2015

Brockner, J., Steven Grover, S., Reed, T., & DeWitt, R. (1992). Layoffs, Job Security, and Survivors' Work Effort: Evidence on An Inverted-U Relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 414-425.

Brun, J. P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.

Bryson, J. (2003). Managing HRM risk in a merger. *Employee Relations*, 25(1), 14-30.

Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (2003). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. Beard Books.

Cannella, A. A., & Hambrick, D. C. (1993). Effects of executive departures on the performance of acquired firms. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 137-152.

Capron, L. (1996). *Les mécanismes de création de valeur au sein des fusions horizontales: Test des théories fondées sur les économies d'échelle, le pouvoir de marché et le partage de ressources stratégiques* (Doctoral dissertation, HEC PARIS).

Capron, L. (1999). *The long-term performance of horizontal acquisitions*. INSEAD.

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1996). Managing Mergers, Acquisitions & Strategic Alliances: Integrating People and Cultures. *Long Range Planning*, 29(6), 908.

Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13(5), 319-334.

Chênevert, D., & Tremblay, M. (2002). Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 331-353.  
<https://www.erudit.org/revue/ri/2002/v57/n2/006783ar.pdf> - 16/05/2015

Chevalier, F. (1988). Cercles de qualité: essoufflement ou renouveau?. *L'Approche*, NC.

Chevalier, F. (1988). Des cercles de qualité à la qualité totale. *Management et Qualite*, pp-24.

Chevalier, F. (1988). Les cercles de qualité: vers des processus plus intégrés. *Qualité Magazine*, pp-50.



Chevalier, F. (1991). Le management participatif à la Caf de Mulhouse. Premiers résultats. *Recherches et prévisions*, 24(1), 27-32.  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf\\_1149-1590\\_1991\\_num\\_24\\_1\\_1482](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf_1149-1590_1991_num_24_1_1482) - 16/05/2015

Chevallier, J. (1994). Identité, organisation, institution. *L'identité politique*, 239-251.  
[https://www.u-picardie.fr/labo/curapp/revues/root/33/jacques\\_chevallier2.pdf\\_4a07eb733fdec/jacques\\_chevallier2.pdf](https://www.u-picardie.fr/labo/curapp/revues/root/33/jacques_chevallier2.pdf_4a07eb733fdec/jacques_chevallier2.pdf) - 16/05/2015

Child, J., & Smith, C. (1987). The Context and Process of Organizational transformation-Cadbury limited in its Sector. *Journal of Management Studies*, 24(6), 565-593.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: Puf.

Cloutier, F., & Hamel, J. (1998). La culture d'entreprise au Québec et la montée en puissance des Québécois francophones. L'exemple de Cascades. *Globe: revue internationale d'études québécoises*, 1(2), 63-85.  
<http://nelson.cen.umontreal.ca/revue/globe/1998/v1/n2/1000513ar.pdf> - 16/05/2015

Colombo, G., & Comboni, G. (1991). La comunicazione nelle organizzazioni complesse. AA. VV., *La comunicazione strumento di management per le imprese complesse*, EGEA.

Conca, V., & Colombo, G. (2001). International acquisitions: the key to success in the experience of Italian companies. *SDA BOCCONI, Research Division Working Paper*, (01-43).  
<http://www.grupoxr.com/seminario/sesion2%20M%26A/panoramafusionesenitalia.pdf> - 16/05/2015

Connolly, S., & Klein, L. (2002). CORPORATE CULTURE THE IMPACT OF A MERGER ON NOVELL'S KM EFFORTS. *KNOWLEDGE MANAGEMENT REVIEW*, 5, 20-23.

Cording, M., Christmann, P., & Bourgeois Iii, L. J. (2002). A focus on resources in M&A success: a literature review and research agenda to resolve two paradoxes. *Academy of Management*.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.7773&rep=rep1&type=pdf> - 16/05/2015

Cosh, A., Hughes, A., & Singh, A. (1980). The causes and effects of mergers: An empirical investigation for the UK at the microeconomic level. *The determinants and effects of mergers*, OGH, Cambridge, MA.

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.

<http://www.jstor.org/stable/258351> - 16/05/2015

Coutinet, N., & Sagot-Duvaurox, D. (2003). *Économie des fusions et acquisitions*. La Découverte.

D'Aveni, R. A. (1998). Waking up to the new era of hypercompetition. *Washington Quarterly*, 21(1), 183-195.

<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01636609809550302> - 16/05/2015

Daniel, T. A. (1999). Between trapezes: The human side of making mergers and acquisitions work. *Compensation and Benefits Management*, 15, 19-37.

Davy, J. A., Kinicki, A., Kilroy, J., & Scheck, C. (1988). After the merger: dealing with people's uncertainty. *Training and Development Journal*, 42(11), 56-61.

December, J. D. The Use of Dependency Relationships in the Control of Reasoning.

<http://csc.ncsu.edu/faculty/doyle/publications/dac76.pdf> - 16/05/2015

Defourny, J., Develtere, P., Marée, M., Meireman Katrien, M. S., & Raymaekers, P. (2005). Le secteur associatif en Belgique. *Une analyse quantitative et qualitative*, Koningin Boudewijnstichting, Brussel, 90pp.

[http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/Files/FR/PUB\\_1562\\_Associatif\\_analyse.pdf](http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/Files/FR/PUB_1562_Associatif_analyse.pdf) - 16/05/2015

Denyer, D., Parry, E., & Flowers, P. (2011). "Social," "Open" and "Participative"? Exploring personal experiences and organizational effects of enterprise 2.0 use. *Long Range Planning* 44, 375-396

[https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/7549/1/Social\\_Open\\_and\\_Participative.pdf](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/7549/1/Social_Open_and_Participative.pdf) - 16/05/2015

Derhy, A. (1995). Les fusions et acquisitions en France de 1959 à 1992: évolution et caractéristiques. *Revue d'économie industrielle*, 73(1), 19-44.

Derhy, A. (1996). *Les opérations de fusions-acquisitions: analyse théorique et application au marché français* (Doctoral dissertation, Université de Paris I: Panthéon-Sorbonne).

DeVoge, S., & Shiraki, J. (2000). People factors: The Missing link of merger success. *Compensation and Benefits Management*, 16(1), 26 – 32.

Dickinson, D. W. (1978). Some Reflections on Participative Management in Libraries. *College and Research Libraries*, 39(4), 253-62.

[https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/39609/crl\\_39\\_04\\_253\\_opt.pdf?sequence=2](https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/39609/crl_39_04_253_opt.pdf?sequence=2) - 16/05/2015

Drucker, P. F., Chamy, J. A., & Conger, J. A. (2000). *Organizația viitorului*. Teora.

Du Boff, R. B., & Herman, E. S. (1989). The promotional-financial dynamic of merger movements: a historical perspective. *Journal of Economic Issues*, 107-133.

Epstein, R. A. (2005). Regulation of Interchange Fees: Australian Fine-Tuning Gone Awry, *The Colum. Bus. L. Rev.*, 551.

Esnard, C. (1998). Les représentations sociales du handicap mental chez les professionnels médico-sociaux. *Revue européenne du handicap mental*, 5(19), 10-23.  
[http://www.rfdi.org/wp-content/uploads/2013/06/ESNARD\\_n19.pdf](http://www.rfdi.org/wp-content/uploads/2013/06/ESNARD_n19.pdf) - 16/05/2015

Fenneteau, H. (2002). *Enquête: entretien et questionnaire* (pp. 9-29). Dunod.

Fewings, P. (2013). *Construction Project Management: an integrated approach*. Routledge.

Fine, M., & Asch, A. (1988). Disability beyond stigma: Social interaction, discrimination, and activism. *Journal of Social Issues*, 44(1), 3-21.

Fine, S. F. (1986). Technological innovation, diffusion and resistance: an historical perspective. *Journal of library administration*, 7(1), 83-108.

Flener, J. G. (1973). Staff Participation in Management in Large University Libraries. *College and Research Libraries*, 34(4), 275-279.  
[https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/38929/crl\\_34\\_04\\_275\\_opt.pdf?sequence=2](https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/38929/crl_34_04_275_opt.pdf?sequence=2) - 16/05/2015

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Paris: Pearson Education.  
[http://www.researchgate.net/profile/Christophe\\_Haon/publication/269398478\\_Mthodologie\\_de\\_la\\_recherche\\_en\\_sciences\\_de\\_gestion/links/548b16b00cf225bf669f8345.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Christophe_Haon/publication/269398478_Mthodologie_de_la_recherche_en_sciences_de_gestion/links/548b16b00cf225bf669f8345.pdf) - 16/05/2015

Ghillyer, A. W. (1999). *Organizational Perceptions of Empowerment* (Doctoral dissertation, University of Surrey).  
<http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/101228.pdf> - 16/05/2015

Giami, A. (1986). Attitudes à l'égard des personnes handicapées. *Revue de la littérature américaine (1960-1984)*. *Handicaps et inadaptations*, (35), 11-20.

Giami, A. (1994). Du handicap comme objet dans l'étude des représentations du handicap. *Sciences sociales et santé*, 12(1), 31-60.  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/sosan\\_0294-0337\\_1994\\_num\\_12\\_1\\_1282](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/sosan_0294-0337_1994_num_12_1_1282) - 16/05/2015

Gilberg, J. (1988). Managerial Attitudes toward Participative Management Programs: Myths and Reality. *Public Personnel Management*, 17(2), 109-23.

Goetz, A. M. (1992). Gender and administration. *ids Bulletin*, 23(4), 6-17.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Knowledge and strategy*, 3-23.  
[http://www.researchgate.net/profile/Robert\\_Grant12/publication/228314373\\_The\\_Resource-Based\\_Theory\\_of\\_Competitive\\_Advantage\\_Implications\\_for\\_Strategy\\_Formulation/links/549178cc0cf222ada859ad7c.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Robert_Grant12/publication/228314373_The_Resource-Based_Theory_of_Competitive_Advantage_Implications_for_Strategy_Formulation/links/549178cc0cf222ada859ad7c.pdf) - 16/05/2015

Gregory, D. (2007). *Melcrum Press Release*. 1st Edition. London : Melcrum.

GRIMA, F. (2004). Faire face au conflit de rôle: analyse des stratégies d'ajustement des responsables de formation professionnelle continue (RFPC). *Revue de gestion des ressources humaines*, (52), 47-62.

Guéguen, H., & Malochet, G. (2012). *Les théories de la reconnaissance*. Paris, La Découverte, coll. Repères.

Hajro, A., & Mandal, A. (2011). Individual-level outcomes in poorly managed cross-border mergers and acquisitions: A holistic view of the relevant processes.  
<http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/8373/2/Fulltext.pdf> - 16/05/2015

Hamel, J. (2000). À propos de l'échantillon. De l'utilité de quelques mises au point. *Bulletin de méthodologie sociologique*, 67(1), 25-41.

Henry, P., & Moscovici, S. (1968). Problèmes de l'analyse de contenu. *Langages*, 36-60.

Hodgkinson, S. (2007). Does your enterprise need Web 2.0. *Ovum PLC Report*.

Hollandts, X. (2009). La gestion participative, une utopie réalisée? L'expérience d'Alexandre Dubois aux aciéries de Bonpertuis. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (313), 86-98.  
[http://www.css.recma.org/sites/default/files/313\\_086098.pdf](http://www.css.recma.org/sites/default/files/313_086098.pdf) - 16/05/2015

Hotstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills.

Hsieh, F. S. (2010). Context-aware workflow management based on formal knowledge representation models. In *Computational Collective Intelligence. Technologies and Applications* (pp. 470-479). Springer Berlin Heidelberg.

Hughes, A., & Singh, A. (1980). Mergers. *Concentration and Competition in Advanced Capitalist*.

Iazykoff, V. (1991). Le management participatif à France-Télécom. *Politiques et management public*, 9(1), 121-132.

[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/pomap\\_0758-1726\\_1991\\_num\\_9\\_1\\_2980](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/pomap_0758-1726_1991_num_9_1_2980) - 16/05/2015

Jaeger, M. (1994). [Changes in French mental health policy]. *Sante mentale au Quebec*, 20(1), 77-87.

Jeannerod–Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier: acte premier d'un management participatif. @ *GRH*, 11(2), 7-29.

<http://intranet.chester.ac.uk/papers/2014/C54%20-%20VF%20-%20Dumouchel.doc> - 16/05/215

Jenny, F., & Weber, A. P. (1980). *The Determinants and Effects of Mergers: an International Comparison*. Oelgeschlager, Gunn & Hain.

Jensen, M. C., & Ruback, R. S. (1983). The market for corporate control: The scientific evidence. *Journal of Financial economics*, 11(1), 5-50.

Kabeer, N. (1994). *Reversed realities: Gender hierarchies in development thought*. Verso.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.

källor Affärsvärlden, P. (1992). 03-04 Handelsbanken en vinnare när bankkrisen är över  
Andersen, I.(1998) Den uppenbara verkligheten–val av samhällsvetenskaplig metod. *Lund: Studentlitteratur Elektroniska källor*.

Katz, D., & Kahn, R. (1966). L.(1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Katzenbach, J. (1995). The real change leaders: How to create growth and high performance at your company.

Keck, S. L., & Tushman, M. L. (1993). Environmental and organizational context and executive team structure. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1314-1344.

<http://www.jstor.org/stable/256813> - 16/05/2015

Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public administration review*, 62(2), 231-241.

[http://www.mmsolutions.eu/wp-content/uploads/2014/05/partecipative-management-and-job-satisfaction\\_lessons-for-management-leadership\\_2002.pdf](http://www.mmsolutions.eu/wp-content/uploads/2014/05/partecipative-management-and-job-satisfaction_lessons-for-management-leadership_2002.pdf) - 16/05/2015

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.

Krahenbuhl, D. W. (1975). Management by Objectives, Can It Be Used to Improve Management of Air Force Units?. *Air University Review*, 88-93.  
<http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/aureview/1975/nov-dec/krahenbuhl.html> - 16/05/2015

Krishnan, H. A., Miller, A., & Judge, W. Q. (1997). Diversification and top management team complementarity: Is performance improved by merging similar or dissimilar teams?. *Strategic Management Journal*, 18(5), 361-374.

Lai, L. S., & Turban, E. (2008). Groups formation and operations in the Web 2.0 environment and social networks. *Group Decision and Negotiation*, 17(5), 387-402.

Lapointe, P. A. (2000). *Participation et démocratie au travail*. CRISES, Université du Québec à Montréal.

Lapointe, P. A. (2001). Partenariat et participation syndicale à la gestion: le cas de Tembec. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 770-798.

Lasserre, P., & Souissi, M. (2007). It Takes Two to Tango. La fusion: exercice de deux options réelles. *Économie & prévision*, 178(2-3), 51-65.  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ecop\\_0249-4744\\_2007\\_num\\_178\\_2\\_7641](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ecop_0249-4744_2007_num_178_2_7641) - 16/05/2015

Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management & Organization*, 75-96.  
<http://unctc.unctad.org/data/libvol6i.pdf> - 16/05/2015

Laville, J-L., & Gautrat, J. (1991). Participation et modernisation des entreprises européennes. *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, 24(1), 43-53  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf\\_1149-1590\\_1991\\_num\\_24\\_1\\_1498](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf_1149-1590_1991_num_24_1_1498) - 16/05/2015

Laville, J. L., Gautrat, J., Gounouf, M. F., & Hidalgo, C. O. (1989). *L'évaluation des pratiques de gestion participative dans les PME et les coopératives* (Vol. 1). Office des publications officielles des Communautés européennes.

Le Clainche, C., & Demuijnck, G. (2006). Handicap et accès à l'emploi-efficacité et limites de la discrimination positive.  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1485&context=gladnetcolle> - 16/05/2015

- Leana, C. R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753-759.  
<http://www.jstor.org/stable/259203> - 16/05/2015
- Legare, T. L. (1998). The human side of mergers and acquisitions. *People and Strategy*, 21(1), 32.
- Leidner, D., Koch, H., & Gonzalez, E. (2010). Assimilating Generation Y IT new hires into USAA's workforce: The role of an Enterprise 2.0 system. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 229-242.
- Lemaître, N. (1984). La culture d'entreprise: outil de gestion. *Direction et gestion*, (6).
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Case reporting, member checking, and auditing. *Naturalistic Inquiry*, 357.
- Loubes, A. (1997). *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel: une étude empirique* (Doctoral dissertation).
- Maag, A. F. (1975). *Some correlates of program change in large academic libraries*. Ohio State University..
- Margulies, N., & Black, S. (1987). Perspectives on the implementation of participative approaches. *Human Resource Management*, 26(3), 385-412.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with "survivor sickness". *Organizational dynamics*, 21(2), 18-32.
- Martin, O. (2007). *L'enquête et ses méthodes: l'analyse de données quantitatives*. Armand Colin.
- McAfee, A. P. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan management review*, 47(3), 21-28.
- McCaffrey, D. P., Faerman, S. R., & Hart, D. W. (1995). The appeal and difficulties of participative systems. *Organization Science*, 6(6), 603-627.  
<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.6.6.603> - 16/05/2015
- McConnell, C. R. (2010). *Umiker's management skills for the new health care supervisor*. Jones & Bartlett Publishers.
- McKinsey & Company. (1986). The 7S Frame Work.
- Merton, R. K., & Mendras, H. (1965). *Éléments de théorie et de méthode sociologique*.

Michelli, J. A. (2006). *Starbucks Experience*. Tata McGraw-Hill Education.  
[http://www.josephmichelli.com/docs/ebook\\_starbucks.pdf](http://www.josephmichelli.com/docs/ebook_starbucks.pdf) - 16/05/2015

Mintzberg, H., Behar, J. M., & Tremblay, N. (1990). *Le Management: voyage au centre des organisations*. les Éd. d'Organisation.

Moati, P. (2001). Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance: le rôle clé des «intégrateurs». *Revue d'économie industrielle*, 97(1), 123-138.

Mousli M. (2000). *Mary Parker Follett pionnière du management*. Cahier du LIPSOR, série recherche n°2

Muldur, U. (1989). L'émergence d'une industrie mondiale des fusions et acquisitions. *FOE III, Service des études économiques et financières, Caisse des dépôts et consignation*.

Napier, N. K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology\*. *Journal of management studies*, 26(3), 271-290.

Ogbeide, G. C. A., & Harrington, R. J. (2011). The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 719-738.

<http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1248&context=refereed> - 16/05/2015

Pacheco-de-Almeida, G., & Zemsky, P. (2003). The effect of time-to-build on strategic investment under uncertainty. *RAND Journal of Economics*, 166-182.

Pachoud, B. (2010). Aspects du care et de «l'éthique du care» en psychiatrie. *PSN*, 8(3), 152-157.

Pachoud, B., Leplège, A., & Plagnol, A. (2010). La problématique de l'insertion professionnelle des personnes présentant un handicap psychique: les différentes dimensions à prendre en compte. *Revue française des affaires sociales*, (1), 257-277.

[http://www.unafam.info/02/img/Travailler\\_avec\\_un%20handicap\\_psychique.pdf](http://www.unafam.info/02/img/Travailler_avec_un%20handicap_psychique.pdf) - 16/05/2015

Papadakis, V. (2007). Growth through mergers and acquisitions: how it won't be a loser's game. *Business Strategy Series*, 8(1), 43-50.

Pardo del Val, M., & Lloyd, B. (2003). Measuring empowerment. *Leadership & organization development journal*, 24(2), 102-108.

<http://147.156.1.4/~pardoman/participacion.PDF> - 16/05/2016



- Pardo-del-Val, M., Martínez-Fuentes, C., & Roig-Dobón, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 50(10), 1843-1860.  
[https://mega.co.nz/#!XIR3GQCb!3fm4QrktvZIdNrKi2i2f1yOrkwLXBRfH1H6fe\\_I7leY - 16/05/2015](https://mega.co.nz/#!XIR3GQCb!3fm4QrktvZIdNrKi2i2f1yOrkwLXBRfH1H6fe_I7leY-16/05/2015)
- Parnell, J. A., Bell, E. D., & Taylor, R. (1992). The propensity for participative management: A conceptual and empirical analysis. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 28(1), 31.
- Parnell, J. A., Carraher, S., & Holt, K. (2002). Participative management's influence on effective strategic diffusion. *Journal of Business Strategies*, 19(2), 161.
- Parsons, T., & Bourricaud, F. (1955). *Éléments pour une sociologie de l'action*. Plon.
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge University Press.
- Patria, J. (2001). Does participation increase perceptions of usefulness? An evaluation of a participatory approach to the development of performance measures. *Public Performance & Management Review*, 403-418.  
<http://xa.yimg.com/kq/groups/13354653/265226911/name/does.pdf> - 16/05/2015
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research*. John Wiley & Sons, Ltd.  
[http://dissertation.argosy.edu/chicago/spring08/r7035\\_sp08thakkar.doc](http://dissertation.argosy.edu/chicago/spring08/r7035_sp08thakkar.doc) - 16/05/2015
- Perrot, S. (1999). Identification des différentes formes de conflits de rôles: le cas des jeunes diplômés nouvellement embauchés.  
[http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/680/Perrotdoc\\_lxrL6V-1.pdf?sequence=2?](http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/680/Perrotdoc_lxrL6V-1.pdf?sequence=2?) - 16/05/2015
- Pfeffer, J. (1972). Interorganizational influence and managerial attitudes. *Academy of Management Journal*, 15(3), 317-330.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2), 298-310.  
<http://www.jstor.org/stable/259124> - 16/05/2015
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management review*, 16(1), 121-144.  
<http://www.jstor.org/stable/258609> - 16/05/2015
- Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 173-209.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1974). The third managerial revolution. *Academy of Management Journal*, 17(3), 476-486.

Prot, B., & de Rosen, M. (1990). Le retour du capital. *Les fusions-acquisitions en France et dans le monde*, Éditions O. Jacob.

Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Sage.

Querre, M., Imbert, G., & Ferrandez, A-M. (2010). Personnes âgées en limitation fonctionnelle, décisionnelle. Personnes en situation de handicap physique, psychique, mental, plurihandicap et polyhandicap. Aidants informels et professionnels. De la lecture à l'expression des besoins d'aide à l'autonomie à la proposition de préconisations. *Rapport de recherche FNG - REVeSS - UMR 6578 CNRS, R.H.I.S.A.A., 1*.  
[http://www.inpes.sante.fr/professionnels-sante/pdf/RHISAA\\_Vol\\_1.pdf](http://www.inpes.sante.fr/professionnels-sante/pdf/RHISAA_Vol_1.pdf) - 16/05/2015

Ramaswamy, K. (1997). The performance impact of strategic similarity in horizontal mergers: evidence from the US banking industry. *Academy of Management Journal*, 40(3), 697-715.

Reilly, T. O. (2005). What is Web 2.0. 2005-09-30]. <http://www.oreilly.com/go/Web2>. - 16/05/2015

Renaudat, E. (1989). Exemples de démarches participatives. *Recherches et prévisions*, 16(1), 18-27.  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf\\_1149-1590\\_1989\\_num\\_16\\_1\\_1354](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf_1149-1590_1989_num_16_1_1354) - 16/05/2015

Richer, S. F., & Vallerand, R. J. (1998). Construction et validation de l'Échelle du sentiment d'appartenance sociale (ÉSAS). *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48(2), 129-137.  
<http://www.er.uqam.ca/nobel/r26710/LRCS/papers/94.PDF> - 16/05/2015

Robin, F., & Rhodes Peter S. (1992). *The Individual Work and Organization: Behavioral Studies for Business and Management*.

Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. *GESTION-MONTREAL*, 24, 148-157.  
<ftp://donnees.admmt.usherbrooke.ca/Db830/session456/rondeau.pdf> - 16/05/2015

Saeed ul Hassan, C., Rafiq, M., Rahman, F., Jumani, N. B., & Ajmal, M. (2010). Impact of Participative Management on Employee Job Satisfaction and Performance in Pakistan. *Language in India*, 10(12).  
<http://www.languageinindia.com/dec2010/participativemanagement.pdf> - 16/05/2015

Sargis Roussel, C. (2004). Fusion d'entreprises. *Revue française de gestion*, 149(2), 85-99.  
<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-2-page-85.htm> - 16/05/2015

Sarin, E. (1991). Abraham MASLOW et sa psychologie, une théorie citée et méconnue. *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, 24(1), 60-68  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf\\_1149-1590\\_1991\\_num\\_24\\_1\\_1498](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf_1149-1590_1991_num_24_1_1498) - 16/05/2015

Schalk, R., Campbell, J.W., & Freese, C. (1998). Change and Employee Behavior [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 157-163.

Schein, E. H. (1985). Corporate culture and leadership. *San Francisco: Josey-Bass*.

Scherer, F. M., & Ross, D. (1990). Industrial market structure and economic performance. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for entrepreneurial leadership historical research reference in entrepreneurship*.

Scieur, P. (2011). *Sociologie des organisations*. Armand Colin.

Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: a matter of context?. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(8), 646-662.

Scott, D., Bishop, J. W., & Chen, X. (2003). An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in US invested enterprise in China. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 3-19.  
[http://www.researchgate.net/profile/James\\_Bishop2/publication/235269359\\_AN\\_EXAMINATION\\_OF\\_THE\\_RELATIONSHIP\\_OF\\_EMPLOYEE\\_INVOLVEMENT\\_WITH\\_JOB\\_SATISFACTION\\_EMPLOYEE\\_COOPERATION\\_AND\\_INTENTION\\_TO\\_QUIT\\_IN\\_U.S.\\_INVESTED\\_ENTERPRISE\\_IN\\_CHINA/links/00b49537ba2193f19a000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/James_Bishop2/publication/235269359_AN_EXAMINATION_OF_THE_RELATIONSHIP_OF_EMPLOYEE_INVOLVEMENT_WITH_JOB_SATISFACTION_EMPLOYEE_COOPERATION_AND_INTENTION_TO_QUIT_IN_U.S._INVESTED_ENTERPRISE_IN_CHINA/links/00b49537ba2193f19a000000.pdf) - 16/05/2015

Séguin, F., & Chanlat, J. F. (1987). *L'analyse des organisations: une anthologie sociologique. Tome II: Les composantes de l'organisation*. G. Morin

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.  
[http://www.semesteratsea.org/wp-content/uploads/2012/04/Bailey\\_ENGR2595\\_SYSThinking.pdf](http://www.semesteratsea.org/wp-content/uploads/2012/04/Bailey_ENGR2595_SYSThinking.pdf) - 16/05/2015

Seo, M. G., & Hill, N. S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition an integrative framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422-443.

Seth, A. (1990). Value creation in acquisitions: A re-examination of performance issues. *Strategic Management Journal*, 11(2), 99-115.

Sheehan, J. (1998). *NGOs and participatory management styles: a case study of CONCERN Worldwide, Mozambique*. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2003). Stock market driven acquisitions. *Journal of financial Economics*, 70(3), 295-311.

Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of business strategy*, 7(1), 65-76.

Siller, J. (1986). The measurement of attitudes toward physically disabled persons. C. Peter Herman, MP Zanna, E. Tory Higgins, *Physical appearance, stigma and social behavior*, Hillsdale, New Jersey, L. Erlbaum.

Singh, H., & Montgomery, C. A. (1987). Corporate acquisition strategies and economic performance. *Strategic Management Journal*, 8(4), 377-386.

Singh, S. K. G. (2009). A Study on employee participation in decision making. *Unitar E-Journal*, 5(1), 20-38.

<http://www.teo-education.com/teophotos/albums/userpics/A%20Study%20on%20Employee%20Participatio n%20in%20Decision%20Making-1.pdf> - 16/05/2015

Smye, M. D., & Grant, A. (1989). The personnel challenges of mergers and acquisitions. *Canadian Banker*, 96(1), 44-9.

Somech, A. (2002). Explicating the complexity of participative management: An investigation of multiple dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38(3), 341-371.

[http://www.researchgate.net/profile/Anit\\_Somech/publication/238430011\\_Explicating\\_the \\_Complexity\\_of\\_Participative\\_Management\\_An\\_Investigation\\_of\\_Multiple\\_Dimensions/link s/0f3175386a44e9b075000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Anit_Somech/publication/238430011_Explicating_the _Complexity_of_Participative_Management_An_Investigation_of_Multiple_Dimensions/link s/0f3175386a44e9b075000000.pdf) - 16/05/2015

Spénlé, A. M. R. (1962). *La notion de rôle en psychologie sociale: étude historico-critique*. Presses Universitaires de France.

Stefanescu, C. (2008). *The Problems Of The Participative Decision Process In Bussiness Management* (No. 8157). University Library of Munich, Germany.

[http://mpra.ub.uni-muenchen.de/8157/1/MPRA\\_paper\\_8157.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/8157/1/MPRA_paper_8157.pdf) - 16/05/2015

Thévenet, M. (1984). La culture d'entreprise en neuf questions. *Revue française de gestion*, 47(48), 7-20.

Thollon-Pommerol, V. (1977). Quatre mécanismes de disparition des entreprises. *Economie et statistique*, 95(1), 23-31.

[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/estat\\_0336-1454\\_1977\\_num\\_95\\_1\\_3103](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/estat_0336-1454_1977_num_95_1_3103) - 16/05/2015

Touraine, A. (1965). *Sociologie de l'action*. Paris: Editions du Seuil.

Vaara, E., Tienari, J., & Säntti, R. (2003). The international match: Metaphors as vehicles of social identity-building in cross-border mergers. *Human Relations*, 56(4), 419-451.  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/769/HUREAA,%20Vaara,%20Tienari%20%26%20Santti,%202003.pdf?sequence=3> - 16/05/2015

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.  
<http://www.jstor.org/stable/258786> - 16/05/2015

Van Der Westhuizen, D. W., Pacheco, G., & Webber, D. J. (2010). *Culture, participative decision making and job satisfaction* (No. 1010).  
<http://aut.researchgateway.ac.nz/bitstream/handle/10292/1009/vanderwesthuizend.pdf?sequence=3> - 16/05/2015

Vernette, É. (1991). L'efficacité des instruments d'études: évaluation des échelles de mesure. *Recherche et Applications en Marketing*, 6(2), 43-65.

Villac, M. (1991). Deux articles de la revue "Gérer et Comprendre". *Recherches et prévisions*, 24(1), 81-83.  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf\\_1149-1590\\_1991\\_num\\_24\\_1\\_1498](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf_1149-1590_1991_num_24_1_1498) - 16/05/2015

Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of management Review*, 19(2), 312-330.  
<http://www.jstor.org/stable/258707> - 16/05/2015

Walker, A. (2015). *Project management in construction*. John Wiley & Sons.

Wall, T. D., & Lischeron, J. A. (1977). *Worker participation: A critique of the literature and some fresh evidence*. McGraw-Hill.

Wessel, J. R. (1993). The strategic human resource management process in practice. *Planning Review*, 21(5), 37-38.

Wieviorka, M. (2013). Le travail aujourd'hui. L'hypothèse de la reconnaissance. *La nouvelle revue du travail*, (2).  
<http://nrt.revues.org/687> - 16/05/2015

Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. *New York*, 26-30.

Wilpert, B. (1994). Participation research in organizational psychology. *International perspectives on psychological science*, 2, 293-310.

Wilson, A. (2000). *Making community investment work*. ILO/International Institute for Labour Studies.

Wright, B. A. P. (1983). *Physical disability, a psychosocial approach*. New York, Harper and Row.

Wright, S. (1994). Culture in anthropology and organizational studies. *Anthropology of organizations*, 1-31.

Yohe, S. W., & Hatfield, L. (2003). Moderating factors in participative management. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 7(2), 33-38.

<http://www.sbaer.uca.edu/research/allied/2003/organization/new/09.pdf> - 16/05/2015