



## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

#### Management participatif

#### Analyse de l'impact de ce changement organisationnel sur les collaborateurs et la reconnaissance au travail

Mailleux, Ségolène

*Award date:*  
2021

*Awarding institution:*  
Universite de Namur

[Link to publication](#)

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



« Management participatif : Analyse de l'impact de ce changement organisationnel sur les collaborateurs et la reconnaissance au travail »

Étude de cas

**Ségolène MAILLEUX**

**Directeur : Prof. Mélanie Latiers**

Mémoire présenté  
en vue de l'obtention du titre de  
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée  
en Business Analysis & Integration

**ANNEE ACADEMIQUE 2020-2021**



## **Avant-propos**

Avant tout, il serait inapproprié de ne pas remercier ma promotrice de mémoire, Mme Mélanie Latiers, pour m'avoir épaulée et accompagnée tout le long de la rédaction de ce mémoire. Merci pour le temps que vous y avez consacré ainsi que les précieux conseils que vous m'avez prodigués.

Ensuite, je voudrais également remercier les organisations « d'ici » et « Concept Expo » pour m'avoir ouvert leurs portes. Et en particulier, toutes les personnes ayant répondu présentes pour faire évoluer ce projet ainsi que pour le temps qu'elles y ont consacré.

Il est évident que je remercie du fond de mon cœur ma famille qui a supporté mes craintes et mes joies ainsi que le soutien qu'ils m'ont prodigué durant ce long parcours. Je tiens particulièrement à remercier Ludovic pour avoir toujours été présent lors de mes moments de doutes et de perte de confiance. Merci également à mon papa qui a pris sur son temps pour améliorer mon mémoire et me tirer vers le haut.

Pour conclure, je tiens à remercier toute personne qui a croisé mon chemin durant ce grand projet qu'est le mémoire de fin d'études et qui, d'une façon ou d'une autre, a pu contribuer, à sa manière, à l'achèvement de ce beau projet.

## **Résumé**

Ce mémoire s'intitule « Management participatif : Analyse de l'impact de ce changement organisationnel sur les collaborateurs et la reconnaissance au travail ». Différentes thématiques y sont abordées de manière théorique : le management participatif et ses implications auprès des collaborateurs, le bien-être au travail et plus précisément, la reconnaissance au travail.

S'en suit une étude de cas comparative sur base d'entretiens qualitatifs réalisés dans deux entreprises fonctionnant selon les principes du management participatif depuis 2018. Cette étude permet de déceler un intime lien entre le management participatif et la reconnaissance au travail. De plus, elle permet d'établir les différents apports que le management participatif fournit aux collaborateurs et à l'entreprise en général, mais aussi à découvrir si des points de convergence existent entre les différentes organisations étudiées.

## Table des matières

Introduction-----	8
Chapitre 1 – Problématique de recherche -----	10
Chapitre 2 – Revue de la littérature -----	11
A.    Lien entre le management participatif et le bien-être au travail -----	11
B.    Le management participatif -----	14
1.    Définition -----	14
2.    Contexte d’apparition -----	15
3.    Les notions-clé -----	20
4.    Apports pour les collaborateurs-----	24
5.    Critiques et limites du modèle -----	26
6.    Conclusion -----	27
C.    Le bien-être au travail-----	28
1.    Quelques chiffres-clés-----	28
2.    Définition -----	29
3.    Contexte d’apparition -----	29
4.    Les déterminants du bien-être au travail-----	31
5.    Conclusion -----	40
D.    La reconnaissance au travail -----	42
1.    Définition -----	42
2.    La reconnaissance dans le milieu professionnel-----	43
3.    La reconnaissance au travail : Diverses approches -----	44
4.    La reconnaissance au travail : Différents niveaux -----	45
5.    La reconnaissance au travail : Les pratiques organisationnelles -----	46
E.    Conclusion-----	48
Chapitre 3 - Méthodologie -----	49
A.    La méthodologie choisie-----	49

B.	Technique de récoltes des données -----	50
C.	Modalités de la récolte des données -----	51
D.	Présentation du contexte-----	52
E.	Échantillon-----	53
F.	Méthode d'analyse -----	55
G.	Limites de la technique utilisée-----	56
H.	Conclusion-----	56
Chapitre 4 – Analyse -----		58
A.	La transition au changement -----	58
B.	La mise en place de ce changement en management participatif-----	61
1.	L'intégration de valeurs-----	61
2.	La culture et le sens-----	67
3.	Les compétences -----	68
4.	L'organisation-----	71
5.	Le cadre éthique-----	76
6.	Le bilan de l'analyse comparative-----	77
C.	Existe-il un lien entre le management participatif et la reconnaissance au travail ?-81	
D.	Limites -----	84
Recommandations -----		86
Conclusion générale-----		88
Bibliographie-----		90
Annexes -----		98
A.	Annexe n°1 : Tableau récapitulatif de la section « déterminants du bien-être au travail »-----	98
B.	Annexe n°2 : Tableau de présentation des entreprises étudiées -----	103
C.	Annexe n°3 : Guide d'entretien -----	104
D.	Annexe n°4 : Retranscriptions-----	109

1.	Retranscription du répondant n°1 -----	109
2.	Retranscription du répondant n°2 -----	121
3.	Retranscription du répondant n°3 -----	135
4.	Retranscription du répondant n°4 -----	149
5.	Retranscription du répondant n°5 -----	167
6.	Retranscription du répondant n°6 -----	188
7.	Retranscription du répondant n°7 -----	210
8.	Retranscription du répondant n°8 -----	233
9.	Retranscription du répondant n°9 -----	253
10.	Retranscription du répondant n°10-----	268
11.	Retranscription du répondant n°11-----	287
12.	Retranscription du répondant n°12-----	302
13.	Retranscription du répondant n°13-----	331
14.	Retranscription du répondant n°14-----	349
E.	Annexe n°5 : Matrice d'analyse -----	374



## Introduction

En 2019, Pedro Correa affole les réseaux sociaux avec son discours tranchant sur le bonheur et le sens au travail lors d'une remise de diplôme universitaire. Il aborde les envies des générations X et Y qui ont façonné le monde d'aujourd'hui : la compétition, l'égoïsme ou encore la recherche constante de croissance qui, selon ses propos, engendrent peu de bonheur pour les individus. En effet, le nombre de dépressions ou de burn-out est en constante évolution. 45% des travailleurs estiment être stressés au travail en 2019 contre 30% en 2012 (Tonero, 2019). Ce sentiment de stress peut, parfois, amener la santé mentale des travailleurs à décliner, causant des dommages tant pour l'individu que pour l'organisation. En Belgique, en 2016, l'absentéisme au travail dû aux maladies représente 2,6% du total des coûts salariaux, soit plus de 5 milliards d'euros d'indemnités maladies (Schrijvers, 2016). En prenant conscience de tous ces chiffres, de nombreuses questions se posent concernant le rôle de l'entreprise dans le développement de la santé mentale de ses collaborateurs. Selon Correa (cité dans Tonero, 2019), il est temps d'écouter les besoins de la nouvelle génération, de ces jeunes qui ont cette attirance pour le collaboratif, le partage, l'authenticité ou la quête de sens afin de faire évoluer le monde professionnel qui est resté figé pendant un certain temps.

Face à ces interpellations, je me suis posée nombreuses de questions quant à mon avenir professionnel : me voyais-je dans une entreprise où l'écoute et le respect sont peu présents ? Mais comment est-il possible de sortir de ce fonctionnement ancré dans l'histoire ? Quelles sont les alternatives ? J'ai trouvé une possibilité de réponse dans un travail universitaire abordant le management participatif. Ce que j'y ai lu faisait écho en moi et prenait sens par rapport aux doutes quant à ma future place dans le milieu professionnel. Je me disais que j'avais enfin trouvé une culture d'entreprise en adéquation avec mes valeurs. Les jeunes, la génération dite « Z », semblent rechercher un besoin certain de sens, de partage de valeurs pour se sentir épanouis. Sans cela, l'adhésion envers l'entreprise semble plus complexe (Dufour, 2020). Il semble par ailleurs qu'une certaine prise de conscience ait eu lieu en la matière de la part des organisations, et qui sont en train de faire évoluer leur fonctionnement, en laissant davantage la place au collaboratif et en diminuant l'importance des notions de compétition et de croissance.

Face à toutes ces révélations, il m'est paru évident de terminer mon cursus universitaire en explorant davantage ce sujet. L'important pour moi était de découvrir si le management participatif jouait un vrai rôle dans le bien-être au travail ou s'il agissait seulement d'un effet de mode ou d'annonce. Dès lors, la question du bien-être au travail semblait naturelle, avec une

attention particulière à la reconnaissance, besoin fondamental de Maslow pour atteindre le bonheur. Suite à toutes ces réflexions, la problématique qui est née est la suivante : « Management participatif : Analyse de l'impact de ce changement organisationnel sur les collaborateurs et la reconnaissance au travail ». Au travers de ce mémoire, l'objectif sera de fournir une meilleure connaissance du lien qui lie les deux sujets.

Ce mémoire se présente en trois sections principales. La première est consacrée à la revue de littérature. Nous approfondirons, de manière théorique, les différents thèmes tels que le management participatif, le bien-être au travail ou encore la reconnaissance au travail. Chaque thème sera défini de manière précise pour après être approfondi sous diverses approches existantes. Ensuite, le travail se poursuit par une partie empirique, sous forme d'étude qualitative avec des entretiens individuels. Avant d'aborder l'analyse, la méthodologie sera développée. Nous y évoquerons les techniques utilisées, les modalités de collecte de données, la présentation des entreprises, de l'échantillon, du guide d'entretien ainsi que les limites induites. Enfin, nous présenterons l'analyse des données, en établissant des liens entre les différents codes ressortis. Pour conclure, des recommandations d'amélioration ainsi que la conclusion générale seront présentées en fin de document.

## **Chapitre 1 – Problématique de recherche**

L'objectif premier de ce mémoire est de collecter et d'analyser les points de vue de deux entreprises distinctes, toutes deux développant des modalités de management participatif. Dans un premier temps, l'analyse portera sur le vécu des collaborateurs de ces deux organisations par rapport à la mise en place d'une intelligence collective ainsi que leur quotidien depuis cette transformation.

Ensuite, le deuxième angle d'étude s'intéressera au possible rôle que ce mode de gestion peut jouer sur la reconnaissance au travail, à savoir l'impact qu'il peut avoir sur l'individu lui-même autant que sur ses compétences et talents.

La problématique de recherche abordera ces deux axes, repris dans cette question de recherche « Management participatif : Analyse de l'impact de ce changement organisationnel sur les collaborateurs et la reconnaissance au travail ».

## **Chapitre 2 – Revue de la littérature**

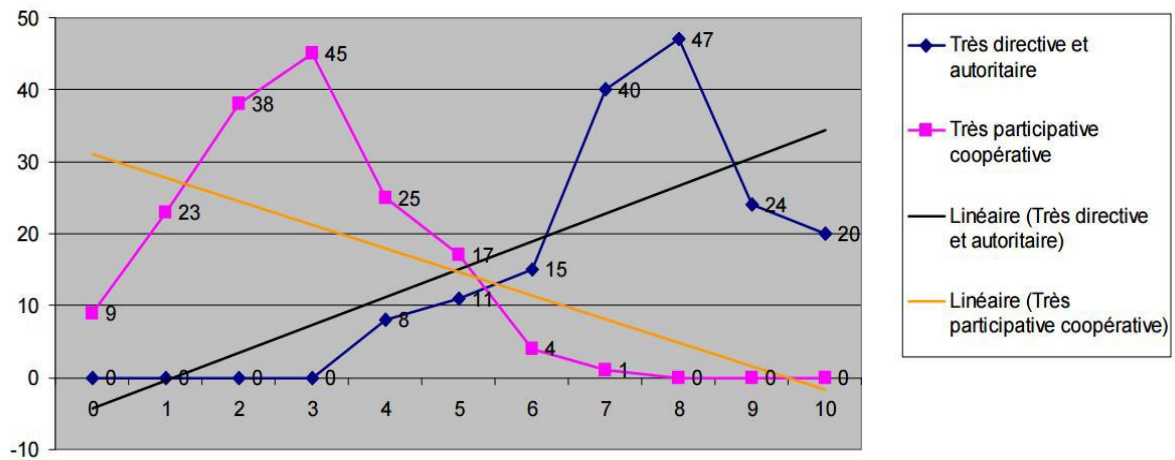
Cette section aborde les différentes thématiques du mémoire : le management participatif, le bien-être au travail et ensuite, de manière plus précise, la reconnaissance au travail. Les concepts seront définis et approfondis selon leur évolution dans le temps. Ensuite, les notions essentielles des thématiques seront évoquées, suivies par les apports bénéfiques pour l'organisation et ses collaborateurs. Pour conclure la revue de littérature, des critiques seront émises à propos des divers thèmes abordés dans ce mémoire.

### **A. Lien entre le management participatif et le bien-être au travail**

La question de ce mémoire évoque l'existence d'un lien possible entre la participation des collaborateurs et le bien-être des collaborateurs au travail. À ce sujet, l'Association Bruxelloise du Bien-Être au Travail (ABBET) affirme que sans une certaine participation mais également sans une autonomie décisionnelle, le travail se transforme en stress ou à l'inverse, en lassitude. Par conséquent, cette situation atteint la santé des travailleurs. D'autres contributions permettent d'établir un lien entre le management participatif et le bien-être au travail. Quelques-unes des plus probantes seront approfondies dans cette partie.

Une des composantes importantes sur laquelle le bien-être au travail a un impact pertinent est la santé des travailleurs. Depuis quelques années, les spécialistes du domaine avertissent les entreprises concernant les répercussions que peuvent avoir certaines conditions de travail sur la santé de leurs collaborateurs. La mondialisation accrue ainsi que l'apparition de nouvelles technologies accentuent l'émergence des pathologies psychiques telles que des dépressions et anxiétés (Abaidi, Drillon, 2016). Dès lors, la question est de savoir si ces maux sont présents dans tous les modes d'organisation. Grâce à une étude réalisée par Guiol et Munoz (2007), il a été démontré qu'une entreprise hiérarchique accentue de 20% les risques psychosociaux du personnel, notamment le stress et les dépressions, en comparaison avec les entreprises recourant à un mode de gestion participatif. En effet, selon les auteurs, étant donné que les organisations plus participatives permettent un dialogue plus aisé entre collaborateurs, les prédispositions psycho-pathogéniques sont moindres. Si le collaborateur se sent considéré dans son travail, écouté et reconnu, il sera plus confiant et heureux dans ses tâches quotidiennes et par conséquent, cela réduit le risque de développer des syndromes psychopathologiques.

Graphique 1 – Le degré de prédisposition psycho-pathogénique chez les travailleurs selon le type de management



Source : Guiol, P., Munoz, J. (2007), *Management, participation et santé des salariés. Des médecins et des salariés en parlent*

**NB** L'axe Y, l'abscisse, représente le nombre de médecins spécialistes. Pour ce qui est de l'axe X, l'ordonnée, elle représente le nombre de citations pour chaque degré des prédispositions psycho-pathogéniques, sachant que 0 est le plus faible et 10 le plus élevé. De ce graphique en ressort que le degré le plus présent pour le mode participatif est 3 tandis que pour celui directif est le 8.

**Interprétation** Nous allons nous intéresser à la courbe rose, au point indiqué « 45 », son point culminant. Ce point signifie que pour 45 médecins conseil, il existe un faible degré de prédispositions pathogéniques dans les entreprises très participatives.

Une autre dimension liée à la santé des travailleurs concerne leurs conditions de travail. En effet, si les conditions sont saines et adéquates, le bien-être des travailleurs a tendance à être favorisé. Si les conditions pour travailler ne sont pas appropriées, de nombreux accidents au travail peuvent être recensés et le plus souvent dans les entreprises autoritaires. En effet, la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques) a constaté que les organisations où étaient imposées de nombreuses contraintes menaient plus souvent à des accidents sur le lieu de travail. Dans le cas d'une entreprise participative, le travailleur est davantage impliqué dans l'entreprise et par conséquent, peut prendre des décisions sur divers sujets qui lui sont propres. Sylvie Hamon-Cholet (2002) apporte une vision générale sur les accidents de travail, et souligne que le cumul des contraintes amène régulièrement des risques d'accidents au travail. En effet, selon elle, si le collaborateur passe le seuil de deux contraintes, il court plus de risques d'être accidenté lors de ses tâches quotidiennes.

Ensuite, un facteur également essentiel au développement du management participatif concerne le climat relationnel présent dans l'entreprise. Établir des bons contacts avec ses

collègues aide à un sentiment de bien-être sur son lieu de travail. Selon une étude de Guiol et Munoz (2006), la présence de conflits et tensions varie selon le mode de gestion de l'entreprise. En effet, les collaborateurs des organisations hiérarchiques estiment à 14% vivre « très souvent » des tensions dans leur emploi tandis que les travailleurs des sociétés participatives l'estiment à 2,4%. Ces chiffres montrent un aspect important du management participatif, la cohésion sociale, qui semble avoir un impact non-négligeable sur le bien-être des travailleurs. L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) a identifié les relations saines entre collègues comme pilier fondateur du bien-être au travail.

Attardons-nous à présent à la notion de reconnaissance, primordiale pour le bien-être au travail autant que pour le management participatif. En effet, le manque de reconnaissance de la part de son entreprise est une des sources premières des souffrances professionnelles, étant donné qu'il s'agit d'un besoin fondamental de l'individu (Jeannerod-Dumouchel, 2014). La reconnaissance est également un aspect majeur du management participatif et donc de la participation des travailleurs. En effet, la gestion participative est une sorte de reconnaissance en soi, l'entreprise prend conscience de la valeur de ses collaborateurs.

L'étude de Guiol et Muñoz (2006) permet de faire émerger un autre avantage de la gestion participative lié à la reconnaissance. En effet, 26% des répondants de l'enquête, travaillant en entreprise participative, ont placé le manque de reconnaissance en première place des souffrances au travail tandis que dans une organisation hiérarchique, 48% l'ont mis en première position. Ces chiffres signifieraient que l'entreprise sous management participatif répondrait mieux aux enjeux de la reconnaissance au travail. La conséquence dans les autres entreprises serait l'impact sur l'estime de soi ainsi que sur la confiance en ses compétences et capacités (Guiol & Muñoz, 2006). Les résultats de cette enquête nous ont poussé à approfondir le concept de reconnaissance au travail dans le cadre de ce mémoire.

Mais avant d'aborder ce point précis, il semble judicieux d'en connaître davantage sur les notions clés de ce mémoire, à savoir le management participatif et le bien-être au travail. Dans la section suivante, nous débiterons notre exploration par le management participatif.

## B. Le management participatif

Cette section de la revue de littérature se compose de diverses parties : une courte définition, le contexte d'apparition du modèle participatif ainsi que ses évolutions, les notions-clé liées à la mise en place d'un management participatif, les apports pour les collaborateurs et les limites et critiques de ce mode de gestion.

### 1. *Définition*

Le concept de management participatif a vu le jour, dans les années 60, avec un timide développement. Petit à petit, il a pris de l'ampleur grâce à des réflexions, expériences ou encore pratiques qui ont pour but ultime de faire participer le personnel. Le management participatif se définit comme suit : « *Un mode de gouvernement d'entreprise organisant l'expression directe des travailleurs dans le choix du projet, des orientations et de la vie d'entreprise, ainsi que dans le choix de la relation de l'entreprise à son environnement et à la société* » (Les SCOP, 2017, p. 9).

Le management participatif est présent dans différents modèles d'organisations, qui possèdent des caractéristiques propres.

Citons tout d'abord, l'entreprise libérée. D'abord développée par Tom Peters en 1993 avec son ouvrage « Libération Management », elle est ensuite approfondie en 2012 par Brian M. Carney et Isaac Getz. Ces derniers définissent ce mode de management comme « *Une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions, qu'ils et non leur patron, considèrent être les meilleurs* » (Getz, cité dans Gilbert, Telborg, Raulet-Croset, 2017, p. 40).

D'autres modèles d'organisations prônant le management participatif existent. Citons également, la « sociocratie », apparue en 1970 grâce à Gerard Endenburg. Elle représente « *Un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation de se comporter comme un organisme vivant, de s'autoorganiser* » (Buck, Endenburg, 2004, p. 4). Ensuite, la « holocratie », émergeant en 2001 (La Rédaction, 2019), qui se définit comme « *Un système organisationnel de gouvernance qui permet à une organisation de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto-organisées* » (Université du Nous, 2016, p. 1). Autrement dit, il s'agit d'un outil pour aider à la mise en place, de manière rigoureuse, des processus alignés avec une mécanisme collaboratif (Gelin, 2019).

Enfin, nous pouvons évoquer le modèle de la gouvernance partagée, apparue en 2008, qui comprend « *Un ensemble de règles de fonctionnement relationnelles et organisationnelles permettant de construire dans la durée grâce à un 'faire ensemble'* » (Université du Nous, 2016, p. 1). Le management participatif n'est donc pas à relier à un modèle unique. Il est multiforme.

Nous pouvons également citer les travaux de Frédéric Laloux (2014), qui sur base d'une observation précise de 12 organisations fondées sur le management participatif, développe le concept d'organisation opale. Pour l'auteur, il s'agit d'un « *Lieu où on est appelé à découvrir et rejoindre notre nature véritable pour y déployer notre potentiel unique grâce à des talents innés. Être amené à écouter la vie qui nous appelle* » (Laloux, 2014). Ces organisations opaques sont définies sur base sur trois principes essentiels : l'autogouvernance, la plénitude et la raison d'être évolutive de l'organisation.

## 2. Contexte d'apparition

Afin de bien comprendre ce que signifie le management participatif en lui-même, il est nécessaire de se replonger dans son histoire et ainsi découvrir le contexte dans lequel il s'inscrit. C'est dans les années 1960 que le principe de management participatif pointe timidement le bout de son nez dans le monde organisationnel. Cependant, il prend plus de sens lorsqu'un essoufflement du taylorisme se fait ressentir. C'est d'ailleurs sur ce concept que notre voyage démarre. En 1890, aux États-Unis, se développent des innovations organisationnelles, telles que le taylorisme, avec pour but d'optimiser l'organisation du travail et d'ainsi faire face à l'industrialisation de masse. Le taylorisme implique, tout d'abord, une division horizontale du travail : les tâches sont spécialisées et les gestes inutiles supprimés. La division est également verticale, une distinction nette est faite entre ceux qui pensent le travail et ceux qui l'exécutent : d'un côté, les ingénieurs et de l'autre, les ouvriers. L'idéologie de Frederick W. Taylor est toujours d'actualité. En effet, la dichotomie entre les dirigeants et les exécutants est encore bien imprégnée dans l'organisation ainsi que dans les relations de travail. À l'heure actuelle, la logique taylorienne se vit sous la forme du néo-taylorisme ou encore le post-taylorisme, à savoir « *une organisation conçue sur la prescription par quelques-uns de ce que doit être le travail de tous les autres* » (Verrier & Bourgeois, 2016, p. 17).

Émanant du taylorisme, de nombreuses entreprises n'arrivent pas à répondre correctement aux demandes de leur propre environnement. La société se trouverait selon certains dans une phase de transition. Durant les années 1990, le management participatif prend son essor, et une « troisième révolution managériale » est évoquée par Preston et Post (1974) (cité dans



Jeannerod-Dumouchel, 2014). D'après Verrier & Bourgeois (2016), certaines entreprises sont vues comme « malades », bloquées par les changements qu'induit la société actuelle. Ils ont répertorié quatre maux liés aux pratiques tayloriennes.

Le premier « préjudice » détecté concerne la dimension hiérarchique. Cet aspect implique de donner une importance particulière à la place de chacun dans l'organigramme de l'organisation ainsi qu'à une structure pensée comme la somme de différents niveaux hiérarchiques, relativement rigides. En effet, cette « maladie » est matérialisée par le statut et l'importance qui y est accordée. Dans le cas d'une entreprise hiérarchique, chaque responsable dirige seulement les salariés qui lui sont subordonnés et lui-même doit rendre uniquement des comptes à son supérieur hiérarchique. Les responsabilités et autorités sont limitées aux membres de la même division. Le travailleur arrive difficilement à prendre des initiatives (Guide d'entreprise, 2018) et un sentiment de désutilité peut naître, menant parfois à des « bullshit jobs ». David Graeber, initiateur de ce terme de « jobs à la con », considère en effet que certaines fonctions (consultants RH, lobbyistes ...) passent leur temps de comités en réunions « *sans jamais faire quoi que ce soit.* » (Graeber, 2013). Il définit ce concept de « bullshit jobs » comme « *être conscient que, si notre boulot était supprimé du jour au lendemain, cela ne changerait rien à la marche du monde, et pire encore, personne ne s'en porterait plus mal* » (Faljaoui, 2018, p. 1). Ce style d'organisation est totalement en lien avec le modèle taylorien. Selon une enquête menée par Verrier & Bourgeois, l'entreprise hiérarchique est également influencée par la culture nationale. En effet, 96% des dirigeants anglais acceptent d'être challengés par leurs collaborateurs alors que les Français, eux, ne sont que 29% à l'autoriser.

S'en suit une autre « maladie », liée à la dimension bureaucratique de l'organisation. Procédures, règlements, normes, protocoles, reporting, contrôle, audit, gestion des risques. Ce sont les éléments-clé, qui assemblés, engendrent un fonctionnement de type bureaucratique. En effet, ce dernier implique de rechercher une certaine conformité permettant de structurer l'activité. Le besoin fondamental est alors d'établir une cohérence forte entre toutes les actions et par conséquent, veiller à ce que tous les acteurs de l'organisation amènent une réponse standardisée. La dichotomie entre décideurs et exécutants existe alors toujours, les dirigeants étant chargés d'établir des normes alors que les exécutants les mettent en application sur le terrain, ce qui assure une activité régulée. Dans le cas où la norme n'est plus adaptée à la situation, son application perd alors de son sens. Montesquieu affirme que « *le signe le plus avéré de la décadence d'une société est la prolifération des lois* ». Or, le mouvement de

bureaucratismation ne fait que croître, de 6% en 1984, il est passé à 35% en 2013 (Verrier & Bourgeois, 2016). Cependant au même moment, certains piliers de la bureaucratismation sont mis en péril : la stratification claire de l'organisation, la hiérarchie comme principe fondamental de régulation ... (Desreumaux, 2015). Cette situation fait perdre de sa superbe à l'entreprise bureaucratique qui est vue de plus en plus fréquemment comme inefficace. En effet, la bureaucratismation ne fait plus autant sens qu'avant auprès des collaborateurs et par conséquent, ces derniers sont moins motivés et performants dans leurs activités professionnelles (Declairieux, 2018).

Ensuite, la vision autocentrée de l'entreprise, proche de la bureaucratismation, est évoquée par les auteurs. Celle-ci axe ses réflexions et raisonnements autour de ses logiques internes, de ses métiers. Cela signifie que l'organisation sera davantage tournée vers le produit en lui-même que vers la relation client. Dès lors, cette catégorie d'entreprises établit peu de contact avec l'extérieur. Cette vision peut être soutenable dans un milieu peu concurrentiel. Cependant, dès que des adversaires s'ajoutent à son marché, elle est vouée à s'estomper en faveur de ceux qui ont été à l'écoute des besoins des clients (Verrier & Bourgeois, 2016).

La dernière dimension est liée au côté flou de l'entreprise, moins présente dans le monde organisationnel. Dans ce type d'entreprise, les travailleurs éprouvent des difficultés à comprendre le fonctionnement effectif mis en place (Verrier & Bourgeois, 2016). En effet, les périmètres pour agir deviennent flous, les décisions sont prises tardivement et ce qui peut engendrer des conséquences néfastes dans l'entreprise (Care & Connect Consulting, 2020).

Tous ces « maux » présentés nous invitent à nous questionner sur le modèle d'entreprise adopté, et notamment à aborder la différence entre les entreprises « pourquoi » et « comment » (Carney & Getz, 2016).

Cette distinction entre les deux types d'entreprise est inspirée des travaux de Douglas McGregor et de sa « théorie de X et Y ». Celle-ci met en avant deux visions opposées du travailleur et du management, en somme deux manières différentes de diriger une entreprise. Tout d'abord, la théorie X, qui fait référence à l'entreprise du « comment ». Son postulat de départ est que l'individu n'aime pas travailler, qu'il dispose d'une aversion innée pour cela. En conséquence, le management va s'adapter à cette vision de l'homme en le contraignant voire même le menaçant de sanctions afin que l'individu atteigne les efforts requis. A contrario, la théorie Y, celle des entreprises « pourquoi », se base sur une vision différente au sein de laquelle l'individu cherche à se réaliser dans le travail avec un autocontrôle naturel. Dès lors, le rôle des

managers est de créer un environnement au sein duquel l'individu peut pleinement se réaliser grâce à des responsabilités et l'atteinte des objectifs fixés (Carney & Getz, 2016). Selon McGregor, ces deux systèmes s'autoalimentent mais ont une construction différente. La construction X implique un cercle vicieux amenant l'organisation à perdre en efficacité alors que la Y provoque un cercle vertueux permettant de réaliser des résultats importants. Elle nécessite toutefois un changement de posture du manager (Verrier & Bourgeois, 2016).

Attardons-nous davantage sur les deux types d'organisations. Les entreprises les plus répandues sont celles dénommées entreprises « comment ». Dans cette catégorie, beaucoup de temps est accordé à imposer aux collaborateurs comment effectuer leur travail, c'est-à-dire où positionner les machines, quand démarrer et terminer la journée, etc. De même le travail et la façon de travailler font l'objet de multiples évaluations. La division du travail est forte, et peut faire émerger une part de désengagement voire de dépression, notamment dus à la monotonie des tâches (Carney & Getz, 2016). En opposition à ces organisations, les auteurs présentent un autre type d'organisation : l'entreprise « pourquoi ». Au sein de celle-ci, on retrouve davantage de liberté d'action, qui est toutefois conditionnée à une réponse raisonnée à la question suivante « Pourquoi faites-vous ce que vous faites ? ». Si l'individu est capable de répondre à cette question, alors aucun frein envers l'action n'est considéré comme justifié (Carney & Getz, 2016). Ce type d'organisation prend ses distances avec la méthode taylorienne, et a émergé suite aux travaux de l'école des relations humaines. Cette dernière implique d'attribuer davantage de place à l'humain dans les réflexions de l'organisation, en dépassant le seul rôle mécanique qui lui était attribué auparavant (Verrier & Bourgeois, 2016).

D'autres expérimentations ont tenté de mettre davantage l'humain au centre des discussions organisationnelles. Nous pouvons citer le Lean Management, les équipes autonomes ou encore l'Entreprise du troisième type. Le Lean Management est apparu début des années 70 au Japon et plus particulièrement dans les usines de Toyota, mais n'a connu un réel essor que dans les années 90 aux États-Unis où ont été formalisés ses principes élémentaires. En quelques mots, le Lean Management consiste en « *Une nouvelle organisation accompagnée d'une nouvelle philosophie organisationnelle et de nouvelles techniques* » (Womack & Jones, cité dans Dubouloz, 2013, p. 127). La logique sous-jacente à cette méthode vise à développer des moyens pour lisser la production afin d'y éviter un maximum d'irrégularités grâce au partage de connaissances des salariés (Verrier & Bourgeois, 2016). En effet, des travailleurs positionnés aux différentes étapes du processus se réunissent afin d'échanger sur leurs remarques et questionnements. Dans ce groupe de travail, ils abordent différents sujets : la recherche d'une

meilleure utilisation du temps ainsi que de leurs compétences, ce qui, indirectement, influera sur la performance et le maintien durable des activités (Verrier & Bourgeois, 2016). Établir un climat de confiance entre l'employeur et les collaborateurs est nécessaire pour des échanges efficaces à l'intérieur de ce groupe. Cependant, il existe un revers à la médaille. Selon l'ANACT, le « Lean Management » pourrait entraîner une intensification de la tâche de travail quotidienne mais également une diminution des marges de manœuvres existantes et de la créativité de certains acteurs de l'entreprise. Ce problème s'explique par le processus de standardisation, peu de place étant laissée à l'autonomie décisionnelle (INRS, s.d).

L'émergence des équipes autonomes, moins standardisées et uniformisées que le « Lean », a lieu début des années 70 dans le milieu de l'industrie, poussé par un courant naturel d'autogestion et inspiré par les manifestations de mai 68. Ce mouvement consiste à « *capitaliser sur l'autonomie accordée aux équipes de production* » (Verrier & Bourgeois, 2016, p. 24). Il émane d'un étouffement important des entreprises par le taylorisme. La logique de fonctionnement est la suivante : l'opérateur est responsable au sein de son entité, d'une petite vingtaine de personnes maximum. Ils assurent eux-mêmes le suivi de la qualité ainsi que la maintenance de premier niveau. De plus, ils sont responsables de leurs actions quotidiennes pour permettre une possibilité d'évolution et d'amélioration dans leur entité (Trey & Devulder, s.d). Ce type de fonctionnement a aussi ses dérives : lorsque certaines suggestions ne sont pas prises en compte, une forte démotivation peut gagner les travailleurs, qui évitent alors d'être proactifs. Malgré cela, les équipes autonomes ont permis aux organisations de dépasser les carcans que le taylorisme imposait (Verrier & Bourgeois, 2016).

L'Entreprise du Troisième type, fruit de la pensée de Georges Archier et de Hervé Sérieyx, fait encore un pas en avant : « *le taylorisme à l'envers* ». Celle-ci cherche à apporter une réponse aux problèmes de mondialisation. En effet, elle a pour objectif de permettre aux organisations de se démarquer des autres et par conséquent, en tirer un avantage concurrentiel pour prospérer dans l'avenir. Une telle entreprise ne considère plus le travailleur comme une main, comme dans le taylorisme, mais elle le voit comme une main, un cœur et une tête, elle intègre la matière grise de chaque individu comme ressource-clé (Messine, 1985). L'individu n'est plus seulement considéré comme un exécutant mais également comme un concepteur. L'être humain est davantage considéré pour ce qu'il est à part entière et plus seulement pour ce qu'il fait. Un projet d'entreprise est alors élaboré par l'ensemble des personnes concernées et fondé par le consensus des collaborateurs sur des objectifs communs pour le bien de l'entreprise (Archier & Sereyx, cité dans Verrier & Bourgeois, 2016).

### 3. Les notions-clé

La manière d'implémenter le management participatif est propre à chaque organisation. Cependant, certaines similitudes apparaissent dans les différentes entreprises du « pourquoi ».

#### i. L'intégration des valeurs

La première valeur importante implique une certaine liberté et de la responsabilité. C'est une condition nécessaire à chaque entreprise qui souhaite enclencher une transition vers un management participatif. Octroyer de la liberté ainsi que de l'autonomie aux collaborateurs est « *un principe organisationnel qui permettra à l'entreprise d'assurer une meilleure performance, notamment en déplaçant au plus près du client le pouvoir de décision et en permettant à tous les collaborateurs d'être source d'innovation* » (Verrier & Bourgeois, 2016, p. 94). Derrière cette notion de liberté, la confiance joue le premier rôle. En effet, selon Jean-François Zobrist, fondateur de FAVI, entreprise française « *spécialisée dans le développement et la production de solutions techniques usinées et assemblées en fonderie sous pression aluminium, laiton et cuivre* » et symbole de réussite dans le domaine du management participatif (FAVI, 2021, p. 1), la confiance doit se substituer aux contrôles coercitifs, devenant le fil conducteur de la libération de l'entreprise (Zobrist, 2013). Cependant, des dérives existent face à cette confiance absolue : une confiance aveugle semble illusoire dans un contexte d'interdépendances aussi complexes. À l'opposé, la méfiance déguisée en confiance peut également être un risque pour l'organisation, car elle entraîne une vision négative de l'individu. La liberté d'action permettrait à l'organisation d'avoir confiance en ses collaborateurs et ainsi mettre en avant le potentiel humain de chaque collaborateur. En mettant en place des contrôles coopératifs, à savoir construits et mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs et de façon collaborative afin d'agir dans un intérêt commun (Chêne, Le Goff, 2017), la confiance peut puiser dans ces derniers une certaine utilité, tant pour les travailleurs que pour l'entreprise en elle-même (Chêne, Le Goff, 2017). Cette confiance, essentielle donc en management participatif, est un signe de reconnaissance. En effet, elle fait partie des besoins fondamentaux développés par Maslow. Lorsqu'on confère une certaine liberté dans ses actions, que l'organisation attribue certaines responsabilités, dû à la confiance envers le collaborateur et ses compétences, cela signifie qu'on lui reconnaît ses capacités propres. Ce processus, selon certains auteurs, amène une motivation et un engagement importants. Dès lors, une envie de participation à l'entreprise se fait ressentir (Jeannerod-Dumouchel, 2014).

Prenons l'exemple d'une vignoble californien de renommée mondiale, « Sea Smoke Cellars ». Le fondateur base son action sur la citation de Lao-Tseu : « *Celui qui se*

*conduit en chef ne prend pas part à l'action* » (Meissonnier, 2015). Dès lors, le mécanisme chez « Sea Smoke Cellars » est très simple : le patron est présent lors de concertations entre collègues mais ne donne jamais aucune information. Il revient aux collaborateurs de trouver la réponse, surtout qu'ils disposent de meilleures compétences dans le domaine. Selon Bob Davids, le fondateur du vignoble, s'il n'y a pas de bonnes conditions de travail, dont la confiance, le vin ne sera pas de qualité malgré les meilleures matières premières du monde. Tout repose sur la culture et la liberté d'exprimer sa passion (Carney & Getz, 2016).

S'en suit alors la responsabilité. En effet, la liberté du collaborateur est associée à la responsabilité qu'il porte. Le collaborateur va croître en responsabilité à son propre rythme, elle se construit au fur et à mesure et non quand on le décrète (Verrier & Bourgeois, 2016). Grâce à un accompagnement de la personne et ses compétences, la gestion des responsabilités deviendra plus simple qu'auparavant puisque la responsabilité avait rarement sa place dans l'entreprise dite « traditionnelle » (Thuderoz, 1995).

Ensuite, une autre valeur phare du management participatif concerne l'égalité entre les collaborateurs. Pour qu'une entreprise soit collaborative, elle doit avant tout repenser ses relations sociales. Dans cette optique, il est requis de supprimer tous les privilèges et signes liés à la hiérarchie. Dans le cas contraire, où l'égalité entre chacun n'est pas de mise, les collaborateurs auront du mal à intégrer pleinement la vision de l'entreprise (Verrier & Bourgeois, 2016). Avoir une égalité entre tous au sein de l'entreprise serait un réel bénéfice qui permet d'accroître la confiance, la cohésion d'équipe mais également l'implication de chacun dans le projet d'entreprise (Carney & Getz, 2016).

## ii. La culture et le sens

*« Certains ne voient dans l'entreprise libérée que la platitude des structures, l'autonomie des acteurs et l'absence de contrôles et de procédures, mais ce n'est que l'apparence des choses ... Ces entreprises ont un projet, un horizon au-delà de leurs opérations ; les salariés ne partagent pas leurs compétences ou leurs motivations mais une vision qui les dépasse, une sorte de troisième dimension qui fait tout sens de leur engagement dans le travail collectif »* (Thévenet, 2015, p. 1). La vision du leader est essentielle au développement d'une culture en entreprise. En effet, quand la hiérarchie et la gouvernance par processus ne sont plus d'application dans l'organisation, les caractéristiques culturelles et stratégiques partagées permettent de faire converger les activités individuelles vers un même horizon (Verrier & Bourgeois, 2016). Grâce à cela, le cadre dans lequel chacun pourra évoluer à sa guise est établi.

Des points d'attention sont nécessaires : une trop grande liberté peut mener à une certaine anarchie. Cependant, un cadre trop strict n'est pas non plus optimal, de peur de faire naître, à nouveau, du contrôle dans l'entreprise. Dès lors, une liberté ordonnée est judicieuse dans cette situation : le cadre doit donner une certaine orientation pour que les intérêts communs convergent (Carney & Getz, 2016).

Pour faire vivre la vision en interne, établir des valeurs fortes à l'entreprise est important afin qu'elles puissent être une boussole pour chaque collaborateur. Grâce aux échanges dans l'entreprise, chaque travailleur sait réellement ce qui est recherché et par conséquent, peut, selon les promoteurs de ce modèle, le faire correspondre à la réalité du terrain.

### iii. Les compétences

La valorisation des compétences est considéré comme une condition de réussite du développement d'une culture d'entreprise. L'idée sous-jacente de ce style organisationnel est que « *les employés ont la capacité, les compétences, les connaissances et un intérêt suffisant pour participer aux affaires* » (McCabe, Lewin, 1992, p. 112).

La notion de compétences a pris de plus en plus d'ampleur au fil des années, la vision des ressources humaines ayant évolué et étant davantage focalisée sur une logique de « montées en compétences » et moins sur une « description de postes » (Thuderoz, 1995). Un travail sur les compétences permet d'accroître l'autonomie des travailleurs, leur polyvalence mais offre également l'extension des compétences (Carney & Getz, 2016).

Les compétences essentielles pour se développer dans une entreprise du « pourquoi » sont les suivantes : être disponible et exercer une écoute active. En prônant cette position d'écoute, les leaders apprennent à propos des processus et fonctionnements des organisations. Un changement majeur généré par cette écoute attentive est l'intégration du principe de subsidiarité (Verrier & Bourgeois, 2016), qui consiste à « *considérer que toute responsabilité doit être assumée par le niveau directement confronté à la problématique à résoudre, les échelons supérieurs n'intervenant que si la réponse à donner excède les capacités du niveau évoqué* » (Verrier, 2017, p. 1).

### iv. L'organisation

Dans le fonctionnement du management participatif, un paradoxe est présent : avoir davantage de liberté demande une organisation précise (Crozier, 1989). Décrocher des apprentissages de ces entreprises « malades », telles que les tayloriennes ou bureaucratiques,

semble illusoire et pourtant, tout n'est pas à jeter. En effet, lorsque les spécialistes parlent de management participatif et de liberté dans les actions, beaucoup d'entreprises perçoivent de cette approche une suppression totale de ce qui fait une organisation. Cependant, il est nécessaire de nuancer cette vision (Verrier & Bourgeois, 2016).

Pour mettre en place les choix organisationnels nécessaires pour le développement d'une telle culture d'entreprise, trois questions doivent être abordées. La première questionne le positionnement orienté client de la structure de l'organisation. S'en suit la deuxième interrogation concernant les unités de travail qui sont inspirées de divers apports : le lean management, les équipes autonomes, le principe de subsidiarité. L'élément essentiel que les entreprises doivent intégrer pour articuler leurs unités est la liberté d'action, offrant une confiance et une autonomie au sein de l'organisation. La dernière question abordée porte sur les interactions, tant entre les personnes qu'entre les entités. Dans l'optique d'un management participatif, le contrôle coercitif n'a plus sa place. Dès lors, il faut compenser cette absence de contrôle par un système de régulation, en développant des processus d'apprentissage collectif. Ce dernier permettra de faciliter la communication, les échanges, les partages d'expérience, etc (Verrier & Bourgeois, 2016).

Attardons-nous davantage sur la communication qui constitue un des piliers des entreprises participatives. Une connexion forte existe entre le management et la communication. La communication se retrouve davantage dans l'écoute et l'observation. En effet, la patron écoute davantage au lieu de parler, les dirigeants et managers n'exercent plus cette pression descendante mais deviennent des soutiens, des « leaders nourriciers » (Carney & Getz, 2016). Dans une telle culture d'entreprise, le chef est vu comme un facilitateur au niveau des relations et de la communication (Thuderoz, 1995), il est là pour orienter ses collaborateurs sans nécessairement leur dire comment réagir. Elle offre également un autre avantage, celui d'atteindre plus facilement son « wholeness », la plénitude de soi et de sa personnalité. Avoir une communication sereine, fluide et non-violente permet de s'exprimer pleinement et d'enlever le masque professionnel. Le collaborateur est en confiance, il a le sentiment de se trouver dans une « safe place » (Laloux, 2017).

#### v. Le cadre éthique

Construire un cadre où chacun agit de manière respectueuse et responsable n'est pas chose aisée. Pourtant, il s'agit d'un élément clé de cette transformation d'entreprise. Un des risques majeurs, particulièrement présent ces dernières années dû à l'émergence des technologies de



l'information et de la communication, concerne la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée, qui devient de plus en plus mince voire floue. La sociologue Danièle Linhart met en garde sur les conséquences que cette situation pourrait engendrer : prendre en compte le collaborateur selon son unique condition humaine au travail, cela revient à nier qu'ils tiennent des rôles professionnels pour exercer leurs fonctions (Linhart, 2015). Pour contrer ce risque, il faut poser des limites avant que des dérives irrécupérables n'apparaissent : le respect de la sphère de l'intime et ne pas enclencher une démarche dépassant une certaine éthique (Verrier & Bourgeois, 2016).

#### 4. *Apports pour les collaborateurs*

L'apparition du management participatif est la réaction à un environnement en crise et au contexte socio-économique actuel. Comme notre société est en mouvement fréquent, ce style organisationnel ne fait qu'évoluer et s'adapter à ce monde qui l'entoure. Avec ce besoin de changements, le monde du travail a été contraint de s'adapter et de prendre en compte de nouvelles notions telles que « *la satisfaction au travail, la reconnaissance, ou encore la motivation au travail qui se développent pour converger vers l'apparition d'un management participatif* » (Smal, 2017, p. 1).

Mais que sous-entend cette participation des travailleurs ? Il s'agit en effet d'une notion relativement ambiguë et multiforme (Jeannerod-Dumouchel, 2014). Afin de visualiser au mieux comment les collaborateurs peuvent agir au sein de l'entreprise, quatre formes de participation ont été définies (Sashkin, 1984) :

- ❖ Les collaborateurs peuvent prendre part à l'établissement des objectifs
- ❖ Ces derniers participent à la prise de décision concernant l'organisation
- ❖ Les travailleurs sont impliqués dans la résolution de problèmes, à savoir le processus où les problèmes sont identifiés et où les divers plans d'action sont établis
- ❖ La participation peut également se dérouler dans le développement organisationnel, comme dans la participation d'un changement dans l'entreprise

Comme énoncé précédemment, le bien-être au travail est un des objectifs premiers de la démarche de libération d'une organisation. Le manque d'accomplissement personnel ou l'inefficacité au travail engendrent un certain sentiment d'incompétence, de manque d'accomplissement et de baisse de productivité au travail (Hansez, Rusu, Firket, Braeckman, 2019). Par conséquent, il existe de plus en plus d'intérêts portés à l'accomplissement de soi ainsi qu'à l'aspiration de se réaliser au travail (Giuliani, s.d). « *Si vous montrez aux salariés*

*que vous vous préoccupez de leur sécurité et de leur bien-être, si vous stimulez leur mental pour l'enrichir et s'ils font des bons boulots où ils ont quelque chose à apporter, en général vous n'avez aucun problème* » (Easter, collaborateur chez Caparral Steel, cité dans Carney & Getz, 2016, p. 305). En effet, un cercle vertueux peut se créer lorsque le bien-être au travail est présent. Si l'organisation a comme finalité la recherche du bien-être au travail, les travailleurs deviendront plus fidèles envers leur organisation et par conséquent, la performance de qualité sera au rendez-vous. La plupart des collaborateurs heureux de travailler dans l'entreprise auront davantage l'impression d'agir par passion que de s'exécuter sous la contrainte (Delobbe, De Hoe, 2012).

Un deuxième objectif concerne la reconnaissance au travail. Besoin fondamental de la théorie de Maslow, c'est un des préalables pour qu'un travail participatif ait lieu. Une nuance est nécessaire. Lorsqu'une entreprise met en place un mécanisme de reconnaissance, il convient de s'intéresser tant à l'individu en lui-même, ses qualités et sa personnalité, qu'à la dimension plus opérationnelle, c'est-à-dire les efforts et résultats fournis par l'individu dans ses missions (Jeannerod-Dumouchel, 2014). L'acte de « *consulter le personnel et de le faire participer à différentes phases d'orientation et de conception de projets* » est une reconnaissance en soi, celle du droit à la parole mais également celle d'un rôle prépondérant dans les prises de décision (Brun & Dugas, 2005). C'est une sécurité dans la liberté d'action : en reconnaissant le métier, l'entreprise va permettre à chaque collaborateur de se reconnaître lui-même et par conséquent, lui laisser la possibilité d'agir comme il le souhaite. Cela fait référence à une des trois grandes percées identifiées par Frédéric Laloux dans son œuvre « *Reinventing Organizations* » (2014), celle de la plénitude de soi « *wholeness* ». Dans de nombreuses entreprises, il existe comme une obligation, consciente ou non, de porter un masque professionnel mais dans le cas du management participatif et de la reconnaissance du métier, ce masque tomberait afin que le « *vrai moi* » s'épanouisse pleinement dans son environnement de travail (Laloux, 2014).

La satisfaction professionnelle a pu aussi être impactée positivement par le management participatif. La satisfaction professionnelle peut s'accroître à l'aide de divers critères : la reconnaissance, la liberté d'action ou la confiance accordée à chacun (Merlin, 2019). Le SPF Sécurité sociale, organisme public belge, a, par exemple, enclenché un changement de culture basé sur la mise en place d'un management participatif, rarement vu dans ce secteur. Quelques années plus tard, les effets sur l'organisation ont été mesurés. Le taux de départ naturel a diminué de moitié par rapport à la moyenne fédérale belge et le taux d'absentéisme est 20% plus bas que les autres organisations de l'État (Vanhée, 2013). Les travaux de Berthet & al.

(2012) confirment également ces effets positifs sur les entreprises à gestion participative. L'ambiance de travail est améliorée et ce, probablement, grâce à la diminution des tensions hiérarchiques. En effet, les dirigeants ont pris conscience, grâce au principe de subsidiarité, que la main d'œuvre détient le savoir-faire le plus important et pertinent. Donner une plus grande responsabilité aux travailleurs a réduit le rapport de force, rendu les rapports plus sains et francs et par conséquent, amélioré l'ambiance et la qualité de vie au travail. Suite à toutes ces améliorations dans le milieu professionnel, une question surgit naturellement : « *N'existe-t-il pas un revers de la médaille au management participatif ?* ». Le prochain point en aborde une partie.

### 5. *Critiques et limites du modèle*

Il existe, dans la littérature, des auteurs abordant également les faiblesses et critiques associées à l'implémentation d'un management participatif.

L'une des premières critiques se base sur le coût que ce modèle engendre ainsi que le côté chronophage lié à son implémentation (Colle & al., 2016). En effet, réaliser des réunions ou des groupes de travail où tout le monde échange ses remarques sur divers points peut prendre un temps considérable. Par conséquent, être proactif dans ces discussions est essentiel afin que le temps consacré entre collaborateurs ne soit pas effectué aux dépens de leur cœur de métier. De plus, chacun y partage sa vision et son opinion, qu'il faut prendre en compte afin d'arriver à une solution satisfaisant le plus grand nombre. Certaines entreprises débouchent alors sur un consensus modéré où l'efficacité est moindre, ce qui engendrerait un coût pour la société (Bebet, 2019).

La diminution de la verticalité, l'un des éléments principaux du management participatif pose la question sur le fond du modèle. Cette réduction amène, parfois, la fin de la hiérarchie mais également celle des signes et symboles de privilège qui y sont associés ainsi que la suppression d'un contrôle formel au sein de l'entreprise. Tous ces changements peuvent provoquer des pertes de repères chez les collaborateurs, ne trouvant pas de nouvelles alternatives pour s'accrocher (Gilbert, Teglborg, Raulet-Croset, 2017). Le contrôle en lui-même pose également problème. La libération d'une entreprise engendre en réalité une intégration du contrôle bureaucratique dans le contrôle social : la hiérarchie exerce toujours une surveillance, il n'est pas réellement supprimé mais simplement masqué (Colle & al, 2016).

Ensuite, une autre critique du management participatif concerne le fait que les singularités de chacun soient poussées à disparaître étant donnée la pression de la conformité, qui incite à

respecter « *l'impératif d'unification propre à l'entreprise* ». De plus, malgré la diminution de direction dans l'opérationnel, la présence d'un leader reste toujours forte et fait encore ressentir la sensation d'une hiérarchie descendante (Gilbert, Teglberg, Raulet-Croset, 2017).

Cependant, la singularité est conservée par endroit, avec une logique d'engagement contrastée. En effet, certains sont sortis de leur coquille grâce à ce nouveau système permettant à l'entreprise de grandir alors que d'autres n'ont pas accroché à cette vision, se limitant à prester ce qui est demandé. Cependant, la prudence est de mise face à cette logique d'engagement : une implication trop importante peut parfois être source de lassitude, par manque de reconnaissance. (Gilbert, Teglberg, Raulet-Croset, 2017).

## 6. Conclusion

Le management participatif est une technique organisationnelle qui prend son essor dans le paysage professionnel depuis maintenant quelques années. De nombreux bienfaits ont été identifiés : la liberté d'action et la participation à l'entreprise, une meilleure communication, une reconnaissance au travail, un respect d'autrui ... Tous ces facteurs jouent un rôle important dans l'amélioration du bien-être au travail. En effet, l'Association Bruxelloise du Bien-Être au Travail (ABBET, s.d) a établi qu'une participation et une implication certaine des collaborateurs dans l'organisation ainsi qu'une autonomie décisionnelle sont primordiales pour l'épanouissement du collaborateur. Sans elles, le travail se transforme en stress ou à l'inverse, en lassitude, pouvant impacter négativement la santé des travailleurs avec des dépressions voire des burn-out. C'est donc pour cette raison que nous aborderons ce sujet dans la deuxième partie de cette section.

## C. Le bien-être au travail

Dans cette section qui aborde le bien-être au travail se répartit en différentes parties : des chiffres clés qui permettent une conscientisation, une définition du sujet évoqué, le contexte de son apparition et ses évolutions. Ensuite, une majeure partie de la section développe les déterminants du bien-être au travail, mis en lien avec le management participatif. Elle se terminera par une brève conclusion.

### 1. *Quelques chiffres-clés*

Avant de développer en profondeur la thématique du bien-être au travail, il peut être intéressant de prendre conscience de la réalité du terrain, parfois en décalage avec les discours prônés. Depuis quelques années, la santé mentale est fortement impactée, il semblerait qu'une hausse importante de dépressions et de burn-out se fait ressentir dans le milieu professionnel.

Attardons-nous un instant sur certains faits essentiels pour prendre conscience de la réalité. 28% des salariés européens affirment que leur travail est source de stress (Desrumaux, 2010). Le stress lié au travail est le deuxième problème de santé le plus répandu, 50% des travailleurs européens ressentent couramment le stress au travail (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, s.d). Pour le cas de la Belgique, en 2019, 45% des travailleurs, wallons et bruxellois, s'estimaient stressés contre 30% en 2012 (Tonero, 2019). En 2016, en Belgique, 20 000 invalidités longue durée étaient recensées en plus de 2015 (Conseil Supérieur de la Santé, 2017). De plus, ces sources de stress sont de plus en plus accrues avec l'évolution des technologies (Desrumaux, 2010).

Les entreprises ont un intérêt à agir en faveur du bien-être au travail, et ce à plusieurs niveaux. En premier lieu, au niveau financier. Il est prouvé qu'en travaillant sur les risques psychosociaux, l'entreprise et la société dans son ensemble généreront des économies substantielles. En effet, 1€ investi dans des mécanismes de bien-être par l'organisation lui fait récupérer 2,20€ grâce à une meilleure productivité, un absentéisme moindre, etc (Collinet, 2019). Le concept d'absentéisme est significativement lié aux soucis de santé et douleurs, syndromes de risques psychosociaux induits par un mal-être au travail, mais est également associé à un manque de satisfaction dans le travail (Delobbe, De Hoe, 2012). Une meilleure implication dans son travail permet de meilleures performances à l'entreprise et par conséquent, un avantage concurrentiel. Qui plus est, l'image de l'entreprise est également impactée positivement puisqu'en prenant en compte l'aspect humain, l'organisation sort de cette optique axée profit (Abaidi, Drillon, 2016).

Toutefois, lorsque l'on aborde la « politique bien-être » au sein des organisations, cela peut parfois impliquer d'agir en profondeur par une transformation des usages et habitudes de l'entreprise.

## 2. Définition

La notion de bien-être au sens large se définit comme « *un état psychologique positif multidimensionnel qui écarte, par définition, les aspects négatifs de la santé mentale* » (Biétry, Creusier, 2015, p. 11). Se basant sur cette description, des concepts opposés sont apparus : la vision eudémonique d'Aristote ou celle hédonique d'Épicure. La première consiste à envisager le bien-être par le biais de la réalisation du potentiel humain, avec comme ambition de réaliser des défis pour être pleinement soi-même (Biétry, Creusier, 2015). Le mécanisme eudémonique a pour objectif de conserver un fonctionnement psychologique en accord avec sa propre nature (Desrumaux, 2010). La deuxième vision du bien-être se compose d'une représentation épicurienne/hédonique, ayant comme but ultime la maximisation du plaisir, une valorisation des récompenses et un évitement des punitions (Biétry, Creusier, 2015). Cette image fait référence au bien-être subjectif, c'est-à-dire celui qui implique d'un maximum d'affects agréables pour un minimum de vécus désagréables. Le bien-être subjectif est atteint lorsque les buts fixés ont été accomplis (Desrumaux, 2010).

Dans le cadre de ce mémoire, la notion de bien-être sera plus précisément axée sur le bien-être au travail. Selon le Service Public Fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale, le bien-être au travail se définit comme « *l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté* (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2020, p. 1) :

- ❖ *La sécurité au travail*
- ❖ *La protection de la santé du travailleur*
- ❖ *Les aspects psychosociaux du travail*
- ❖ *L'ergonomie*
- ❖ *L'hygiène du travail*
- ❖ *L'embellissement des lieux de travail* »

## 3. Contexte d'apparition

Pendant de nombreuses années, la notion de bien-être au travail semblait peu intéressante pour les entreprises. En effet, au XIXe siècle, lors de l'industrialisation de masse, les conditions de travail des ouvriers n'étaient clairement pas au beau fixe : journée de travail à rallonge,

insécurité dans les tâches, enfants mis au travail, logements insalubres, etc. Des prises de conscience ont eu lieu fin du siècle avec l'apparition d'un mouvement ouvrier. À la suite d'émeutes de ce mouvement, pour protéger la santé et limiter les dégâts des conditions de travail exécrables, des mesures ont lentement été mises en place (Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail, s.d).

À la suite de la Seconde Guerre Mondiale, le bien-être de l'individu est davantage pris en compte grâce, entre autres, à une conscientisation des limites que le taylorisme impose. Dès lors, une meilleure conciliation au travail entre les dimensions humaines, sociales et techniques apparaît afin de démontrer l'impact du bien-être sur le travail. Une fois réalisée l'importance de cette vision dans l'entreprise, diverses dispositions sont apparues en Belgique comme le RGPT, le Règlement Général sur la Protection au Travail, ou une loi instaurant des organes consultatifs. Ces dernières sont agencées par le Conseil National du Travail, créé en 1952, qui permet l'intégration complète de la notion de bien-être au travail (Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail, 2013).

Au fil des années, les idées de santé et de sécurité sont petit à petit évincées par la vision globale du bien-être au travail grâce à une législation apparue en 1996. En effet, cette loi se différencie de la philosophie du RGPT par une plus grande flexibilité. Dans la « loi bien-être » du 04 août 1996, l'employeur fait face à des normes juridiques qu'il peut interpréter plus librement qu'avant : avec le RGPT, les moyens étaient importants à prendre en compte pour installer une politique de bien-être dans l'entreprise, tandis qu'avec la nouvelle loi, ce sont les résultats qui prévalent (BeSWIC : Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail, 2016). Le RGPT perd de plus en plus de sa superbe, il disparaîtra dans les années à venir (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2020). En effet, l'ancienne législation était fortement axée sur la santé et la sécurité des travailleurs afin de les protéger des risques que la société industrielle engendrait. À l'heure actuelle, cette vision n'est plus d'actualité. La charge et les risques physiques ne sont plus aussi présents qu'à l'époque, c'est pourquoi les préoccupations sont revues. Il est évident que notre économie a changé, se développe davantage autour des services et moins sur des grandes industries. Cependant, malgré une diminution des contraintes physiques, une intensification du travail se fait ressentir. Cela explique pourquoi l'attention s'est déplacée en terme de bien-être au travail : la question de la santé est élargie et porte sur d'autres sujets que l'hygiène ou la sécurité. Désormais, elle prend également en compte la charge psychosociale que le travail peut engendrer (Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail, s.d).

Suite à ce changement législatif, les entreprises ont commencé à porter davantage intérêt au sujet, se rendant compte que le bien-être au travail répond à l'émergence de nouvelles conditions sociales et sociétales. En effet, les travailleurs émettent de nouvelles attentes envers leur organisation, mettant davantage la reconnaissance au travail et le respect de chacun en avant. Les travaux de Pascale Hermel (1988) démontrent que la pratique du management participatif a comme objectif principal d'améliorer la productivité ainsi que la compétitivité des organisations grâce à une meilleure utilisation des ressources (cité dans Cornil, 2017). Cependant, la prudence est de mise quant à ce sujet. Si les entreprises ne changent pas en profondeur et se contentent de travailler uniquement sur leur image externe, l'impact sera limité. En effet, les sociétés doivent retravailler leur méthodes de travail et leur gestion interne, c'est-à-dire leur sens, leur contenu, leurs conditions de réalisation ainsi que leur valeur ajoutée (Saorin, 2019).

#### 4. *Les déterminants du bien-être au travail*

Il existe une multitude de facteurs qui impactent le bien-être au travail. Cependant, les aborder tous serait illusoire, dès lors seules les dimensions les plus pertinentes, selon la littérature, seront évoquées. Cette partie sera axée majoritairement sur les douze dimensions développées par la Fabrique de Spinoza mais seront alimentées par d'autres littératures comme le travail de Guiol et Munoz (2006) ou celui de Desrumaux (2010).

##### i. Cadre de travail

Cette dimension comprend tous les éléments qui constituent « *un environnement physique et matériel du salarié, et qui influencent directement, ou non, son travail* » (Pastré, Gecheva, Altaus, 2014, p. 3). Elle dépend souvent de la nature du travail effectué puisque certains métiers se pratiquent dans des conditions de travail plus intenses et complexes que d'autres. Citons quelques critères : la sécurité dans les tâches effectuées, la pénibilité de ces tâches, l'adéquation au poste ainsi que son confort (Pastré, Gecheva, Altaus, 2014).

Tout d'abord, disposer d'un cadre de travail agréable et de qualité dans une organisation et ce, grâce à une ergonomie du poste ainsi qu'à un sentiment de sécurité, est l'un des facteurs les plus essentiels pour influencer le bien-être au travail (Creusier, 2013). La santé des travailleurs est une condition de base pour éviter, au sein de l'équipe, démotivation, stress, anxiété qui se traduira par une efficacité moindre et par conséquent, impactera la performance globale de l'entreprise. Dès lors, cela semble donc vital pour les organisations de porter intérêt à cette notion. De nombreuses entreprises hésitent encore à ce sujet, sans doute dû aux préjugés restés



gravés dans les esprits, dont celui qui considère que la rémunération est plus importante que la santé au travail. Alors qu'en réalité, la santé se situe à la seconde place sur l'échelle du bien-être au travail tandis que la rémunération s'offre la troisième voire la quatrième place (Collinet, 2019). Cependant, une double prudence est de mise avec ce concept : la vision sur la santé au travail peut différer d'une personne à une autre. Chacun disposant de sa propre notion du bien-être au travail, elle revêt un caractère subjectif.

Selon des professionnels du milieu médical, le type de management peut jouer un rôle important dans la santé des travailleurs. D'après l'étude de Guiol & Muñoz (2007), le management participatif est bénéfique pour le bien-être des collaborateurs. En effet, une participation insuffisante et un manque de liberté d'action peut entraîner stress et autres risques psychosociaux. Les résultats de cette étude développent l'hypothèse que les entreprises autoritaires sont davantage pathogènes que celles participatives. Par conséquent, il semblerait que le management participatif réduise les risques psychosociaux et autres maladies et donc, améliorerait le bien-être au travail.

#### ii. Ethique et valeurs

Ce facteur du bien-être au travail se définit comme suit « *l'ensemble des valeurs et de l'éthique manifestées par une entreprise, au travers de ses produits, de son comportement vis-à-vis de ses différentes parties prenantes et de sa façon d'interagir avec son environnement* » (Pastré, Gecheva, Altaus, 2014, p. 3). Cette dimension est plus spécifique à chaque entreprise. En effet, une culture d'entreprise est établie en fonction des besoins identifiés spécifiquement, tout en étant en adéquation avec une vision plus universelle que proposent l'éthique et la responsabilité. Le sentiment de chaque travailleur, qui œuvre à faire vivre la culture et les valeurs de l'organisation, offre une certaine fierté : ils se sentent utiles à l'entreprise avec un impact positif sur le bien-être du travailleur sur son travail (Damar, 2018).

La culture d'entreprise et la vision qui en émane est un des éléments phares du management participatif. La vision partagée par tous les collaborateurs vers un objectif commun permet aux travailleurs de se sentir davantage impliqués dans l'entreprise. Pour une adhésion optimale à cette vision, la meilleure solution serait la participation de chacun. Dès lors, un lien s'établit : l'éthique et le respect sont facteurs du bien-être et pour y parvenir, il est intéressant de faire participer tous les collaborateurs, notion essentielle du management participatif.

#### iii. Gouvernance

La gouvernance est une partie importante dans l'entreprise, elle est « *le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées* » (SPF Économie, 2018). Cette catégorie fait référence aux modes de décision et d'information de l'organisation ainsi que la qualité de relation avec l'employeur (Pastré, Gecheva, Altaus, 2014).

Un des leviers les plus importants dans la gouvernance concerne l'autonomie qui vise à offrir au travailleur la possibilité d'agir librement sur son activité, tant au niveau de son rythme que de ses responsabilités ou initiatives. Cette autonomie décisionnelle permet de trouver l'équilibre dans la liberté d'action. En effet, s'il existe une trop faible maîtrise dans l'activité couplée avec une lourde charge de travail, cette situation est génératrice de stress. Dans le cas inverse, en cas d'une charge de travail insuffisante avec une maigre autonomie, le travailleur ressentira un certain ennui et deviendra passif dans son travail (Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail, s.d). Par conséquent, laisser aux collaborateurs la liberté d'agir sur leur environnement de travail améliore leur satisfaction, leur créativité ainsi que leur engagement pour l'entreprise et réduit le turnover et les risques psychosociaux comme le burn-out (Hackman, Oldman, cité dans Merlin, 2019). Ce facteur est une des essences du management participatif, laisser la possibilité aux travailleurs de prendre leurs propres décisions sur base de leurs connaissances. Dès lors, un nouveau lien entre les deux thématiques se crée.

S'en suit un autre facteur important de la gouvernance : la reconnaissance au travail. L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) affirme que la reconnaissance au travail est un des piliers fondateurs du bien-être au travail, qu'elle émane des pairs, de ses relations hiérarchiques ou encore de ses relations externes telles que le client ou le bénéficiaire. Sans cet élément, la politique de bien-être au travail ne pourra être pleinement performante (Abaidi, Drillon, 2016).

Il est nécessaire que chaque collaborateur trouve du sens dans ce qu'il fait au quotidien, de peur d'un désengagement ou d'un risque psychosocial. Donner du sens dans son travail est un concept à tendance subjective et se définit comme « *un alignement à long terme entre son activité professionnelle et l'accomplissement de quelque chose de plus grand que soi* » (Global Happiness Council, cité dans Merlin, 2019, p. 1).

#### iv. Relation au temps

La notion de relation au temps reprend tous les aspects temporels du travail qui influencent le déroulement et l'expérience des tâches quotidiennes tels que la rapidité ou la régularité dans le travail. Le rythme imposé, la cadence de l'emploi dépend des choix établis par l'entreprise

mais elle peut également être impactée par la dépendance par rapport au travail des collègues dans la chaîne de production (Pastré, Gecheva, Altaus, 2014).

Depuis quelques années, il existe une tension importante par rapport à la gestion du temps entre la famille et le travail. Cette division provoque l'apparition de risques psychosociaux tels que le stress ou l'anxiété, impactant négativement le bien-être des collaborateurs et donc également les performances de l'entreprise. Des études ont questionné le lien entre le temps de travail et le bien-être. Dès lors, elles ont montré qu'une personnalisation du temps de travail améliore le bien-être au travail et que cette évolution est d'autant plus marquée chez les femmes et les jeunes. En effet, cette individualisation des horaires permet aux travailleurs de concilier au mieux leur vie privée avec celle professionnelle et par conséquent, d'améliorer le bien-être au travail (Colle, 2007).

#### v. Management

Le management est perçu comme « *l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante* » (Gestion du Personnel, s.d, p. 1). Cette dimension s'axe majoritairement vers les compétences de gestion ainsi que les qualités de la relation au management comme la transparence ou la participation. Ce critère est celui qui est le plus examiné en matière de bien-être au travail (Pastré, Gecheva, Altaus, 2014).

Une caractéristique nécessaire pour mener à bien un management de qualité est de disposer d'un leadership adéquat. En effet, le management exerce une influence considérable sur le sentiment positif que l'on ressent envers son emploi. Beaucoup affirment que lorsqu'on change de travail, ce n'est pas l'entreprise que l'on quitte mais bien souvent son manager, cela prouve l'importance du rôle du leader (Merlin, 2019). Une enquête de Warr (2007) a montré que si une attitude positive était mis en place envers le collaborateur comme l'entraide, le soutien ou la considération, dès lors le leadership aura une influence positive sur le bien-être au travail, et par conséquent est bénéfique pour les performances de l'organisation (cité dans Merlin, 2019). Cette dimension se lie facilement avec un élément clé du management participatif : le leader « nourricier ». En effet, ce dernier insuffle la vision commune dans l'entreprise mais il sert également à faire vivre les valeurs, et ce en les vivant lui-même. Le leader sert de boussole pour les collaborateurs, il n'est plus là pour diriger mais bien pour guider les travailleurs, il est devenu leur support.

S'en suit un élément important pour se sentir serein dans son travail, c'est le besoin de feedback régulier sans pourtant être excessif, au risque pour le collaborateur de perdre son autonomie. Recevoir des informations claires et directes par rapport à la qualité des tâches réalisées est très enrichissant pour le travailleur mais également pour l'entreprise (Dagenais-Desmarais, Privé, 2010). Lorsque l'organisation reconnaît le travail de ses collaborateurs, les trois dimensions du bien-être au travail sont impactées positivement : le plaisir, la satisfaction et la réalisation de soi. La notion de retour de qualité à propos du travail fourni procure un sentiment de satisfaction chez le travailleur, menant à un effet positif sur le besoin de considération et de reconnaissance (Judge, Piccolo, Ilies, cité dans Merlin, 2019). Ce mécanisme permet de faire croître en confiance, si l'entreprise certifie que le collaborateur a réalisé du travail de qualité et par conséquent, se sentira plus apte à prendre des initiatives. En plus de ces besoins complétés, celui de contrôle est également impacté par le feedback. En effet, les travailleurs prennent confiance dans leurs compétences puisqu'elles sont reconnues. Dès lors, ils se sentent plus confiants pour gérer des situations complexes, gagnant de l'autonomie grâce à ces retours favorables (Merlin, 2019).

#### vi. Relations sociales

Cette dimension concerne les relations entretenues entre les collaborateurs, prônant des valeurs comme l'entraide, l'intégration sociale ou encore la convivialité (Pastré, Gecheva, Altaus, 2014). La condition essentielle pour entretenir de bonnes relations entre collègues porte sur un soutien social. C'est un élément clé du bien-être au travail : l'ANACT considère cette dimension comme un des piliers fondateurs (Abaidi, Drillon, 2016). Ce support social consiste à bénéficier des forces de chaque collègue pour s'élever et s'améliorer mutuellement. La dimension collective prend tout son sens lorsque la prise de parole et de concertation devient naturelle. Ce mécanisme est généralement présent dans les entreprises régies en management participatif.

Ensuite, un autre critère intervient pour obtenir des relations sociales saines : le climat de travail. Également appelé climat organisationnel, il se définit comme « *la perception entretenue par les membres d'un système concernant le fait d'être bien ou mal traité par l'organisation* » (Brunet, Lavoie, 1999). En effet, sans un climat de travail sain, sans un sentiment d'appartenance, sans des relations interpersonnelles de qualité, des maladies longues durées voire un turnover important pourraient être plus fréquemment présents. Par conséquent, il est logique de prendre en compte le climat de travail dans les dimensions de bien-être (Focus RH, s.d). Un climat de travail sain influence positivement la satisfaction des trois besoin

fondamentaux développés par Deci & Ryan (2008) : besoin d'autonomie, celui de compétence et celui d'affiliation, et par conséquent le bien-être au travail (cité dans Desrumaux, 2010).

Il semblerait qu'un lien entre le management participatif et le climat de travail existe. En effet, les conditions de travail, faisant partie du climat de travail, ont un impact différent selon le mode d'organisation. Dans une entreprise participative, moins de risques psychosociaux sont recensés, ce qui pourrait peut-être s'expliquer par de meilleures conditions de travail et par conséquent, un climat organisationnel de qualité.

vii. Mode d'organisation du travail

Les modes d'organisations du travail se définissent comme « *des processus de réalisation du travail ainsi que des pratiques organisationnelles affectant l'architecture de celui-ci* » tels que l'organisation temporelle, les processus du travail ainsi que l'établissement des consignes et objectifs (Pastré, Gecheva, Altaus, 2014, p. 6).

Grâce à l'essor rapide du numérique, des changements dans le monde du travail ont vu le jour : une plus grande accessibilité des compétences et capacités, un développement de nouvelles innovations ... Cependant, cette découverte n'est pas que bénéfique et impacte aussi sérieusement le bien-être au travail dû à une intensification du travail : le besoin d'immédiateté et de disponibilité permanente, de traitement rapide et important d'information, la déconcentration de plus en plus grande face aux multiples sollicitations ... Toutes ces dérives provoquent un mal-être et créent même de nouveaux termes comme l'épuisement électronique ou l'infobésité (Favennec-Héry, 2015). Cela peut également réduire la frontière entre la vie personnelle et la vie privée. Mais un paradoxe existe : une sollicitation constante par les TIC ne comble pas ce besoin de contact social. En effet, disposer de contacts grâce aux nouvelles technologies n'entretient pas pour autant les vrais contacts sociaux. Or nous avons mis en avant que les relations interpersonnelles étaient un des piliers du bien-être au travail. Si les TIC sont une réelle plus-value dans le monde professionnel, avec un potentiel d'amélioration de la qualité de vie au travail, il convient d'être vigilant sur les risques associés à ces nouvelles technologies (Salicis, 2016).

viii. Relation à la vie privée

Cet objectif est atteint lorsque l'employeur prend en considération ce que le collaborateur représente mais aussi ce dont il a besoin. Cette dimension est spécialement tournée vers les situations personnelles des salariés, c'est-à-dire qu'il est conseillé de faire preuve de flexibilité,

trouver une conciliation entre vie privée et vie professionnelle, respecter les spécificités culturelles de chacun, etc (Pastré, Gecheva, Altaus, 2014).

Lorsqu'une situation de tension entre famille et travail apparaît, les exigences personnelles et professionnelles ne coexistent plus de manière harmonieuse, impactant le bien-être au travail. Cette dimension est critique, et a un impact certain sur la satisfaction au travail : elle est devenue le sujet de nombreuses études, qui ne s'accordent pas toujours. En effet, certaines affirment que les personnes qui travaillent de longues heures au détriment de la vie privée, s'estiment moins « heureuses » dans leur vie, et notamment à cause du stress vécu, telles que la thèse de Greenhaus, Collins & Shaw (2003) le prouve (cité dans Merlin, 2019). Tandis que d'autres enquêtes, comme celle de Stoll, Michaelson & Seaford (2012), estiment que le bien-être au travail augmente avec les heures prestées mais qu'à un moment, un seuil est atteint provoquant la décroissance de ce bien-être (cités dans Merlin, 2019). Cependant, vu son caractère subjectif, la prudence est de mise concernant cette vision : ce qui est pesant pour un collaborateur ne l'est pas nécessairement pour un autre. Effectivement, ce qui réduit le bien-être au travail, c'est le déséquilibre entre les heures que chacun souhaite prester et celles réellement réalisées. C'est pour cette raison que cette dimension peut avoir des impacts à large spectre (Clark, Oswald, 1994).

#### ix. Nature du travail

Cette catégorie est liée à la nature même de l'activité réalisée, qui se caractérise par le travail lui-même, les relations avec les clients et les marges de manœuvre laissées dans les tâches quotidiennes (Pastré, Gecheva, Altaus, 2014).

Une notion importante dans la nature du travail est la charge de travail demandée par l'entreprise. Dans cette catégorie, la nécessité de trouver un équilibre quantitatif et qualitatif est primordial : pas de surcharge ni de sous-charge de travail afin d'éviter l'épuisement ou la démotivation ; des tâches diversifiées ; une charge de travail à hauteur des compétences et capacités du collaborateur ; etc. La charge de travail à gérer constitue un des facteurs qui influence le bien-être au travail. Une surcharge peut créer du stress et d'autres risques psychosociaux menant à la fatigue professionnelle et par conséquent, le bien-être est inévitablement impacté par cette dimension (Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail, 2014). La pratique du management participatif répond, en partie, à ce problème de déséquilibre de charge de travail. En effet, la technique de structure en cercles est relativement fréquente dans ce mode de gestion. Elle consiste à établir des rôles et des champs d'actions à

chaque collaborateur, ce qui permet d'équilibrer la charge de travail de chacun et par conséquent, améliorer le bien-être au travail.

Outre la charge de travail qui influe sur le bien-être, la qualité du travail peut également l'influencer. En effet, l'individu doit mettre du sens dans son travail pour lui porter de l'intérêt et avoir envie d'y aller quotidiennement. Pour atteindre cette dimension, le travailleur doit avoir le sentiment de fournir un travail de qualité, de se sentir utile, de rencontrer un sentiment de réalisation de soi dans son emploi, travailler en accord avec ses valeurs ... (Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail, 2013). Trouver de l'intérêt à ses tâches est positivement corrélé avec le bien-être au travail. De plus, il est considéré comme un facteur relativement objectif : tout le monde aspire à trouver un emploi intéressant. Cependant, ce n'est pas pour autant que le travail aura du sens pour la personne, il faut arriver à distinguer les deux concepts (Merlin, 2019).

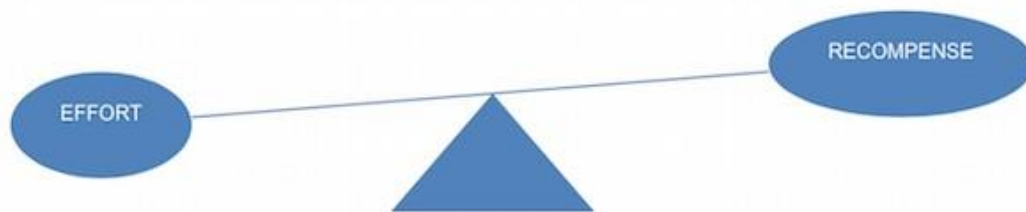
x. Rémunérations et avantages

Cette catégorie reprend « *la gratification monétaire du salarié et les divers avantages qui lui sont proposés, reprenant la structuration et l'adéquation de la rémunération* » (Pastré, Gecheva, Altaus, 2014, p. 7). Dans un sens logique, la rémunération ainsi que les avantages sont sources de bien-être au travail, et spécialement au niveau de la satisfaction. Cependant, la rémunération n'occupe pas la première place dans les facteurs du bien-être au travail, il se situe plutôt à la troisième voire quatrième place, précédé par la santé qui se situe à la deuxième position (Collinet, 2019). Le revenu fixe n'est pas la seule origine de bien-être au travail. Reconnaître la performance chacun par un salaire variable est enrichissant pour le collaborateur puisque ses compétences sont valorisées par ses supérieurs. Outre l'aspect pécunier qu'offre la rémunération, elle intervient en tant que marque de reconnaissance envers le travail presté par le collaborateur. Et comme vu précédemment, la reconnaissance joue un rôle important dans le bien-être au travail (Merlin, 2019).

Cependant, les efforts ne sont pas toujours reconnus à leur juste valeur, ce qui peut provoquer des dérèglements comme Johannes Siegrist (1996) le mentionne dans sa théorie « déséquilibre effort/récompense ». En effet, lorsqu'un individu fournit des efforts conséquents mais que l'entreprise ne les lui concède que très peu, des risques psychosociaux émergent et impactent négativement le bien-être au travail. Dans cette théorie, il existe deux types d'efforts : extrinsèque, c'est-à-dire propre à l'environnement qui l'entoure, et à l'inverse, intrinsèque, à savoir propre à l'individu. Suite à ces deux types d'efforts, trois récompenses sont possibles :

des gains monétaires, de la reconnaissance par les pairs et la hiérarchie, et des perspectives de promotion et de sécurité de l'emploi. Cependant, chaque effort ne rencontre pas toujours la récompense qui lui est due et crée des déséquilibres. Siegrist en identifie trois : être forcé de travailler pour vivre alors que l'équilibre effort/récompense n'est pas trouvé, choisir des conditions de travail rudes en vue d'une promotion de carrière très intéressante, et se surinvestir, consciemment ou non, dans le travail. Tout cela provoque des dégâts bien ancrés chez les travailleurs pouvant mener à des conséquences importantes au niveau de la santé (Ruelle, 2015). Dès lors, que ce soit une rémunération financière ou non, il est primordial pour les entreprises de reconnaître sincèrement le travail fourni par les collaborateurs afin d'éviter des impacts négatifs sur le bien-être au travail et *in fine*, les performances de l'organisation.

Figure 2 – Modèle « déséquilibre effort/récompense »



Source : Ruelle, C. (2015), *Le modèle Effort/Récompense de Johannes Siegrist*.

Une connexion importante peut s'établir entre le management participatif et la reconnaissance au travail. Reconnaître les compétences, les efforts fournis, les résultats et autres est primordial pour la santé des travailleurs mais aussi pour leur implication et motivation dans l'entreprise. Dans le cas d'une entreprise de type participatif, en laissant la possibilité d'agir sur ce que les collaborateurs connaissent et en leur faisant confiance, la reconnaissance a lieu : l'entreprise valorise ses compétences, ses prises d'initiatives et ses efforts, ce qui, généralement, motive les travailleurs à performer davantage.

#### xi. Formations et perspectives

Cette dimension se transcrit comme « *l'expérience et le savoir acquis durant le travail proprement dit mais également par les formations, ainsi que les opportunités d'évolution offertes par l'employeur* » (Pastré, Gecheva, Altaus, 2014, p. 8). Travailler sur les compétences de chacun aura un impact non-négligeable sur le bien-être au travail étant donné que le besoin de compétence est un besoin psychologique fondamental (Deci & Ryan, cité dans Desrumaux, 2010).



La notion d'apprentissage et de développement de compétences est essentielle dans une entreprise. Lorsque l'organisation demande au travailleur de développer ses aptitudes dans une tâche, le travailleur se voit reconnu par l'entreprise dans son domaine spécifique : cela réduit son niveau de stress et améliore sa satisfaction. Cette dimension a des effets non-négligeables sur la santé des travailleurs. Selon l'étude de Fujishiro & Heaney (2017), les travailleurs utilisant leurs compétences dans leurs tâches quotidiennes se trouvent en meilleure santé que les autres vu que le bien-être réduit les risques psychosociaux (cité dans Merlin, 2019). L'étude Gallup (2015) confirme cette affirmation : les travailleurs qui appliquent leur forces et talents au quotidien sont 8% plus productifs et 15% moins susceptibles de quitter l'entreprise. Se sentir satisfait lorsqu'on déploie ses compétences s'explique par une théorie : celle des forces. En effet, si une personne identifie ses forces pour les développer et ses faiblesses pour les améliorer, la qualité du travail n'en sera que perfectionnée (Asplund, Harter, Agrawal, Plowman, 2015). Cependant, un juste équilibre doit être appliqué. Si le collaborateur dispose de trop de compétences pour son poste, cela peut influencer négativement son bien-être.

Le besoin de formations et de développement des compétences est un élément clé, tant pour le bien-être au travail mais également pour le management participatif. En effet, former les collaborateurs permet à l'organisation de leur offrir un plus grand degré de connaissance sur leur fonction et par conséquent, une plus grande confiance dans leurs prises de décisions et une plus grande autonomie dans leurs actions.

## xii. Sécurité de l'emploi

Cette dimension est très importante au vu des contextes actuels de crise que l'économie rencontre de plus en plus fréquemment. Avoir la certitude de son emploi est devenu un luxe. En effet, subir des questionnements réguliers sur son emploi crée du stress, de l'épuisement émotionnel et bien d'autres risques psychosociaux qui ont un impact considérable sur le bien-être au travail. Un cercle vicieux voit le jour : en doutant de la sécurité de son emploi, la satisfaction sera moindre, dès lors le travailleur va se démotiver dans ses tâches et parfois perdre sa loyauté face à l'entreprise, impactant sa performance globale (OCDE, 1999).

## 5. *Conclusion*

La notion de bien-être au travail prend de l'ampleur au fur et à mesure des années, une prise de conscience grandissante de la part des organisations a lieu. Ce concept, le bien-être au travail, comporte de nombreuses dimensions, allant de la nature du travail au relations sociales ou en passant par le management en lui-même. Toutes ces catégories ont un impact sur le bien-être

au travail, comme le management participatif peut en avoir également sur le bien-être des collaborateurs. C'est, entre autres, pour cette raison que le sujet est abordé dans ce mémoire. Cependant, le sujet du bien-être au travail aborde trop de dimensions pour toutes les couvrir toutes dans le cadre de ce mémoire. Dès lors, c'est sur la reconnaissance au travail que nous nous focaliserons dans ce travail.

## D. La reconnaissance au travail

Comme vu précédemment, le besoin de reconnaissance joue un rôle primordial, tant dans la pratique du management participatif que dans le bien-être au travail. En effet, selon Brun et Dugas (2005) l'acte de « *consulter le personnel et de le faire participer à différentes phases d'orientation et de conception de projets* » est une reconnaissance en soi. De plus, elle est essentielle pour préserver et développer l'identité de chaque travailleur, donner du sens dans leurs actions, favoriser leur enrichissement et permettre une meilleure santé et bien-être dans l'entreprise. Pour ces raisons, il nous semblait important d'aborder ce concept.

### 1. *Définition*

La reconnaissance du travail est une actrice essentielle du bien-être au travail. En effet, selon une enquête du Boston Consulting Group, 83% des employés interrogés affirment que la reconnaissance au travail est plus enrichissante qu'une récompense matérielle (cité dans Amélio, 2018). Les experts en matières de ressources humaines se sont emparés du sujet étant donné que la reconnaissance augmente la motivation et par conséquent, la performance, ce qui est bénéfique pour l'organisation (Jeannerod-Dumouchel, 2014). Au travers de cette section, divers aspects de la reconnaissance du travail seront abordés : sa définition ainsi que les approches scientifiques et pratiques existantes. Cependant, avant d'entrer dans un sujet précis, la définition générale de la reconnaissance est explorée.

La reconnaissance aborde tant l'identification à l'autre que la gratitude ou la légitimation d'un statut. Selon Honneth (2000), la reconnaissance signifie « *une lutte pour accéder progressivement à soi-même, les sujets ne parvenant à une relation pratique avec eux-mêmes que s'ils apprennent à se comprendre à partir de la perspective normative de leurs partenaires d'interaction* » (cité dans Jeannerod-Dumouchel, 2014, p. 11). Ce même auteur a catégorisé ce concept au travers de différentes formes : l'amour, la dimension juridique et la valeur sociale. La première forme se décline comme « *la constitution et confirmation de la valeur de notre existence en tant qu'être d'affects et de besoin* », c'est-à-dire l'affection qui est échangé entre chacun. Elle est le fondement essentiel pour établir une relation de confiance avec autrui mais d'abord, avec soi-même. La seconde catégorie concerne la reconnaissance morale et juridique et évoque « *la constitution et confirmation de la valeur de notre liberté* », à savoir la reconnaissance des droits communs de tout individu et par conséquent, le respect de soi. La dernière forme développée par Honneth (2000) correspond à la reconnaissance de la valeur sociale de l'individu dans ses compétences et capacités qui s'avèrent utiles à la société. Dans le

cas où ces facultés sont reconnues par la société, l'estime de soi favorisée. Pour les spécialistes du sujet, celle qui convient le mieux à la dimension du travail, et donc à la reconnaissance au travail, est la troisième forme : la reconnaissance de la valeur sociale. En effet, dans ce cadre-ci, l'individu est reconnu pour ce qu'il apporte dans la société. Reconnaître les capacités de ses collaborateurs crée un sentiment de confiance dans la relation et de là, les travailleurs arriveront plus facilement à prendre des décisions et initiatives de leur propre chef. Cependant, les deux autres catégories ne sont pas à bannir pour autant, elles sont également nécessaires pour qu'un individu soit pleinement accompli (Renault, 2007).

## *2. La reconnaissance dans le milieu professionnel*

Aujourd'hui encore, les pratiques managériales sont régulièrement orientées vers le contrôle et la domination (Linhart & Linhart, cité dans Brun & Dugas, 2005).

Une étude canadienne (2001) a toutefois identifié certaines pratiques organisationnelles qui se substituent aux approches classiques telles que la domination ou le contrôle. Ces méthodes sont celles qui impliquent une participation des travailleurs dans le processus de décisions. Naturellement, elles comprennent un processus de reconnaissance du métier : constater l'apport des travailleurs à l'entreprise et assurer les besoins en formation de chacun (Brun & Dugas, 2005). Le travail serait devenu un centre pour créer du lien social et combler le besoin de réalisation personnelle ainsi que la quête identitaire. Dès lors, reconnaître les facultés de chacun aiderait à sa propre réalisation mais également à atteindre la reconnaissance au travail (Brun & Dugas, 2005).

La dimension organisationnelle joue également une part importante dans la reconnaissance du métier. En effet, les changements vécus par la société engendrent des questionnements sur la valeur de l'individu et ses actes au sein de l'organisation. Le monde organisationnel fait face à différents défis afin d'assurer une certaine rentabilité ou offrir un avantage concurrentiel à l'entreprise : concurrence internationale, implantation de nouvelles technologies, nouvelle cadence et forme de travail, frontière affinée entre la vie privée et professionnelle, etc. Cependant, en se focalisant trop sur ces challenges, l'entreprise met de côté l'aspect humain qui engendre une hausse du sentiment d'insécurité du travail, une diminution de sentiment d'appartenance, une remise en question de la relation d'autorité ainsi que la confiance associée (Brun & Dugas, 2005).

Le défi actuel pour les organisations en matière de reconnaissance est d'établir l'équilibre entre le besoin d'être reconnu pour les travailleurs et les pratiques de gestion des ressources humaines.

### 3. *La reconnaissance au travail : Diverses approches*

Différentes études ont été menées à propos de la reconnaissance au travail afin d'éclaircir ce sujet. Des approches scientifiques ont alors été développées : la perspective éthique, la conception humaniste et existentielle, l'école de la psychodynamique du travail et l'approche comportementaliste (Brun & Dugas, 2005).

La première approche abordée par Brun & Dugas (2005) est la perspective éthique. La reconnaissance devient une question de dignité humaine et de justice sociale dans ce cadre-ci, l'individu représente une fin en soi. L'être humain a le droit d'être reconnu au travail.

S'en suit la conception humaniste et existentielle, relativement proche de la perspective éthique. Elle s'intéresse à l'individu dans sa globalité : son être, son caractère unique et distinct, son existence, ses émotions ou encore son potentiel. Afin que cette reconnaissance soit optimale, la confiance est essentielle : elle est le socle de la conception humaniste et existentielle. Dans cette vision, instaurer des conditions de travail, tant matérielles que relationnelles et communicationnelles, permet aux collaborateurs de s'impliquer plus aisément et avec une solidarité plus forte. Une prémisses serait d'apprendre à connaître la personne, de lui prouver qu'elle a de la valeur aux yeux des autres au quotidien et de manière informelle (Brun & Dugas, 2005).

Une troisième approche s'ajoute : l'école de la psychodynamique du travail. Elle s'intéresse au vécu subjectif de chaque individu et aux émotions qui émanent des missions effectuées dans le cadre du travail. La reconnaissance peut s'orienter vers divers aspects : le constat et le jugement.

L'approche développe une reconnaissance au sens du constat, c'est-à-dire « *la reconnaissance de la réalité que constitue la contribution du sujet au travail de l'organisation* » (Brun & Dugas, 2005, p. 82). Ensuite, la deuxième dimension est le jugement tant sur le travail accompli que sur les résultats obtenus. Il se développe selon deux modalités : le jugement « d'utilité » et celui « de beauté ». Le premier provient surtout des clients ou des supérieurs hiérarchiques et aborde l'utilité sociale et technique de l'employé à l'entreprise. La seconde modalité, le jugement « de beauté », est exprimée par les pairs qui sont aptes à juger la qualité

du travail ainsi que les efforts fournis. Il permet de renforcer le sentiment d'appartenance à un groupe, l'individu au travail étant reconnu dans son unicité (Brun & Dugas, 2005).

La dernière approche est comportementaliste, les individus étant influencés par les résultats de comportements observables et désirables pour l'organisation. Dès lors, la reconnaissance est davantage associée à la « récompense ». Cependant, l'orientation-résultats peut, parfois, amener à dissimuler une part de « vérité » au travail et dès lors provoque des prises de risque pour atteindre le résultat escompté (St-Onge, Haines III, Aubin, Rousseau & Lagassé, 2005).

Après avoir découvert les différentes approches de la reconnaissance au travail, il est intéressant d'approfondir ces conceptions en décrivant les types d'interactions présentes dans le processus de reconnaissance du métier. C'est l'objectif du point suivant.

#### *4. La reconnaissance au travail : Différents niveaux*

La reconnaissance au travail se réalise à différents niveaux, Brun & Dugas (2005) en ont identifié cinq : le plan organisationnel, les interactions verticales, le plan horizontal, le plan externe ou encore le plan social.

Pour ce qui concerne le niveau organisationnel, l'entreprise s'engage dans des politiques de reconnaissance du travail afin de répondre aux attentes des collaborateurs. S'en suit la reconnaissance au niveau vertical, se référant aux échanges entre le supérieur hiérarchique et le travailleur. Elle se déroule tant du bas vers le haut qu'inversement. Ensuite, le plan horizontal s'intéresse à la reconnaissance entre pairs, se référant au jugement de « beauté » développé dans la psychodynamique du travail. Les nouvelles formes d'organisations fragilisent, parfois, cette modalité de reconnaissance, étant donné la pression de la concurrence, l'instabilité et l'insécurité de l'emploi, etc. L'avant-dernier niveau est lié à l'externe, à savoir aux clients, fournisseurs, partenaires, etc. Dans le cas où les conditions de travail sont difficiles, avec peu de reconnaissance des collègues ou supérieurs, il reste la possibilité d'en retrouver auprès des acteurs externes à l'organisation. La dernière dimension, à savoir le plan social, se réfère à un champ plus étendu de la reconnaissance. En effet, il concerne le lien entre les individus et l'organisation avec la communauté. La reconnaissance sur le plan social s'organise dans les deux sens : on reconnaît l'apport d'un groupe, de son investissement ainsi que sa valeur mais un travailleur peut également s'engager de manière bénévole envers une communauté comme un simple retour des choses. Cette forme de reconnaissance peut se manifester comme une reconnaissance de l'utilité sociale d'un secteur par une communauté, c'est-à-dire une entreprise

qui remercie le corps médical par des attentions particulières (Brun & Dugas, 2005), comme nous avons pu le voir durant la crise sanitaire du COVID-19.

Il existe donc plusieurs niveaux permettant de recevoir de la reconnaissance au travail. Brun & Dugas (2005) suggèrent que si la reconnaissance émane de différents niveaux d'interactions, les travailleurs seront plus satisfaits. Pour clôturer ce chapitre sur la reconnaissance au travail, les pratiques pour instaurer de la reconnaissance seront approfondies.

##### *5. La reconnaissance au travail : Les pratiques organisationnelles*

Pour que la reconnaissance se vive pleinement au sein des organisations, diverses pratiques ont été instaurées : qu'elle soit matérielle ou symbolique, en public ou dans une sphère plus intime, individuelle ou en groupe, ou encore formelle ou informelle. La reconnaissance au travail recouvre une diversité importante d'actions. Nous prendrons ici appui sur les quatre dimensions proposées par Brun & Dugas (2005) : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique du travail, celle de l'investissement et celle des résultats.

La première pratique de la reconnaissance est existentielle. Elle consiste à reconnaître la personne pour ce qu'elle est, comme un être humain unique et singulier avec une personnalité, des émotions, son histoire ainsi qu'un potentiel intellectuel. Il est primordial, dans cette étape, de reconnaître l'individu en lui-même et non l'employé qu'il est. Elle se traduit par des actes quotidiens tels que saluer ses collègues le matin à leur arrivée, consulter les travailleurs lors de la prise de décisions, les informer quant à des changements dans l'entreprise, etc. Ces pratiques montrent l'importance de la personne en elle-même et permettent de valoriser le collaborateur en l'écoutant et le respectant (Brun & Dugas, 2005).

S'en suit la reconnaissance de la pratique du travail. Elle s'intéresse à la qualité du travail, à savoir le travail bien fait, à la qualité de réalisation des activités professionnelles. Elle se réfère à la manière dont le travail a été réalisé, que ce soit via le comportement, les compétences ou encore les facultés professionnelles (Brun & Dugas, 2005). Dans le monde professionnel, elle se concrétise par certaines attitudes : la reconnaissance publique de l'expertise du travailleur ou des félicitations plus privées pour le travail effectué. La plus-value pour le collaborateur est importante : amélioration de l'estime de soi ainsi que du sentiment d'être compétent dans ses tâches quotidiennes.

Ensuite, la reconnaissance de l'investissement, c'est-à-dire celle qui concerne les efforts prestés ainsi que la participation et l'implication mises dans la réalisation des tâches. Cependant, pour que cette reconnaissance ait lieu, il n'est pas nécessaire que les résultats soient

atteints. Elle se manifeste par des remerciements envers la personne pour l'investissement consenti ou encore par des encouragements à maintenir un effort. Un point d'attention est nécessaire, la reconnaissance doit être proportionnée aux efforts fournis dans la réalisation du travail puisque « *la reconnaissance constitue un acte de vérité, et la flatterie n'a pas sa place* » (Brun & Dugas, 2005, p.83).

Pour terminer, la dernière pratique concerne la reconnaissance par les résultats. Elle se définit comme « *le produit du travail des employés et leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (Brun & Dugas, 2005, p.83). Elle s'intéresse aux résultats observables, mesurables et contrôlables au travail. Cette pratique se réalise seulement une fois que la tâche est terminée en tant que récompense et réponse à l'atteinte des objectifs (Brun, 2012). Cette pratique stimulerait le sentiment amélioré mais aurait un effet pervers. En effet, reconnaître uniquement les résultats obtenus pourrait provoquer un sentiment d'injustice ou d'inéquité chez les autres collaborateurs qui pourrait alors manquer de reconnaissance. De plus, cette pratique de reconnaissance pourrait accroître le sentiment de compétition (Brun & Dugas, 2005). Dans l'idéal, il est conseillé au manager de combiner diverses pratiques de reconnaissance afin de combler différents axes de la personnalité de l'individu.

En effet, les auteurs de ces pratiques, Brun et Dugas (2005), recommandent fortement d'allier une reconnaissance produit à celles qui sont davantage orientées vers l'humain. Ce conseil rejoint l'idée développée par Jeannerod-Dumouchel (2014), qui affirme qu'il est pertinent de combiner la reconnaissance de l'individu pour ce qu'il est et la reconnaissance des efforts et du travail fournis.



## E. Conclusion

La revue de la littérature abordant le management participatif, le bien-être au travail, et plus spécialement la reconnaissance au travail, a permis d'établir des liens entre ces sujets et par conséquent, approfondir les connaissances. Ce développement de connaissances sera à la base de la réalisation d'une étude de cas ayant pour but d'explorer les pratiques de terrain. La recherche de littérature a permis un affinement de la question de recherche : « *Management participatif : Analyse de l'impact de ce changement organisationnel sur les collaborateurs et la reconnaissance au travail* »

Dans la suite de ce mémoire, la partie empirique sera développée. Nous présenterons tout d'abord la méthodologie utilisée pour l'étude de cas, suivie par l'analyse des données récoltées et les discussions qui en émanent.

## Chapitre 3 - Méthodologie

Ce chapitre présente les prémices nécessaires pour établir une récolte de données de qualité. Le choix de la méthode et des techniques de récolte seront approfondis ainsi que les modalités mises en œuvre pour réaliser l'étude de cas. Ensuite, une attention particulière sera portée aux entreprises ainsi qu'à l'échantillon. Pour clôturer ce chapitre, les limites de la démarche peut engendrer seront évoquées.

### A. La méthodologie choisie

Dans le cadre de ce mémoire, une méthodologie qualitative était la plus adéquate. En effet, cette démarche offre une possibilité d'explorer un phénomène afin de mieux le comprendre et en identifier les enjeux (Steils, 2018). Elle permet, le plus souvent, de recenser des données verbales, et parfois non verbales, enclenchant dès lors un processus interprétatif. La méthode qualitative s'intéresse davantage aux comportements des acteurs, à leurs émotions, à leurs sentiments et à leurs expériences personnelles. Cela aide à une meilleure compréhension du phénomène étudié et des réactions que cela enchaîne (Aubin-Auger & al., 2008). « *Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants* » (Mays & Pope, cité dans Claude, 2019, p. 1).

Dans ce mémoire, la méthode qualitative semble donc être la plus adaptée. En effet, les sujets évoqués font appel aux ressentis propres de chacun, dans l'environnement qui l'entoure, que ce soit pour le style de management comme pour la reconnaissance. Par conséquent, cette forme d'analyse amènera à capter les besoins et la position de chaque répondant face aux différents critères étudiés.

## B. Technique de récoltes des données

Parmi le champ des possibilités de la méthodologie qualitative, l'entretien individuel en profondeur est la technique la plus adéquate pour explorer notre problématique. L'entretien est un tête-à-tête peu structuré, direct et personnel pendant lequel le chargé d'étude va sonder le répondant pour découvrir ses motivations, pensées, opinions ou sentiments sous-jacents sur un sujet particulier (Steils, 2018). La richesse de cette technique vise à produire des réponses précises, honnêtes et riches et ce, grâce à un climat de confiance établi. Ketele et Roegiers (1996) résument les apports de cette méthode, « *L'interview est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations* » (cité dans Imbert, 2010, p. 24).

Tableau 1 – Caractéristiques des trois types d'entretien

Entretien dirigé (ou directif)	Entretien semi-dirigé (ou semi-directif)	Entretien libre (ou non directif)
Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées	Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé	Discours continu
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis	Quelques points de repère (passages obligés) pour l'interviewer	Aucune question préparée à l'avance
Information partielle et réduite	Information de bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	Information de très bonne qualité, mais pas nécessairement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un laps de temps raisonnable	Durée de recueil d'informations non prévisible
Inférence assez faible	Inférence modérée	Inférence exclusivement fonction du mode de recueil

D'après De Ketele et Roegiers (1996, p. 172).

Source : Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif. A la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherches en soins infirmiers*

Un choix doit également être posé entre les différents types d'entretien : le directif, le semi-directif ou le non-directif. Ces formes varient selon le degré de liberté que l'on souhaite intégrer dans l'entretien. Dans ce cadre-ci, le semi-directif semble le plus opportun et plus précisément, l'entretien semi-directif à réponses libres. Il se définit comme « *une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes* » (Lincoln, cité dans Claude, 2019, p. 1). Par conséquent, l'entretien semi-directif consiste en une analyse précise, par thématiques, des représentations de chaque répondant quant à leurs méthodes, événements ou motivations vécus.

Pour se faire, la construction d'un guide d'entretien abordant les thèmes de la problématique, tels que le management participatif ou la reconnaissance du métier, doit être construit. Ce guide permet au chargé d'étude d'orienter la discussion vers certains axes, mais toujours avec une grande flexibilité. En effet, un canevas obligatoire existe mais pour le reste, il est laissé libre cours à la liberté d'expression, permettant de voyager entre les thèmes ou d'ajouter des questions spontanées. Les questions posées durant l'entretien sont des questions ouvertes afin de favoriser des explications fluides. Cette technique permet de recueillir des réponses riches et de qualité sur les différentes thématiques abordées (Claude, 2019).

Concrètement, la technique utilisée est en adéquation avec les objectifs de l'étude de cas de ce mémoire. En effet, réaliser un entretien en face-à-face permet d'installer plus facilement un climat de confiance pour s'exprimer pleinement sur les sujets abordés et ainsi dépasser les mécanismes de défense présents lors d'entretiens trop stricts (Steils, 2018). Et par conséquent, recueillir des informations riches et honnêtes. Ensuite, la semi-direction d'un guide d'entretien offre un recueil d'informations de qualité mais également une liberté d'expression afin de découvrir d'autres aspects des thèmes évoqués. Dans le cadre de ce mémoire, la relation de confiance demeure essentielle au vu des thématiques abordées, relativement subjectives et parfois personnelles. De plus, les focus group peuvent parfois créer une dimension intimidante pour les répondants, qui peuvent se sentir cadencés et non pleinement libres de s'exprimer sur les thèmes évoqués. Le choix d'un guide d'entretien semi-directif permet au répondant d'orienter lui-même les sujets qui lui semblent importants sur base des thématiques abordées. Par conséquent, vu que le mémoire aborde le ressenti des collaborateurs, il est essentiel qu'ils se sentent en confiance et libres d'expression. Ce sont des critères que nous retrouvons dans l'entretien semi-directif individuel.

### C. Modalités de la récolte des données

L'ensemble des données récoltés dans le cadre de ce mémoire proviennent de deux entreprises qui mettent en place un management de type participatif : « d'ici » à Naninne et « Concept Expo » à Wavre. Elles seront présentées plus en profondeur dans le point qui suit. Les entretiens semi-directifs ont duré entre 40 minutes et 1 h 30, majoritairement, par visioconférence au vu de la situation sanitaire du moment. Après plus d'une année de télétravail, l'utilisation de telles technologies n'est pas un frein au dialogue et au partage. Au contraire, c'est devenu un moyen récurrent pour échanger.

L'entretien se déroule en quatre phases majeures : une période d'introduction qui permet une présentation et résume l'objectif de l'échange. Ensuite, une phase de mise en situation est abordée, permettant d'obtenir le point de vue général des répondants sur le sujet mais également de créer un climat de confiance entre les deux parties. S'en suit la partie thématique de l'interview qui porte, en premier lieu, sur le management participatif et ensuite sur la reconnaissance au travail. Le chargé d'étude termine ensuite l'entretien par une question de conclusion.

#### D. Présentation du contexte

Comme expliqué précédemment, l'étude de cas analysera deux entreprises fonctionnant avec un management de type participatif. La première, « d'ici », se situe dans la région namuroise et est spécialisée dans l'alimentaire local. Elle comprend, à l'heure actuelle, une petite trentaine d'employés au total, qui se répartissent entre les tâches opérationnelles et celles plus administratives. La seconde entreprise étudiée, « Concept Expo », se trouve à Wavre. Elle se développe dans le secteur de la conception d'aménagements commerciaux et présente trois domaines d'activités majeures : les stands pour les salons et foires, l'aménagement des espaces retail de magasins et pharmacies et enfin, la muséologie. Elle compte un peu moins de 100 collaborateurs dont 80 salariés. Un tableau des données générales des entreprises analysées se trouve en annexe n°2.

Commençons par l'entreprise « d'ici ». Elle a démarré sa transformation en gouvernance partagée en 2018, avec pour aspiration une augmentation de l'autonomie de chacun ainsi que la confiance en son équipe. Cette culture se manifeste de diverses manières. Tout d'abord, mettre l'humain au centre des préoccupations avec une attention particulière sur le bien-être des collaborateurs mais également veiller à de bonnes relations. Ensuite, l'autre objectif est faire davantage prendre part l'équipe au projet global de l'entreprise mais également d'instaurer un climat de confiance entre tous les collaborateurs, de laisser de l'autonomie à chacun afin d'être plus libre dans ses actions et recevoir davantage de reconnaissance d'autrui.

Ensuite, pour ce qui est de « Concept Expo », l'aventure a également débuté en 2018, passant d'une structure hiérarchisée à une entreprise en sociocratie. Ce changement a chamboulé la vision de l'entreprise : la structure était très hiérarchisée, en silos et s'est transformée en un système collaboratif. Aujourd'hui, il n'y a plus de chef de département et ces derniers sont renommés sous le terme de « cercles ». Chaque cercle a dû élire un premier et un second lien, grâce à la méthode du vote sans candidat. Ces derniers participent aux réunions du comité de

direction, le CoDir, afin de faire le pont entre les différents « niveaux hiérarchiques ». Avec la nouvelle culture d'entreprise, « Concept Expo » est plus transversal dans ses projets : lors de la réalisation d'un projet, toutes les expertises nécessaires pour répondre à toutes les demandes du projet sont mobilisées.

### E. Échantillon

L'échantillon de personnes interrogées se compose de 14 répondants, 7 pour le magasin « d'ici » et 7 également pour « Concept Expo ». Pour sélectionner les répondants, différents critères de sélection ont été pris en compte : la qualification et le métier associé, le niveau hiérarchique ou encore le genre. Ces trois caractéristiques jouent un rôle dans la perception du management participatif mais également dans le ressenti de la reconnaissance au travail. Pour composer notre panel, le responsable des ressources humaines de chaque organisation nous a aidé en trouvant les différents profils pour répondre à notre demande ainsi que la mise en contact avec ces derniers.

Le tableau ci-dessous présente les différentes caractéristiques de chaque répondant de l'échantillon :

#### ➤ Entreprise « d'ici »

	<b>Fonction</b>	<b>Ancienneté</b>	<b>Études</b>	<b>Âge</b>	<b>Sexe</b>
<b>Répondant 1</b>	Collaboratrice RH et administration	5 ans	Bachelier en institutrice primaire	40 ans	Féminin
<b>Répondant 2</b>	Remplacement comptabilité et future comptable du deuxième magasin	Moins d'une année	Bachelier en comptabilité	24 ans	Féminin
<b>Répondant 3</b>	Responsable du développement humain	Moins d'une année	Master en innovation alimentaire	36 ans	Féminin
<b>Répondant 4</b>	Polyvalent	3 ans	Bachelier en assistantat en psychologie	29 ans	Féminin

			option, psychopédagogie et psychomotricité		
<b>Répondant 5</b>	Polyvalent	1 an comme employé mais depuis 2016 en tant qu'étudiant	Bachelier en coopération internationale Master en sciences de la population et du développement	27 ans	Masculin
<b>Répondant 6</b>	Polyvalent	4 ans	Vendeuse-retoucheuse	31 ans	Féminin
<b>Répondant 7</b>	Responsable du rayon frais	4 ans	École hôtelière au Château de Namur	48 ans	Masculin

➤ Entreprise « Concept Expo »

	Fonction	Ancienneté	Études	Âge	Sexe
<b>Répondant 8</b>	Menuisier d'atelier	17 ans	Secondaire supérieur en technicien en industrie du bois	63 ans	Masculin
<b>Répondant 9</b>	Menuisier-Monteur	14 ans	Bachelier en menuiserie	35 ans	Masculin
<b>Répondant 10</b>	Account Manager	5 ans	Bachelier en commerce extérieur	38 ans	Féminin
<b>Répondant 11</b>	DST, chef de projet technique pour la réalisation des chantiers	4 ans	Licence en architecture d'intérieur aux Beaux-Arts de Bruxelles	48 ans	Masculin

<b>Répondant</b> <b>12</b>	Développeur technique	14 ans	Ensemblier-décorateur aux Beaux-Arts Architecte d'intérieur à la Cambre Spécialisation en restauration de mobiliers	47 ans	Masculin
<b>Répondant</b> <b>13</b>	Responsable logistique	23 ans	Électricien industriel	46 ans	Masculin
<b>Répondant</b> <b>14</b>	Account Manager	21 ans	Bachelier en marketing	43 ans	Féminin

## F. Méthode d'analyse

Pour commencer l'analyse des données, il a d'abord été nécessaire de retranscrire tous les entretiens réalisés et ce, le plus fidèlement possible. Une fois cette étape terminée, le codage peut avoir lieu. Il se déroule en trois étapes : le codage ouvert, axial et ensuite sélectif pour conclure. Avant de se plonger dans cette étape périlleuse, une relecture attentive des concepts théoriques a eu lieu afin de tout se remémorer.

Pour chaque entretien retranscrit, nous avons relevé plusieurs parties de texte qui donnent une orientation des différentes thématiques de l'analyse (codage ouvert). Ensuite, lors de la seconde étape (codage axial), divers codes ont été combinés et regroupés pour en ressortir les catégories générales de l'analyse. Dans le cas de ce mémoire, nous avons identifié 13 familles différentes : l'ambiance, les relations sociales, la participation, les ressentis, les critiques émises, l'autonomie et sa liberté d'action, la communication, les compétences, l'accompagnement en entreprise, la confiance, le contrôle, l'égalité et le respect, et finalement la vision de l'entreprise. Cette étape nous a donc permis de faire évoluer notre codage initial. La dernière étape, le codage sélectif, permet de construire une analyse de qualité en associant la théorie développée aux données récoltées (Debret, 2020).



## G. Limites de la technique utilisée

Comme de nombreuses techniques, la méthode qualitative n'est pas parfaite, elle possède quelques limites. Lors de la conception du guide d'entretien, un canevas a été établi comprenant, entre autres, une certaine tranche horaire (Claude, 2019). La dimension temporelle peut parfois être un frein dans la récolte d'informations. En effet, certains répondants ne disposent pas toujours du temps nécessaire pour répondre à toutes les questions en profondeur. Ils ont parfois été plus brefs sur certaines questions, amenant le chargé d'études à passer à côté de certaines données.

Ensuite, comme toute analyse, des biais peuvent apparaître. Ici, étant donnée l'interaction entre le répondant et l'enquêteur, trois biais existent : un biais qui concerne les dispositifs mis en place pour l'enquête, un autre évoquant les contextes sociaux des deux parties prenantes et un dernier abordant le contexte dans lequel l'étude se réalise (Imbert, 2010). En effet, la situation sanitaire actuelle n'a pas épargné certaines entreprises. Dans les cas de ces deux-ci, la crise sanitaire a, parfois, joué un rôle important dans la perception des répondants. En effet, la pandémie a été favorable pour le magasin « d'ici ». Pour ce qui concerne « Concept Expo », cela s'est avéré plus compliqué. Étant, en partie, dans le secteur de l'évènementiel, qui a été mis à l'arrêt durant des mois, ils ont dû prendre certaines décisions pour perdurer dans le temps telles que le remerciement de certains collaborateurs ou le développement de nouvelles gammes de produits.

## H. Conclusion

L'étape de la description de la méthodologie est primordiale pour établir un environnement d'analyse de qualité et par conséquent, récolter des données pertinentes. L'analyse se déroulera donc sous la forme d'une étude qualitative, et plus précisément d'entretiens individuels en profondeur. Cette technique permet d'établir un cadre de confiance et de spontanéité afin que les personnes interrogées puissent répondre librement aux questions évoquant leur vécu et ressentis sur base du guide d'entretien. En ce qui concerne les répondants, ils exercent tous dans une entreprise régie en management participatif depuis 2018. Ils sont au nombre de 14 répondants, divisés également dans les deux entreprises analysées.

Après avoir répondu aux critères de sélection pour confectionner la base de données et après la réalisation des divers entretiens, l'analyse des données a lieu. Dans le cadre de ce mémoire, elle s'est développée en trois parties : le codage ouvert, le codage axial et le codage sélectif. Ces trois étapes se déroulent sous une méthode en entonnoir : nous établissons tous les codes

qui font sens par rapport aux thématiques, et les rassemblons ensuite en divers grands thèmes pour finalement associer ces thèmes à la littérature évoquée précédemment. Cependant, quelques écueils peuvent apparaître lors de ce processus tels que des biais de sélection ou de contexte.

Après ces multiples étapes de codage, la rédaction du codage sélectif peut avoir lieu. Nous vous la présentons dans la section suivante.

## Chapitre 4 – Analyse<sup>1</sup>

Cette partie va permettre de répondre à la question de recherche de ce mémoire : « *Management participatif : Analyse de l'impact de ce changement organisationnel sur les collaborateurs et la reconnaissance au travail* ». Elle commence par un état des lieux des entreprises depuis le changement, c'est-à-dire comment ces organisations se développaient avant la transition mais surtout comment cette dernière a été vécue. Ensuite, les cinq notions clés identifiées en management participatif seront évoquées, suivies d'une connexion entre les deux concepts majeurs du travail, pour enfin terminer par les limites de ce travail.

### A. La transition au changement

La mise en place d'un management participatif au sein d'une entreprise apporte certaines transformations en interne. De nombreux répondants des deux entreprises interrogées exprimaient un même sentiment : malgré la présence d'une structure organisationnelle classique, à savoir hiérarchisée, un sentiment familial était tout de même déjà présent dans l'entreprise, montrant un certain intérêt pour l'humain – « *C'était encore assez familial. C'était au départ deux petites sociétés qui ont fusionné pour en faire une grosse, donc deux patrons. Mais dans les deux petites sociétés c'était déjà quelque chose d'assez familial. Le patron, on tutoyait le patron, on l'appelle par son prénom. Ce n'est pas vraiment comme dans des grosses sociétés où il y a le patron bien loin (...)* » (Répondant 8). Cependant, la structure stratifiée primait toujours. En effet, dans les deux organisations interrogées, une scission entre les différents niveaux de qualification se faisait ressentir – « *C'était familial mais il y avait quand même un décalage, il n'y a rien à faire, il y a ce décalage, c'est ce que je dis, ici il y est mais vraiment beaucoup moins. Au début, c'était fort, on sentait fort la différence. (...), on sentait ceux d'en haut et ceux d'en bas, ce n'était vraiment pas deux clans mais...* » (Répondant 6) – « *J'étais assez pessimiste sur le principe parce que malgré tout, dans les ateliers, ce sont des ouvriers et pas des employés. Et on quand même une petite différence de mentalité* » (Répondant 8).

Depuis que le management participatif est devenu la clé maîtresse de la culture d'entreprise dans les organisations étudiées, une amélioration s'est faite ressentir dans les deux entreprises : une meilleure communication s'est développée, ce qui impacte la reconnaissance au travail et par conséquent motive les travailleurs, une meilleure écoute de la part des collègues mais

---

<sup>1</sup> Pour rappel et comme précisé dans la section « Échantillon » du « Chapitre 3 – Méthodologie », les répondants de l'étude de cas portant le numéro de 1 à 7 travaillent dans l'entreprise « d'ici » tandis que ceux allant de 8 à 14 évoluent chez « Concept Expo ».

également de la direction – « *J'ai aujourd'hui beaucoup plus de reconnaissance de qui je suis et ce que je fais et ça, je pense que ça ne peut qu'impacter ton privé et ton professionnel* » (Répondant 14). Une autre évolution présente dans les entreprises depuis le management participatif est que chaque collaborateur, grâce à une disponibilité et une écoute active, arrive plus facilement à se mettre à la place d'autrui et le comprendre – « *Ceci dit, avoir cette vision ou cette connaissance de l'entreprise, savoir ce qui se passe, ce qui se vit au quotidien, dans d'autres départements, qui sont des collègues finalement, je crois que ça peut avoir quand même un impact dans le sens où je vais peut-être plus souvent réfléchir à "Tiens, en fait, ce que je fais là, ça pourrait potentiellement les aider ou les freiner"* » (Répondant 10) – « *Le fait d'apprendre, d'essayer d'apprendre plus l'autre, non les autres, d'essayer, de creuser d'apprendre plus sur les autres. Le fait de prendre des personnes qui ont fait différents métiers avant tu vois, de ne pas prendre juste des personnes qui avaient déjà fait la vente tu vois mais laisser vraiment la chance* » (Répondant 6).

Cependant, tous les objectifs du management participatif ne sont pas encore accomplis. Par exemple, la dimension d'égalité de tous n'est pas parfaite. En effet, la distinction entre les employés et les ouvriers est toujours présente et amène parfois certaines tensions dans l'organisation alors qu'initialement, le système collaboratif apportait de l'espoir pour en finir avec cette séparation – « *Et cette porte, on dit toujours que c'est un peu le mur qui sépare les deux clans, mais ce ne sont pas des clans. (...) Mais moi, je me suis dit que c'est peut-être pas mal parce que ça va peut-être ouvrir les gens à se mélanger, à communiquer autrement que ça soit un peu plus participatif, un peu plus, enfin, un peu plus à travailler ensemble. C'était justement pour casser cette porte* » (Répondant 13). Malgré de nettes améliorations au niveau de la communication entre collaborateurs mais également au niveau des relations sociales - « *Les relations avec mes collègues, oui, aujourd'hui, je les trouve vraiment agréables, j'aime l'échange avec eux et je peux te dire que ça a changé au moment du changement* » (Répondant 14) – il reste tout de même quelques petites imperfections.

À l'heure actuelle, le changement de culture d'entreprise est, majoritairement, bien vécu dans l'organisation. Cependant, ça n'a pas toujours été le cas. Au moment même de l'annonce, beaucoup de craintes se sont fait ressentir. En effet, le changement amène de l'inconnu et crée de la peur chez de nombreuses personnes, et nos répondants n'ont pas été épargnés – « *Alors toute première annonce, ça nous a tous fait peur, aussi à bien moi qu'aux autres parce qu'on bouleversait toute une organisation qui était là depuis très longtemps, depuis le début. C'était effrayant parce qu'on avait très peu d'informations et on ne savait pas vers quoi ça allait aboutir*

» (Répondant 4) – « De nouveau, il y en a qui freine des deux pieds directement parce que le changement, ça fait peur, il n'y a rien à faire, ça fait peur, on remet en cause toute notre système de pensées et ce n'est pas facile. Vraiment, ce n'est pas facile, si c'était si facile, tout le monde le ferait parce que je pense qu'il y a clairement un plus en termes de gestion d'entreprise sur le long terme (...) » (Répondant 12).

En comparaison avec les principes développés dans la littérature, l'entreprise namuroise avait déjà cette tendance collaborative grâce à un certain nombre de caractéristiques du modèle participatif : une participation et une implication dans les tâches quotidiennes créent une autonomie pour les collaborateurs et de la confiance, une ambiance familiale entre collaborateurs présente depuis le début malgré cette scission entre le magasin et les bureaux. Dès lors, cela laisse présager que pour « d'ici », la logique participative était d'application depuis quelque temps mais peut-être de manière inconsciente. En actant ce changement, ils ont voulu pousser la culture plus loin – « J'ai encore du mal à le voir, enfin de voir la différence au final, parce qu'on avait déjà, c'est peut-être une des raisons pour lequel, en fait, on a voulu mettre un nom dessus, mais on travaillait déjà de cette manière-là. Enfin, maintenant que je suis dedans, je ne vois pas forcément la différence entre guillemets » (Répondant 5). Pour Concept Expo, le management participatif a renversé le modèle qui était en place depuis près de 30 années. Ce fut une révélation pour bon nombre de collaborateurs : adieu les décisions prises par une seule main, au revoir les procédures à suivre pour s'adresser à un membre de la direction et bonjour à une ambiance plus riche et plus humaine qu'auparavant – « Parce qu'on avait dans notre équipe des gens qui ne parlaient jamais et en fait, ça permet clairement de révéler parfois du plein potentiel de gens, qui dans l'ombre, ont des supers idées quoi » (Répondant 14).

## B. La mise en place de ce changement en management participatif

Suite à la volonté de changement, des transformations ont eu lieu dans l'entreprise et notamment autour de cinq notions-clés. Cette partie du mémoire tentera de définir comment les répondants vivent ces mutations mais également si cette innovation organisationnelle joue un rôle important dans la reconnaissance au travail.

### 1. *L'intégration de valeurs*

Le changement lié à la mise en place d'un management participatif au sein d'une organisation, amène diverses transformations, notamment au niveau des valeurs, soit en les accentuant, soit en en découvrant de nouvelles.

#### L'autonomie décisionnelle

La première valeur essentielle est la liberté d'action, induisant une autonomie décisionnelle dans les activités professionnelles. Selon la théorie, il s'agit d'un facteur majeur pour développer au mieux le système collaboratif. Le principe de subsidiarité, élément fort du management participatif, permet à l'organisation d'être plus performante grâce à une meilleure connaissance des besoins de la clientèle. En effet, la prise de décisions se rapproche au plus près du client, c'est-à-dire que les décisions sont prises par l'individu disposant de la plus grande connaissance du sujet grâce à des échanges avec le client (Verrier & Bourgeois, 2016). Cette valeur joue également un rôle dans le bien-être au travail puisque cela améliore la satisfaction des collaborateurs et leur engagement envers l'organisation (Hackman, Oldman, cité dans Merlin, 2019). De plus, un cercle vertueux se crée puisqu'en développant la satisfaction, les trois besoins fondamentaux sont complétés dont le besoin d'autonomie et par conséquent, la satisfaction s'améliore et ainsi de suite (Deci & Ryan, cité dans Desrumaux, 2010). Une boucle sans fin.

Les développements théoriques se confirment dans les dires des répondants. En effet, tous les répondants sont enthousiastes face à cette liberté d'action et l'autonomie décisionnelle qu'elle enclenche – « (...) je pense que c'est le pouvoir de décision, où là on peut décider seul, parfois, dans nos rôles qu'on nous a donné maintenant. Enfin à l'époque, on pouvait décider en concertation, c'est comme ça qu'on a commencé parce qu'on mettait le sujet autour de la table et on donnait chacun ses points de vue et en fonction, on votait, on prenait une décision. Donc là, on avait déjà un droit de vote, maintenant on a plus qu'un droit puisqu'on a le pouvoir de décider seul sans devoir ... On est passé au-delà parce que maintenant on peut décider seul sans devoir faire voter par quelqu'un » (Répondant 7) – « Donc, moi j'aime bien parce qu'on a

*un peu libre, on peut faire enfin, entre guillemets, on ne peut pas faire ce qu'on veut mais on a une certaine liberté de nos décisions. (...) Oui pour ça, moi je préfère un peu mieux maintenant, on a un peu plus la main libre » (Répondant 13).* Pour « Concept Expo », l'autonomie décisionnelle a été une force pour faire face à cette crise sanitaire, elle a été un moteur de résilience pour l'entreprise – « (...) et donc on a créé plein, tout un tas de nouveaux projets qu'on n'aurait pas pu faire avant dans un système hiérarchique parce qu'il n'y aurait pas eu de participation active de la part des collaborateurs. Ici tout le monde s'est senti responsable de la suite et du fait qu'il fallait prendre des décisions, proposer des choses nouvelles. On a créé des ateliers, des groupes des choses comme ça et il y a plusieurs projets qui se mettent en place pour résister à cette crise. Donc ça a apporté beaucoup de nouveaux horizons, ça a élargi. » (Répondant 11). Cependant, le principe n'est pas encore pleinement intégré et une part de contrôle est encore présent, certaines décisions restent encore dans la main des échelons supérieurs selon les répondants 5 et 12. Cela peut s'expliquer par le fait que le management participatif est un long processus et que toutes les deux se trouvent seulement au début de ce chemin.

### La confiance

S'en suit un concept primordial pour atteindre une pleine autonomie, la confiance. Le fait de laisser le collaborateur agir en son âme et conscience pour l'entreprise permet à l'organisation de témoigner de sa confiance envers lui – « *Un autre exemple, Julien, avec son liquide (nldr le rayon boissons), qui décide lui-même totalement et délibérément de parfois prendre un stock plus grand. Oui, ça peut faire peur parce qu'il commande d'un coup blindé mais on lui a déjà posé souvent des questions là-dessus et à chaque fois en fait sa logique est implacable. Mais en fait parce qu'on lui fait confiance aussi parce qu'on sait que c'est sa responsabilité, c'est son secteur, c'est lui le responsable qui* » (Répondant 5) – « (...) *il fait profil bas depuis ce moment-là en fait il, il a vraiment mis son ego de côté et il a réussi à faire confiance aux équipes. Même s'il y a encore un petit pilotage qui se fait quand même derrière mais s'effaçant quand même largement* » (Répondant 10). Cette confiance absolue dans ses décisions a pu se développer pleinement en le laissant agir selon son propre savoir du secteur et grâce à cela, ses compétences se sont accrues. De plus, la confiance est aussi une clé majeure pour le développement de la reconnaissance au travail. Cette notion de confiance est d'ailleurs un élément phare de la conception humaniste et existentielle de la reconnaissance (Brun & Dugas, 2005) et dans les deux entreprises, cette approche est bien présente – « *Dans la confiance déjà. Quand on prend des initiatives et que l'on dit "Oui, pas de souci, vas-y". C'est un peu c'est reconnaître le travail*

*que tu as accompli et de faire confiance quoi » (Répondant 5) – « Et donc moi, là (ndlr l'élection sans candidat), vraiment pour le coup, ça a révélé des choses nouvelles qui m'ont permises de prendre confiance, enfin je ne manquais pas de confiance en moi mais je n'avais pas vraiment de notion que ma manière d'être, d'agir pouvait aider en fait et pouvait inspirer quelqu'un » (Répondant 14).*

Ensuite, la confiance change les rapports de force, la confiance remplace doucement ces contrôles propres aux entreprises « comment », coercitifs. Finies les décisions arbitraires et sans concertation, les contrôles coopératifs prennent le pas permettant de développer la confiance entre les différents collaborateurs (Chêne, Le Goff, 2017). Dans la pratique, ces nouveaux contrôles se dessinent tels que des cadres établis, et décidés en concertation. La liberté d'action et l'autonomie associée sont cadencées pour éviter des débordements – « (...) parce que de toute façon on ne voit plus beaucoup Frank et Florence (ndlr les responsables de « d'ici »), ils sont occupés de leur côté, tout en sachant qu'ils sont encore là, mais ils nous laissent vraiment les rênes du magasin, tant qu'on respecte la Charte qui a été mise en place (...) » (Répondant 7). Ce même répondant définit la liberté dont il jouit comme une liberté surveillée, cela reste de la liberté mais avec un certain cadre.

### La participation et l'implication

Ensuite, la participation et l'implication des travailleurs est le cœur même du management participatif. Permettre aux collaborateurs de s'impliquer pleinement dans l'entreprise et ne pas seulement agir au niveau de l'opérationnel amène des changements considérables dans l'engagement qu'a le travailleur envers son organisation (Jeannerod-Dumouchel, 2014) – « Alors, la force est d'avoir justement «  $1 + 1 = 3$  » comme on dit souvent en intelligence collective, c'est qu'on peut compter sur beaucoup plus de petites têtes donc ça c'est génial » (Répondant 10) – « Et je dirais aussi par rapport au fait qu'on ait enclenché ce management participatif-là, ça a encouragé chaque personne à prendre ses rôles et de participer de façon active à des choses qu'on ne faisait pas avant et que c'était une seule personne qui s'en chargeait quoi » (Répondant 4). Les changements majeurs engendrés par le management participatif abordent divers domaines : une implication plus profonde envers l'entreprise comme le répondant 6 qui ne regarde plus sa montre pour partir à l'heure pile – « Avant je partais à l'heure pile voilà, je m'en allais. Maintenant, si ce n'est pas fini et qu'on me dit "Non, il faut changer quelques petits trucs", je vais les changer. Donc oui, je vais plus poser des questions, je vais plus vers les personnes qu'avant quand même moins, j'étais plus un peu solitaire » –, le partage



du savoir-faire de chacun pour faire grandir l'organisation, la libération de la pensée et de la parole comme le précise le répondant 9.

Selon Sashkin (1984), il existe quatre formes de participation : l'établissement des objectifs, la prise de décisions, la participation aux résolutions de problèmes et l'implication dans le développement organisationnel de l'entreprise. Il en ressort des entretiens réalisés deux participations majeures : la prise de décisions et la résolution des problèmes.

L'implication dans les décisions s'est manifestée de plusieurs manières selon l'entreprise. Pour l'entreprise « d'ici », les collaborateurs se sont vus proposer un passage en actionnariat participatif, étape importante dans leur contribution à l'entreprise – « *Et puis, les décisions là clairement, on a, entre guillemets, un poids, faire valoir nos décisions. Donc ça, je pense que c'est quelque chose de ... Donc là on est clairement en train d'évoluer vers quelque chose où il y a beaucoup plus d'égalité entre eux et nous* » (Répondant 5). Chez « Concept Expo », la participation dans les décisions aborde la question de l'investissement. Sur base du principe de subsidiarité, fondamental en management participatif, tous les collaborateurs concernés s'impliquent dans les prochains investissements que l'organisation réalisera dans leur cercle – « *Or maintenant, il s'est créé un groupe de discussion pour qu'on ait un mot à dire sur les investissements futurs au niveau de la menuiserie, parce qu'on ne parle pas des investissements des autres. Mais au niveau de la menuiserie, on sent qu'on va prendre en considération notre avis avant d'investir dans quelque chose* » (Répondant 8).

La deuxième catégorie de participation est celle de la résolution des problèmes, plus présente dans l'entreprise spécialisée en stands d'exposition. Elle se manifeste généralement par la participation au Comité de Direction, au CoDir (Répondants 8, 10, 11, 12, 14) et cela permet à tous les collaborateurs de partager les différentes propositions et problèmes des cercles. Et ainsi mettre en place les plans d'actions nécessaires – « *(...) les membres de ce CoDir sont des personnes élues par les membres de l'entreprise. Et donc ce ne sont pas des managers prédéfinis par la direction, ce sont finalement des premiers liens et des deuxièmes liens qui ont été élus par leurs pairs quoi. Et donc on se retrouve dans un moment où on peut maintenant partager toutes les informations à partir du moment où elles concernent toute l'entreprise, il existe maintenant ce moment privilégié* » (Répondant 14). Pour l'entreprise namuroise, cette dimension se symbolise dans la prise de responsabilités et particulièrement dans le « sourcing », à savoir la recherche auprès des producteurs de la région de diverses gammes de produits à proposer aux clients – « *Il y a du changement et ensemble, parce que de toute façon on ne voit plus beaucoup Frank et Florence, ils sont occupés de leur côté, tout en sachant qu'ils sont*

*encore là, mais ils nous laissent vraiment les rênes du magasin et tant qu'on respecte la Charte qui a été mise en place. Et maintenant qu'on travaille sur le « sourcing » aussi, on est plus responsables, pour essayer de faire les choses de façon correcte » (Répondant 7).*

Comme Guiol et Muñoz (2006) l'ont développé dans leurs travaux, l'implication du collaborateur dans son organisation est une reconnaissance en soi puisque cette dernière prend conscience de ce que peuvent apporter les travailleurs. En effet, le processus de participation en entreprise est une reconnaissance naturelle au travail, là où est constaté la plus-value du travailleur à l'entreprise (Brun & Dugas, 2005). Un exemple fort de l'impact de la reconnaissance dans un modèle d'intelligence collective est l'élection sans candidat. Cette technique, propre au management participatif, consiste à ce que chaque collaborateur élise un collègue, sans que personne ne soit volontaire, afin qu'il soit le premier lien, c'est-à-dire qu'il soit la transition entre les différents cercles (Atanor, 2016). En effet, le répondant 14 affirme que cet outil est un mécanisme important de reconnaissance, à ce moment précis, le collaborateur exprime certaines valorisations envers ses collègues qu'il n'aurait peut-être jamais osé exprimer auparavant. La méthode a, en quelque sorte, libéré la parole de certains travailleurs – *« Et alors, la reconnaissance tu la retrouves très fort aussi dans l'élection sans candidat parce que tu viens amener à ton candidat “Moi je pense que tu es la candidate idéale parce que parce que, parce que, parce que” et en fait, tu lui dis des choses que probablement tu ne lui aurais jamais dites et je pense que ça fait beaucoup de bien aux gens de manière globale de les entendre. Et les gens ont appris à les entendre aussi parce que, au début, c'était “Oh je suis gêné, tout ce qu'on dit sur moi de positif, ohlala”. Et aujourd'hui les gens, je pense, dans l'entreprise ont accepté qu'on peut penser du bien d'eux, qu'il y a des choses à dire quoi. Donc ça, il y a de la reconnaissance » (Répondant 14).*

Dans le cadre d'une implication dans la prise de décisions et de résolutions de problèmes, la reconnaissance de l'investissement est celle qui prime, à savoir celle qui porte sur les efforts réalisés ainsi que l'implication qui y a été dédiée. Cette reconnaissance des efforts fournis peut se manifester de différentes manières, que ce soit par la parole – *« À un moment donné, on gonfle le torse quand même quoi, on dit “Allez, merde, je n'ai pas perdu mon temps, ça a été dur, il n'y a rien à faire mais c'est quand même gentil d'avoir un Merci » (Répondant 12)* – ou par des actions plus tangibles telles que des primes annuelles – *« Mais j'ai dit parfois, quand ils sont contents de ton travail ou quand, voilà, tu t'impliques et tu montres ton envie, il peut y avoir des reconnaissances derrière au niveau financier. Donc ça fait toujours plaisir quand ça arrive, ça c'est clair quoi » (Répondant 1).* La reconnaissance de l'investissement permet de

conserver cette motivation à la participation, en rendant visible les efforts fournis malgré l'absence de résultats concrets (Brun & Dugas, 2005).

### L'égalité pour tous

Pour entretenir cette participation, une notion essentielle au management participatif doit être présente dans l'organisation : l'égalité pour tous. En effet, le management participatif amène une diminution des relations hiérarchiques et sans un aplatissement des privilèges, les collaborateurs ne se sentiront pas concernés par le projet et par conséquent, pas pleinement impliqués non plus (Getz & Carney, 2016). Sur base des avis des répondants, l'égalité entre tous les collaborateurs reste une grande question. En effet, cette notion n'est pas ressentie comme accomplie par rapport aux différents niveaux de qualification. Les ouvriers et les employés ne sentent pas mis sur le même pied d'égalité – « *Enfin, on nous fait croire que c'est similaire, ça ne l'est pas puisque de façon, ils travaillent déjà du lundi au vendredi et nous, on travaille les week-ends. On pense qu'il y a une équité, que c'est pareil mais non ce n'est pas vrai, ce n'est pas la même chose et on n'a pas le même niveau de réactivité en bas qu'en haut, nous, on va être productif tout le temps* » (Répondant 7) – « *Donc on n'est pas tous égaux, on est tous égaux en responsabilité, mais on n'est pas tous égaux au niveau rémunération (...)* » (Répondant 11)

Pour parvenir à une égalité, il est essentiel que l'information soit diffusée de la même manière pour tout le monde, ce qui n'est pas chose aisée – « *Donc dans la société, il y a quand même des départements qui ont plus facilement accès à l'information que d'autres. Je veux dire que nous, on est devant notre PC toute la journée quasiment, on a des collègues dans tous les départements avec qui on peut échanger de ça. Et à côté de ça, on a des gens qui montent les stands, des gens qui transportent, des gens qui sont dans les stocks, des gens qui sont dans les ateliers, qui n'ont pas l'occasion de se taper devant la PC sur l'heure de midi pour commencer à faire des recherches alors qu'ils s'en foutent complètement. Parce que ça les dépasse et donc, c'est là qu'il fallait être sûr l'information allait passer d'une manière égale à tous* » (Répondant 12) – « *En fait, on a deux pyramides l'une à côté de l'autre, en fait, qui se rejoignent tout au-dessus pour beaucoup de choses, mais pour d'autres non. Mais on a deux structures, deux organigrammes l'un à côté de l'autre et arriver à tout mettre sur le même plan, ça va être compliqué* » (Répondant 5) – « *Parce que je pense que c'est impossible que la communication soit aussi fluide avec tous les individus de l'entreprise. Et que du coup, le niveau de reconnaissance est difficilement égalable et équitable chez tout le monde* » (Répondant 14). Par la présence d'asymétries d'information, il peut s'avérer parfois compliqué, pour certaines

personnes, de s'engager pleinement et par conséquent, l'entreprise peut engendrer une diminution de l'implication de ses collaborateurs.

De plus, par rapport aux problèmes de communication, la reconnaissance au travail en est impactée. En effet, si les informations, et la communication en général, ne sont pas similaires auprès de tous les collaborateurs, la reconnaissance n'est peut-être pas non plus échangée de façon égalitaire. Il semblerait que cette hypothèse soit validée par les dires des répondants, et ce dans les deux entreprises analysées. En effet, de nombreux répondants estiment que la reconnaissance n'est pas équitable envers tous les collaborateurs. Cela peut s'expliquer parfois par la communication – « *Parce que je pense que c'est impossible que la communication soit aussi fluide avec tous les individus de l'entreprise. Et que du coup, le niveau de reconnaissance est difficilement égalable et équitable chez tout le monde* » (Répondant 14) – ou encore par la personnalité des travailleurs, certains sont plus introvertis et ont parfois moins la possibilité d'exprimer leurs envies – « *Le fait que certains aient des personnalités qui prennent de la place, et donc on leur laisse la chance d'essayer de se planter ou même de réussir et à d'autres qui sont plus discrets, moins envahissants et du coup, on leur fait peut-être moins confiance* » (Répondant 4). La moitié des répondants, et ce dans les deux organisations analysées, s'accordent pour dire que la reconnaissance est une dimension subjective, et par conséquent, que tout le monde ne la perçoit pas de la même manière ni ne dispose des mêmes attentes, les mêmes envies par rapport à cela – « *Parce que la reconnaissance au travail, ça passe aussi, pour moi, par un avis personnel des gens, s'ils trouvent que tu fais bien ton boulot ou pas, et un avis personnel au final, c'est personnel* » (Répondant 5) – « *Donc celui qui a envie d'être au courant peut être au courant de tout, les rapports de réunion sont disponibles, il a toujours moyen d'aller demander des justifications de décision, des choses comme ça* » (Répondant 12).

## 2. La culture et le sens

Travailler sur la culture d'entreprise est une étape essentielle dans la construction d'un système collaboratif et ce processus doit être porté par un leader, à savoir une personne qui dispose de qualités de leadership mais surtout d'une volonté de faire changer les choses dans son entreprise, la rendre davantage participative (Fornalík, 2018). Ses expériences formatent sa vision et ainsi, l'impulsion qu'il souhaite donner à son organisation.

Tant « d'ici » que « Concept Expo » partagent cette idée, l'aspiration pour le management participatif provient de leurs vécus – « *Je pense que c'est lié à une prise de conscience d'Alain Pajot (ndlr l'administrateur délégué) qui devait certainement... À un moment donné, il a dû se*

*réveiller un matin en se disant “Le chemin que prend l’entreprise va à l’encontre de mes valeurs”, soit il devait changer de vie, soit il devait faire quelque chose parce qu’il aimait le projet, là où il était. Et je pense qu’il s’est réveillé en disant « Je veux changer cette entreprise », c’est comme ça que je le perçois » (Répondant 14) – « C’est d’abord leur vision et puis en conséquence de tout ce qui avait en bas, ça englobait vraiment d’aller vers ce management participatif » (Répondant 4). Sans une conviction réelle pour le projet, le leader « nourricier » n’arrivera pas à inspirer ses collaborateurs, les répondants 3, 4 et 14 affirment cette idée : sans un bon moteur, l’implication des travailleurs risque d’être moindre.*

Une fois le projet partagé à l’organisation, l’étape suivante est l’adhésion des collaborateurs à cette vision. La meilleure solution pour se l’approprier est d’y participer pleinement, dès sa conception (Getz & Carney, 2016). D’ailleurs, le répondant 9 confirme cette réflexion par les dires suivants : *« On nous a annoncé justement de voir, enfin que la société avait envie de prendre un nouvel élan avec cette société libérée. Donc on nous l’a présenté, on a fait des petites formations, des petites journées, justement, pour savoir comment on allait amener les choses. Et ça s’est fait petit à petit » – « Mais je crois véritablement qu’ils n’allaient pas mettre ça en place si les collaborateurs n’étaient pas derrière, si l’équipe n’était pas derrière parce que ça aurait été voué à l’échec déjà de un » (Répondant 5).*

### *3. Les compétences*

L’implémentation du management participatif en entreprise joue un rôle valorisant pour les collaborateurs. En effet, l’implication des travailleurs permet d’acquérir de nouvelles compétences telles que des méthodes propres à l’intelligence collective comme la facilitation mais fournit également la possibilité de développer celles actuelles (Getz & Carney, 2016). Différents moyens existent pour y parvenir : l’égalité dans la transmission des informations, la disponibilité et l’écoute active, le principe de subsidiarité – *« Mais le tout, c’est que tout le monde donne ses compétences, c’est ce qui fera le succès de “Concept” » (Répondant 13) –* mais également les feedbacks.

L’une des forces de cette méthode de gestion est réellement le développement des compétences de chacun et l’apport pour l’entreprise. Approfondir ses compétences actuelles offre un champ de possibilités plus larges pour l’entreprise – *« J’ai pu aussi montrer d’autres compétences qu’ils n’auraient pas spécialement vu tant que j’étais tout le temps au magasin quoi. Ça m’a quand même permis d’évoluer dans ma carrière » (Répondant 1) –* et également des opportunités de diversification comme le répondant 14 le précise : *« (...) finalement, ça commence à faire son chemin, on commence à développer des nouvelles lignes de produits qui*

*sortent un petit peu de ce qu'on faisait d'habitude. Pour ne pas le citer, il y a un nouveau département, enfin une nouvelle ligne de produits "Nest Office" qui se développe pour tout ce qui est solution de télétravail, ça n'existait pas avant. On développe aussi dans les entreprises, en termes de facilitation et d'aménagement de bureaux de manière plus créative, ça n'existait pas. Et donc, c'est toutes des choses qui pourraient nous amener sur des nouvelles opportunités et qu'on n'aurait jamais fait naître dans le contexte précédent, ça c'est sûr ». Grâce à une évolution des compétences déjà acquises, cela a permis à « Concept Expo » de faire preuve de résilience face à cette année inhabituelle due à la crise du COVID-19, une force qui est due, en partie, à la mise en œuvre du management participatif.*

Une autre possibilité est de s'enrichir de nouvelles compétences grâce à des formations qui permettent de faire évoluer les collaborateurs dans le milieu professionnel autant que dans celui personnel, comme l'a vécu le répondant 6 – *« (...) avec certaines formations qu'on a déjà eues et tout ça, ça aide, t'apprend plus de choses sur toi, tu apprends aussi ceux qui sont un peu plus pour dire les choses un peu plus cash, avec moins de tact »*. La participation dans l'entreprise permet aussi d'apprendre et de développer de nouvelles capacités, offrant peut-être la possibilité de créer du nouveau – *« Mais je trouve peut-être pas mal pour ça que les gens puissent justement apprendre un peu plus avec les réunions CoDir et tout ça, peut-être qu'il y a plus d'échanges entre les personnes, ça leur permettrait peut-être de créer d'autres choses, de voir d'autres choses » (Répondant 13) – « Donc je n'ai pas arrêté de m'enrichir à ce niveau-là (ndlr apprentissages sur le sujet du management participatif), de lire, de participer à des ateliers en dehors de l'entreprise et de me former » (Répondant 11).*

Mais des nouvelles capacités apparaissent aussi grâce à la prise d'initiatives que confèrent la confiance et l'autonomie, motivant l'implication des collaborateurs – *« Ils vont être plus libres de faire certaines choses, ils vont suivre leurs envies et en faisant au-delà de ce qu'ils font tout le temps, ils vont développer des compétences. Par exemple Chantal, elle veut faire un stand pour le cancer et tout, je ne sais pas quoi là. Et là, elle a enfin osé le dire parce que chaque année, elle le fait, elle veut que "d'ici" le fasse. Alors, elle est toute excitée, c'est un truc qu'elle n'a jamais fait et le fait de le faire une fois, elle va acquérir plein de compétences. (...) Alors elle ne va peut-être pas mieux couper le fromage mais elle va acquérir plein d'autres compétences. » (Répondant 3)*. Par le développement des capacités des collaborateurs, un processus de reconnaissance a lieu. En effet, pour les répondants 6 et 8, reconnaître le travail fourni permet de s'améliorer, de progresser et de s'élever. Pour eux, c'est l'essence même de la reconnaissance au travail – *« Ça aide les gens à se motiver, le fait de savoir qu'on a reconnu*

*ce que je faisais, qu'on m'a dit que c'était bien, ça aide à progresser, à faire encore mieux la prochaine fois » (Répondant 8).*

S'en suit un élément important pour permettre des améliorations de compétences : les feedbacks, qu'ils soient formels ou informels. Le fait d'échanger sur les points positifs et les points d'évolution permet aux travailleurs de connaître la manière dont leurs collègues les perçoivent mais aide également au bien-être au travail. Ce processus est, par conséquent, enrichissant tant pour le collaborateur que pour l'entreprise (Dagenais-Desmarais, Privé, 2010). La quasi-totalité des personnes interrogées, et ce dans les deux entreprises, mettent une importance particulière aux différents feedbacks émis par les collaborateurs, ça leur procure satisfaction, plaisir et estime de soi (Judge, Piccolo, Ilies, cité dans Merlin, 2019) – *« C'est la base (ndlr les feedbacks), c'est hyper important pour moi parce que c'est seulement à partir de là qu'on arrive à avancer » (Répondant 5)* – *« Alors je trouve que les feedbacks sont essentiels. Le feedback, on devrait pouvoir tous être formés en donner autant dans la vie professionnelle que dans la vie privée. Je pense qu'un feedback n'est pas tellement un moment où on félicite les gens, mais un moment où on leur fait ou donne des pistes d'amélioration » (Répondant 11)*. De par des échanges ou évaluations, les collaborateurs ont une reconnaissance de leurs compétences, qui améliore leur sentiment de confiance en leurs capacités mais également en leur propre personne et par conséquent, les travailleurs seront davantage motivés à s'engager envers l'organisation (Merlin, 2019). Dans ce cadre-ci, la reconnaissance principale est celle de la pratique du travail où les collaborateurs portent intérêt à la qualité du travail fourni grâce aux comportements ou aux compétences développés (Brun & Dugas, 2005). Le répondant 14 s'aligne sur cette pensée : dans son entreprise, ils déconstruisent le travail réalisé pour en analyser les points positifs et les améliorations à atteindre sur base des compétences de chacun – *« Là où, aujourd'hui, on fait des évaluations collaboratives avec des teams et où on échange vraiment d'une autre manière, en mettant en avant tout ce qui est bien, en mettant les éléments sur lesquels... qui pourrait être améliorés et les actions à prendre derrière. Mais donc c'est hyper constructif encore une fois parce qu'on n'est plus dans un jugement, on est dans un principe d'entraide où on va amener l'autre à faire mieux et à se surpasser quoi » (Répondant 14)*.

Le développement des compétences de chaque collaborateur a pu également avoir lieu grâce à l'accompagnement proposé par les spécialistes du monde participatif. En effet, la mise en œuvre d'un changement amène certaines pertes de repères puisque les usages et habitudes sont chamboulés en profondeur. Par exemple, dans la prise de responsabilités, il est nécessaire qu'un

spécialiste guide les collaborateurs dans leur cheminement, c'est souvent une nouveauté pour eux et par conséquent, ne savent pas toujours comment procéder (Thuderoz, 1995). L'expert devient une boussole pour les travailleurs, il les oriente et les accompagne pour arriver à les impliquer pleinement dans le processus d'intelligence collective. Cependant, il semblerait que l'engagement ne vienne pas toujours aussi naturellement qu'escompté, la relation avec l'accompagnateur peut probablement être en partie responsable. Dans le cas des deux entreprises étudiées, une dichotomie entre la vision de l'accompagnement apparaît et pose question. Les collaborateurs n'ont pas vécu de la même manière l'accompagnement. Cela a pu être ressenti dans l'implication de chacun au départ du processus. En effet, dans l'entreprise namuroise, peu de collaborateurs ressentent un sentiment positif envers leur spécialiste et dès lors, ont difficile de suivre ses formations. Malheureusement, les formations servent, entre autres, à améliorer l'implication et l'autonomie des travailleurs – « *Parce que tout le monde a le même ressenti et quand, au début pour Chevetogne (ndlr leur dernière journée de formations), on pensait que Dimitri allait être là, on était un peu défaitiste parce qu'on a du mal à accrocher avec lui (...). Je pense que t'auras plusieurs personnes qui, si tu demandes en bas, ils te le diront. Ça ils vont te donner le même le même ressenti, c'est que Dimitri, c'est beaucoup, beaucoup de théorie et au bout d'un moment, tu ne suis plus quoi* » (Répondant 6). De l'autre côté, chez « Concept Expo », l'implication des collaborateurs s'est faite plus rapidement, les répondants ont peut-être ressenti une meilleure accroche avec leur guide, ce qui améliore peut-être leur implication dans la transformation de l'entreprise – « *C'est indispensable parce que, comme un bon coach en fait, il apporte un regard différent et il autorise les gens à aborder des problématiques ou les sujets de manière différente sous d'autres points de vue. Et ça, c'est quelque chose pour lequel on n'est pas formé au départ, ce n'est pas quelque chose d'inné, c'est-à-dire qu'on a tous un vécu et une carte du monde qui nous est propre. Le professionnel va nous aider à sortir de cette zone de confort pour voir les choses différemment et se dire que parfois, ce n'est pas toujours évident, mais c'est parfois une opportunité aussi* » (Répondant 11). Par conséquent, la relation avec le formateur joue peut-être un rôle important dans l'implication initiale dans le projet.

#### 4. L'organisation

La communication est un pilier essentiel au bon développement d'un management participatif, elle fournit de nombreux bienfaits à l'entreprise et au personnel : un meilleur engagement, une génération d'idées innovantes, un climat de travail plus sain, plus riche ou encore la reconnaissance dans l'organisation. En effet, ces améliorations sont en cohérence avec



les affirmations de la majorité des répondants – « *Et ça, le fait de responsabiliser les gens a fait énormément évoluer le dialogue entre les différents départements d'un projet par exemple* » (Répondant 11). De plus, la structure en cercles, technique présente dans le management participatif, où différents rôles sont définis entre les collaborateurs, améliore également l'échange – « *Oui, du fait qu'on prend tous des rôles différents et qu'on est censé avoir, entre guillemets, une communication, donc on a dû renforcer la communication pour que les informations passent déjà* » (Répondant 4).

Cependant, quelques écueils se font quand même ressentir dans les discussions. Tout d'abord, la communication, malgré les évolutions positives, reste encore un problème majeur dans la mise en œuvre du management participatif dans les entreprises étudiées. Plusieurs sources peuvent justifier cette lacune : la personnalité des individus, le système complexe qu'impose la communication, la gestion du temps etc – « *Une des faiblesses aussi, c'est la communication qui est très mauvaise. C'est très très important de communiquer quand on passe en management participatif* » (Répondant 3) – « *Mais ce qui est encore la faiblesse, ce que je dis toujours, c'est la communication, les gens ne communiquent pas assez entre eux, ça va peut-être venir, ça viendra mais la communication c'est toujours un problème* » (Répondant 13). Un des éléments qui crée cette faille est la notion d'égalité pour tous, chère au management participatif. Elle n'est pas encore pleinement atteinte dans le cadre de la communication dans nos deux organisations analysées. En effet, plusieurs répondants se désolent de ce déséquilibre d'informations encore trop présent et cela reste un grand problème pour arriver à une discussion fluide et efficace – « *Maintenant, ce qui est compliqué au niveau de la communication de notre entreprise, je crois, c'est de donner la même information à tout le monde, que ça soit répandu, que tout le monde la même information, ça, c'est le problème* » (Répondant 5) – « *Parce que je pense que c'est impossible que la communication soit aussi fluide avec tous les individus de l'entreprise. Et que du coup, le niveau de reconnaissance est difficilement égalable et équitable chez tout le monde* » (Répondant 14) – « *(...) moi je suis dans l'atelier, on me demande de fabriquer un meuble, je fabrique un meuble mais je ne sais pas où il va aller, je ne sais pas comment il va se mettre dans l'ensemble du chantier. Donc le fait ici de voir les photos, et se dire "ah c'est lui que j'ai fait", ça fait du bien* » (Répondant 8).

Maintenant, intéressons-nous à la communication qui a lieu entre les différentes collaborateurs, entre pairs. Dans sa globalité, la quasi-totalité des répondants confirment la théorie sur le sujet, la mise en place du management participatif a permis une meilleure communication entre eux. Une réelle amélioration s'est faite ressentir dans les relations sociales

grâce à une plus grande écoute attentive et à des échanges plus constructifs – « *Et donc là aussi, le management participatif a pas mal joué parce que du coup, tout le monde est écouté et tout le monde a droit à sa voix et au chapitre quoi* » (Répondant 1) – « *Il y a des problèmes récurrents qu'on commence à pouvoir régler parce que justement, du fait du collaboratif, on peut organiser les réunions pour organiser des discussions etc. C'est vrai que c'est plus facile d'en parler quand il y a un cadre qui permet de le faire* » (Répondant 8). De plus, l'intelligence collective, comme dit précédemment, a délié les langues, a libéré la parole et par conséquent, les travailleurs arrivent à plus facilement exprimer leurs envies et frustrations. C'est un élément très bénéfique pour les collaborateurs puisqu'ils ne gardent plus pour eux les tensions qui peuvent impacter négativement leurs relations et leur travail. Dès lors, c'est aussi intéressant pour l'entreprise puisqu'en amorçant dès le début les problèmes par une simple discussion, les désaccords ne prennent pas trop d'ampleur et sont plus facilement réglés – « *Et en fait, une fois qu'on fait abstraction de la hiérarchie, une fois qu'on comprend qu'on est des collaborateurs et qu'on travaille avec des collaborateurs qui ont des fonctions différentes mais qui sont utiles à l'un et à l'autre, on peut se permettre d'aller dire "ça ne va pas ?", que ce soit à l'administrateur délégué, le comptable, la RH ou quoi. On a le droit, allez, de dire "Ce que tu fais ne m'arrange pas, ça bloque mon boulot"* » (Répondant 12).

Ensuite, la communication entre pairs est également améliorée grâce à différents outils comme des technologies telles que Teams ou des méthodes plus classiques comme la transmission du procès-verbal de réunion. Selon les répondants 4 et 10, ces techniques apportent aux collaborateurs une meilleure communication et davantage de transparence – « *On a installé un nouveau système, Teams, qui nous permet aussi d'avoir plus facile pour communiquer entre nous. Mais c'est aussi d'un point de vue individuel chacun, par exemple dans l'îlot, chacun dans l'îlot a pris sur soi et se force à communiquer plus rapidement, plus facilement et de façon positive. Il y a du changement* » (Répondant 4).

Cependant, entre les collaborateurs, une grosse faiblesse demeure toujours : la scission entre les différents niveaux de qualifications. Comme déjà explicité, ce déséquilibre existe par, entre autres, une mauvaise transmission d'informations entre les différentes postes. Dans l'entreprise namuroise, cette distinction n'est pas encore réglée parce que « *l'un et l'autre ne se comprennent pas, enfin voilà* » (Répondant 3) – « *Je pense que ceux du magasin ils se braquent, ils restent entre eux. Et quand il y a une information, ils ne nous la donnent pas, ne nous la communiquent pas. Alors que nous, on essaie quand même de communiquer et donc voilà, l'information ne passe pas toujours bien* » (Répondant 2).

S'en suit la communication entre les collaborateurs et les échelons supérieurs. Autant chez « d'ici » que chez « Concept Expo », les échanges avec la « direction » n'ont jamais été aussi fluides que depuis la mise en œuvre du management participatif selon plusieurs répondants – « *Donc aujourd'hui, la communication avec la direction est très fluide. Et elle s'est même renforcée par la présence de la direction au sein de notre espace de travail, directement sur le plateau. Ça a un impact, évidemment, sur la facilité d'échanger nos idées sur un coin de table et pas de manière formelle, toujours en réunion quoi* » (Répondant 14) – « *Mais ce n'est pas mal qu'il y ait cette communication vers la direction. Ce n'est plus comme avant, on disait "la direction" mais maintenant voilà, non. Je pense que c'est important* » (Répondant 13) – « *Il y a un lâcher-prise. La direction, qui est quand même fort et qui ne qui, enfin, qui est encore là mais qui n'est déjà presque pas là en fait entre lui-même, qui nous laisse beaucoup plus de marge de gestion* » (Répondant 7). Quelques difficultés apparaissent quand même, faisant référence à certaines limites du modèle participatif telles que la gestion du temps ou la perte de repères. En effet, le répondant 9 explique qu'au début du processus, c'était déstabilisant parce que ses collègues et lui-même se demandaient comment allait se dérouler la gestion des conflits puisque le patron n'était plus là pour « taper sur les doigts ». C'est au fur et à mesure qu'ils ont compris que ça allait être à eux de gérer les tensions, qu'ils en étaient responsables.

Comme développé précédemment, la communication est essentielle pour le management participatif mais joue un rôle tout aussi important dans la reconnaissance au travail. En effet, la reconnaissance est « *l'acte de consulter le personnel et de le faire participer à différentes phases d'orientation et de conception de projets* », c'est un droit à la parole (Brun & Dugas, 2005). Par conséquent, il semblerait que la communication soit aussi acteur de la reconnaissance au travail. En effet, les discussions avec les répondants affluent dans ce sens et cela se manifeste de diverses manières.

Dans l'échange, la reconnaissance qui prime est celle de l'investissement et se traduit par des gestes synonymes de « merci ». La moitié des répondants associe la reconnaissance de leur travail à ce simple mot mais d'une puissance importante – « *Ça m'inspire le "merci", en fait simplement* » (Répondant 12). Ce remerciement du travail fourni peut se symboliser par des paroles tout simplement mais peut également prendre la forme d'une reconnaissance financière – « *Parce que la reconnaissance, on te remercie, pareil que pour la rémunération. Mais on te remercie mais c'est une autre façon de remerciements quoi* » (Répondant 6).

La reconnaissance dans la communication peut aussi se faire par des reconnaissances publiques ou privées de l'expertise, correspondant à la reconnaissance de la pratique du travail.

Cette méthode se manifeste également par des félicitations, que ce soit en interne ou en externe – « *Et alors, moi, personnellement j'ai de la reconnaissance avec des discussions informelles avec pour pas le citer, Alain Pajot* » (Répondant 14) – « *Par exemple quand j'ai fini quelque chose, Florence elle dit toujours "Oh c'est bien, tu as bien fait" donc c'est une reconnaissance du travail* » (Répondant 2) – et permet aux collaborateurs de gagner en confiance en soi et en leurs compétences (Brun & Dugas, 2005).

La troisième manière dont peut émerger la reconnaissance au travers de l'échange est celle par les résultats, ceux tangibles, mesurables, contrôlables. Elle n'a lieu seulement une fois que la tâche est terminée, que les objectifs sont atteints – « *Occasionnellement, on reçoit quand même un petit mail d'un client en fait aussi qui dit "Bah voilà, super j'ai eu des félicitations de ma direction par rapport au stand ou merci pour la chouette collaboration, ça arrive quand même aussi. Il y a même des clients qui ont déjà eu des Awards, des prix pour le stand le plus design ou des choses comme ça* » (Répondant 10). Par cette communication, cela procure de la reconnaissance dans l'esprit des collaborateurs qui ont participé au projet, on leur reconnaît leurs compétences et talents.

En plus de cette reconnaissance externe, elle existe également en interne, souvent symbolisée par un geste financier de la part de la direction. Seulement, cette dernière peut être à double-tranchant, associée au risque que cette pratique de reconnaissance peut procurer. En effet, un sentiment d'injustice peut se faire sentir puisqu'ici, seul les résultats sont reconnus, les efforts fournis ne sont pas pris pleinement en compte. Dès lors, certains collaborateurs peuvent sentir une baisse de motivation ou au contraire, être davantage dans la compétition et moins dans la collaboration – « *Donc on n'est pas tous égaux, on est tous égaux en responsabilité, mais on n'est pas tous égaux au niveau rémunération et qu'il y a des gens, bon je ne peux pas juger, je peux le comprendre, tu peux m'entendre, il y a des gens qui estiment que le niveau de leur salaire ne les motive pas à prendre plus de responsabilités* » (Répondant 11).

Au vu de tous ces dires, la communication semble être un facteur important pour une implémentation de qualité du management participatif. Elle offre aux collaborateurs la possibilité de davantage s'engager envers l'organisation, de faire naître des idées innovantes, d'établir de meilleures relations de travail ou encore de reconnaître le travail d'autrui. Cependant, cette communication rêvée n'est pas encore atteinte dans les entreprises étudiées. En effet, les collaborateurs des deux organisations ressentent un sentiment d'inégalité dans la transmission des informations, notamment marqué dans les différents niveaux de qualification. Malgré cet écueil, la communication est devenue plus fluide, tant entre les travailleurs qu'avec

la « direction ». Les collaborateurs parviennent à s'exprimer plus facilement depuis la mise en place du management participatif. Du côté des échelons supérieurs, les échanges y sont également plus fluides et ce, grâce entre autres, à la confiance établie dans la relation « directeur » - travailleur. La reconnaissance est aussi impactée positivement par cette communication plus franche et plus transparente qu'auparavant. Elle se manifeste de différentes manières : la reconnaissance par l'investissement mis dans l'entreprise et se traduit par des « merci » à l'effort fourni, la reconnaissance dans la pratique du travail, à savoir des félicitations publiques ou privées de l'employeur ou des collègues, et également, la reconnaissance par les résultats. De plus, les primes annuelles, par exemple, sont de la reconnaissance interne, dans le sens où l'organisation va valoriser le travail effectué par un élément tangible. L'entreprise mesure l'apport du collaborateur à l'entreprise et le remercie à sa hauteur via cette prime.

### 5. *Le cadre éthique*

Développer un projet d'entreprise aussi fort que le management participatif sans prendre en compte la notion de respect serait, en partie, paradoxal. Le respect est le ciment même de cette culture d'entreprise comme l'explique le répondant 12 : *« une fois qu'on a compris que l'échange est intéressant, que ça soit un responsable ou que ça soit un gars du stock ou un monteur, c'est le respect de l'autre qu'il va faire naître une égalité et donc disparaître la hiérarchie (...) Et je pense que la hiérarchie ne se ressent que s'il n'y a pas de respect »*. Ce respect peut se manifester de différentes formes pour intégrer au mieux les valeurs nécessaires à l'intelligence collective – *« Le respect prime toujours » (Répondant 5)*.

Selon les personnes interrogées, le principe de respect est essentiel. Tout d'abord, pour le répondant 12, le respect dans les prises de décisions est impératif pour que fonctionne le management participatif dans l'organisation. Il constate que le respect dans la participation aux décisions est plus fréquent depuis la transformation organisationnelle puisque chaque collaborateur est au courant des tenants et des aboutissants des décisions, ils prennent conscience de la difficulté cachée derrière. Ensuite, étant donné que tous les collaborateurs sont sur le même pied d'égalité, un respect mutuel doit exister dans la relation – *« que même s'il faut aller par exemple démonter avec à 2h matin ou être là dans n'importe quelles conditions, ils savent que j'irais aussi. Je crois que ça, c'est ça aussi qui fait le respect, notre respect de chacun quoi. Je ne leur dis pas, je ne reste pas à mon bureau et je leur ai dit "Oui, il faut aller démonter à 2h au matin ou 3h au matin, débrouillez-vous quoi" » (Répondant 13)* – *« L'augmentation du chiffre d'affaires provient surtout du respect que la direction a déjà depuis le départ et qui fait qu'on a envie de travailler ici, qu'on a envie de porter le "d'ici" » (Répondant 7)*.

De plus, la place du respect dans la reconnaissance est également importante et existe selon différentes pratiques de la reconnaissance. Pour ce qui est de la notion de respect, elle est particulièrement présente dans la reconnaissance existentielle. En effet, dans ce cadre-ci, la personne est reconnue pour ce qu'elle est, sa singularité et son caractère unique. Avec cette reconnaissance, le collaborateur est valorisé pour lui-même grâce à une écoute attentive mais également dû à un certain respect (Brun & Dugas, 2005) – « *Maintenant, avec le nouveau système, j'ai l'occasion de le dire et j'ai l'occasion de refuser et quand je le refuse, ce qui est le cas ici, c'était le cas ici en juin de l'année passée, j'ai dit "Celui-là, non, je passe mon tour, ce n'est pas pour moi". Et j'ai cette chance d'avoir été entendu aussi, donc c'est aussi une reconnaissance, cette notion de respect qui est bilatéral, c'est aussi ça* » (Répondant 12). Cette force, ce respect, tant dans la prise de décisions que dans l'échange mais aussi que la personne en elle-même, est facteur de motivation pour les collaborateurs et peut enclencher une plus grande implication de chacun, c'est d'ailleurs ce qu'a ressenti le répondant 7 suite à la mise en place du management participatif dans l'entreprise : « *Je pense qu'il y a un respect qui s'est installé et ce respect fait du bien à tout le monde et tout le monde peut arriver, je pense, avec du soleil dans son cœur pour travailler. Je pense ça, c'est le plus important* ». Cet élément peut sembler naturel pour certains, futile pour d'autres mais c'est une des clés de réussite pour une mise en place de qualité d'un processus de management participatif mais sert également dans la valorisation de l'individu.

#### 6. *Le bilan de l'analyse comparative*

Au travers de cette étude de cas, divers éléments permettant d'explorer les liens existants entre le management participatif et la reconnaissance au travail ont émergé. De là sont ressortis divers points de convergence et de dissonance entre les deux organisations que nous pouvons attribuer à la mise en place du management participatif. Dès lors, sur base des cinq notions clé de ce modèle organisationnel, nous pouvons établir un bilan de comparaison.

Malgré quelques petites divergences, et notamment au niveau de l'accompagnement au changement, les deux entreprises ont vécu, toutes deux, des changements similaires dans l'entreprise. Avant même d'implémenter le management participatif, l'initiateur du projet était convaincu par le modèle participatif, ce qui est le cas dans nos deux entreprises étudiées : les patrons croient en ce projet de par leur vécu et expériences passés mais également en fonction de leurs aspirations et leur vision du monde professionnel.

Parlons d'abord de l'intégration des valeurs. On retrouve dans les deux organisations les clés maîtresse du management participatif que sont l'autonomie décisionnelle et la participation des

travailleurs. L'autonomie a permis aux membres des deux entreprises de se sentir plus libres mais également d'avoir plus confiance en leurs compétences. En leur laissant une plus grande liberté de choix et d'action, les entreprises témoignent de leur confiance. Pour ce qui est de la participation, elle s'est également accrue dans les deux entreprises, notamment au niveau de la prise de décisions et de la résolution de problèmes. Le fait de participer aux prises de décisions, par exemple, a permis à tous les répondants de se sentir plus valorisés et reconnus pour ce qu'ils sont et pour leur travail fourni : les dirigeants prennent conscience de l'apport des travailleurs à l'entreprise. Ensuite, le management participatif demande une égalité entre tous les collaborateurs de l'entreprise. De cette étude de cas, il ressort qu'il s'avère parfois compliqué de transmettre une information de manière similaire à tout le monde. Cela peut s'expliquer, peut-être, par le niveau de qualification : un ouvrier n'a pas accès aussi facilement aux informations qu'un employé qui est à l'affût de ses mails la majeure partie de la journée. De plus, le facteur « génération » peut également rentrer en compte. Il semblerait que les travailleurs les plus jeunes disposent d'une plus grande facilité à utiliser les nouvelles technologies, ce qui peut les pousser à avoir accès plus rapidement aux informations transmises. Cette notion-clé du management participatif est à améliorer, car elle risque d'engendrer une perte d'engagement de la part des collaborateurs.

Ensuite, le management participatif joue également un rôle important sur le développement des compétences des collaborateurs. En effet, puisqu'une confiance est installée entre les collaborateurs, ils prennent de l'autonomie et des initiatives, et par conséquent, améliorent leurs capacités personnelles. C'est ce qui a été observé dans les deux organisations étudiées. En effet, le management participatif a permis aux collaborateurs de développer leurs compétences actuelles, offrant un plus grand champ de possibilités et de diversification. Cependant, il a également aidé à développer de nouvelles compétences, par les formations proposées mais aussi par la participation et la prise d'initiatives associée. S'en suit un facteur qui permet la reconnaissance du travail mais également l'approfondissement des compétences, les feedbacks. Les deux entreprises sont mitigées face à ces évaluations. Dans un sens, les travailleurs estiment que cela permet de s'élever et s'améliorer, mais ils trouvent également que cela n'est pas encore assez constructif dans leur organisation et peut, parfois, amener à un désengagement ou à de la démotivation.

S'en suit l'accompagnement au changement. En effet, pour arriver à ce que le management participatif soit efficace dans l'entreprise, il est intéressant de se faire guider au commencement du projet, avoir une personne de référence qui fera évoluer l'entreprise. Ce fut le cas chez

« d'ici » et chez « Concept Expo », cependant cela ne s'est pas déroulé de la même manière. En effet, l'adhésion au suivi n'a pas été similaire. Chez « d'ici », une grande partie des collaborateurs a eu des difficultés à croire en leur accompagnateur, risquant une plus faible adhésion au projet. Du côté de « Concept Expo », il y a eu une accroche directe avec l'accompagnateur, créant une plus grande envie de participation et d'implication.

La communication est essentielle dans le développement du management participatif. Si elle est absente, le climat de travail ne peut pas être amélioré, la participation aux prises de décisions s'avère plus complexe, la confiance semble compromise etc : une des essences du management participatif. Dans les deux entreprises, la communication a été un facteur primordial pour la mise en œuvre du management participatif, malgré la présence de quelques petits écueils. Les communications entre les collaborateurs sont plus riches qu'auparavant, ils arrivent plus facilement à s'exprimer et ce, grâce à une écoute plus attentive mais également un plus grand respect de chacun. De plus, les TIC ont permis une facilité d'échanges mais, des différences apparaissent toutefois. Celles-ci sont attribuées, entre autres, aux niveaux de qualification. La communication avec la « direction » s'est également vue améliorée, elle est devenue plus fluide et laisse plus de place aux besoins des collaborateurs depuis la mise en place du management participatif. La communication joue un rôle important dans la reconnaissance du travail. En effet, que ce soit par les résultats, par l'investissement ou encore par la pratique du travail, les collaborateurs valorisent leurs collègues par des échanges, par des « merci » ou des félicitations.

Finalement, le respect est également un facteur qui a joué un rôle dans nos deux entreprises étudiées. En effet, pour que le management participatif fonctionne, il faut de la confiance envers les collaborateurs mais aussi du respect, les deux étant liés. Si l'organisation fait confiance au collaborateur, ce dernier s'impliquera et prendra des décisions. Il est alors primordial que l'entreprise respecte ces décisions et par conséquent, le collaborateur. De ce respect découle de la reconnaissance existentielle, à savoir la reconnaissance de l'individu pour son unicité et sa singularité.

Par le biais de cette analyse, nous avons remarqué que, malgré deux entreprises de secteurs différents, de maturité différente, de taille différente, des nombreux éléments clés du management participatif se rejoignent dans le vécu des travailleurs. En effet, ils se sentent plus écoutés, plus respectés dans leurs prises de décisions, sont plus autonomes, se sentent plus reconnus dans leur travail, développent une meilleure communication, un sentiment de confiance est installé dans les échanges, développent leurs capacités et compétences grâce aux diverses formations mais également grâce aux feedbacks réalisés, etc. Cependant, tout n'est pas



encore atteint et quelques lacunes persistent : l'égalité entre tous les collaborateurs, la transmission d'informations, l'égalité dans la reconnaissance du travail, à savoir prendre conscience des différentes reconnaissances qui existent et pas seulement valoriser ce qui est tangible. De plus, cette analyse a montré que l'accompagnement au changement pourrait jouer un rôle sérieux dans l'adhésion et l'implication des collaborateurs envers l'entreprise. Un élément de questionnements peut également naître et ce par rapport à la question de génération. De prime abord, nous pourrions penser que ce changement organisationnel serait plus facilement géré par la jeune génération, celle qui a ce besoin de sens, de partage de valeurs (Dufour, 2020). Cependant, ce qui ressort de cette analyse n'est pas complètement en accord avec ces derniers dires. En effet, comme nous l'ont expliqué les répondants de chez « d'ici », qui sont majoritairement plus jeunes que ceux de chez « Concept Expo », au début du changement, l'adhésion a été compliquée, mélangeant crainte et questionnement. Il leur a fallu quelques temps d'adaptation avant d'avoir pleinement confiance dans le projet de transformation. Tandis que du côté de chez « Concept Expo », ils ont plus vite cru au changement et par conséquent, s'y sont plus rapidement impliqués. Dès lors, la question est de savoir si la génération de l'individu est un facteur pertinent à prendre en compte dans un changement organisationnel. Une hypothèse pour expliquer cette dissonance pourrait être que, peut-être, les individus des générations précédentes sont lassés de ce monde professionnel et ont ce besoin de renouveau. Ce qui expliquerait une plus grande ouverture au changement.

### C. Existe-il un lien entre le management participatif et la reconnaissance au travail ?

Cette section a pour prétention de répondre à la problématique de ce mémoire : « *Management participatif : Analyse de l'impact de ce changement organisationnel sur les collaborateurs et la reconnaissance au travail* ».

Tout d'abord, le management participatif a été important dans l'évolution des deux entreprises analysées : l'ambiance y est d'autant plus agréable, plus orientée « humain », ce qui permet une **communication entre collaborateurs plus fluide**. Grâce à des échanges plus sains, les relations sociales s'en sont améliorées – « *Je dirais que, depuis qu'on est passé en mode collaboratif, ça a renforcé la communication vers les équipes* » (Répondant 14).

Ensuite, **le développement des compétences** a également aidé au bien-être des collaborateurs. En effet, acquérir de nouvelles compétences telles que la méthode de facilitation, élément phare du management participatif, a laissé la possibilité aux collaborateurs d'échanger davantage entre eux, de créer plus d'interconnexions entre eux. Évidemment, la notion de confiance a joué un rôle primordial dans le vécu du management participatif, en faisant confiance à ses collaborateurs, le « patron » leur laisse l'opportunité d'agir et de prendre des décisions qui leur semblent les plus judicieuses. Par conséquent, l'autonomie et la participation à l'entreprise offrent une amélioration des conditions de travail auprès des collaborateurs – « *Me sentir utile par rapport à la collectivité, sentir que je fais avancer les choses, que chacun avance et apporte ou amène de la réflexion à un sujet, que tous les jours, on reçoit un peu plus malin, un peu plus mature par rapport au jour précédent, c'est une force* » (Répondant 10).

Cependant, tous les objectifs ne sont pas encore atteints et certains écueils apportent de la frustration auprès des collaborateurs. En effet, toutes les valeurs défendues par le management participatif ne sont pas pleinement intégrées dans les entreprises étudiées. Par exemple, au niveau de **la communication**, elle n'est pas encore assez fluide, certains non-dits persistent encore et une transmission égalitaire de l'information n'est pas encore acquise. Ce problème de communication et d'égalité en crée un autre, la scission entre les différentes qualifications, entre les employés et les ouvriers – « *Il y a une grosse séparation entre le bas et le dessus et même si on a besoin de faire des liens entre les deux, c'est toujours compliqué* » (Répondant 5). Cependant, le processus est encore long, petit à petit, les lacunes se régleront par une amélioration constante des principes induits par le management participatif.

La mise en place du management participatif chez « d'ici » et « Concept Expo » a été une force pour tous les collaborateurs a amélioré leur engagement, facilité leur communication entre les divers départements, amélioré leur confiance en soi et en leurs compétences.

Pour ce qui est de son lien avec *la reconnaissance au travail*, il peut être intéressant d'y regarder plus précisément. Selon l'analyse des affirmations reçues, une connexion semble exister au travers de valeurs communes : la confiance, la communication et la participation, qui impactent le bien-être au travail. La moitié des répondants affirment que depuis la libération de la parole, acte majeur du management participatif, les collaborateurs osent plus facilement reconnaître le travail réalisé ainsi que les compétences de la personne – *« J'ai, aujourd'hui, beaucoup plus de reconnaissance de qui je suis et ce que je fais et ça, je pense que ça ne peut qu'impacter ton privé et ton professionnel. Donc oui, vraiment, c'est cette reconnaissance, cette écoute bienveillante de la direction et de mes collègues. Finalement, je ressens beaucoup plus de bienveillance dans l'entreprise qu'auparavant. Ça, c'est incroyable, voilà » (Répondant 14)*. Dès lors, grâce à ces forces, la reconnaissance y est plus fluide et naturelle.

La confiance apporte de nombreuses richesses. Par la confiance, la parole se libère et la communication se fluidifie. Par la confiance, les prises de décisions sont partagées et autonomes. Par la confiance, les relations professionnelles deviennent plus authentiques. Par la confiance, les compétences des collaborateurs sont reconnues. Par la confiance, l'engagement des travailleurs se voit améliorer. En effet, la communication est améliorée et de cette conséquence, les collaborateurs osent plus facilement s'exprimer comme par exemple, lors d'un vote sans candidat. Cette technique du management participatif est un exemple même de reconnaissance, les collaborateurs verbalisent la valorisation de l'individu et de ses compétences – *« Et alors, la reconnaissance tu la retrouves très fort aussi dans l'élection sans candidat parce que tu viens amener à ton candidat "Moi je pense que tu es la candidate idéale parce que parce que, parce que, parce que" et en fait, tu lui dis des choses que probablement tu ne lui aurais jamais dites et je pense que ça fait beaucoup de bien aux gens de manière globale de les entendre » (Répondant 14)*.

Ensuite, l'autonomie est aussi source de confiance, l'entreprise croit suffisamment en ta personne pour te laisser prendre des initiatives et des décisions qui peuvent impacter l'organisation. C'est également une forme de reconnaissance – *« Et en effet, j'étais souvent en binôme avec le directeur commercial qui a été licencié et du coup, je me suis retrouvée devant ses clients toute seule. Et pour moi, ça a été une porte ouverte, c'était génial, j'ai pu gérer ça à ma façon. Donc oui, moi ça a été une grande libération. Et au sein de l'équipe commerciale*

*aussi, où j'avais enfin un vrai rôle, reconnu pour ce que je savais faire et pas juste le porte-parole de quelqu'un d'autre ou l'exécutant ou encore la secrétaire d'un directeur » (Répondant 10).*

Pour terminer cette analyse, un chemin de réponse à la problématique de ce mémoire se situe dans la confiance, majoritairement. Et de là, découlent de nombreux bénéfices tels qu'une communication plus fluide et une plus grande participation dans l'organisation. En effet, la confiance est un élément central du management participatif, accordant davantage d'autonomie aux collaborateurs et leur laissant la liberté de prendre leurs décisions parce qu'au final, sur base du principe de subsidiarité, ce sont les personnes le plus proche du client qui connaissent le mieux ses besoins. En lui reconnaissant cet atout, l'entreprise lui témoigne sa confiance. La reconnaissance est également une conséquence de la confiance : si l'organisation croit en l'individu et en ses compétences, elle lui reconnaît ses capacités et ainsi lui donne la possibilité d'agir en son âme et conscience.

## D. Limites

Pour comprendre pleinement la problématique, certaines dimensions doivent être prises en compte, influençant l'interprétation des résultats. Tout d'abord, la période que l'on vit depuis plus d'une année, à savoir la crise sanitaire, a dû biaiser certains ressentis auprès des répondants. En effet, pour « d'ici », la pandémie a engendré une explosion des ventes. Suite au COVID-19, de nombreux consommateurs ont pris conscience de l'impact de la mondialisation et ont préféré retourner vers le local. Dès lors, étant un magasin alimentaire local, la fréquentation s'est vue améliorer en réponse à l'épidémie de COVID-19. Du côté de « Concept Expo », la crise a impacté l'entreprise plus négativement. En effet, se développant, en partie, dans le milieu de l'évènementiel, « Concept Expo » en a ressenti les conséquences : l'organisation a dû se séparer de certains de ses collaborateurs. Cependant, malgré tout cela, les répondants affirment que le management participatif a été une force de résilience pour l'entreprise, les dégâts auraient pu être pires.

Ensuite, la dimension subjective des sujets abordés peut également mener à quelques petites confusions dans l'analyse. En effet, dans le cadre de ce mémoire, les répondants nous ont partagé leur propre vécu par rapport à la mise en place du management participatif ainsi que leur sentiment face à la reconnaissance au travail. Dès lors, ce ne sont que leurs avis personnels qui ont guidé l'analyse. Pour une future recherche complémentaire, il serait peut-être intéressant d'analyser une dimension plus objective du sujet telle que le déroulement de la mise en œuvre d'un processus de management participatif et l'évolution de certains facteurs tangibles comme le turnover ou la rentabilité.

S'en suit une critique liée à l'aspect méthodologique du mémoire et particulièrement, la taille de l'échantillon. En effet, 14 répondants pour ce type de travail paraît correct mais lorsqu'on regarde plus précisément, ça ne fait que 7 répondants par entreprise et c'est là-dessus que la limite se porte, cela peut sembler peu représentatif de l'entreprise. La question de la parité du genre peut également être une limite : en effet, dans les deux entreprises, l'équilibre homme-femme n'est pas présent et pourrait influencer la vision que le répondant a par rapport au management participatif. En effet, chez « d'ici », 2 répondants sur 7 sont de sexe masculin tandis que chez « Concept Expo », il n'y avait que 2 répondants sur les 7 interrogés qui étaient de sexe féminin. Selon Niedenthal, Krauth-Gruber & Ric (2009), la culture occidentale a façonné la vision émotionnelle des femmes et des hommes : les femmes seraient généralement catégorisées comme le sexe avec une meilleure empathie et sensibilité par rapport au sexe

masculin. Dès lors, cette croyance culturelle aurait pu biaisé, en partie, les ressentis des différents répondants. Toujours au niveau de l'échantillonnage, un biais de volontariat peut également émerger. En effet, lorsque les responsables des ressources humaines m'ont aidé à trouver des répondants, elles ont d'abord cherché des personnes volontaires pour s'exprimer quant au sujet de recherche. Une hypothèse peut naître face à ce biais : les personnes qui ont été enclines à aborder les différentes thématiques sont peut-être plus ouverts au changement et par conséquent, plus motivés pour en parler.

Pour finir, un dernier biais peut également rentrer en compte, celui de subjectivité. Lors de certains entretiens, les personnes interrogées n'ont pas toujours bien saisi la question posée et ce, malgré diverses reformulations. Dès lors, dans ces cas rares, il nous a fallu reformuler en donnant quelques exemples présents dans l'autre organisation étudiée, jamais dans celle du répondant afin d'éviter qu'il reprenne les mêmes exemples.

## Recommandations

La première dimension sur laquelle les deux entreprises peuvent s'améliorer porte sans conteste sur la communication. Comme vu dans l'analyse, la communication s'est améliorée depuis la transformation organisationnelle mais n'est toujours pas optimale entre les cercles. Dès lors, diverses possibilités existent. Tout d'abord, des *réunions stand-up mensuelles*, par exemple tous les premiers lundis du mois à 8h30, tous les cercles partagent, de manière informelle, leurs diverses avancées et retours clients afin que toute l'entreprise soit informée. Par conséquent, cela aiderait pour une meilleure égalité entre les travailleurs mais aussi une transmission d'informations plus optimale.

Ensuite, un autre problème soulevé par les répondants est qu'une scission est toujours présente entre les différentes qualifications et ce, surtout, au niveau de la communication. Les ouvriers ne disposent pas d'un accès constant à un ordinateur et par conséquent, les informations ne sont pas transmises aussi fluidement qu'avec les employés qui peuvent les recevoir par mails. Pour résoudre ce souci, les réunions stand-up mensuelles peuvent être une réponse mais ne semblent pas assez réactives. Une autre orientation viserait à créer *l'affichage*, technique répandue dans le domaine marketing. Cela consiste à mettre à vue de tous les collaborateurs, dans un endroit de passage relativement fréquenté, les informations importantes sur un panneau de liège par exemple (Management RH, s.d). Par cette méthode, si un travailleur souhaite se renseigner sur les divers événements de l'entreprise, il lui suffirait d'aller voir sur le panneau d'affichage. Avec cette technique, les informations transmises par mails aux employés sont également partagées avec les ouvriers : cela réduirait le sentiment d'inégalité. De plus, cette méthode aurait également un impact sur la reconnaissance au travail : les retours client peuvent également être affichés, améliorant la reconnaissance des compétences des parties au projet. Si toutes les informations sont communiquées uniformément, chaque collaborateur est également équipé pour des décisions qui lui semblent judicieuses. Étape qui permet, une nouvelle fois, de faire confiance et reconnaître leurs capacités et compétences.

Une alternative à cette technique de l'affichage est un moyen assez connu et répandu, *la newsletter*. De nombreuses entreprises l'utilisent pour communiquer et fidéliser leur clientèle mais pourquoi pas le faire en interne, afin d'améliorer la cohésion d'équipe (Management RH, s.d). Ce moyen de communication est lieu d'échanges entre des informations formelles et d'autres plus informelles. Elle permet aux collaborateurs de prendre connaissance de l'entreprise dans sa globalité et pas uniquement de ce qui se déroule dans son cercle. À nouveau, cette méthode amènerait une meilleure transmission d'informations.

Ensuite, une autre idée pour développer une meilleure communication en interne est d'utiliser *des réseaux sociaux* tels que WhatsApp, Yammer, Teams, Slack ou autres. Les réseaux sociaux peuvent avoir une finalité davantage formelle, comme avec Teams ou Slack, où les échanges se déroulent, généralement, autour d'informations professionnelles. Les réseaux comme WhatsApp ou Yammer sont plus informels et permettent de discuter sur des sujets plus divers, qui outrepassent le cadre professionnel.

Abordons ensuite le thème de la reconnaissance, qui n'est pas pleinement comblé dans les deux entreprises. C'est un principe assez difficile à cerner, dû à sa dimension subjective. En effet, en fonction des attentes de chacun, elle aura une importance particulière : il semble complexe de satisfaire tout le monde sur ce point précis. Il ressort fréquemment des entretiens que la reconnaissance existe dans les diverses organisations mais n'est pas pour autant équitable entre les collaborateurs, niant un principe essentiel du management participatif, l'égalité pour tous. Pour améliorer toute problématique, une première solution consisterait à *normaliser la reconnaissance*, c'est-à-dire ne plus être gêné de la recevoir ni de la donner. Cela peut se travailler grâce à des formations de communication. En obtenant une meilleure communication, des moments de partage peuvent également intervenir pour améliorer la reconnaissance. En effet, par ces discussions, les collaborateurs échangent entre eux sur les souhaits, ce qui peut contribuer à une meilleure connaissance mutuelle, créer une relation de confiance.

S'en suit la question des évaluations, acteur de la reconnaissance et du développement des compétences et de la personne en elle-même. La critique recueillie sur ce sujet est que ces entretiens peuvent parfois paraître anti-constructifs pour le collaborateur voire même lui créer une angoisse à l'arrivée de cette étape, pourtant essentielle dans une entreprise. Mettre en place de telles appréciations apporterait une amélioration de la confiance en soi et de l'estime de soi, si et seulement si le processus est construit de manière enrichissante pour le travailleur. L'idéal serait de réaliser *une évaluation collective*, c'est-à-dire prendre en compte l'avis du responsable mais également celui d'un collègue, choisi de manière aléatoire. Cela permettrait de connaître la vision des collègues proches mais également la perception du travail du collaborateur par ses collègues qui n'évoluent pas directement à ses côtés, et par conséquent, la confiance en soi et la reconnaissance du travail sont développées.

La dernière dimension concerne plus l'avenir de l'organisation. Il semblerait que la dimension du participatif et du collaboratif est davantage ancrée dans *la mentalité de la jeune génération*, la Z (La rédaction, 2017). Par conséquent, les entreprises auraient un intérêt certain à utiliser cet argument comme facteur d'attractivité sur le marché du travail.



## Conclusion générale

La démarche de ce mémoire a été de développer une première piste de réponse à la problématique abordée : « *Management participatif : Analyse de l'impact de ce changement organisationnel sur les collaborateurs et la reconnaissance au travail* ». Cette question semblait relativement innovante dans le sens où la dimension de la reconnaissance dans une organisation en intelligence collective n'est encore assez évoquée dans la littérature. En effet, elle est souvent résumée comme un avantage de ce modèle sans pour autant être approfondie par de nombreuses revues scientifiques. Pourtant, la prise de conscience de cette dimension s'avère être une force pour l'entreprise et ses collaborateurs.

Avant tout, une revue de littérature a été élaborée. Elle a permis de mettre en lien les apports du management participatif sur le bien-être au travail en général et plus précisément, l'impact que cela peut avoir sur la reconnaissance au travail, à savoir tant celle de la personne en elle-même que celle de ses compétences et de ses talents. Ces deux principes sont acteurs du bien-être au travail, l'intelligence collective en faisant confiance aux collaborateurs et en les laissant agir sur base de leurs connaissances propres du métier et la reconnaissance, en ayant confiance dans les compétences de chacun mais surtout en le communiquant par des paroles, des gestes ou des actions concrètes.

Ensuite, pour tenter de répondre à cette problématique, une analyse qualitative de deux entreprises en management participatif a eu lieu, chez « d'ici » et chez « Concept Expo ». Durant ce questionnaire, divers thématiques ont été abordées telles que l'apport personnel et professionnel de cette nouvelle culture ainsi que ses forces et faiblesses, le bien-être au travail et ses facteurs, etc. Quatorze collaborateurs, répartis également entre deux organisations, ont accepté de participer pour partager leur vécu sur les sujets.

Suite à ces interviews, des données ont été récoltées pour être analysées de manière précise afin de faire ressortir les expériences vécues en management participatif ainsi que l'incidence possible qu'il pourrait avoir sur la reconnaissance au travail. Pour les personnes interrogées, l'intelligence collective est une force pour leur entreprise : une meilleure communication, une liberté d'action surveillée par la confiance, une évolution des compétences, des échanges sociaux plus riches, une véritable écoute des besoins de chacun, etc. Certes, il est illusoire d'imaginer un monde parfait mais ce modèle répond à plusieurs écueils présents de la structure dite « traditionnelle » d'une organisation.

La deuxième partie consistait à fixer le rôle du collaboratif sur la reconnaissance. Une première hypothèse semble apparaître et ce, grâce à la confiance. Les deux concepts majeurs de ce mémoire se lient par divers axes tels que la communication, l'autonomie ou encore la participation. Laisser ses collaborateurs agir en leur âme et conscience est signe de confiance et par conséquent, la reconnaissance du travail, des compétences et de la personne y est valorisée.

Malgré tous ces apports sur la connaissance du management participatif et ses bienfaits sur les collaborateurs, une grande partie reste encore inexplorée. Par exemple, de nombreux répondants estiment que la reconnaissance demeure encore insuffisante dans leur entreprise, et ce malgré la présence du management participatif : certaines actions sont plus facilement visibles et par conséquent, reconnues, ou alors les retours n'ont pas lieu comme ils devraient, impactant négativement la reconnaissance au travail. Dès lors, une question à se poser est de savoir s'il ne serait pas nécessaire de revaloriser la reconnaissance grâce aux pratiques développées propre à l'intelligence collective et comment cela pourrait être mis en place. Ceci pourrait devenir une piste à approfondir afin de développer en profondeur leurs premières pistes trouvées sur le sujet.

Après les divers recherches et entretiens réalisés tout au long de ce mémoire, de nombreuses questions s'ouvrent, entre autres autour de la confiance et de son rôle dans le management participatif. Mon souhait premier pour ce travail, c'est d'avoir contribué, en infime partie, à une prise de conscience, pour les entreprises, du rôle du management participatif sur le bien-être au travail.

## Bibliographie

- Abaidi, J., & Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail. Axes de prévention des risques psychosociaux ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Supplément HS*, pp. 145 – 172. Consulté sur <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2016-Supplement-page-145.htm>
- ABBET (2013), Fiche 1.1 : Un peu d'histoire. Le bien-être au travail : d'où venons-nous ? . *Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail*. Consulté sur [https://abbet.be/IMG/pdf/bobet\\_fiche\\_1\\_1.pdf](https://abbet.be/IMG/pdf/bobet_fiche_1_1.pdf)
- ABBET (2013). Fiche 6.1 : Les facteurs psychosociaux du bien-être au travail. *Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail*. Consulté sur [https://abbet.be/IMG/pdf/bobet\\_fiche\\_6\\_1.pdf](https://abbet.be/IMG/pdf/bobet_fiche_6_1.pdf)
- ABBET (2014). Fiche 6 : Les risques psychosociaux au travail. *Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail*. Consulté sur [https://abbet.be/IMG/pdf/bobet\\_fiche\\_6b.pdf](https://abbet.be/IMG/pdf/bobet_fiche_6b.pdf)
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (s.d). Risques psychosociaux et stress au travail. *EU-OSHA*. Consulté sur <https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Amélio (2018). 20 idées pour augmenter la reconnaissance au travail. *Amélio*. Consulté sur <https://amelio.co/fr/reconnaissance-des-employes/>
- Asplund, J., Harter, J. K., Agrawal, S., Plowman, S. K. (2015). The Relationship Between Strengths-Based Employee Development and Organizational Outcomes. 2015 Strengths Meta-Analysis. *GALLUP*. Consulté sur [https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/269615/strengths-meta-analysis-2015.aspx?utm\\_source=link\\_wwwv9&utm\\_campaign=item\\_236177&utm\\_medium=copy](https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/269615/strengths-meta-analysis-2015.aspx?utm_source=link_wwwv9&utm_campaign=item_236177&utm_medium=copy)
- Atanor (2016). Élections sans candidat, *Réseau wallon de Développement Rural*. Consulté sur <https://www.reseau-pwdr.be/document/fiche-formation-gal-elections-sans-candidat>
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz A-M., Imbert, P., Letrillart, L., GROUM-F. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer. La revue française de médecine générale*, vol. 19, n° 84, pp. 142 – 145. Consulté sur [http://www.bichat-larib.com/publications.documents/3446\\_2008\\_introduction\\_RQ\\_Exercer.pdf](http://www.bichat-larib.com/publications.documents/3446_2008_introduction_RQ_Exercer.pdf)
- Belfirst. (2021). Bel-first. L'accès instantané aux données des entreprises belges et luxembourgeoises. *Belfirst*. Consulté sur <https://belfirst.bvdinfo.com/version-2021625/Home.serv?product=belfirstneo>

- Berthet, G. (2012). Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprise ?. *Les cahiers de l'Observatoire transfrontalier de l'ESS*, n°4. Consulté sur [https://observatoire-es.be/wp-content/uploads/2019/09/Cahier\\_OES\\_4\\_Participation.pdf](https://observatoire-es.be/wp-content/uploads/2019/09/Cahier_OES_4_Participation.pdf)
- BeSWIC, Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail. (2016). 20 ans de la loi sur le bien-être au travail. *SPF Emploi, Travail et Concertation sociale*. Consulté sur <https://www.beswic.be/fr/politique-du-bien-etre/20-ans-de-la-loi-sur-le-bien-etre-au-travail>
- Biétry, F., Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail. Les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles*, vol. 70, n°1, pp. 11 – 35. Consulté sur <https://doi.org/10.7202/1029278ar>
- Brun, J-P. (2012). La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration. *CRHA. Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés*. Consulté sur <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/la-reconnaissance-au-travail-de-la-gratitude-a-l-integration>
- Brun, J-P., Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail. Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, vol. 30, n°2, pp. 79 – 88. Consulté sur <https://www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-79.htm>
- Brunet, L., Savoie, A. (2016). Le climat de travail. Au cœur de la dynamique organisationnelle, *Editions EMS, Collection EMS Management et Société*. Consulté sur <https://www.fr.fnac.be/a9692653/Luc-Brunet-Le-climat-de-travail>
- Buck, J. A., Endenburg, G. (2004). La Sociocratie. Les forces créatives de l'auto-organisation. *Grow Your Business*. Consulté sur <https://www.gyb.be/fr/fichierspdf/sociocratie.pdf>
- Care & Connect Consulting (2020). Les organisations floues. *Care & Connect Consulting*. Consulté sur <https://www.care-and-connect.fr/les-organisations-floues/>
- Carney, B.M., Getz, I. (2016). Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. *Editions Clés des Champs*.
- Chêne, A-C., Le Goff, J. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? Une exploration du lien contrôle-confiance comme principe organisationnel. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 23, n°56, pp. 185 - 204. Consulté sur <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-185.htm>
- Clark, A.E., Oswald, A.J. (1994). Unhappiness and unemployment. *The Economic Journal*, vol. 104, n°424, pp. 648 – 659. Consulté sur <https://doi.org/10.2307/2234639>
- Claude, G. (2019). Collecte de données : caractéristiques, techniques et exemples. *Scribbr*. Consulté sur <https://www.scribbr.fr/methodologie/collecte-de-donnees/>

- Claude, G. (2019). Étude qualitative. Définition, techniques, étapes et analyse. *Scribbr*. Consulté sur <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>
- Claude, G. (2019). L'entretien semi-directif. Définition, caractéristiques et étapes. *Scribbr*. Consulté sur <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/>
- Colle, R. (2007). L'influence des temps de travail personnalisés sur le bien-être des salariés. *Université Grenoble Alpes*. Consulté sur [https://www.researchgate.net/publication/242533238\\_L'INFLUENCE\\_DES\\_TEMPS\\_DE\\_TRAVAIL\\_PERSONNALISES\\_SUR\\_LE\\_BIEN-ETRE\\_DES\\_SALARIES](https://www.researchgate.net/publication/242533238_L'INFLUENCE_DES_TEMPS_DE_TRAVAIL_PERSONNALISES_SUR_LE_BIEN-ETRE_DES_SALARIES)
- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., Richard, D. (2016). Innovation et qualité de vie. Les entreprises 'libérées' tiennent-elles leurs promesses. *Management & Avenir*, vol. 93, n°3, pp. 161 - 183. Consulté sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-3-page-161.htm>
- Collinet, J-O. (2019). Tendances Premières : Bien-être au travail. Effet de mode ou réelle préoccupation ?. *RTBF La première*. Consulté sur [https://www.rtf.be/lapremiere/article/detail\\_bien-etre-au-travail-effet-de-mode-ou-reelle-preoccupation?id=10228007](https://www.rtf.be/lapremiere/article/detail_bien-etre-au-travail-effet-de-mode-ou-reelle-preoccupation?id=10228007)
- Conseil Supérieur de la Santé (2017). Burnout et travail. *Belgium.be*. Consulté sur [https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth\\_theme\\_file/css\\_9339\\_burn\\_out\\_a4\\_28092017.pdf](https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/css_9339_burn_out_a4_28092017.pdf)
- Cornil, E (2017). Le management participatif et les attentes des travailleurs. Cas d'Iris Group. *Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain*. Consulté sur <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:10052>
- Crozier, M. (1989). L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel. *InterEditions*. Consulté sur <https://www.indaleo.com/wp-content/uploads/2018/03/Fiche-l'Entreprise-a%CC%80-le%CC%81coute-M-Crozier.pdf>
- Dagenais-Desmarais, V., Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ?. *Gestion*, vol. 35, n°3, pp. 69 - 77. Consulté sur <https://www.cairn.info/revue-gestion-2010-3-page-69.htm>
- Damar, M. (2018). Cultiver le sentiment d'appartenance, un enjeu stratégique. *Michel Damar*. Consulté sur <https://micheldamar.wordpress.com/2018/11/05/cultiver-le-sentiment-dappartenance-un-enjeu-strategique/>
- Declairieux, B. (2018). La bureaucratie en entreprise tue la productivité. Interview de Yves Morieux. *Capital avec Management*. Consulté sur <https://www.capital.fr/votre-carriere/la-bureaucratie-en-entreprise-tue-la-productivite-1306233>

- Debret, J. (2020). Codage pour les entretiens semi-directifs et directifs. *Scribbr*. Consulté sur <https://www.scribbr.fr/methodologie/codage-entretiens/>
- Delobbe, N., De Hoe, R. (2012). Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge. *SPF Emploi, Travail et Concertation sociale*. Consulté sur [https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/samenvatting\\_delobbe\\_FR.pdf](https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/samenvatting_delobbe_FR.pdf)
- Desreumaux, A. (2015). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue française de gestion*, vol. 253, n°8, pp. 139 - 172. Consulté sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-8-page-139.htm>
- Desrumaux, P. (2010). Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement ?. *Le Journal des psychologues*, vol. 283, n°10, pp. 26 - 30. Consulté sur <https://www.cairn.info/revue-le-journal-des-psychologues-2010-10-page-26.htm>
- Dubouloz, S. (2013). Les barrières à l'innovation organisationnelle. Le cas du Lean Management. *Management international*, vol. 17, n°4, pp. 121 - 144. Consulté le 18 03, 2021 sur <https://doi.org/10.7202/1020673ar>
- Dufour, L. (2020). Travailler avec la génération Z : quels sont les changements que cela implique pour les entreprises ?. *Le Blog du Dirigeant*. Consulté sur <https://www.leblogdudirigeant.com/travailler-avec-la-generation-z-changement-pour-lentreprise/>
- Faljaoui, A. (2018). Pourquoi les « bullshit jobs » ou « jobs à la con » existent et prospèrent ?. *Trends Tendances*. Consulté sur [https://trends.levif.be/economie/politique-economique/pourquoi-les-bullshit-jobs-ou-jobs-a-la-con-existent-et-prosperent/article-opinion-955199.html?cookie\\_check=1628504062](https://trends.levif.be/economie/politique-economique/pourquoi-les-bullshit-jobs-ou-jobs-a-la-con-existent-et-prosperent/article-opinion-955199.html?cookie_check=1628504062)
- Favennec-Héry, F. (2015). Qualité de vie et temps de travail. *Droit Social, Dalloz*, n°2, p. 113. Consulté sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-02199880/>
- FAViI. (2021). Présentation de l'entreprise. *FAVI*. Consulté sur <http://www.favi.com/entreprise/>
- Fornalik, P. (2018). Le leader libérateur – 7 erreurs à ne pas commettre, *Ekilium Coaching Agile & Professionnel*. Consulté sur <https://www.ekilium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/le-leader-liberateur-les-erreurs-a-ne-pas-commettre/>
- Gelin, R. (2019). Quels sont les challenges de l'implémentation d'une gouvernance collaborative, et plus particulièrement l'holocratie, en entreprise ?. *Louvain School Management, Université catholique de Louvain*. Consulté sur <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20827>

- Gestion d'entreprise (2014). Les avantages du management participatif. *Petite Entreprise*. Consulté sur <https://www.petite-entreprise.net/P-1798-81-G1-les-avantages-du-management-participatif.html>
- Gestion d'entreprise (2018). Les structures hiérarchiques. Description, avantages et inconvénients. *Petite Entreprise*. Consulté sur <https://www.petite-entreprise.net/P-3775-136-G1-les-structures-hierarchiques-description-avantages-et-inconvenients.html>
- Gestion du Personnel (s.d). Le management ... qu'est-ce que c'est ?. *Petite Entreprise*. Consulté sur <https://www.petite-entreprise.net/P-1660-81-G1-le-management-qu-est-ce-que-c-est.html>
- Gilbert, P., Teglberg, A-C., Rauler-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, vol. 127, n°1, pp. 38 - 49. Consulté sur <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2017-1-page-38.htm?contenu=resume>
- Giuliani, J-C. (s.d). Besoin de réalisation de soi. *Mouvement pour un Développement Humain*. Consulté sur <https://www.mouvementpourundeveloppementhumain.fr/nos-fondements-theoriques/satisfaire-nos-besoins-un-choix-de-societe/quels-sont-nos-besoins/besoin-de-realisation-de-soi/>
- Graeber, D. (2013). On the Phenomenon of Bullshit Jobs. *A Work Rant. STRIKE !*. consulté sur <https://www.strike.coop/bullshit-jobs/>
- Guiol, P., Munoz, J. (2006). Management des entreprises et santé des salariés. Rapport pour le ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies. *Centre de Recherches sur l'Action Politique en Europe (CRAPE)*. Consulté sur [http://www.efesonline.org/library/2006/management\\_sante\\_des\\_salaries.pdf](http://www.efesonline.org/library/2006/management_sante_des_salaries.pdf)
- Guiol, P., Munoz, J. (2007). Management, participation et santé des salariés. Des médecins et des salariés en parlent. *Revue internationale de l'économie sociale*, n°304, pp. 76 - 96. Consulté sur <https://doi.org/10.7202/1021533ar>
- Hamon-Cholet, S. (2002). Accidents, accidentés et organisation du travail. Résultats de l'enquête sur les conditions de travail de 1998. *Premières informations et premières synthèses, DARES*, n° 20.1. Consulté sur <https://www.epsilon.insee.fr/jspui/handle/1/3546>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif. A la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherches en soins infirmiers*, vol. 102, n°3, pp. 23 – 34. Consulté sur <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm>
- INRS. (s.d). Lean Management. Ce qu'il faut retenir. *Institut National de Recherches et de Sécurité. Santé et sécurité au travail*. Consulté sur <https://www.inrs.fr/risques/lean-management/ce-qu-il-faut-retenir.html>

- Jeannerod-Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier. Acte premier d'un MP. @GRH, Editions De Boeck Supérieur. Consulté sur <https://www.cairn.info/revue-agrh-2014-2-page-7.htm>
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., Ilies, R. (2004). The forgotten ones ? The validity of consideration and initiating in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n°1, pp. 36 – 51. Consulté sur [http://www.timothy-judge.com/Judge,%20Piccolo,%20&%20Ilies%20\(JAP%202004\).pdf](http://www.timothy-judge.com/Judge,%20Piccolo,%20&%20Ilies%20(JAP%202004).pdf)
- La Rédaction. (2017). ADN de l'Entrepreneur. Entrepreneurs, comment manager la generation Z ?. *Hiscox, le blog*. Consulté sur <https://www.hiscox.fr/blog/generation-z-travail>
- La Rédaction. (2019). Holocratie : définition, exemples. *Journal du Net*. Consulté sur <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204818-holocratie-definition-exemples/>
- Laloux, F. (2014). Conférence « Reinventing Organizations » en français (Flagey, Bruxelles). *Reinventing Organizations, YouTube*. Consulté sur <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE&t=2s>
- Laloux, F. (2017). Reinventing Organizations. La version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management. *Editions Diateino*.
- Les SCOP (2017). Vademecum : Guide du gouvernement participatif en entreprise. *Guide du Gouvernement Participatif en entreprise, Union des SCOP Wallonie Bruxelles*. Consulté sur <http://les-scop.be/spip.php?article32>
- Linhart, D. (2015). La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale. *Editions Érès*.
- Management RH. (s.d). Quels sont les outils de communication interne à mettre en place ?. *GoJob.com*. Consulté sur <https://gojob.com/entreprise/nos-conseils/management-rh/drh-quels-outils-communication-interne-mettre-en-place/>
- McCabe, D.M., Lewin, D. (1992). Employee Voice : A Human Resource Management Perspective. *Sage Journals : California Management Review*, vol. 34, n°3, pp. 112 – 123. Consulté sur <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41167427?journalCode=cmra>
- Meissonnier, M. (2015). Documentaire : Le bonheur au travail. *CGT Canon, YouTube*. Consulté sur <https://www.youtube.com/watch?v=2MLVYEwXGL0>
- Merlin, C. (2019). Les 8 leviers du bien-être au travail selon les recherches. *LinkedIn*. Consulté sur <https://www.linkedin.com/pulse/les-8-leviers-du-bien-%C3%AAtre-au-travail-selon-charles-merlin/?originalSubdomain=fr>



- Messine, P. (1985). Liberté, égalité, modernité. *Le Monde diplomatique*, pp. 26 – 27. Consulté sur <https://www.monde-diplomatique.fr/1985/10/A/38800>
- Niedenthal, P., Krauth-Gruber, S., Ric, F. (2009). Chapitre 8. Émotion et différences de genre. *Comprendre les émotions. PSY-Individus, groupes, culture*, pp. 275 – 309. Consulté sur <https://www.cairn.info/comprendre-les-emotions--9782870099971-page-275.htm>
- OCDE (1999). The OECD jobs strategy. Assessing performance and policy. *Paris : OCDE*, pp. 9 – 12. Consulté sur <http://www.oecd.org/economy/labour/1889598.pdf>
- Pastré, O., Gecheva, K., Altaus, V. (2014). Les 12 dimensions du bien-être au travail. Un cadre d'analyse global du bien-être au travail. *Fabrique de Spinoza*. Consulté sur [https://www.fabriquespinoza.org/prod\\_observatoire/les-12-dimensions-du-bien-etre-au-travail/](https://www.fabriquespinoza.org/prod_observatoire/les-12-dimensions-du-bien-etre-au-travail/)
- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *TRAVAILLER*, vol. 2, n°18, pp. 119 – 135. Consulté sur <https://www.cairn.info/revue-travailler-2007-2-page-119.htm#:~:text=Renault%2C%20L'Exp%C3%A9rience%20de%20l,de%20leurs%20comp%C3%A9tences%20et%20sp%C3%A9cificit%C3%A9s>
- Ruelle, C. (2015). Le modèle Effort/Récompense de Johannes Siegrist. De l'évidence scientifique à la prévention dans l'entreprise. *Stimulus Conseil*. Consulté sur <https://www.stimulus-conseil.com/le-modele-effort-recompense-de-johannes-siegrist-de-levidence-scientifique-a-la-prevention-dans-les-entreprises/>
- Salicis, F. (2016). L'impact des NTIC sur le bien-être au travail. *OpenWork*. Consulté sur <https://www.openwork.co/fr/blog/limpact-des-ntic-sur-le-bien-etre-au-travail>
- Sashkin, M. (1984, 03). Participative Management is an Ethical Imperative. *Organizational Dynamics*, vol. 12, n°4, pp. 5 – 12. Consulté sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261684900081>
- Schrijvers, G. (2016). Livre blanc : Absentéisme dans les entreprises belges. L'approche actuelle est très coûteuse. *Mensura*. Consulté sur <https://www.mensura.be/uploads/media/59ccff57b5e68/5ba4d1c5201ac.pdf>
- Smal, G. (2017). Le management participatif. Sens, enjeux et réalités. *Université Catholique de Louvain*. Consulté sur <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:11899>
- SPF Économie (2018). La gouvernance d'entreprise. *Belgium.be*. Consulté sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/responsabilite-societale-de/la-gouvernance-dentreprise>

- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (2020). Bien-être au travail. *Belgium.be*. Consulté sur [https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail#toc\\_heading\\_1](https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail#toc_heading_1)
- Steils, N. (2018). Études de marché. Partie 1 – Approche qualitative. *Université de Namur*
- St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, vol. 30, n°2, pp. 89 – 101. Consulté sur [https://www.cairn.info/article.php?ID\\_ARTICLE=RIGES\\_302\\_0089&contenu=citepar](https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RIGES_302_0089&contenu=citepar)
- Thévenet, M. (2015). Le faux plat du management. *RH Info, le portail des ressources humaines*. Consulté sur <https://www.rhinfo.adp.com/rhinfo/2015/le-faux-plat-du-management/>
- Thuderoz, C. (1995). Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif. *Revue française de Sociologie*, vol. 36, n°2, pp. 325 – 354. Consulté sur [https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1995\\_num\\_36\\_2\\_4405](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1995_num_36_2_4405)
- Tonero, C. (2019). Explosion du burn-out : « des travailleurs qui se sentent traités comme des pions ». *RTBF Info. CQFD : Ce qui fait débat*. Consulté sur [https://www.rtbf.be/info/belgique/detail\\_explosion-du-burn-out-des-travailleurs-qui-se-sentent-traites-comme-des-pions?id=10390677](https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_explosion-du-burn-out-des-travailleurs-qui-se-sentent-traites-comme-des-pions?id=10390677)
- Trey, P., Devulder, C. (s.d). Les équipes autonomes : Extrait. *PascalTrey.com*. Consulté sur <http://pascaltrey.com/article4.pdf>
- Université du Nous (2016). La Gouvernance Partagée, qu'est-ce que c'est ?. *Université du Nous*, Consulté sur <http://universite-du-nous.org/gouvernance-partagee-quest-cest/>
- Verrier, G. (2017). Le principe de subsidiarité : une clé. *RH Info, le portail des ressources humaines*. Consulté sur <https://www.rhinfo.adp.com/rhinfo/2017/le-principe-de-subsidiarite-une-cle/>
- Verrier, G., Bourgeois, N. (2016). Faut-il libérer l'entreprise ?. *Editions Dunod*.
- Warr, P. (2007). Work, Happiness and Unhappiness. *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*. Consulté sur <https://psycnet.apa.org/record/2007-05763-000>

## Annexes

### A. Annexe n°1 : Tableau récapitulatif de la section « déterminants du bien-être au travail »

<b>CADRE DE TRAVAIL</b>	<p>Le cadre de travail représente l'environnement physique qui influence son travail. Il reprend diverses catégories comme la sécurité au travail, facteur essentiel selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), et qui serait le premier élément impactant la qualité de vie des travailleurs. Pour être dans un cadre de travail confortable, la santé joue aussi un rôle majeur. En effet, lorsque des problèmes de santé surviennent, des risques psychosociaux peuvent apparaître tel que le stress, l'anxiété, la démotivation, se répercutant sur les performances du travailleur mais également sur celles globales de l'entreprise.</p> <p>Dès lors, il est grand temps de prendre conscience que l'environnement de travail est un élément essentiel au bien-être au travail. Sans cela, les performances sont impactées en fin de course. Cependant, certaines mentalités restent bloquées sur la vision taylorienne où la rémunération importe plus que la santé. Alors qu'à l'heure actuelle, ce n'est plus le cas et c'est pour cela qu'il est primordial de porter intérêt à cette dimension.</p>
<b>ÉTHIQUE ET VALEURS</b>	<p>L'éthique et les valeurs sont présentes dans une entreprise grâce aux divers comportements de l'organisation vers son environnement. Les valeurs sont davantage plus propre à chaque entreprise, répondant aux besoins de chacun. Le travailleur se sent valorisé lorsqu'il fait vivre les valeurs de l'entreprise, un sentiment de fierté et d'utilité apparait, améliorant son bien-être sur son lieu de travail. Pour ce qui est de l'éthique, c'est une orientation plus universelle. Adhérant aux règles de bon fonctionnement, l'organisation se rend meilleur en son sein mais également aux yeux des autres. Cette reconnaissance d'agir en bon père de famille permet un environnement plus sain.</p>
<b>GOVERNANCE</b>	<p>La gouvernance reprend les éléments qui conditionnent la relation entreprise-travailleur. Certains de ces critères sont primordiaux pour atteindre le bien-être au travail. Tout d'abord, il existe l'autonomie décisionnelle, c'est-à-dire laisser l'employé agir librement sur son activité, de son rythme de travail aux initiatives prises. En effet, travailler dans une entreprise contraignante impacte négativement la satisfaction des employés et par conséquent, leur bien-être au travail. Le pari avec l'autonomie est de trouver le juste équilibre pour que de nouvelles dérives n'arrivent pas. Lorsqu'il y a une trop faible maîtrise de ses tâches mais une surcharge de travail, le stress apparait. Tandis qu'à l'inverse, lorsqu'il y a peu de travail à réaliser, une passivité s'installera dans son travail.</p> <p>S'en suit alors un autre concept essentiel, la reconnaissance du métier. Ce point fait appel à un des besoins fondamentaux développés dans la théorie de Maslow, le besoin de reconnaissance. « Lorsqu'il y a autrui à nos côtés, nous sommes engagés et responsables », cette citation montre que par la reconnaissance d'autrui, les employés se sentent mieux, leur bien-être est amélioré, ayant des répercussions positives sur la qualité de leur travail. L'Agence Nationale pour l'Amélioration</p>

## RELATION AU TEMPS

des Conditions de Travail (ANACT) appuie cette théorie en qualifiant la reconnaissance du métier comme un des six piliers fondateurs du bien-être au travail. En effet, sans cela, l'entreprise ne sera pas pleinement performante.

Ensuite, trouver du sens dans son travail est aussi une action majeure pour atteindre le bien-être au travail. Lorsqu'un employé ne trouve plus de sens dans ses tâches quotidiennes, il se désengagera petit à petit de son poste. Il existe trois sortes de vivre son travail : comme un simple emploi, comme une carrière ou comme une vocation. C'est cette catégorie qui est une vraie mine d'or pour les entreprises, les employés seraient davantage plus motivés, engagés et impliqués dans leur travail. En conséquence, travailler en donnant du sens dans ses tâches permet d'être plus épanoui dans son travail.

La relation au temps recense tous les aspects temporels influençant le travail quotidien. Un élément majeur de cette dimension peut impacter négativement le bien-être au travail, il s'agit de la tension entre la famille et le travail. Lorsqu'il devient compliqué d'accorder les deux, des risques psychosociaux apparaissent et se répercutent sur le bien-être au travail. Une solution apportée à cette tension est de proposer davantage de flexibilité dans les horaires, influençant positivement le bien-être au travail. Surtout chez les femmes et jeunes travailleurs. Cependant, la prudence est de mise, cette personnalisation du temps de travail amène une dérive, l'intensification des tâches quotidiennes.

## MANAGEMENT

Le management, critère le plus étudié dans le domaine du bien-être au travail, est un ensemble de rôles respectifs et de relations entre les différents niveaux hiérarchiques. Pour avoir une bonne gestion, il est important de disposer d'un leadership adéquat. En effet, le leadership a un rôle positif sur la vision que le travailleur a de son emploi. Un adage dit « que lorsqu'on change de travail, ce n'est pas l'entreprise que l'on quitte mais bien souvent son manager ». Une enquête de Warr prouve ses dires, lorsque le manager a une attitude positive envers son collaborateur, le bien-être au travail en est positivement impacté.

Ensuite, les feedbacks réguliers sont aussi une source essentielle pour atteindre le bien-être au travail. Recevoir des informations claires et directes par rapport à la qualité des tâches réalisées est très enrichissant pour l'employé mais également pour l'entreprise. En effet, lorsque l'entreprise reconnaît le travail réalisé par ses employés, les trois dimensions du bien-être au travail sont impactées de manière positive : le plaisir, la satisfaction et la réalisation de soi. Ces retours amènent de la confiance en soi puisque les compétences du travailleur sont reconnues.

Les relations sociales sont celles entretenues entre les collaborateurs. Elles sont, selon l'ANACT, un élément clé du bien-être au travail. En

## *RELATIONS SOCIALES*

effet, le soutien social permet à chacun de bénéficier des forces de chaque collègue pour s'élever et s'améliorer mutuellement grâce à une prise de parole qui devient naturelle. La dimension collective prend tout son sens. En parallèle du soutien social, une communication positive doit exister pour que la vie collective soit la plus sereine possible. Avec cette méthode de communication, les échanges sont bénéfiques pour les parties, on écoute, communique, on construit de manière positive et ce dans un but précis, transformer le tout en coopération. Les deux critères sont étroitement liés. Le soutien social permet une amélioration mutuelle en prenant la parole mais pour arriver à cela, un échange sain doit se mettre en place afin de construire ensemble, d'établir une relation positive avec autrui.

Les relations sociales sont également dépendantes du climat de travail. Le climat organisationnelle a des répercussions sur les relations sociales en son sein. Sans un climat de travail sain, sans un sentiment d'appartenance, sans des relations interpersonnelles de qualité, peu de personnes resteraient. C'est pour cette raison que cette dimension joue un rôle important dans les relations sociales de l'entreprise. En effet, ce climat de travail sain influence positivement la satisfaction des trois besoins fondamentaux développé par Deci & Ryan (2008) : besoin d'autonomie, celui de compétence et celui d'affiliation. Par conséquent, si les trois besoins fondamentaux sont atteints, le bien-être l'est également.

## *MODES D'ORGANISATION*

Les modes d'organisation du travail reprennent tant les processus de travail que l'organisation temporelle du travail. Étant dans un monde en constant mouvement, les changements organisationnels sont en train de devenir la norme. Cependant, cela n'est pas sans impact sur le bien-être au travail. Faire face à une transformation peut amener autant de réactions qu'il y a de personnes vivant le changement. Tout le monde ne vit pas de la même manière la transition et par conséquent, il est utile, pour conserver une satisfaction et un plaisir au travail, de mettre un place un accompagnement. Lors de ces moments d'accompagnement, discuter du changement en lui-même et des conséquences associées permet de mieux intégrer la transition. Cela aidera à ne pas faire face à un désengagement au travail, au contraire.

Une autre notion est intéressante à prendre en compte, la gestion des informations. En effet, avec les technologies de l'informations et de la communication (TIC), les informations se répandent de plus en plus vite apportant des innovations incroyables mais faisant face à des dérives. De fait, le bien-être au travail est touché par ces innovations, de nouveau syndromes voient le jour tels que l'infobésité ou l'épuisement électronique. Il est vrai qu'avec ces TIC, il devient normal d'avoir accès à l'information constamment, diminuant la frontière entre famille et travail. Cependant, un paradoxe interpellant apparait, le fait d'être constamment en contact avec autrui mais se sentir tout de même isolé. Ces technologies influencent négativement le bien-être au travail puisqu'elles réduisent les relations interpersonnelles, piliers du bien-être au travail.

## RELATION À LA VIE PRIVÉE

La relation à la vie privée dans le cadre d'un travail se résume à la prise en considération, par l'employeur, des besoins de l'employés. Lorsqu'un déséquilibre apparaît entre la vie de famille et celle professionnelle, des tensions peuvent naître et impacter le bien-être au travail. D'ailleurs, c'est la dimension qui a le plus d'effets sur la satisfaction du travail. Ce n'est donc pas à prendre à la légère. Cependant, il est parfois pas facile de se positionner au vu des différentes études qui existent. Des études comme celle de Greenhaus, Collins & Shaw (2003) montrent qu'une personne travaillant de longues heures s'estiment moins « heureuses » dans leur vie en général. Tandis que des enquêtes telles que celle de Stoll, Michaelson & Seaford (2012) affirment que le bien-être au travail augmente avec les heures prestées mais qu'à un moment, un seuil est atteint provoquant la décroissance de ce bien-être.

Mais attention, la prudence est de mise avec cette dimension. En effet c'est une notion subjective. Par conséquent, pour étudier la relation à la vie privée, une analyse entre les heures que chacun souhaite prester et celles réellement réalisées doit être faite afin de comprendre si la situation vécue a un impact sur le bien-être au travail.

## NATURE DU TRAVAIL

La nature du travail est ce en quoi consiste l'activité même de la personne. Dans cette catégorie, un élément, pouvant avoir des répercussions importantes sur le bien-être des employés, est essentiel, la charge de travail. Trouver l'équilibre parfait entre une surcharge et une sous-charge de travail, confier des tâches à la hauteur des compétences de chaque travailleur ... est une réelle difficulté. Mais ce n'est pas une chose à prendre à la légère, les conséquences d'une mauvaise charge de travail associée peuvent être dramatiques pour l'employé. En effet, par exemple, si un collaborateur reçoit une tâche qui est au-dessus de ses compétences, il va douter de ses capacités et par conséquent, de lui-même. Ce mécanisme peut mener à une dépression ou à un burn-out sévère.

S'en suit, la qualité du travail. Trouver du sens et de l'intérêt dans les tâches quotidiennes est essentiel pour atteindre le bien-être au travail. La qualité du travail est atteint lorsque l'employé se situe dans le « flow », théorie développée par Csikszentmihalyi (2004). Il consiste à « obtenir un sentiment d'enchantement si intense que les gens sont prêts à investir beaucoup d'énergie afin de le ressentir à nouveau » et par conséquent, procure une forte dose de bonheur au travail. En voici la logique. Lorsqu'un individu ne dispose pas des compétences nécessaires, il se situe dans l'angoisse, diminuant son bien-être au travail. Tandis que si ce même individu a le sentiment d'avoir accompli sa tâche correctement et donc est bien dans son emploi, il se situera dans l'excitation, le contrôle ou le « flow ». Les conséquences sont les suivantes : meilleure performance, plus épanoui dans son travail et plus engagé. La paradoxe du travail (Thévenet, 2011) est résolu, le travail n'est plus vu comme une contrainte mais comme un plaisir.

## *RÉMUNÉRATIONS & AVANTAGES*

La rémunération et ses avantages sont acteur majeur de l'amélioration de la satisfaction au travail et par conséquent du bien-être au travail. Il existe une rémunération fixe, connue de tous mais pas que, d'autres avantages existent tels que la reconnaissance ou la considération. Cependant, les efforts ne sont pas toujours récompensés par l'entreprise et cela crée un déséquilibre, étudié par Siegrist (1996). En effet, quand les efforts prestés ne sont pas estimés à leur juste valeur, des risques psychosociaux apparaissent. Dès lors, des réactions naissent : être forcé de travailler pour vivre alors que l'équilibre effort/récompense n'est pas trouvé ; choisir des conditions de travail rudes en vue d'une promotion de carrière très intéressante ; et se surinvestir, consciemment ou non, dans leur travail.

Pour éviter des conséquences importantes, reconnaître, financièrement ou non, le travail presté offre des avantages non-négligeables sur la santé des travailleurs mais également sur l'entreprise en général.

## *FORMATIONS & PERSPECTIVES*

La notion de formations et d'apprentissages au sens large répond à un besoin fondamental, celui de compétences (Deci & Ryan, 2008). Développer ses compétences dans son milieu professionnel est devenu courant au vu de l'importance de la dimension sur le bien-être au travail. En effet, plus un employé arrive à utiliser ses capacités dans son travail mais également à apprendre de nouveaux talents, plus il sera heureux dans son emploi. Par conséquent, sa satisfaction en est améliorée et le stress est réduit. Des études telles que celle de Fujishiro & Heaney (2017) ou celle de la Gallup (2015) ont remarqué l'importance que l'apprentissage a des effets non-négligeables sur la santé. En effet, la Gallup a analysé que les travailleurs appliquant leur forces et talents au quotidien sont 8% plus productifs et 15% moins susceptibles de quitter l'entreprise. Donc, un axe à ne pas minimiser.

S'en suit la montée en compétences. En effet, il est essentiel d'apprendre de nouveaux talents mais les faire évoluer est également important. L'apprentissage constant a été étudié et en ressort des conséquences intéressantes : meilleure résistance au stress, amélioration de l'estime de soi, de l'optimisme et la recherche du sens au travail. Par conséquent, un impact considérable sur la satisfaction de vie et donc, la santé est identifié.

## *SÉCURITÉ DE L'EMPLOI*

Dans une société qui vit de plus en plus des crises à répétition, disposer d'une sécurité d'emploi permet de réduire l'apparition de stress, d'épuisement émotionnel et d'autres risques psychosociaux dangereux pour la santé. Dans ce domaine, un cercle vicieux peut apparaître : si une incertitude importante par rapport à son emploi apparaît, la satisfaction sera moins importante, entraînant de la démotivation dans ses activités.

## B. Annexe n°2 : Tableau de présentation des entreprises étudiées<sup>2</sup>

### *D'ICI*

<i>Informations générales</i>	Adresse	Chaussée de Marche, 940 b.1, 5100, Namur, BELGIUM
	Numéro de téléphone	+32 81 46 11 95
	Site internet	<a href="http://www.d-ici.be">www.d-ici.be</a>
	Date de création	27 juin 2012
	Numéro d'identification BvD	BE0846982620
	Forme juridique	Société coopérative à responsabilité limitée
	NACE	G – Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles Moyenne
	Effectif (2020)	14
<i>Chiffres clés</i>	Codes principaux	47299 – Autres commerces de détail alimentaire en magasin spécialisé n.c.a 47113 – Commerce de détail en magasin non spécialisé à prédominance alimentaire 56101 – Restauration à service complet 56210 – Services des traiteurs 56300 – Débits de boissons 85590 – Enseignement divers
	Chiffres d'affaires (2020)	n.d.
	Capitaux propres (2020)	1.179.338 EUR
	EBITDA (2020)	328.290 EUR

<sup>2</sup> Belfirst. (2021). Bel-first. L'accès instantané aux données des entreprises belges et luxembourgeoises. *Belfirst*



## CONCEPT EXPO PROJECT

<i>Informations générales</i>	Adresse	Avenue Edison, 6, 1300, Wavre, BELGIUM
	Numéro de téléphone	+32 10 23 94 60
	Site internet	<a href="http://www.conceptexpo.com">www.conceptexpo.com</a>
	Date de création	10 mai 1977
	Numéro d'identification BvD	BE0417175917
	Forme juridique	Société anonyme de droit privé
	NACE	C – Industrie manufacturière Grande
	Effectif (2020)	44
<i>Chiffres clés</i>	Codes principaux	31010 – Fabrication de meubles de bureau et de magasin 43320 – Travaux de menuiserie 82300 – Organisation de salons professionnels et de congrès
	Commission paritaire	126 – CP de l'ameublement et de l'industrie transformatrice du bois 218 – CP nationale auxiliaire pour employés
	Chiffres d'affaires (2020)	13.764.434 EUR
	Capitaux propres (2020)	465.164 EUR
	EBITDA (2020)	607.103 EUR

### C. Annexe n°3 : Guide d'entretien

Bonjour,

Je m'appelle Ségolène et je suis étudiante à l'Université de Namur en sciences de gestion. Avant tout, je voudrais vous remercier de prendre de temps pour mon enquête dans le cadre de mon

mémoire. D'ailleurs, ce dernier porte sur le management participatif et le rôle qu'il joue dans la reconnaissance au travail.

Durant cet entretien, je vais vous poser une série de questions durant environ une heure, vous y répondez comme vous le souhaitez, rassurez-vous, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Le but est que vous vous exprimiez le plus sincèrement et spontanément possible afin de déterminer si le management participatif est un facteur de la reconnaissance au travail. De plus, vous pouvez parler totalement librement, les entretiens sont anonymes et toutes les informations resteront confidentielles.

Afin d'être pleinement concentrée sur ce que vous me racontez, êtes-vous d'accord que je vous enregistre ? Tout est clair pour vous ou avez-vous des questions ? (Rep : oui/non) Dans ce cas, commençons !

### **Questions de mise en situation**

- Depuis quand travaillez-vous dans l'organisation ? Que faisiez-vous avant ?
- Quelles sont les valeurs de l'entreprise ? Laquelle est la plus importante selon vous ?
- Comment percevez-vous l'entreprise en tant que collaborateur ?
- Quelle est l'ambiance en interne ? Comment vous sentez-vous dans l'entreprise ?
- Que pensez-vous de la communication avec vos collègues ? Et avec la « hiérarchie » ?

### **Questions spécifiques**

- *Le premier changement que nous aimerions analyser est le passage d'une culture d'entreprise dite « classique » à une davantage participative.*
- Avant le changement
  - Comment décrieriez-vous la culture d'entreprise avant la mise en place du management participatif ?
  - Quelles étaient les relations avec vos collègues ? Et avec la hiérarchie ?
  - Comment s'organisait votre travail ?
  - Espériez-vous un changement au sein de l'organisation ?
  - Selon vous, quels ont été les éléments déclencheurs pour transformer l'organisation ?

### Annonce du changement

- Connaissez-vous le principe de management participatif ? Qu'est-ce que cela vous inspire ?

- Quelles informations avez-vous reçues quant au management participatif avant le changement ?
- Qui a pris la décision de ce changement ? Avez-vous été impliqué dans le processus ? Tout du moins, avez-vous eu le sentiment d'être écouté au sein de l'organisation ?
- Comment s'est déroulé l'annonce du changement ? Étiez-vous présent ?

Si oui : *Présence pendant l'annonce (déjà embauché)*

- Qu'avez-vous ressenti lors de l'annonce de la mise en place de ce changement de culture ?
- Qu'est-ce que ça a changé pour vous ? Pour vos collègues ? Pour la clientèle ?
- Comment vivez-vous le changement à l'heure actuelle ?
- Quelles sont, selon vous, les forces et faiblesses de ce mode d'organisation ?

Si non : *Absence pendant l'annonce (pas encore embauché)*

- Comment avez-vous vécu l'idée de travailler dans une entreprise qui se développe en management participatif ? Aviez-vous des appréhensions par rapport à cette nouvelle culture d'entreprise ?
- Est-ce que c'était un facteur d'attractivité pour postuler dans l'organisation ? Pour quelles raisons ?
- Maintenant que vous y travaillez, comment vivez-vous le management participatif ?
- Quelles sont, selon vous, les forces et faiblesses de ce mode d'organisation ?

Depuis le changement

- Quel est l'apport à l'organisation de ce nouveau système organisationnel ? Et pour vous ?
- Savez-vous m'expliquer en quoi ce changement est un succès/échec pour l'organisation ?
- Maintenant que le changement est en cours, que pensez-vous de sa nécessité ?
- Comment vos habitudes de travail ont-elles changé ? (surcharge de travail, horaires plus flexibles ...)
- Avez-vous senti un changement dans le développement de vos compétences ?
- Au niveau des relations personnelles avec collègues, quel changement a eu lieu ? Et avec votre hiérarchie ?
- Vous trouvez-vous plus efficace depuis le changement ? En quoi ?

- Quels sont les actes concrets du passage en management participatif ?
- Comment se déroule l'accompagnement au changement ? Qu'en pensez-vous ?
  
- *Le second axe étudié est comment la reconnaissance au sein d'une organisation est-elle vécue ?*
- Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre bien-être dans votre organisation avant le changement de culture d'entreprise ?
- Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre bien-être dans votre organisation depuis la mise en place de cette culture d'entreprise ?
- Quels sont les trois leviers qui vous motivent à performer au sein de votre organisation ?
- Si je vous cite le mot « reconnaissance », qu'est-ce que cela vous inspire ?
- Quelles sont les différentes formes de reconnaissance selon vous ?
- Comment qualifieriez-vous la politique de reconnaissance présente dans votre organisation ?
- Quel lien établissez-vous entre la reconnaissance et la rémunération ?
  - Existe-t-il dans votre organisation ? Le ressentez-vous ?
- Quelle est la signification/importance que vous attribuez à la reconnaissance au travail ? Pourquoi ?
- Suite à votre vécu, comment se manifeste la reconnaissance dans le cadre de votre travail ?
- Comment vivez-vous les feedback ? Comment sont-ils mis en place ?
  - Quels critères sont les plus importants dans l'évaluation ?
  - Comment les critères d'évaluation sont-ils établis ?
  - Que pensez-vous de son efficacité ?
- Ressentez-vous que vos compétences et talents sont reconnus au sein de l'organisation lors des feedback comme lors de moments plus informels ?
  - Comment vivez-vous cela ?
- Quel est votre niveau de satisfaction quant à votre situation professionnelle ?
  - Avez-vous construit tout seul ce ressenti ou grâce aux échanges avec les autres ?
- La reconnaissance est-elle équitable au sein de l'organisation ?
  - Si oui, comment se vit-elle ?
  - Si non, comment expliqueriez-vous cette distorsion ?
- Pour quelles raisons aimez-vous vous investir dans votre travail ? Qu'est-ce qui vous rend fier de travailler ici ?

- A contrario, quels éléments peuvent vous freiner ?
- Vous sentez-vous reconnu dans votre organisation ?
- Si besoin, comment amélioreriez-vous la reconnaissance dans votre organisation ? (le domaine, l'émetteur, la manière, etc)

### **Questions personnelles**

- Quel âge avez-vous ?
- Quelles études avez-vous faites ?
- Quel poste occupez-vous dans l'entreprise ?

### **Question finale**

- Avez-vous quelque chose à rajouter pour compléter vos dires ?

## D. Annexe n°4 : Retranscriptions

### 1. *Retranscription du répondant n°1*

**Bonjour. Parfait donc. Du coup, cet appel, c'est pour mon mémoire. Dans le cadre de mon mémoire, donc du coup, c'est sur le management participatif ça, tu sais. Et je vais analyser en fait la reconnaissance au travail donc c'est-à-dire est ce que le management participatif a eu un rôle dans la reconnaissance tant de la personne que de ses compétences, de ses talents, et cetera dans son travail. Donc il va durer environ 1h, l'entretien. Tu peux répondre comme tu veux, y'a aucune mauvaise ou bonne réponse. C'est totalement anonyme, donc tu es vraiment libre de tes questions, de tes réponses plutôt. OK donc du coup là, on peut commencer. Donc ce sont des questions un peu en mise en situation là d'abord. Donc depuis quand est-ce que tu travailles chez d'ici ?**

Je travaille chez d'ici depuis avril 2016.

**OK, et qu'est-ce que tu faisais ? Qu'est-ce que tu faisais avant de travailler chez d'ici ?**

J'étais, responsable d'un magasin de fruits et légumes et traiteur.

**Ok. Alors pour toi, quelles sont les valeurs de l'entreprise et la plus importante selon toi ?**

Les valeurs principales selon moi, c'est le respect, le plaisir et le partage et tout ce qui concerne le durable.

**Ok, parfait. Comment est-ce que tu perçois entre l'entreprise en tant que collaboratrice dans cette entreprise, comment est-ce que tu la visualises ?**

Mais c'est quand même une entreprise, on est très, comment dire, c'est une petite famille quoi, en fait. Et on est assez proches les uns des autres. Les patrons sont assez proches de nous. D'ailleurs, on n'emploie quasiment plus de moi parce que moi non plus mais plutôt collaborateur. C'est une entreprise vraiment, où il fait agréable de travailler quoi.

**OK, donc du coup, l'ambiance interne est au beau fixe, tu t'y sens bien ?**

Oui, oui, oui.

**Et du coup, comment est-ce que ça se passe la communication avec tes collègues ?**

Il y en a qui sont plus branchés technologie on va dire, donc c'est plus facile parce qu'ils savent que ce soit checker Teams, checker WhatsApp. Fin voilà y'en a c'est plus facile mais il y en a, c'est plus compliqué. Donc là il faut on va dire recourir aux vieilles méthodes et aller parler en face et donner l'information en vis-à-vis et en paroles quoi. Parce qu'ils n'ont pas forcément le réflexe d'aller voir et le tableau des notes et les outils de communication en réseau on va dire.

**Ok, et avec le mot hiérarchie n'est pas correct, mais avec tes supérieurs on va dire, ça se passe comment la communication ?**

Ça se passe bien dans l'ensemble. Ils font fort occupés, donc ce n'est pas toujours évident de les choper, on va dire, pour pouvoir parler, mais sinon dans les échanges de mails et dans les communications en réseau c'est assez facile.

**OK, nickel. Donc, j'ai 2 axes du coup dans ma question un peu plus spécifique, une partie sur le management participatif et l'autre sur la reconnaissance au travail. Donc on va commencer avec le management participatif. Donc tu étais là avant le changement anagène participatif, c'est d'ici ?**

Ouais.

**OK c'était en 2018, si je ne me trompe pas ?**

Le management, oui, 2018.

**Ok, ça va nickel. Donc comment est-ce que tu décrirais la culture d'entreprise avant la mise en place justement ce matin participatif ?**

C'était déjà une entreprise où il faisait bon de travailler, même quand on n'était pas encore participatif. C'était, c'est agréable de travailler avec Frank et Florence, même si ça restait tes supérieurs. Mais ils étaient abordables, étaient disponibles, tu peux toujours aller leur parler si tu avais un souci, Donc ça c'était déjà vachement chouette quoi. Tu sens bien qu'il n'y a plus cette hiérarchie parce que quand on était en magasin, c'étaient les gens d'en bas et les gens d'en haut, tu vois.

**Mmmmh, oui.**

Ok, voilà.

**Ok, nickel. Et du coup ta relation avec les collègues, est-ce qu'elle a, elle était similaire ou comment est-ce qu'elle se déroulait avant le management participatif ?**

Ça c'est comme partout, comme pour tout le monde. Il y a des collègues avec qui tu t'entends vachement bien et tu deviens très proches amis. Et puis il y a des collègues qui restent des collègues et c'est parfois plus compliqué. Mais, tu ne peux pas t'entendre bien avec tout le monde quoi.

**Non, ça c'est sûr.**

Je ne pense pas que le management participatif ait joué un rôle là-dessus, c'était déjà le cas avant et c'est toujours le cas maintenant.

**Ok, ça va. Et du coup, dans l'organisation de ton travail au quotidien, est-ce que ça a joué un rôle ou pas ? Comment était ton organisation de ton travail, de tes tâches quotidiennes avant le management participatif ?**

Ça, c'est plus compliqué de répondre parce que j'ai complètement changé de boulot depuis.

**Ah oui, ok.**

Oui en 2016/2017 et même 2018, j'étais au rayon fruits et légumes alors que maintenant, je suis totalement dans les bureaux. Enfin, la façon de travailler, la façon de gérer mon travail n'est pas du tout pareil quoi.

**Non, ce n'est pas la question n'est pas, du coup, probante pour toi.**

Désolée.

**Non, mais il n'y a pas de souci. Est-ce qu'avant la mise en place du changement, est-ce que vous aviez, tu avais envie d'un changement, qu'il y a un changement dans l'entreprise ? Ou l'organisation avant te convenait et tu n'attendais pas spécialement quelque chose de d'innovant, on va dire ?**

Je n'attendais pas spécialement quelque chose d'innovant. Après j'étais assez réceptive au fait qu'ils demandent de l'aide, qu'on organise des groupes de travail, qu'ils impliquent les personnes du magasin dans la gestion des tâches quotidiennes. C'est quelque chose qui me convient assez bien et qui était déjà un peu en place avant le management participatif proprement dit. Donc ça c'était bien.

**Ok nickel. Pour toi, qu'est-ce qui a été les éléments déclencheurs de la transformation de l'organisation ?**

Mais je te dis, c'est avec ces groupes de travail là qu'on avait mis en place, il y avait déjà un peu plus cette ... Tu étais dans le groupe de travail, que ce soit un patron, un collaborateur du magasin collaborateur du bureau, on était tous sur le même pied d'égalité, chacun avec sa voix. Et déjà là, il y avait un petit quelque chose qui s'installait. Et puis, il y a eu le départ aussi du 3e patron en 2018/2019 qui a vachement amélioré l'ambiance et les conditions de travail. Et du coup, j'ai l'impression que c'est venu un peu naturellement, donc.

**Oui, il y avait déjà cette attirance pour le collaboratif et ça s'est transformé avec le départ du 3e patron en gros ?**

Ouais.

**Ok, nickel. Alors là, on va passer à la phase de l'annonce du changement. Quand on t'a annoncé le changement dans l'organisation, est ce que tu connaissais le principe du management participatif ?**

Non, je connaissais pas du tout.

**Et qu'est-ce que ça t'a inspiré au moment même, au moment même où on te l'a annoncé ?**

Moi, je me suis dit que ça pouvait être cool pour l'avenir et que ça pouvait ouvrir d'autres possibilités pour nos emplois, donc.

**Nickel et est-ce que vous avez reçu suffisamment d'information par rapport au management participatif avant l'annonce ou on vous a donné l'information ? Enfin, l'information du changement et vous avez dû eux apprendre sur le sujet par la suite ?**

Ça a été un peu les deux, dans le sens où quand on nous a annoncé ça, il y avait déjà les groupes de travail qui étaient en place. Tu m'entends ?

**Oui, oui.**

Ça avait coupé chez moi. Il y avait déjà les groupes de travail qui étaient en place. Et du coup, à un moment donné, on s'est retrouvé avec beaucoup de groupes de travail, beaucoup de réunions de management participatif, là c'était un peu trop. Tu sentais que les équipes étaient un peu, comment on dit ... submergé, c'était un peu plus compliqué. Mais après on leur a fait part aussi de notre ressenti qu'il y avait un peu de trop, d'un coup de réunions de management participatif, de groupes de travail, toujours la charge du magasin et nos tâches de tous les jours. Là du coup ils ont un peu plus étalé et on fait les choses un peu plus en douceur.

**Ok, c'est ça. Ok, d'accord. Et du coup qui a pris cette décision ? Est-ce que du coup vous, tu as été impliqué dans le processus ou tout du moins, tu as été écoutée sur ton envie, comme tu expliquais avec les groupes de travail et cetera. Mais la décision finale, elle est venue qui ?**



Ils nous l'ont proposé en fait, et ils nous ont dit au début qu'il n'y avait pas d'obligation de participer, qui voulait y participer et du coup c'était plus sur base volontariat dans un premier temps que d'obligations ou de contrainte pour certains. Et après on a tendu un plus alors vers une inclusion collective.

**Ok, donc volontariat, puis après, de plus concret, de plus en plus concret au final ?**

Oui, c'est ça.

**OK. Et est-ce que tu te souviens comment s'est déroulée l'annonce du changement ?**

Attends je réfléchis. Franchement, je ne me souviens pas trop, c'était déjà un peu dans l'air du temps, on en parlait pas mal. Il nous disait qu'il n'y avait plus spécialement de hiérarchie, mais du moment lui-même, je ne sais plus. Je pense que c'était un repas de nouvel an mais je ne suis pas sûre.

**Ça s'est fait naturellement, vous vous en doutez que ça allait arriver etc ?**

Oui.

**Donc du coup, donc ça, ça, tu as répondu. Quel sentiment, oui c'est ça. Quel sentiment tu t'es dit sur le moment, quand ils te l'ont dit, quand ils ont dit "bon, on passe concrètement au management participatif, il n'y aura plus spécialement de patrons hiérarchiques comme il y avait avant". Quel premier ressenti tu as eu sur cette annonce ?**

Au début tu te demandes comment ça va se passer, si ça va vraiment se passer comme ils disent. Et puis, au fur et à mesure, tu te rends compte que oui, effectivement, les décisions prises de manière participative sont appliquées, sont mises en œuvre où on emploie des, comment, la validation au consensus, tout ce genre de petits outils qu'on emploie maintenant régulièrement quoi.

**Ok. Alors, et donc du coup, pour toi, pour tes collègues, pour même la clientèle du magasin, est-ce qu'il y a eu un changement marquant ou même pas, mais qui a été fort pour toi ? Tu as ressenti un changement après l'annonce ou pas spécialement ?**

Moi, pas spécialement, parce que j'étais déjà justement impliquée dans les grands groupes, j'aimais bien quand ils demandaient à des gens du magasin pour participer à des groupes de travail ou tâche quelconque. J'étais souvent partante, donc non, ça s'est fait assez naturellement pour moi.

**OK. Et comment maintenant, est-ce que tu le vis changement toujours aussi fluidement ou des fois y'a des petits couacs etc ?**

Ce qui a été compliqué, c'est le fait que, au début, enfin, au début et même parfois encore maintenant, tu ne sais pas toujours où est la limite. OK, tu as une certaine autorité, tu as un certain champ d'action, mais. Encore quand même régulièrement, je me pose la question de, est-ce que je peux y aller ou est-ce qu'il faut encore que je demande à quelqu'un ? Ça c'est parfois un peu plus flou quoi.

**OK la limite encore entre autorité et liberté d'action entre guillemet.**

Ouais, voilà, liberté d'action et champ des responsabilités quoi.

**Ouais, ok. Et donc du coup pour toi, quelles sont les forces et les faiblesses de ce mode d'organisation ?**

Hum. Mais les forces, c'est quand même que tu te sens à l'aise et que tu te sens libre d'agir. Les faiblesses, parfois, ce que je trouve, c'est que c'est qu'il y a des personnes pour qui c'est moins évident et qui se sentent obligés et donc qui vont parfois avec les pieds de plombs et qui rouspètent derrière mais qu'ils ne disent pas, tu vois ?

**Oui.**

Ouais, donc ça, c'est parfois un peu plus un peu plus difficile dans le sens où, si tu n'aimes ou que ça te ne te plait pas, aies le courage de le dire, ne le fait pas. Mais le faire de mauvais cœur pour aller râler derrière, c'est un peu chiant quoi.

**Oui, c'est pas du tout productif au final.**

Oui.

**Ok, nickel. Maintenant on va passer au moment "depuis le changement", comment est-ce que c'est vécu etc. Alors, quel a été l'apport pour l'organisation de cette nouvelle méthode de travail, de ce nouveau système organisationnel ? Quels ont été les bienfaits pour d'ici ?**

Le fait que chaque personne se rendre compte que sa voix compte. Je pense que ça a redonné du crédit entre guillemets à certaines personnes qui se disaient "moi, je suis juste là, je suis un polyvalent ou je suis une petite main" en fait. Et du coup je n'ai forcément pas le droit de parler mais là ça a redonné un peu d'importance entre guillemets aux gens de se dire ouais, ma voix elle compte autant que celle d'un tel ou d'un tel quoi.

**Oui, ok.**

Ça, c'est le truc principal pour moi.

**Et pour toi, tu as déjà expliqué un peu mais l'apport, quel a été le bénéfice, le vrai bénéfice, si tu en ressens vraiment un flagrant depuis la mise en place du management participatif ?**

Un gros flagrant, non, je ne comme ça, je ne vois pas. Mais j'ai dit, l'ambiance au travail était quand même vachement meilleure, l'écoute aussi ouais, même si parfois la communication elle-même reste compliquée, il y a quand même écouté plus de, comment dire ça, cohésion mais pas sûre que ça soit le bon mot.

**OK, mais je vois l'idée. Et du coup, est-ce que tu tires des avantages de ce management participatif, en plus d'une meilleure écoute et d'une plus grande implication, est-ce que tu vois d'autres avantages ?**

Moi je pense aussi que le fait d'avoir changé, d'être maintenant totalement au bureau, c'est venu de là aussi, tu vois ?

**Oui.**

Justement du fait que j'avais envie de m'impliquer, que j'avais envie de participer à plein de projets. J'ai pu aussi montrer d'autres compétences qu'ils n'auraient pas spécialement vu tant que j'étais tout le temps au magasin quoi. Ça m'a quand même permis d'évoluer dans ma carrière.

**Ouais, c'est vrai, ça. Et est-ce que tu y vois des inconvénients ?**

Non, à part celui dont je t'ai parlé tantôt.

**Oui les pieds de plomb. Ok, nickel. Et selon toi, pourquoi ... Enfin, est-ce que c'est vu comme un succès l'implémentation du management participatif pour le moment chez d'ici ou pas ?**

Non, je pense que oui.

**Et donc du coup, pourquoi est-ce que selon toi, c'est vu comme un succès ?**

Hum. Parce qu'il y a plus de place pour chaque personne, parce qu'ils ont pu, Frank et Florence, délégué des tâches à d'autres collaborateurs qu'ils n'auraient peut-être pas faites avant. Du coup, ils sont plus disponibles pour nous si on a besoin d'eux en retour. Ça a quand même bien joué sur l'ambiance générale je trouve, le fait d'être tous sur le même pied. Enfin voilà, ça, ça joue quand même, il y a moins cette différence : gens d'en bas VS. Gens d'en haut. Et ça, c'est bien effacer quoi avec le temps.

**Parfait. Donc maintenant qu'il est implémenté, enfin mis en place le management participatif, est-ce que tu vois ça comme une nécessité ? Si vous retourniez à un système plus conventionnel, il y aurait réellement un manque ?**

C'est difficile, jamais pensé à ça. Je pense qu'il aurait quand même un manque.

**Et, pourquoi ?**

Mais c'est un peu toujours pareil. Le fait que ta voix compte, que tu te sentes écouté, que tu fasses partie d'un groupe qui va dans le même sens. C'est quand même assez, comment, assez important moi je trouve.

**Ouais, ouais, ça c'est sûr.**

Le fait de revenir en arrière, ouais, ce serait peut-être compliqué de retrouver une place de juste d'exécutants ou de ... Ouais, c'est vrai, non, ça serait, ça ferait bizarre.

**Oui, quand on t'a laissé la liberté d'agir, te la retirer, ça un peu une punition.**

C'est ça (rires).

**Du coup, ce n'est pas très comparable tu vas me dire. Mais est-ce que tes habitudes de travail, elles ont changé vu que tu as plus le même poste du tout ?**

Mmmmh oui.

**Donc cette question ne compte pas, évidemment. Est-ce que du coup avec une plus grande liberté d'action, tu y as déjà répondu partiellement, mais la plus grande liberté d'action, une plus grande responsabilité dans les tâches, etc. Est-ce que t'as encore ce sentiment constant de vouloir développer tes compétences ? Donc tu as eu le sentiment tu as dit au début quand tu as changé de de fonction, est-ce qu'encore maintenant tu as toujours l'envie ? Est-ce le management participatif te pousse à développer toujours et encore tes compétences ou pas spécialement ?**

Si quand même.

**Et de quelle forme ? Enfin, qu'est-ce qui te motive ?**

Ce qui me motive, c'est surtout l'envie d'apprendre et l'envie de d'acquérir de nouvelles compétences ou des nouvelles capacités à gérer des choses. Ici, par exemple avec Wépion, je suis en charge de dossiers sur l'implantation du magasin. Il y a quand même des trucs où je suis décisionnaire alors que, a priori, sur papier, je ne suis rien quoi. Oui non, tu as quand même cette envie d'apprendre, d'aller plus loin. Après, pas spécialement en management participatif en tant que tel. Tu vois, moi les, les techniques d'animation de réunion et tous ces machins-là, ce n'est pas trop mon truc. Le fait d'y participer, de pouvoir mettre alors mes compétences déjà acquises et celles que je pourrais encore acquérir au service du projet, là c'est important quoi.

**Oui, OK. Ce ne sont pas les techniques en tant que tel du management participatif que tu as envie de développer ?**

Oui.

**Ok. Du coup, tu as dit que tes relations, les relations avec les collègues et avec la hiérarchie qui n'existe plus réellement, ont changé. Est-ce que tu peux me donner un exemple concret, justement de d'un changement dans vos relations professionnelles on va dire ?**

Hum. Je réfléchis, je réfléchis.

**À ton aise.**

Franchement, comme ça, je ne vois pas.

**OK.**

Enfin, tu vois, même moi-même avant, ça ne changeait pas grand-chose que j'ai le titre de responsable de rayon ou le titre. Voilà un polyvalent. Pour moi c'est la même femme de rayon et ce n'était pas forcément la même passe, pas personne que Frank et Florence mais je veux dire au sein du magasin, moi je ne faisais pas spécialement de différence quoi un étudiant, un stagiaire, un collègue enfin voilà, c'est.

**Tout le monde est sur le même pied d'égalité ?**

C'est ça ! Certaines personnes ont plus facile à avoir un rôle de meneur et à diriger et à tirer une équipe, à guider une équipe. Il y a des personnes qu'ils l'ont moins mais ce n'est pas pour ça qu'ils ont moins d'importance ou qu'elles sont moins capables, ce sont juste des personnalités différentes.

**Tout à fait. Est-ce que dans ta tâche de travail, etc., est-ce que tu trouves peut-être ton travail, tu le trouves plus efficaces depuis le changement ? Fin on va prendre quand tu es en rayon ... Mais tu es encore dans les rayons ou plus du tout de la semaine ?**

Plus du tout.

**Ah. Du coup, tu ne sais plus comparer si tu as été plus efficace avant ou après le changement ?**

En tout cas, je suis plus efficace quand je suis 100% en bureau ou 100% en magasin. De mon expérience où j'ai été 50% en bas, 50% en haut. Là mon efficacité, je pense qu'elle était moindre quand même. Tu as moins de temps, tu dois jongler sur plein de pieds et tu as moins de temps pour te consacrer aux choses, donc c'est plus facile à gérer au quotidien. Le fait d'être dans une seule une seule partie de l'organisation en fait.

**Ok, nickel, et du coup, est-ce que tu saurais me citer quelques actes concrets qui prouvent que vous êtes passé un management participatif, enfin qui "prouvent" non mais qui montrent que vous êtes passé en management participatif ? Est-ce que tu en vois ou c'est encore peut-être flou pour le moment chez vous ?**

Oui, je peux t'en donner 2/3. Il y a le fait qu'ils aient délégué entre guillemets, l'organisation de la journée du personnel, à laquelle tu as participé là en octobre, à un collaborateur. Avant c'était eux qui prenaient totalement ça en charge. Et puis avec le management participatif, ils ont décidé que voilà les collaborateurs pouvaient très bien organiser aussi. Des exemples qui me viennent comme ça tout de

suite. Il y a le fait aussi de tu vois, entends en étant en charge de l'économat, de te donner le plein pouvoir sur "Tiens voilà, sélectionne les gammes et juste de faire attention au durable et au local. Mais vas-y, tu es libre pour choisir" tant sur l'économat qu'on emploie tous les jours et la gamme zéro déchet qu'on peut proposer dans le magasin. Donc ça, c'est lié aussi. Donc qu'est-ce qu'il y a encore ? Quand on doit organiser des gros événements et tout ça aussi, on part toujours de l'avis de tout le monde, des idées de tout le monde et puis on essaye de mettre tout en musique. Et donc là aussi, le management participatif a pas mal joué parce que du coup, tout le monde est écouté et tout le monde a droit à sa voix et au chapitre quoi.

**Parfait. Des beaux exemples, ça quand même.**

Ah, tant mieux.

**Et donc dernière question du côté du management participatif. Comment est-ce que ... comment se déroule l'accompagnement dû à ce changement ? Qu'est-ce que tu en penses ?**

Au début, c'était un peu chaotique parce que ceux qui s'occupaient du management participatif étaient en train de se former en même temps que nous et nous faire à découvrir. Le management participatif donc là, c'était parfois un peu plus flou et un peu ouais, chaotique. Maintenant où on a Marilyne qui est arrivé dans l'équipe et qui est déjà bien rodée à toute cette technique, tu sens que c'est beaucoup plus fluide, beaucoup plus serein. Et c'est bien agréable.

**Aaaah tant mieux. Alors du coup, pour la partie reconnaissance au travail, sur une échelle de 1 à 10, comment est-ce que tu évalues bien être avant la mise en place ? Enfin, ton bien-être dans l'organisation avant la mise en place du management participatif ?**

Il est 7/10.

**Ok, et du coup, depuis qu'il y a cette culture d'entreprise, tu l'évalues à combien ?**

Plus 8/8,5.

**OK, et qu'est-ce qui, enfin l'écoute active joue un rôle, la responsabilité que tu m'as déjà citée fréquemment. Quoi d'autre pourrait rentrer en compte pour augmenter cette note ?**

La gestion du temps parfois, pourrait aider aussi un peu augmenter la note parce que ce sont des choses qui prennent pas mal de temps, pas mal d'énergie. Et du coup, parfois, ce n'est pas toujours hyper facile de le combiner avec tes tâches quotidiennes.

**OK, nickel. Quels sont pour toi les 3 leviers ? Les 3 facteurs qui te motivent a performé chez d'ici, dans l'organisation ?**

Prendre du plaisir, apprécier ce que je fais. Voilà, ça c'est quand même important. Le fait aussi d'avoir des retours positifs sur ton travail et tout ça, c'est. C'est important aussi. Ça fait toujours plaisir. Ça fait du bien de l'entendre, surtout quand tu n'as pas confiance en toi et que tu ne te rends pas toujours compte de ce que tu peux accomplir. Il y a cette espèce de douceur de Marilyne (*ndlr la responsable du développement humain*) à gérer les choses et du coup, ça passe crème comme ça (rires).

**Parfait. Si je te dis le mot reconnaissance, qu'est-ce que ça t'inspire ?**

Un retour positif de tes collègues sur ton travail, sur ta façon de faire.

**Ok, nickel. Et pour toi est ce qu'il existe différentes formes de reconnaissance et quel seraient-elles du coup ?**

Hum. Les reconnaissances dans les compliments et dans les retours qu'on peut te faire. Il y a parfois, je ne sais comment il faut dire ça, mais une reconnaissance financière dans le sens où pour te remercier ou qu'ils sont satisfaits de ton travail, ils te donnent un petit quelque chose en plus. Parfois des remerciements en privé et aussi en public et du coup, là aussi ça change la donne.

**Oui tout à fait.**

Donc voilà.

**OK, parfait. Et du coup, comment est-ce que chez d'ici tu qualifierais cette politique, c'est très "ponpon" comme terme, mais politique de reconnaissance présente dans l'organisation, enfin chez d'ici quoi ? Est-ce qu'elle est présente ou induite, comme est-ce tu la vis ?**

Non, je pense qu'elle, elle est assez bien présente. Florence sait le faire facilement, tu vois, de d'avoir ces signes de reconnaissance envers toi. C'est à différents niveaux, c'est le matin, quand elle arrive, elle va prendre des nouvelles de toi, elle prend des nouvelles de tes enfants, si tu as des enfants. Enfin ça fait ça en fait partie aussi, ce n'est pas que la reconnaissance du travail, c'est la reconnaissance de toi en tant que personne, en tant d'êtres humains et pas juste là pour mettre les salades ou encoder les salaires. Tu te sens apprécié, écouter, elle s'intéresse à toi. Enfin, je trouve ça, c'est super. Avant je n'avais jamais eu ça dans un boulot et c'est bien agréable quoi. Frank, c'est un autre genre mais il y travaille tout doucement et il fait des efforts, comparé au tout début. Franchement, tu vois que ça porte ses fruits sur lui aussi quoi.

**C'est le point positif (rires).**

Oui (rires).

**Et du coup, quel lien est-ce que tu établis, et si c'est présent dans l'organisation, entre la reconnaissance à la rémunération ? Est-ce qu'elle existe dans l'organisation ? Comment est-ce que tu la ressens ?**

Elle existe en partie, on va dire. On est quand même enfin payé au barème donc on n'est pas payé non plus des salaires de fou. Mais j'ai dit parfois à quand ils sont contents de ton travail ou quand voilà tu t'impliques et tu montres ton envie, il peut y avoir des reconnaissances derrière au niveau financière. Donc ça fait toujours plaisir quand ça arrive, ça c'est clair quoi.

**Ça, j'imagine. Mais du coup, ce n'est pas la principale chez d'ici, de manière de reconnaissance ?**

Non je ne pense pas.

**Ok, et quelle signification, quelle valeur, toi dans ton travail, tu mets à la reconnaissance ? Est-ce que ça a une importance particulière ou pas ?**

Je suis toujours bien contente quand il y a une marque de reconnaissance. Après y'en a pas, ce n'est pas très grave non plus. Enfin, voilà. Après c'est vrai que je moi, j'aime bien partager, comment, dire aux autres que leur travail m'a rendu service ou que ce qu'ils ont fait comme installation, c'est joli. Enfin, je trouve que c'est important aussi d'un peu valoriser les gens, les remercier pour leur travail. Enfin oui, donc oui, c'est quelque chose que je pense que je fais facilement.

**OK, nickel. De quelle manière tu reçois les différents, enfin ... de quelle manière tu reçois les différents signes de reconnaissance ? Est-ce que t'as toujours eu facile à aller recevoir ou au début, ça pouvait être un petit peu gênant ? Comment est-ce que tu les vivais ?**

Non, c'est ça. Jamais été facile et ce n'est toujours pas facile. Je suis toujours très gênée même si ça me fait très plaisir, mais j'éprouve quand même une grande gêne quand c'est fait en privé, et encore plus quand c'est fait en public, donc.

**Même en privé, tu as du mal à la recevoir, enfin du mal à le recevoir ...**

Oui, je suis toujours un peu gênée un peu. Je ne le fais pas pour ça donc quand on te le verbalise, ouais c'est un peu compliqué pour moi.

**OK, parfait, alors comment est-ce ... Enfin, le feedback est-ce que ça a une importance aussi dans la reconnaissance ? Comment est-ce qu'elles se vivent les évaluations, les évaluations formelles comme les feedbacks informels ? Comment est-ce que tu le vis un peu ces feedbacks ?**

Moi je trouve que c'est important d'en avoir parce que ça t'aide à te situer, à te remettre en question et à avancer. Après, ouais, on fait quand même souvent. Comme tu l'as dit, il y a l'évaluation qu'ils appellent ça "intermédiaire" et puis l'évaluation globale de l'année pour voir où tu en es dans ta carrière et puis ça ce sont des trucs plus formels. Et puis y'a des petits feedbacks sur le travail de tous les jours, on essaie de se voir régulièrement pour avoir un retour sur le travail, pour échanger, pour partager. Donc, ça c'est plus quotidien et beaucoup moins formel quoi.

**OK.**

Et pareil, comme je t'ai dit, donner des feedbacks aux autres aussi sur le travail quand tu as reçu une aide, voilà on a tellement un travail en interaction les uns les autres que c'est aussi important quoi.

**Ok. Est-ce que tu trouves du coup au final les feedbacks, tu trouves que c'est quand même efficace pour l'amélioration dans le travail et la motivation dans le travail ?**

Oui, ça peut l'être. Oui, clairement.

**OK, et du coup, comment ressens-tu ... Est-ce que tu ressens que tes compétences et tes talents sont reconnus dans l'organisation grâce justement au feedback, grâce aux moments plus informels ? Ou au final, t'as pas tes compétences, tu ne sens pas spécialement qu'elles sont valorisées ou autre ?**

Bêtement, Florence, elle me présente toujours comme le couteau suisse, Je ne sais pas si tu avais déjà entendu ?

**Oui, oui. Maryline me l'a dit aussi, "je te propose Anissa, le couteau suisse" (rires).**

Au début, je me disais "ce n'est pas super" mais au final, si, je pense quand même que c'est bien.

**Oh moi je trouve que c'est un compliment perso.**

Mais oui.

**Et est-ce que du coup, l'influence de la reconnaissance de toi-même et de ton travail, est-ce que ça a un impact sur, par exemple, ta relation avec tes collègues ? Est-ce que tu ça te motive plus, c'est donc ... enfin tu échanges plus facilement ? Enfin est-ce que ça a un impact sur ta relation avec tes collègues ?**

Non, je ne pense pas. Non, pas la reconnaissance en elle-même, ça ne va rien changer pour moi que j'ai de la reconnaissance en retour, ça ne va rien changer sur la relation avec les autres.

**OK, d'accord, nickel. Selon toi, est-ce que la reconnaissance est équitable dans l'organisation ? Donc c'est à dire que chaque personne est reconnue à sa juste valeur, pas égalitaire genre tout le monde la même, mais vraiment reconnu à sa juste valeur au sein de de d'ici.**

Ouais, ça je pense que oui.

**Comment est-ce que ça se vit comment pour toi ? Enfin, comment est-ce que tu justifies ça, enfin “justifie”, plutôt comment est-ce que tu expliques qu'elle est équitable ? Comment tu le ressens ?**

Par exemple, les intentions de Florence, ça va être les mêmes pour tout le monde, tu vois ? Donc que tu aies un enfant, que tu vives tout seul, que tu sois plus âgée et plus vieux, elle va prendre le temps pour tout le monde pareil. Si tu as besoin de lui parler pour n'importe quel sujet, privé ou du boulot, tu peux lui demander de la voir et t'entretenir avec elle. Et ça ce niveau-là, je trouve qu'elle a la même attention pour tout le monde quoi.

**Parfait. Pour quelles raisons aimerais-tu t'investir plus dans ton travail ? Qu'est-ce qui te rend fière de travailler chez d'ici ? Oh, c'est : pour quelles raisons aimes-tu t'investir dans ton travail plutôt. J'ai mal lu.**

(rires) Parce que dans c'est dans ma nature aussi, faire les choses à fond, que ce soit le travail ou en dehors du travail et du coup, je ne pourrais pas venir au travail et faire les choses à 50% alors que ... Enfin voilà, ça c'est, je pense, que c'est ma nature comme ça aussi, donc je suis tout le temps au taquet, tout le temps à fond. Je le fais comme pour moi, en fait, quand on en parle à la maison ou avec mes copines ou tout ça, je dis toujours, “c'est mon magasin” mais ce n'est pas mon magasin, mais c'est pour mon magasin.

**C'est comme si ?**

Mais c'est ça, c'est comme si c'était le mien, et du coup je le fais à fond.

**Et au final, du coup, est-ce qu'il y a des éléments qui pourraient te freiner à t'investir dans ton travail ? Enfin, ce que tu vois ce que je veux dire.**

De façon générale ou toujours par rapport au management ?

**Non, non. De façon générale, quels sont les éléments qui pourraient te freiner à investir pleinement dans ton travail ?**

Hum. Les relations un peu plus conflictuelles, c'est ça me ... ça joue vite sur mon moral et sur, oui, mon envie de travailler. Enfin quand tu n'as pas le moral, voilà, tu as déjà moins envie de travailler aussi. Le fait d'être en conflit permanent avec quelqu'un, c'est. C'est assez compliqué à gérer tout le temps au travail quoi.

**Oui, j'imagine ça. Est-ce que du coup, tu te sens reconnue pleinement pour ta personne et pour tes compétences au sein de d'ici ?**

Mouais, ça ouais.

**Ok, parfait. Et si tu avais une petite baguette magique, comment est-ce que tu pourrais améliorer la reconnaissance dans l'organisation, donc le domaine, la manière, et cetera ?**

Hum. Je ne sais pas.

**Pas d'idée ?**



Je ne sais pas si je changerais quelque chose en fait, à ce niveau-là.

**Ok, donc c'est très, très positif.**

Ouais, ouais, ouais.

**Parfait. Donc là, j'ai des questions finales pour remplir mes cases de méthodologie. Donc comment est-ce que tu t'appelles ?**

Anissa Miled

**Quel âge as-tu ?**

40 ans.

**Quelles études est-ce que tu as faites ?**

(rires) Institutrice primaire.

**Tout à fait dans le thème (rires).**

Ouais.

**Et quel poste occupes-tu maintenant dans l'entreprise ?**

Collaboratrice RH et administration.

**Parfait. voilà, c'est fini pour moi.**

D'accord.

**Merci beaucoup. Attends, j'ai coupé l'enregistrement, parfait.**

D'accord.

## 2. *Retranscription du répondant n°2*

**Écoute donc là je vais un peu te rappeler le projet. Donc c'est pour mon mémoire qui aborde le management participatif et la reconnaissance au travail, c'est-à-dire tant la personne que ses compétences et ses qualités. Est-ce que t'as des questions pour avant de commencer la partie ou ?**

Non.

**On est parti alors. Ça va être en plusieurs parties donc il va voir une petite partie “mise en situation” puis après ça va être des questions spécifiques d'abord sur le management participatif et ensuite sur la reconnaissance au travail. Et puis une petite partie “présentation” ou ça sera pour ma méthodologie et remplir les informations. Donc depuis quand est-ce que tu travailles dans l'organisation ?**

Depuis février 2021.

**Ok et avant qu'est-ce que tu faisais ?**

Étudiante, je faisais des études.

**Alors pour toi, quelles sont les valeurs de l'entreprise ?**

Qu'on met déjà en pratique ou ?

**Oui ou celles que tu vis dans l'entreprise. Enfin qu'est-ce qui ressort pour toi comme valeur de l'entreprise ?**

On est tous égaux je trouve. Les patrons, ils prennent le temps de nous écouter et de comprendre qu'est-ce qui va et qu'est-ce qui ne va pas. Niveau, aussi avec les collègues, on s'entend super bien, enfin moi je n'ai pas de souci.

**Ok. Et quelle est la valeur la plus importante pour toi dans celles que tu vis ici ?**

Le social.

**Le social ?**

Oui.

**Comment est-ce que tu perçois, comment est-ce que tu vois l'entreprise en tant que collaboratrice dans l'entreprise ?**

Moi ?

**Oui toi comment est-ce que tu la vois, comment est-ce que tu vois l'entreprise en tant que telle quand tu regardes à l'intérieur, quand tu es à l'intérieur ?**

Alors moi je me sens bien la société. Je ne vois même pas le temps passer, d'ailleurs on est déjà mercredi, non jeudi.

**Oui jeudi.**

Ça passe très, très vite donc ça fait 3 mois que je suis ici, je n'ai pas vu le temps passer.

**Tu le vis bien ?**

Ouais donc franchement c'est que je me plais très bien.

**Et du coup, l'ambiance en interne, comment elle se passe tant avec les collègues qu'avec les échelons supérieurs ?**

Excuse-moi, je n'ai pas entendu.

**Comment est-ce que se passe l'ambiance en interne toi avec tes collègues et avec la hiérarchie entre guillemet ?**

Oh super bien franchement ici oui.

**Rien à redire ?**

Non.

**Ok, parfait. Et la communication entre vous ?**

Alors entre il y a un peu du mal entre nous et le magasin en tant que tel. Mais je pense que Myrto (ndlr responsable communication) là elle s'occupe, Myrto et Marilyne (ndlr responsable du développement humain) s'occupent de ça pour que l'information passe directement et qu'il n'y ait pas une différence entre le bureau et le magasin.

**Oui, et en quoi est-ce qu'elle est difficile pour le moment ?**

Je pense que ceux du magasin ils se braquent, ils restent entre eux. Et quand il y a une information, ils ne nous la donnent pas, ne nous la communiquent pas. Alors que nous, on essaie quand même de communiquer et donc voilà, l'information ne passe pas toujours bien.

**Et avec Florence et Franck comment ça se passe la communication ?**

Alors moi je travaille beaucoup avec Florence, la communication se passe super bien. Franck je le vois un peu moins donc on parle par mail mais, il y a une bonne communication.

**Une bonne communication donc ? Ok, d'accord. Donc là, on va passer maintenant aux questions un peu plus spécifiques donc d'abord sur le management participatif : donc avant que le changement ait lieu, tu étais quand même dans l'entreprise en tant qu'étudiante mais tu as quand**

**même vécu le changement, à l'annonce du changement et depuis qu'il y a eu changement. Donc comment est-ce que la culture d'entreprise tu la décrirais avant qu'il y ait eu changement ?**

En fait moi je suis arrivée quand ils avaient déjà commencé ça.

**Ok, d'accord. Ça va, t'inquiète. On passe ça alors.**

Et à mon avis, Marylin elle ne saura pas te répondre non plus à ces questions.

**Oui, ça non, ce n'est pas grave. Comment est-ce que le fait qu'il y en ait un management participatif dans l'entreprise, ça t'a attiré pour venir travailler ici, pour faire par exemple ton stage ? Est-ce que c'est un point important ?**

Alors moi je connaissais pas du tout, je ne pensais pas du tout ça. Je l'ai appris quand j'ai fait mes stages. Donc j'avais choisi la société parce que j'étais étudiante ici donc j'avais envie de découvrir vraiment l'aspect comptable du magasin, ce qui se passait après. On m'a expliqué ce que c'était et franchement, c'est mieux.

**Qu'est-ce que ça t'inspire quand ils t'ont expliqué ça ?**

Mais je trouve que c'est bien parce qu'au moins il n'y a pas les chefs puis il y a nous. Là, ça aide déjà puis on s'entend super bien, on n'a pas peur en fait d'aller vers les autres parce que justement ce n'est pas le supérieur qui va nous engueuler si on dit quelque chose. Voilà.

**Ok. Et est-ce que tu ... Du coup les questions sont un peu délicates. Est-ce que tu vis le management participatif, quand on t'a annoncé ce que c'était etc, est-ce que tu le vis de la même manière que ce que tu t'étais comme idée ? Ou alors tu t'attendais à des choses et tu ne l'as pas forcément rencontré ou inversement ?**

Je n'ai vraiment pas d'avis là-dessus parce que je découvre en fait tout simplement parce que je ne le connaissais pas avant. Je pense qu'il y a aussi un peu de peur parce qu'on se dit "jusqu'où est-ce qu'on peut, entre guillemets, aller et qu'est-ce qu'on peut faire, ce qu'on ne peut pas faire". Et là, je pense que ça risque un peu d'avoir des soucis. Mais après, pour l'instant, franchement ça va.

**Ok. Et du coup, pour toi, quelles sont les forces et les faiblesses de ce mode d'organisation ?**

Voilà donc j'en reviens. Donc de savoir où est-ce qu'on peut aller, qu'est-ce qu'on peut faire et qu'est-ce qu'on ne peut pas faire. Ça, c'est un peu ... Est-ce que tout le monde peut faire tout, entre guillemets, alors qu'il y a des choses ... On reste quand même dans une société donc il y a quand même des choses où il y a des limites. Donc ça risque un peu de coincer, même au niveau du magasin, se dire "oui on peut" mais non en fait. Plus de responsabilités alors qu'ils ne l'ont pas.

**Ça, c'est donc une faiblesse ?**

Oui, une faiblesse. Donc les points positifs, mais c'est mieux. On peut communiquer beaucoup plus, on peut dire ce qu'on ressent et c'est le bien-être surtout.

**Tu sens que ça a un impact réel sur le bien-être ?**

Oui.

**Et en quoi pour toi ?**

Parce que s'il y a quelque chose qui ne va pas, je pense que les gens, que ce soit le supérieur ou pas, ils vont dire ce qu'ils ressentent, qu'est-ce qu'il va, qu'est-ce qu'il ne va pas. Si on n'avait pas ça, je pense que si c'était notre supérieur, non "c'est mon supérieur, il a raison, je n'ai pas mon mot à dire". Et avec ça, la personne risque d'être mal dans sa peau et donc voilà.

**Ok, parfait. Alors donc c'est depuis qu'il y a eu changement. Donc comment est-ce que tu vois l'entreprise en management participatif, comment est-ce que tu la vois, comment est-ce que tu ...**

**Oui c'est un peu redondant évidemment vu que tu as posé. Est-ce que tu as joué un rôle du coup dans la transformation, est-ce que tu prends part à des procédés etc ?**

Moi non, peut-être Virginie quand elle était là.

**Ouais mais pour le moment et depuis 3 mois, il n'y a pas eu de mise au vert comme ils disent ça ?**

On a eu une oui.

**Ok et tu y as participé ?**

Oui.

**Ok, et ça a donné quoi ?**

Alors on a beaucoup parlé du nouveau magasin qui me concerne puisque je vais partir de l'autre côté. On a découvert d'autres gens et on a parlé d'une autre société, qui faisait justement ça, Galler. Et en fait, qui fonctionne comme ça.

**Ah oui ? Je ne savais pas.**

Oui, ils fonctionnent comme ça et donc ils expliquaient ... ça a été racheté, il n'y a pas longtemps, par une autre société et donc ils commençaient tout doucement à faire ça.

**Ok.**

Eux, ils disaient qu'il y avait un changement dans les personnes, ils restaient beaucoup plus longtemps dans l'entreprise.

**Oui, ok. Et pour toi, quel est l'apport de ce système organisationnel, enfin de cette méthode de travail, de ce mode de gestion pour l'organisation ?**

L'organisation ?

**Pour “d’ici”, pour le magasin quel est l'apport primordial pour toi ? Qu'est-ce que ça a apporté au magasin de changer ?**

Je pense que la communication, plus en bas, parce qu'elle a du mal à monter enfin venir vers nous, mais je pense que c'est ça, la communication. Et surtout, en bas, j'ai trouvé qu'ils prenaient beaucoup plus de responsabilités et donc ils apportent beaucoup plus ce qu'ils ont et donc participent beaucoup plus, que ce soit le polyvalent ou le chef de rayon. Je trouve qu'ils apportent beaucoup plus. Ça, ça aide quand même la société à avancer.

**Ok, parfait. Pour toi, pour le moment, est-ce que tu crois que c'est, le fait de changer, ça a été un succès ou un échec ou pas trop, enfin un peu nul pour l'entreprise ? Enfin, nul non mais pas de changement je veux dire.**

Alors attends. Moi ça fait 3 ans que je suis ici, la société existe depuis 6 ans. Apparemment, les 2 premières années, il y a eu du changement : tout le temps les gens qui rentraient et qui sortaient et qui rentraient et qui sortaient. Et là, depuis 3 ans, peut-être 2 - 3 personnes sont parties, enfin deux, et le reste, ils sont restés donc je pense que ça a aidé.

**Ça a aidé à la stabilité ?**

Oui, à la stabilité des gens je pense.

**Oui, en tout cas ça serait lié avec le changement ?**

Oui, avec le changement. Quand je suis arrivée, ça commençait justement ça donc.

**Ok. Est-ce que tu penses que c'était une nécessité de mettre en place ce changement ou pas ?**

Oui, pour le bien-être du personnel. Donc j'en reviens aux autres questions.

**Ouais oui on fait référence aux autres. Et est-ce que, peut-être que tu en as déjà parlé et tu vas savoir me répondre, est-ce que les habitudes de travail elles ont changé depuis qu'il y a eu la gouvernance partagée ?**

Les habitudes oui pour les polyvalents.

**Oui, en quoi ?**

Ils font beaucoup plus de choses, ils osent dire "Non" au chef du rayon, ils donnent leurs avis et ça oui, ça a aidé. Et c'est vrai qu'à deux, on avance plus et on va plus loin.

**C'est vrai, c'est vrai, ça c'est sûr. Et par contre est-ce que du coup, quand tu étais dans le magasin en tant qu'étudiante, est-ce que tu voyais qu'il y avait une charge de travail plus conséquente ?**

**Est-ce qu'il y en a qui se sont plaint par rapport à ça ou ça n'a pas spécialement changé la charge de travail ?**

Alors, une charge. En tant qu'étudiante je le remarquais sur les étudiants en fait, c'était que les étudiants qui devaient aller en caisse ça sonnait, que tu sois occupé, tu devais y aller c'est tout. Tu es étudiante ici, tu sais bien, on te dit "Tu dois faire tel rayon", mais après tu dois aller aussi à la caisse et tu dois avancer et on te dit "pourquoi tu n'as pas avancé ?". Beaucoup d'étudiants ... Maintenant, je sais que les responsables ou les autres qui travaillent, quand ils sont débordés, ils partagent avec les étudiants. Du coup, les étudiants ont beaucoup plus.

**La charge de travail depuis qu'il y a eu ... Enfin tu penses que ça a eu un impact le management participatif sur ça ou ça a toujours été comme ça ?**

Je n'étais pas là avant donc ça, je ne sais pas mais en tout cas, ici je trouve qu'on donne beaucoup aux étudiants et voilà. Je pense que tu es bien placée pour le savoir.

**Et est-ce que dans les relations avec les collègues il y a eu un changement ?**

Il y a eu un changement parce que je suis plus étudiante et donc je suis passée. Là y'a eu un changement mais sinon.

**Tu ne sais pas si entre les collègues depuis, enfin avant et après le participatif ...**

S'il y a eu un rapprochement entre un autre ou l'autre ?

**Oui, un changement dans les relations, peut-être plus saine ou justement, il y a peut-être plus de tension ?**

Je pense plus Éric, lui il a changé beaucoup.

**Et tu crois que ça a changé avec le changement de culture ?**

C'est avec les formations que Florence lui fait faire, par exemple "être le meilleur". Je pense que ça peut l'aider aussi mais les autres, ils étaient déjà assez ouverts.

**Oui donc ça ils ont été plus à l'écoute de la personne qui a rendu compte que ?**

C'était plus Éric "Moi je suis le chef, c'est moi le chef" et voilà maintenant il dit "Ok, oui je suis chez le chef mais on est tous égaux"

**Ok, il y a eu une écoute qui a fait que ?**

Oui, une écoute.

**Et est-ce que depuis le changement tu penses que "d'ici" est plus efficace dans sa façon d'être, enfin dans sa façon de fonctionner ?**

Efficace oui, maintenant aussi on a eu le COVID donc enfin voilà. Je ne sais pas si c'est que dû à ça ou non. Donc c'est un peu compliqué.

**Oui, ça biaise. En plus, ici c'est l'alimentaire donc ça joue énormément.**

Oui, ça a joué énormément.

**Et du coup est-ce que tu sais me citer quelques actes concrets du passage en management participatif dans l'entreprise ? Mais ça peut être, je ne sais pas mais comme tu m'as expliqué une écoute plus attentive par exemple tu vois. Ce n'est pas d'office une action machin mais peut être la façon d'agir par les personnes entre elles etc.**

Je pense que la mise au vert, ça c'est déjà un truc où on sort du magasin comme ça on peut dire ce qu'on ressent donc ça oui. La mise au vert. L'écoute oui et je pense aussi le contact.

**Le contact ?**

Entre eux. Je pense qu'avant l'épicerie restait avec l'épicerie, enfin chaque rayon restait avec son rayon. Et donc maintenant, c'est vrai que, enfin maintenant Jess, qui est en fruits et légumes, elle va parler avec les autres.

**Ok, c'est plus ouvert entre eux ?**

Voilà. Et donc ils disent "Est-ce que tu crois que ça c'est bien ou pas ?" alors qu'elle n'est pas du tout dans ce rayon. Ça, ça a aidé beaucoup.

**Ils échangent plus entre eux même si ce n'est pas leur domaine entre guillemets ?**

Oui c'est ça.

**D'accord et du coup tu viens de parler de mise au vert, comment se déroule rôle l'accompagnement au changement ? Donc c'est avec "Hum Hum", enfin avec Dimitri.**

Alors là c'était Marilyne qui faisait l'animation, c'est elle qui avait prévu toute la journée.

**Et comment ça se passe tu as déjà ... Enfin comment ça se déroule par exemple à la formation ?**

Alors voilà donc quand on est arrivé, on a fait un petit jeu. Donc elle a mélangé ceux de Naninne avec ceux de Wépion donc on avait une personne de Wépion dans notre groupe justement pour nous apprendre. Donc deuxième exercice, elle nous avait donné des questions sur notre personnalité, nos défauts, nos qualités, nos rêves, des dates importantes. Et donc par groupe de 2 enfin oui, par groupe de deux, on s'échangeait et donc on se pose des questions. Et donc ça nous a permis de connaître un peu plus la personne. Ça, c'était cool.



**Alors là on va passer à la reconnaissance en tant que telle, la reconnaissance au travail. Donc, sur une échelle de 1 à 10, comment est-ce que tu évalues ton bien-être dans l'entreprise ?**

Moi je suis à 10.

**C'est vrai ? Et en quoi ? Et pourquoi ?**

Oui, comme je l'ai dit tout à l'heure mais je ne vois pas le temps passer. Pour moi, ça fait 4 mois que je suis ici, enfin 3 mois ? 5 mois ? 4 mois ?

**Oui 3 mois.**

Et je n'ai même pas vu le temps passer et c'est incroyable.

**D'après toi, qu'est-ce qui fait que tu ne vois pas le temps passer et que c'est 10/10 ?**

Pense que déjà c'est l'équipe du bureau et l'équipe du magasin parce que je travaille beaucoup avec eux. Et après parce que j'aime ce que je fais, ça joue beaucoup. Je vois beaucoup plus vite le temps passer quand je suis ici que quand j'étais étudiante en magasin.

**Oui. Tu le sens plus aussi dans les jambes.**

Oui !

**Alors pour toi quels sont les 3 facteurs qui te motivent à performer dans l'organisation ?**

Dans l'organisation ?

**Donc dans le magasin, enfin à ton poste.**

Mais du coup moi ça va juste être compta quoi.

**Oui mais il n'y a rien d'autres qui te motivent ?**

J'ai envie que la société avance du coup et qu'on aille un peu plus loin et que l'équipe reste au complet et que tout le monde s'amuse et que tout le monde adore ce qu'il fait. Donc ça c'est quelque chose que j'aime bien, on ne le fait pas que pour l'argent mais aussi pour le bonheur, qu'on aime ce que l'on fait.

**Ok. Si je te cite le mot "reconnaissance", qu'est-ce que ça inspire pour toi, qu'est-ce que ça t'inspire ?**

Alors maintenant je vais repartir sur la compta. Par exemple quand j'ai fini quelque chose, Florence elle dit toujours "Oh c'est bien, tu as bien fait" donc c'est une reconnaissance du travail.

**Ok. Et il y a d'autres formes pour toi que "juste" reconnaître le travail ? Est-ce que dire "c'est bien merci" ou est-ce qu'il y a d'autres formes pour toi ?**

Quand, par exemple, l'équipe travaille très bien enfin quand on a des bons chiffres, on a toujours un petit message de Florence en disant "Bravo". Je sais aussi qu'il y a des primes en fonction de ... Là, il y a eu les chèques-repas pour le travailleur. Il y a toujours une récompense de la part des patrons.

**Ok, tant orale que financière ?**

Oui aussi financière. Et même entre l'équipe, par exemple, c'est l'anniversaire de quelqu'un, on fait une récompense, enfin on fait un petit quelque chose.

**Un petit cadeau ?**

Oui.

**Ok. Et ça, pour toi, c'est une forme de reconnaissance ? Donc pour toi quelles sont ... Donc tu viens de me citer la financière, enfin la reconnaissance financière, la reconnaissance orale, les petits cadeaux, est-ce qu'il y a d'autres formes qui existent pour toi ?**

Hum, non. Je n'en vois pas d'autres.

**Oh mais c'est déjà bien, on en a quatre. Et du coup la politique de reconnaissance qui est présente chez "d'ici", comment est-ce que tu la qualifierais ? Comment est-ce que ... Tu trouves si elle est bien mise en place si c'est présent ou pas, si elle a un peu plus induit dans les actions ou c'est clairement dit ? Comment est-ce qu'elle se passe selon toi ?**

Elle se passe bien. Certains mieux que d'autres évidemment mais non je pense que ça passe bien.

**Ok et tu as des actions qui montrent qu'en plus des paroles, il n'y a pas d'autres actions, qui sont mis en place dans une politique de reconnaissance ? Des actes concrets, je ne sais pas ce qu'il pourrait avoir. Dans une entreprise, par exemple, que j'ai interrogé, c'est enfin ... Ils font des montages et donc au menuisier, on envoie la finalisation finale, à la réalisation finale plutôt pour montrer une reconnaissance. Tu n'as pas des actes concrets comme ça, c'est juste, juste entre guillemets, des paroles ?**

À mon avis, c'est plus pour les autres qu'ils ont.

**Mais toi, tu n'en as pas ?**

Je n'en ai pas encore vu.

**Tu verras bien, ça arrivera.**

Oui, ça arrivera

**Ok et du coup, pour toi est-ce que tu établis un lien entre rémunération et reconnaissance ? Dans ta personnalité, dans ta vision du travail, est-ce que, pour toi, il y a un lien qui existe entre les deux ?**

Un lien oui et non en fait. Un oui parce que voilà, on est ... c'est comme ça. Après d'est pas parce que tu fais quelque chose qu'il y a la rémunération qui va venir, il faut le faire pour toi et pour te dire "Oui j'ai réussi à le faire". Après il y a certaines choses, si tu n'as pas quelque chose, c'est comme ça. Après faut pas toujours s'attendre à avoir quelque chose en retour.

**Pour toi, tu ne dois pas le faire spécialement pour la récompense financière ?**

Pour la récompense, oui.

**Et donc elle est un peu présente ici tu m'as dit, toi tu ne l'as pas encore vu mais tu sais que ça existe ?**

Oui, je sais que ça existe. Par exemple, là il vient d'avoir les chèques Sodexo pour ceux qui étaient là depuis un an. En fait, il faut un an d'ancienneté dans l'entreprise pour l'avoir. Donc je pense que oui.

**Ok, ça va. Et pour toi quelle est l'importance que tu attribues à la reconnaissance au travail ?**

C'est-à-dire ?

**Est-ce que c'est une importance particulière dans ton travail ou au final, si ce n'est pas présent ce n'est pas plus dramatique que ça ?**

Moi honnêtement ça ne change pas grand-chose parce que je fais que la compta.

**Donc pour toi donc pour toi ça n'existe pas vraiment d'une reconnaissance ? Tu ne mets pas spécialement une importance dans la reconnaissance au travail ?**

Moi j'ai le bilan à faire, oui c'est vrai qu'ils étaient contents mais après je le fais parce que j'aime bien. Ce sont mes études, c'est moi qui ai choisi cette voie. Et donc, je le fais, je n'ai pas besoin de récompense, je le fais parce que j'aime bien. Mais je pense que pour ceux d'en bas dire "ah c'est bien, tu n'as pas fait tant de perte", voilà une récompense, là c'est bien. Ça va le motiver à éviter de lâcher leur ambition.

**Même juste dit, pas d'office des récompenses, juste dit ça a de l'importance pour eux ?**

Ça a une importance pour eux, ça va les motiver et donc c'est une perte de temps dans la société et ça ne coûte rien.

**C'est la comptable qui parle là. Est-ce que du coup, comment ça se manifeste ? Donc tu as les actes mais ça, en fait, on a déjà posé comme question, tu y as déjà répondu évidemment. Comment est-ce que tu reçois les différents signes de reconnaissance ? Comment est-ce que tu te sens quand**

**Florence te reconnaît, te dit “Ah là, tu as vraiment fait un très bon travail”, comment est-ce que tu le prends ?**

Alors c'est sûr que c'est ça bien on se sent bien et on se dit “Voilà, j'ai bien fait mon boulot”. Et donc là on est déjà contents de nous-mêmes parce qu'on a réussi et alors là on reçoit encore un “bravo, tu as réussi” là ça, c'est vraiment cool c'est magnifique quoi.

**Et ça a un impact sur ta productivité par exemple ?**

Oui, franchement ça oui. Ça me motive d'aller encore plus loin. Et donc quand on est content mais on a envie de travailler donc on va plus vite et voilà.

**Oui. Alors est-ce que ... Comment est-ce que tu vis les feedbacks tant les évaluations très formelles que les retours informels ? Comment est-ce que tu reçois ça, est-ce que tu trouves ça important de mettre des feedbacks dans un travail etc ?**

Alors moi, non pas du tout.

**Ok, pourquoi ?**

Moi j'avance et de toute façon, il y a toujours du bien et du mauvais dans le travail et faut avancer. Donc oui tu as bien fait, oui tu as mal fait, tant pis maintenant. Ne faut pas revenir en arrière, ne faut pas refaire un pas en arrière, allez hop on avance.

**Oui pour toi, ce n'est pas plus efficace ?**

Non, enfin ça peut l'être parce que tu dis “Oh mince, j'ai fait une erreur à tel endroit et je vais essayer de voir” et puis d'autres se disent “Oh j'ai bien réussi donc tranquille”. Non. Donc c'est entre les deux.

**Ça peut être quitte ou double pour toi ?**

Oui, voilà.

**Et les évaluations tous les, je crois que c'est tous les 3 mois ...**

Je n'en ai pas.

**Tu ne trouves pas ça intéressant ?**

Je ne sais même pas ce que c'est mais je pense que c'est juste pour le magasin.

**Il n'y en a pas pour le bureau alors ?**

Je pense qu'il n'y en a pas. Après les évaluations, je pense que ce n'est pas top non plus parce que je sais que Jess quand elle avait une évaluation mais elle stressait parce qu'elle se disait “Qu'est-ce qu'ils vont encore dire de moi ?” donc souvent, ça sort le négatif et pas le positif dans l'évaluation. Et donc, quand

ça sort du négatif, ça peut miner le moral. Donc je ne pense pas que l'évaluation soit la bonne chose et ça fait stresser, je pense, le personnel plus qu'autre chose.

**D'accord.**

Après voilà ...

**Oui c'est ton avis et tu as raison de le donner. Alors est-ce que tes compétences et ton talent, pour toi, sont reconnus dans l'organisation et de quelle manière ça l'est ?**

Alors oui c'est reconnu par Florence parce que je travaille beaucoup avec elle. Après, c'est reconnu aussi par mes collègues. Enfin moi je leur ai dit avant de commencer, je commence, je n'ai pas d'expérience, il faut m'aider à avancer. Quand je fais quelque chose de mauvais, il faut me le dire. Et non en fait, ils me disent que c'est bien, continue, on est content de travailler avec toi. Je leur ai toujours dit s'il y a quelque chose qui ne va pas, ce n'est pas parfait, même avec 50 ans d'expérience qu'on n'arrivera jamais.

**Personne n'est parfait.**

Personne n'est parfait donc voilà. Donc avec les collègues, oui, ça m'a aidé beaucoup.

**Alors quel est ton niveau de satisfaction par rapport à ta situation professionnelle, est-ce que tu es satisfaite ou pas ?**

Oui.

**Qu'est-ce qui fait que tu es satisfaite ?**

L'environnement enfin tout : collègues, la charge du travail, elle était un peu lourde en ce mois-ci mais après ça diminue. Mais j'aime bien.

**Tout quoi ? Et est-ce que pour toi la reconnaissance, chez "d'ici", elle est équitable pour tous ? Équitable, ce n'est pas d'office tout le monde à la même hauteur, c'est en fonction des besoins. Est-ce que tu crois que c'est équitable ?**

Je pense que oui. Après je sais que des fois il y a des différences parce qu'on se dit "Ah lui il a plus de mal donc on va plus l'aider" alors que pas spécialement. Peut-être que quelqu'un qui n'a pas besoin d'aide en a besoin. Donc là je pense que oui c'est ... Par exemple, Jess, elle avait eu des évaluations mauvaises et on ne lui a jamais dit pourquoi et comment s'améliorer.

**On ne lui a jamais expliqué ça ?**

Si, on lui a dit "tu ne fais pas bien ça", c'est tout.

**Il n'y a pas eu d'explications profondes ?**

On lui a dit “démerde-toi, trouve quelque chose pour t’améliorer” au lieu de l’aider un petit peu. Éric par contre, il est fort énervé sur les gens et donc, il est toujours négatif. Et on l’aide beaucoup, on lui dit “Voilà, il faut que tu voies ça, ça et ça”.

**Oui, voilà, ce n’est pas équitable alors qu’il y a des besoins similaires ?**

Oui, similaires. Donc juste ces deux concrets là oui.

**Pour quelle raison tu aimes d’investir ici dans ton travail ? Parce que c’est à la compta et que c’est ta vie mais qu’est-ce qui te motive, qu’est-ce qui te rend fier de travailler ici ?**

On revient aux autres questions. Donc je pense que ce sont les récompenses, entre guillemets, de ce que Florance et Franck ont dit donc “Oui c’est bien tu as bien fait ça”. Donc je pense que c’est le bien-être ça. Et l’équipe surtout, ils sont top.

**Et justement alors, qu’est-ce qui peut te freiner à travailler ici ?**

C’est plus dans l’avenir du coup moi. C’est financier du coup.

**Parce que ...**

Parce que le barème, c’est celle la seule chose où plus tard je me dis, parce qu’avec l’expérience, on peut devenir indépendant comptable et donc on gagne beaucoup plus. C’est la seule chose qui me fait penser là actuellement, c’est quand j’aurais vraiment beaucoup d’expérience c’est que j’aurais mon master. Donc je pense que là, on ira plus vers un autre truc parce que c’est le salaire qui bloque. Quand on te propose un salaire à 3000 alors que tu gagnes 2000, tu fais vite le choix.

**Oui, oui.**

Il y a le bien-être aussi mais après, si tu es bien mais que tu ne gagnes pas grand-chose, et bien ...

**À un moment, ça va peser dans la balance.**

Voilà, voilà. Tout devient très cher donc il faut faire un juste milieu. Donc voilà.

**Ok et au final, non pas au final il en reste encore une après, est-ce que tu te sens reconnue dans l’organisation pour ta personne et tes compétences ?**

Oui, oui d’ailleurs, on m’a proposé le poste pour Wépion. Donc Florence au lieu de postuler sur Internet pour voir s’il y avait des candidatures, elle me l’a directement proposé sans savoir mes compétences, sans faire des tests d’entrée. Ouais donc là oui.

**C’est un bel exemple.**

Oui, je pense que là, je n’ai rien à dire.

**Oui c'est pas mal. Et si besoin, si c'était nécessaire, comment est-ce que tu améliorerais la reconnaissance dans le magasin, enfin dans l'entreprise ?**

Je pense que moi, j'étais c'était bien accueilli, donc ...

**Donc pour toi, il n'y a pas d'amélioration, pour ton cas ?**

Non.

**Ok, c'est parfait. J'ai fini toutes les questions-là, j'ai des petites questions personnelles. Donc comment est-ce que tu t'appelles ?**

Jessica.

**Et le nom de famille ?**

Almeida.

**Quel âge as-tu ?**

23 ans, 24 pardon. Un an de plus.

**Quelle étude as-tu faites ?**

Un bachelier en compta, un bac quoi.

**Quel poste occupes-tu pour le moment dans l'entreprise ?**

Un remplacement de comptable.

**Rien à voir, pour Wépion, tu as dit oui ?**

Oui.

**Oh, trop bien. Dans le futur le poste de comptable pour le deuxième magasin ?**

Oui.

**Félicitation. Et moi j'ai fini toutes les questions, je ne sais pas si tu as quelque chose à rajouter, une question à poser en plus ?**

Non, non.

**Mais parfait merci beaucoup.**

### *3. Retranscription du répondant n°3*

**Donc je vais te rappeler un peu le sujet et le pourquoi du comment. Donc c'est pour mon mémoire qui aborde le management participatif et comment il est vécu dans l'entreprise etc. Et savoir s'il joue un rôle ou pas dans la reconnaissance au travail, tant de la reconnaissance de la personne que de ses compétences et ses talents. Donc il faut pour j'ai posé plusieurs questions d'abord une petite mise en situation puis des questions spécifiques sur le management participatif et puis sur la reconnaissance et puis des petites questions pour la méthodologie, un peu « ponpon » les questions. Donc il faut enfin... Ce sera anonyme, il ne faut pas que t'es peur de répondre et tout, il n'y a pas de mauvaise ou bonne réponse. Est-ce que tu as quelque chose à ajouter ou une question à poser avant de commencer ?**

Non.

**Alors on est parti !**

Ah si, est-ce que je peux mettre la clim ?

**Oui vas-y, vas-y, vas-y.**

Ok je t'écoute.

**Alors depuis quand est-ce que tu travailles chez "d'ici" ?**

Trop longtemps, depuis le 02 novembre 2020.

**Ok et qu'est-ce que tu faisais avant ?**

J'étais, c'est vrai je suis toujours formatrice et coach en créativité et en neurocognitivisme.

**Ok pour toi quelles sont les valeurs de l'entreprise ?**

Le plaisir avant tout. Le local dans le sens, on va promouvoir les gens de chez nous et les produits de chez nous. Et l'humain.

**Ok et pour toi quelle est la plus importante ?**

Je trouve que le plaisir regroupe un peu tout finalement mais je ne sais pas si on a une plus importante. Mais si on fait attention plaisir qu'éprouve les gens à travailler, on est sur l'humain. Maintenant voilà le local, c'est le développement durable, mais j'aimerais qu'on soit beaucoup plus. Il y a des choses qui vont être mises en place mais oui.

**Ok, parfait. Et donc comment est-ce que tu perçois l'entreprise en tant que collaboratrice, comment est-ce que tu la visualises ?**

Elle est un peu trop large cette question.



**Est-ce que pour toi c'est, là je vais du coup biaiser un peu, mais est-ce que c'est familial, est-ce que c'est paternaliste, c'est ce que c'est ... Enfin voilà, comment est-ce que tu visualises toi en tant que personne, tu perçois l'entreprise ?**

Hum, je n'arrive pas à répondre. Oui, je ne sais pas comment dire mais je ne trouve pas que c'est quand même familial mais il y a vraiment une bonne entente. On n'est pas des copains non plus mais comme une équipe.

**Ouais c'est plus tendance familiale avec l'aspect travail quand même plutôt que très individualiste point de vue productivité ?**

Oui non, mais on est très productivité quand même (rires).

**Il y a plus une tendance familiale sans l'être vraiment ?**

Oui.

**Et l'ambiance en interne, comment est-ce qu'elle est, comment est-ce que tu te sens dans l'entreprise ?**

Globalement, elle est bonne mais maintenant je sens qu'il y a des trucs qui pourrissent un peu l'ambiance. Enfin c'est anonyme le truc, genre des Éric. Je trouve que vraiment trop scission encore bureau/magasin. On a fait la mise au vert il y a 10 jours, c'était génial, ça fait vraiment du bien dans son sens.

**Oui avec Galler que Jess m'a dit.**

Oui. Mais voilà vu que c'est une fois ou 2 fois par an, ça ne suffit pas quoi et je trouve qu'il y a vraiment trop cette scission. L'un et l'autre on ne se comprend pas enfin voilà.

**Oui. Donc même avec les mises au vert, ça ne s'apaise pas ?**

Bah si mais bon c'est une journée sur 365, c'est vite oublié. Le lendemain, il y a 10 000 clients qui attendent, des commandes et des machins, plein de trucs à faire et enfin.

**L'opérationnel reprend le dessus ?**

Oui.

**Et comment est-ce que tu estimes la communication entre collègues, comment est-ce qu'elle se passe ?**

Mauvaise, elle n'est pas du tout fluide, elle n'est pas du tout efficace, il y a tout à refaire.

**Oui. Et avec la hiérarchie entre guillemets, qui n'existe plus ?**

Mais tu veux dire quoi ?

**Toi, ta relation, ta communication avec la “hiérarchie” ?**

Oh moi bien parce que je suis proche.

**Et ça serait un peu moins quand c'est plus loin entre guillemets ?**

De ce que j'entends, il n'y a pas trop parce que c'est bloqué par Laurent en fait.

**Oui, ok.**

Donc nous il y a une chose on n'est même pas au courant et en bas ils n'osent pas remonter ce qui ne va pas.

**La communication entre les deux est compliquée, il y a vraiment une scission magasin ?**

Elle est bloquée, elle est exprès bloquée. Donc ça, ça ne va pas.

**Ok. Alors par rapport à ... On commence ça va être des questions spécifiques donc par rapport management participatif. Bon donc, il y a, normalement, c'est scindé avant le changement, à l'annonce du changement et depuis le changement. Tu n'as pas vécu avant le changement mais j'ai quelques petites questions quand même. Donc avant la structure dans l'entreprise dans laquelle tu étais, comment est-ce qu'elle se déroulait, comment elle était ?**

Du coup, je ne sais pas trop.

**Non mais toi, la structure ou tu étais avant.**

Oui moi avant. Non, moi c'était comme si j'étais seule.

**Très individualiste donc ?**

Enfin, si besoin il y avait, mais chacun ses projets et on pouvait toujours faire appel à quelqu'un mais il n'y avait personne qui me disait “tu dois faire ça, tu vas faire ça”.

**Oui, ok. Et pour toi du coup chez “d'ici” quels ont été les éléments déclencheurs qui ont amené à changement d'entreprise ?**

Les prises de conscience de Franck et Florence. Notamment en lisant le livre de Frédéric Laloux, et je pense que ça collait bien avec toutes leurs valeurs par rapport à “d'ici”, et que c'est juste qu'on les a peut-être un peu éclairés via des livres, des conférences. Et que du coup, ils se sont dit “Oui, c'est ça qu'on veut”.

**Alors on va passer à l'annonce du changement. Quand toi tu as appris que “d'ici” était en management participatif, est-ce que tu connaissais le principe avant d'arriver ici ?**

Oui, c'est pour ça que j'ai été engagée (rires).

**Et qu'est-ce que ça t'inspire ce sujet ?**

Que tout le monde est gagnant et que, qu'on ait enfin ça, ça sera un passage obligé pour tous. Ça fait juste partie de l'évolution de notre société et c'est vraiment ce côté tout le monde est gagnant. L'entreprise, évidemment, à tout à gagner, parce qu'elle va aussi toutes les compétences de ses employés, pas juste ce qui est décrit sur la description de poste. Et les employés vont pouvoir plus s'épanouir.

**Et donc dans la prise de décision, donc tu dis que c'est Frank et Florence qui ont été les déclencheurs en faisant des formations etc, est-ce que dans le processus de mise en place du changement, est-ce qu'ils étaient tous les 2 qui ont mis en place, avec peut-être un accompagnement, ou il y a eu une participation des collaborateurs aussi dans ce processus de mise en place ?**

Non parce qu'il était assez rejeté au début. Donc c'est vraiment Franck et Florence qui sont à l'initiative et donc ils ont fait appel à Dimitri que tu as déjà vu. Et donc, Schadia, à l'époque, qui menait un peu ce projet-là et maintenant, c'est moi qui l'ai repris. Mais non, s'il n'y avait pas quelqu'un qui prenait ça en charge, il ne se passerait rien du tout.

**Oui, il n'y a pas eu une prise de responsabilité de tout le monde ?**

Non.

**Ok. Donc alors comment est-ce que tu as vécu l'idée de travailler, enfin du coup c'était très individualiste avant l'entreprise où tu travaillais. Donc comment est-ce que t'as ...**

Pas individualiste mais autonome.

**Autonome, ok, peut-être trop ?**

Oui.

**Et donc du coup comment est-ce que t'as vécu l'idée travailler dans une entreprise en management participatif, tu étais vraiment positive, qu'est-ce que tu t'es dit ?**

Qu'est-ce que je me suis dit ? C'est bizarre, en fait, quand j'ai vu le poste avant même d'être acceptée, quand j'ai vu l'annonce sur Facebook, j'ai dit "Ce poste, il est fait pour moi". Parce qu'au-delà que je sois dans un management participatif, je joue un gros rôle dans la transition. Ici, ce n'est même pas tant le fait qu'on soit en management participatif mais plutôt que j'ai ce gros rôle pour l'accompagner.

**Le challenge, c'est ça qui te motive ?**

Non, c'est le côté, c'est ça que j'aime en fait, c'est ce que je faisais aussi dans mon ancienne entreprise, l'entreprise et enfin ce n'est pas la mienne mais voilà. Et donc c'est que ça correspondait bien à ce que j'avais envie de faire en fait.

**Et tu n'avais aucune appréhension par rapport au défi ?**

Non.

**Parfait alors, tant mieux, c'est que ça te plaisait. Et est-ce que du coup, ça a été un facteur d'attraction d'attractivité pour toi ?**

Oui. C'est un truc hiérarchique, genre à l'ancienne, je n'aurai même pas postulé, voilà.

**Ok. Et maintenant que tu y travailles, comment est-ce que tu le vis le management participatif ?**

Un peu mal. Parce que, en fait, il y a 2 choses, comment moi je le vis très bien. Maintenant, en fait, ce que je vis mal, c'est de devoir porter le projet parce que je sens que je suis un peu seule

**Sur le bateau ?**

Oui. Sinon, moi en tant que collaboratrice, de subir le management participatif ... J'ai fait des guillemets mais ça ne se verra pas (rires). Mais personnellement je le vis très bien.

**Et du coup pour toi, quelles sont les forces et faiblesses de ce projet ?**

Les forces. Bon, déjà, ils sont portés par les fondateurs, si ce n'est pas le cas, déjà c'est mort. Bon, les faiblesses d'abord (rires). Voilà les gens à la base, ils n'étaient pas forcément pour parce qu'ils ont l'impression qu'ils vont prendre beaucoup de responsabilités et qu'on va venir leur taper sur les doigts alors qu'on a beau leur expliquer que ce n'est pas du tout le cas. L'opérationnel, par rapport au type d'activité, prend énormément de temps, donc c'est très difficile à mettre en place et à trouver du temps pour le faire. Donc déjà ils n'ont pas beaucoup de temps, même s'ils ne sont pas très motivés, c'est doublement compliqué. Ils ont encore plus d'excuse de "je n'ai pas le temps". Une des faiblesses aussi, c'est la communication qui est très mauvaise. C'est très important de communiquer quand on passe en management participatif. Et les forces, c'est d'avoir engagé quelqu'un pour ça, si au final ... Là, tu vois, j'étais plus trop dessus parce qu'il y avait l'engagement de toute l'équipe de Wépion tout ça, donc je suis que là 3 jours/semaine et j'ai plein de trucs. Mais quand même, il n'y a pas qu'un consultant extérieur, il y a quelqu'un à l'intérieur qui vit vraiment cela. Puis après une autre force, c'est l'équipe, même si même ils ne sont pas chauds et tout, ce sont quand même des gens, des "bonnes gens", enfin voilà, si on devait faire ça avec des "gros cons" (rires), ça ne marcherait pas. Et là, ce n'est pas le cas.

**Alors, depuis que le changement est en place pour toi, quel est l'apport majeur que ça a amené à l'entreprise ?**

Ben, pour moi, c'est un peu trop tôt parce que vraiment au début, mais pour donner un exemple, on a fait un peu dans le rayon frais, qui est le rayon compliqué, et on a distribué les rôles et tout. Et en fait, ils ont fait des choses, elles ont proposé des choses qu'avant elles n'auraient pas proposé. Donc nous on a eu droit à des idées, à des actes fait en plus on va dire et en retour, on a vu qu'elles étaient fières donc.

Oui, c'est le côté qu'on peut en attendre plus de nos employés et eux, ils sont encore plus contents d'eux-mêmes quoi.

**Ils sont valorisés ? Alors, pour toi, du coup, tu dis que c'est trop tôt, mais est-ce que ça une tendance vers le succès ou ...**

Ah mais j'espère bien.

**Pour toi, est-ce que ça va plus vers un succès que vers un échec ce qui est mis en place pour le moment ? Et en quoi tu visualises que c'est un succès ou un échec ?**

Franchement, je crois que je ne peux même pas voir que ça puisse aller en échec, mais en même temps, ce sont mes missions donc (rires). Non, je pense que ça va prendre du temps et parfois c'est un peu plus difficile, parfois ça ira mieux, parfois peut-être on n'ira pas au bout de certaines choses avec certaines équipes ou pas, à voir. Mais non, je pense que ça va le faire. Et puis Wépion, on va tout de suite les mettre là-dedans comme ça, il n'y aura pas de changement. Donc j'espère aussi qu'eux vont inspirer les gens de Naninne. Mais oui, je pense que ça roulera bien à un moment.

**Alors, est-ce que tu penses que c'était une nécessité le changement chez "d'ici" ?**

Bah je ne sais pas, je n'étais pas là avant donc.

**Mais quand tu le ressens maintenant ?**

Nécessité non parce que, de ce que j'ai compris, avant, les gens étaient déjà très contents de venir travailler ici. Donc je ne pense pas qu'il y avait déjà beaucoup d'absentéisme et de turnover et tout. Parce que les fondateurs sont quand même sympas, parce que les équipes sont quand même sympas, parce que le travail a du sens, etc, etc. Maintenant, nécessaire non mais ça va être que du plus.

**Ok. Est-ce que t'as le sentiment que le changement, enfin la transition vers un management participatif, ça aide dans le développement des compétences de chacun ?**

Et oui.

**Et en quoi pour toi ?**

Ils vont être plus libres de faire certaines choses, ils vont suivre leurs envies et en faisant au-delà de ce qu'ils font tout le temps, ils vont développer des compétences. Par exemple Chantal, elle veut faire un stand pour le cancer et tout, je ne sais pas quoi là. Et là, elle a enfin osé le dire parce que chaque année, elle le fait, elle veut que "d'ici" le fasse. Alors, elle est toute excitée, c'est un truc qu'elle n'a jamais fait et le fait de le faire une fois, elle va acquérir plein de compétences.

**Oui, ok. C'est cool ça !**

Alors elle ne va peut-être pas mieux couper le fromage mais acquérir plein d'autres compétences.

**Oui, elles développent d'autres que son propre travail ?**

Oui.

**Est-ce que tu crois que le changement a amené une meilleure efficacité dans le travail ou pas ?**

Encore une fois, c'est un peu tôt parce qu'on n'a pas pu encore vraiment le faire. Même le cercle général, on est encore au début. Mais par exemple, au rayon frais, ils sont plus efficaces. Par exemple, Pascale elle a pris le rôle ... En fait, à un moment, il y a eu une machine qui était en panne, où c'était dangereux ou je ne sais pas quoi, il y avait un truc qui était cassé. Et du coup, c'est Éric qui appelle et tout. Et à chaque fois, il leur dit "oui je le fais, je le fais" et il ne l'a pas fait pendant deux semaines. Ça devenait vraiment dangereux et tout. Elle a commencé à s'énerver et puis c'est vrai que ça devenait dangereux au niveau de l'assurance et tout, en plus ce n'est pas cool non plus. Et puis on a redistribué les rôles, elle a pris le rôle "Entretien matériel". Et maintenant, dans ce rayon-là, c'est un exemple parmi tant d'autres, c'est beaucoup plus efficace parce qu'Éric n'a plus tout sur ses épaules. Elles ne sont pas en train d'attendre qu'il fasse les choses et elles font les choses. Donc c'est plus fluide.

**Ok, ça va. Oui, ça change tout. Et est-ce que tu sais si, tu m'en as déjà cité un tout à l'heure, mais des actes concrets du passage en intelligence collective, enfin un management participatif ? S'il y en a.**

Comment ça des actes concrets ?

**Qu'est-ce qu'on m'a cité comme exemple. Mais par exemple, un bête exemple, mais là dans l'autre entreprise, enfin je fais une analyse comparative. Dans l'autre entreprise, c'est la participation au comité de direction et le fait qui est le premier lien et second lien, c'est plus fluide dans l'équipe, dans le cercle. Ça, c'est un acte concret quoi. Après, ça peut être la relation avec les personnes aussi, ce n'est pas d'office dans l'opérationnel.**

Alors je ne sais pas si c'est un exemple. Donc tous les lundis, il y a la réunion d'équipe avec Laurent et les responsables d'équipe. Et il y a un petit compte-rendu mais personne ne lit, tout ça. Et on a fait un rôle de reporter de quelqu'un du magasin qui, en amont des réunions, doit aller voir chacun en disant "Tiens tu as quelque chose à faire remonter à la réunion et tout", "Oui, non ? Ok.". Une personne est le porte-parole et en retour de réunion, elle doit aller voir chacun s'il y a eu des trucs un peu plus spécifiques à expliquer. Donc là, c'était pour inclure un peu tout le monde et faciliter la communication parce que le management participatif, c'est communiquer les informations, sinon ça ne sert à rien. On a redistribué les rôles aussi. Avec le cercle général, on a défini nos objectifs et nos champs de pouvoir. Et voilà.

**Ok, parfait et du coup l'accompagnement a toujours lieu avec Dimitri ? Et comment ça se passe ?**

Donc lui, il animait les réunions spécifiques avec sa méthode. Maintenant, j'ai pris pas mal le relais et Florence aussi, elle veut continuer à animer donc on le fait toutes les deux. Il y a des moments où il y

avait juste nous deux qui le voyons mais plus pour de la formation. Et de temps en temps il revient pour des choses. Enfin, j'avais l'impression ... En fait, ce qu'on appelle une réunion de gouvernance, ça va, maintenant on les fait, on n'a plus besoin de lui. Maintenant, on va passer aux réunions opérationnelles qui est un autre type de réunions. Il va venir mais ça va être moins important.

**C'est positif au final ?**

Oh oui.

**Trop bien. Ok, alors là on va partir sur le deuxième axe qui est la reconnaissance au travail. Comment ... Sur une échelle de 1 à 10, comment est-ce tu évalues ton bien-être dans l'entreprise ?**

7.

**Et qu'est-ce qu'il fait cette note ?**

Que j'ai quand même encore pas mal de tâches que ça me fait chier d'avoir en fait. Que justement je n'ai pas trop de temps pour les trucs, plus de fonds comme ça pour la ... Enfin pour mon métier, je suis dans une période très chargée, mais il y a de ça. Il y a aussi un peu le fait que, peut-être, je ne me sens pas assez soutenue dans le sens où parfois je demande des réunions en bas, c'est "Je n'ai pas le temps". Puis j'aimerais que, donc soutenue par Frank et Florence et du coup peut-être Laurent aussi, qu'ils comprennent que je n'en ai rien à foutre de leur opérationnel. Enfin si, bien sûr sauf que, je ne demande pas la même charge que l'opérationnel, mais juste qu'ils comprennent que c'est aussi une priorité en fait. Ce n'est pas seulement quand ils ont fini de ranger vos bananes que je peux espérer avoir un moment.

**Oui, il faut trouver l'équilibre.**

Oui, ça doit être inclus et s'ils n'ont pas fini de ranger leurs bananes, et bien tant pis, ils sont en retard sur les bananes mais pas à chaque fois qui est reporté quoi.

**Oui, passer après quoi, après tout. Et quels sont les 3 facteurs pour toi qui te motivent à performer dans l'entreprise ?**

Que je fasse des activités que j'aime donc aussi pourquoi 7, c'est vrai que moi je pensais que j'allais pouvoir plus animer et former. Et en fait, ce n'est pas vraiment le cas donc ça a été une grosse déception pour moi. Donc faire des tâches que j'aime. Attends, trois points clé qui quoi ?

**Oui, trois facteurs qui te motivent à être performante dans l'entreprise.**

Que ça roule bien avec les collègues. Alors oui, tout le monde n'est pas obligé de s'entendre mais au moins avoir des potes quoi. Et que ça ait du sens dans le sens ... Comment je pourrais le dire. Bon ce n'est pas le cas mais imagine je dois faire une jolie affiche je ne sais pas quoi pour l'équipe et je passe

10h dessus. Et qu'en fait finalement, on la fout à la poubelle avant même qu'elle ait été montrée parce que finalement on a pensé à une autre chose et tout. Et bien là, une fois ça va, une deuxième fois, ça non.

**Ok. Et donc, si je te cite le mot “reconnaissance”, qu'est-ce que cette t'inspire ?**

De la merde (rires).

**(rires) Super.**

Non mais pourquoi je dis ça ? C'est parce que, que ça soit au travail ou ailleurs, l'être humain a tellement besoin de reconnaissance que parfois, il va trop demander la reconnaissance, il va trop faire les choses pour la reconnaissance au lieu de les faire pour lui. Et en général, on est quand même souvent déçu du peu de reconnaissance qu'on a. Et du coup, je trouve que la reconnaissance, ça rend malheureux. Par contre, en entreprise, c'est super important. Et là aussi j'aimerais mettre des choses en place pour qu'il y ait plus de reconnaissance.

**Ok, ok. Pour toi, quelles sont les différentes formes de reconnaissance qui existent ?**

On peut faire une pause ?

**Oui, oui.**

Je t'explique. [L'entretien a été mis en arrêt le temps que l'interrogé passe son appel urgent]

[Reprise de l'enregistrement de l'entretien]

**Donc, quelles sont les différentes formes de reconnaissance qui existent pour toi ?**

Les différentes formes de reconnaissance ? La reconnaissance pour ce qu'on fait et genre “Tu as bien mis le rayon boissons”. Et la reconnaissance pour ce qu'on est, “Voilà, tu es vraiment une personne sympa”. Voilà, il y en a sûrement d'autres mais là, je n'y pense pas.

**Mais c'est très bien. Comment est-ce que tu qualifies du coup la politique de reconnaissance qui est présente chez “d'ici” ?**

Il n'y en pas.

**Du tout ?**

Inexistante (rires). Non, il n'y en a pas.

**Et qu'est-ce qui fait qu'il n'y en a pas ? Comment ce que ... Enfin, tu viens de dire que c'était vraiment important dans une entreprise et ...**

Après je ne dis pas que les gens n'ont pas la reconnaissance même si j'ai un peu tâté le terrain, ils sont plutôt en manque de reconnaissance quand même. Mais ce sont plutôt des choses informelles, je pense



qu'il y a quelque chose à faire. Enfin, si, il y a quand même des primes, il y a ... Tu vois, quand tu as fait 5 ans dans l'entreprise, tu es invité au restaurant avec Frank et Florence. Donc il y a quand même des petites choses mais franchement faut aller beaucoup plus creuser.

**Ouais, voilà, pas assez profond, ok. Du coup, que tu me parles de primes, est-ce qu'il y a un lien réel qui existe entre la rémunération et la reconnaissance ?**

Ça dépend quelle rémunération parce que ... Le salaire non parce que c'est vraiment sur grille salariale et tout ça machin mais les primes oui.

**Et c'est existant ici malgré la période un peu plus délicate ?**

Oui, ça existe.

**Ok. Et donc du coup, pour toi, quelle importance tu attribues la reconnaissance dans ton travail ? Enfin, est-ce tu mets de l'importance à reconnaître tant la personne que le travail qui est fourni dans ton travail en général ? Envers les autres ?**

Attends, dans quel sens ? Est-ce que moi je reconnais ?

**Est-ce que tu mets ce que tu mets une importance à attribuer la reconnaissance dans ton travail ?**

Dans mon travail ou dans le travail des autres ?

**Dans ta manière de travailler, est-ce que la reconnaissance a une place importante, donc ...**

Est-ce que j'attends beaucoup de reconnaissance ?

**Et inversement, est-ce que tu la donnes quoi ?**

Ok, est ce que j'attends la reconnaissance ? C'est un peu moins mais au début, beaucoup. Mais dans le sens : comme j'étais nouvelle, je voulais voir entre guillemets "c'est bon, ça vous plaît ? Je continue comme ça" pour un peu m'adapter finalement. Maintenant, je ne sais pas. À la mise, comme j'étais tellement blindé boulot, je disais à mon copain "P\*\*\*\*n, j'ai mal préparé, ça me fait chier, je vais bâcler tout". Mais en fait, de tous, j'ai eu des retours exceptionnels et bien sûr, ça m'a fait trop du bien. Mais maintenant, est-ce que je fais attention à ça ? Si je n'en avais pas, je pense que oui. Mais là, moi je pense que j'en ai assez. Par contre, moi j'aimerais en donner plus aux autres, le problème, c'est que j'ai l'impression de ne pas savoir assez ce qu'ils font. Donc par exemple, quand je passe en magasin et que je vois les choses. Franchement dès que je peux, j'en donne parce que je sais à quel point c'est important et peut-être aussi du point de vue de mon rôle. Maintenant, je sais que je passe à côté de tellement de choses qui font, qu'eux-mêmes, je pense, ne se rendent pas compte que c'est très bien. Mais du coup moi non plus. Alors, il faudrait leur dire, et justement, quand je parlais de politique de reconnaissance, c'était peut-être ça aussi, qu'on voit un peu plus ce que chacun fait pour pouvoir plus les valoriser.

**Oui, les mettre plus en lumière. Ok et du coup, comment est-ce qu'elle se manifeste la reconnaissance dans ton travail ?**

Comment je la reçois ?

**Oui. Ou quand tu la donnes, quels actes font que ça fait de la reconnaissance ?**

Ce sont des paroles en fait.

**En général, des paroles ? En privé, en public ?**

En privé.

**Ok, plus en privé.**

Sauf la mise en au vert où c'était un débriefing mais sinon en privé, oui.

**Mais au niveau des feedback, comment est-ce qu'ils sont mis en place ici ?**

Les feedbacks ?

**Enfin, les évaluations ... Il y a des feedbacks formels comme les évaluations qu'il y a tous les trois/quatre mois mais tu as aussi des feedbacks plus informels, après par exemple comme la mise au vert que tu expliquais, c'est aussi un feedback plus informel quoi. Comment ils se passent ?**

Il y a les entretiens de progression-là qui sont censés être fait tous les 4 mois mais je ne dis pas le rythme réel (rires). Et après, oui, ce sont des petits mots par-ci, par-là.

**Ok et il y a une évaluation annuelle en plus des "trucs" de progression ou ?**

Oui, en fait ce sont les progressions, normalement c'est trois par an et le quatrième, c'est un truc un peu plus complet.

**Et du coup, ce n'est pas le rythme idéalement soutenu mais est-ce que ça a quand même une efficacité ou pas sur la personne ?**

Franchement, je ne pense pas.

**Ok, et est-ce que les gens la demandent parce qu'au final, c'est quand même ...**

Non. Moi, j'en ai vécu qu'une pour te dire, ça fait six mois que je suis là. C'était Anthony mais c'était une un peu spéciale pare qu'il passait en responsable épicerie. Bon après, ce n'est peut-être pas le meilleur exemple Anthony mais je n'ai pas l'impression que ... Enfin, je ne sais pas, je ne sais pas. Moi je vais avoir la mienne la semaine prochaine ou dans deux semaines mais ...

**Ce n'est pas assez mis en place pour que ça soit efficace ?**

Oui. Quand j'y pense aussi, faudrait que je revois le questionnaire mais c'est plutôt ... Enfin, là aussi je trouve qu'on pourrait faire plus de reconnaissance, nous, quand on mène l'entretien pour quelqu'un.

**Ok, tu penses que ce n'est pas assez présent dans le truc ?**

Non.

**Pourtant, ça serait un plus, enfin les feedbacks servent aussi à être reconnu.**

Oui, c'est clair.

**Ok. Est-ce que tu penses que tes compétences et tes talents sont reconnus dans l'entreprise à leur juste niveau ? Comment est-ce que c'est reconnu et si oui ou si non pourquoi ce n'est pas reconnu ?**

Alors non, pas vraiment parce qu'on ne laisse pas trop les possibilités et le temps. Parfois aussi en bas, on voit plus comme la RH, le niveau hiérarchique et en fait, je m'en tape de ça et surtout que ce n'est pas le cas. ET donc limite, tu vois, je suis coach aussi en dehors de ça donc je préférerais qu'ils voient en moi celle qui peut les aider dans des projets ou autre plutôt que celle qui est là pour je ne sais quoi en fait. Parce que je n'ai même envie de dire "contrôler", j'ose espérer qu'ils ne pensent pas que je contrôle mais. Enfin voilà, c'est plus dans ce sens-là.

**Ok. Quel est ton niveau de satisfaction par rapport à ta situation professionnelle ?**

7.

**Et il établit, c'est tout seul ... Enfin, en gros, ton niveau de satisfaction, c'est grâce à ton travail personnel qui fait que, ou ce sont les échanges aussi avec les autres qui font que tu arrives à te satisfaire de ton travail, de ce que tu réalises ?**

Donc si c'est plus moi qui fais ...

**Est-ce que toi qui a construit toute seule la satisfaction par rapport à tes tâches, à ton travail ou c'est justement par l'échange des autres qui a fait que t'es satisfaite de ton truc ou le mélange des deux ?**

Ce sont les tâches que je fais mais c'est là où je trouve qu'il y a encore du chemin à faire pour que je sois vraiment bien. Les échanges avec les autres, voilà l'équipe est chouette donc ça aide beaucoup et le fait d'avoir un travail qui fait sens.

**Ok. Est-ce que, pour toi, la reconnaissance est équitable dans l'organisation ?**

Pour moi ?

**Oui selon ta vision quoi, ta propre vision dans l'organisation, est-ce qu'elle est équitable ?**

Mais c'est difficile parce qu'en fait, finalement je ne sais pas trop mais j'entends que ça ne va pas.

**Qu'est-ce qui fait que ça ne serait pas équitable ?**

Je crois que les affinités de Laurent mais encore une fois, c'est ce que j'entends.

**Mais toi t'a jamais vécu ça ?**

Notamment à travers les entretiens que tu avais faits.

**Oui, oui. Ça s'était avéré ?**

Oui j'imagine.

**Ok. Pour quelles raisons tu aimes t'investir dans ton travail ? Qu'est-ce qui te rend fière de travailler ici ?**

C'est tout ce que j'ai déjà dit : les tâches et le fait que ça fasse sens.

**Et justement, au contraire, qu'est-ce qui peut te freiner là-dedans, à te dire "oh zut, ça me fait un peu "chier" de travailler ici ? Qu'est-ce qui peut te freiner ?**

Ce qui me freine et que je n'aime pas ici ?

**Ce qui peut te freiner dans ton investissement ici.**

Que j'ai trop de tâches administratives, que les gens n'en veulent vraiment pas et qu'alors j'ai l'impression d'être là pour rien, de vouloir dire "allez, on fait ça et ça" et qu'après ils ne soient pas réceptifs, ça va me gaver. D'ailleurs, ça me gave.

**Et alors, au final est-ce que tu te sens reconnu dans ton travail ?**

Euh ... Oui.

**Il y a un mais ?**

Par Franck et Florence, oui, par le reste, non.

**Ok, oui, ascendant entre guillemets, mais pas avec tes pairs ?**

Oui.

**Et si c'était nécessaire, comment est-ce que tu améliorerais la reconnaissance dans l'organisation ?**

Ça je ne sais pas, dans le sens où j'ai vraiment envie de creuser ça. Mais tu vois, en même temps, j'ai fait un baromètre de bonheur, j'avais bricolé un truc et tout. Tu avais un smiley comme ça [ndlr sourie], un comme ça [ndlr neutre] et un comme ça [ndlr mécontent], et je me suis dit "Toutes les deux semaines,

je mets une question”. Et donc j’avais fait deux semaines, la première semaine était “Est-ce que vous vous sentez assez reconnus” et “Globalement, comment vous vous sentez au travail et tout ?”. Ça n’a duré que deux semaines parce qu’après, il y a eu Pâques ou je ne sais pas quoi, ils ont dû bouger un truc et ils ne l’ont jamais remis. Du coup, je me dis “Ok, tout ça je fais pour vous mais vous vous en foutez donc à la limite, tant pis”. Donc ça m’a un peu démotivé et je voulais me repencher là-dessus mais voilà.

**Ok. Il y aurait à améliorer mais encore à creuser pour savoir quoi ?**

Oui, parce que j’ai l’impression que chaque action, il ne faut rien leur demander quoi.

**C’est un peu compliqué de trouver l’équilibre comme on a déjà dit ?**

Oui.

**Parfait, donc là j’ai fini toutes mes questions. J’ai juste quelques questions pour la méthodologie, donc comment est-ce que tu t’appelles, enfin nom prénom ?**

Marilyne Munch

**Quel âge as-tu ?**

AH ! J’ai 36 ans.

**Quelles études as-tu faites ?**

J’ai fait un master en innovation alimentaire.

**Ok, et quel poste occupes-tu chez “d’ici” ?**

Responsable du développement humain.

**Nickel. Voilà, moi j’ai fini. Merci beaucoup, je ne sais pas si tu as des questions ou quelque chose à rajouter pour conclure ?**

Non, j’avais une question, on peut avoir les résultats ou pas ?

**Oui, oui mais de manière anonymisée.**

Ok nickel.

#### *4. Retranscription du répondant n°4*

**Ok. Donc du coup, pour rappel, c'est pour mon mémoire sur le management participatif et la reconnaissance au travail donc tant toi-même, la personne, que ton talent, tes compétences etc. Donc là je vais poser une série de questions d'abord sur le management participatif et puis sur la reconnaissance et des petites questions de mise en situation avant. Donc c'est totalement anonyme, il ne faut pas que tu aies peur de tes réponses, personne ne les verra. Ok, est-ce que tu as des questions avant de commencer ?**

Non.

**Alors on commence avec des questions de mise en situation. Donc depuis quand travailles-tu chez “d'ici” ?**

Ça fait 2 ans et demi oui bientôt 3.

**Qu'est-ce que tu faisais avant ?**

Assistante en psychologie dans un centre PMS.

**Totalement dans le même domaine (rires).**

Voilà.

**Ok, alors pour toi les valeurs de “d'ici”, qu'est-ce que c'est ?**

Les valeurs de “d'ici”, ce sont déjà les valeurs au niveau du produit qu'on vend, des valeurs internes. C'est donc au niveau du produit donc l'impact CO<sub>2</sub>, ce sont des valeurs écologiques, des valeurs de circuits courts, de production locale artisanale le plus possible. Les valeurs internes, c'est surtout au niveau de l'équipe en elle-même : l'esprit d'équipe, le respect. Et aussi au niveau de ... Par rapport au client, le respect du client, le sourire, l'accueil. Il y a beaucoup de valeurs.

**Et quel est la plus importante du coup pour toi ?**

Le respect.

**Nickel. Comment est-ce que, toi en tant que collaboratrice, tu vois l'entreprise ? Selon toi, quelle forme elle prend etc, comment tu la conçois ?**

Une forme ?

**Comment est-ce que tu visualises l'entreprise pour toi ?**

C'est un style à part, complètement.

**Ok, pourquoi ?**

Surtout aussi parce qu'on a vraiment une structure qui est en train de changer complètement de la pyramide avec une hiérarchie, on revient à quelque chose de complètement à plat. Et c'est vrai que c'est déstabilisant mais c'est aussi encourageant au niveau de sa propre perspective, de son envie de prendre des initiatives aussi. Donc ça change beaucoup par rapport à tout ce qu'on peut voir ailleurs.

**Oui, c'est vrai.**

D'où le thème.

**Oui voilà. Et l'ambiance en interne, comment elle se passe ?**

Bien, très bien.

**Ok, donc tu te sens bien dans l'entreprise ?**

Oui franchement oui, il y a des challenges à relever, ça met un petit coup de pression, parfois un petit coup de stress, de peur mais ça donne envie de les relever.

**Ok. Et par rapport à la communication avec les collègues, qu'est-ce que tu en penses ?**

Beaucoup mieux.

**Aaaaah.**

Oui, du fait qu'on prend tous des rôles différents et qu'on est censé avoir, entre guillemets, une communication, donc on a dû renforcer la communication pour que les informations passent déjà. On a installé un nouveau système, Teams, qui nous permet aussi d'avoir plus facile pour communiquer entre nous. Mais c'est aussi d'un point de vue individuel chacun, par exemple dans l'îlot, chacun dans l'îlot a pris sur soi et se force à communiquer plus rapidement, plus facilement et de façon positive. Il y a du changement.

**Bien ! Et du coup, avec la hiérarchie qui n'est plus une hiérarchie, comment ça se passe la communication ?**

On reste toujours dans le même système, il y a des choses qui font dans le magasin et que voilà, on voit toujours la structure des bureaux et d'en bas. Parce que voilà, la structure du bâtiment fait que. C'est déjà ça mais tout passe par le gérant pour faire simple donc. Il y a des choses qui se disent entre le magasin et la hiérarchie mais ... C'est plus clair pour tout le monde en fait, on ne va pas vers une seule personne chaque fois.

**Il n'y a pas un transmetteur entre chaque strate ?**

Non. Il y a un premier lien, comme ils l'expliquent dans les bulles, et ce premier lien là va permettre de redispacher. Donc par exemple, le gérant c'est le premier lien qui va aller donner des informations et

nous redescendent des informations. Voilà, on reste dans un management participatif mais quand même en étant guidé par des leaders si je puis dire. Voilà.

**Ok, parfait. Donc du coup par rapport au management participatif, il y a plusieurs ... Enfin j'ai scindé en trois moments : donc avant le changement. Tu étais déjà là avant qu'il y ait le changement ?**

Oui.

**Ok. À l'annonce du changement, au moment même de l'annonce et depuis qu'il y a le changement. Ça va être des questions relatives à ces 3 domaines. Donc avant le changement, comment est-ce que tu décris la culture de l'entreprise ?**

La culture, ce n'est pas négatif mais c'était fort hiérarchisé. Donc il y avait la direction, le gérant et les responsables de rayon. Évidemment quand tout se passait bien, on félicitait vraiment ... Je prends l'ambiance "îlot" parce que je ne sais pas les autres rayons.

**Oui, oui, bien sûr.**

C'était ... Quand quelque chose n'allait pas, c'était Éric, le responsable de rayon, qui s'en prenait toujours pour lui quoi. Et puis, de là ça passait vers nous. À chaque fois, mais ça passait toujours par Éric et donc c'était très lourd pour lui. Voilà, je ne sais plus ce que je voulais dire. Ça m'arrive souvent quand je pars ...

**Dans des idées et puis tu oublies. Ça m'arrive souvent aussi. Ce n'est pas grave, ça reviendra.**

C'était quoi déjà la question ?

**Comment est-ce que tu décrivais la culture d'entreprise avant le changement ?**

Oui, fort hiérarchisé. Et du fait qu'il y ait différentes étapes d'une information, je prends l'exemple : la direction prend une décision, ça passe par le gérant, ça passe par le responsable de rayon puis ça passe vers nous. C'est comme le téléphone sans fil, il y a des interprétations qui s'y rajoutent ou des choses qui disparaissent comme information. Même si, voilà, ça ne se passait pas toujours négativement, dans ce sens-là mais parfois, il y avait un blocage, il n'y avait pas de transmission d'infos. Mais bon voilà.

**Ok. Et les relations avec les collègues, comment elles étaient avant le changement ?**

Structuré, enfin structuré de façon à chacun son rayon, personne ne va dans le rayon des autres. C'était fort, fort euh ...

**Carré ?**

Oui, carré, que maintenant, c'est différent.



**Oui. Et avec la hiérarchie comment étaient les relations ?**

Positive. Maintenant, c'est vrai qu'on ne voyait pas souvent ceux "d'en-haut" comme on dit. Mais je trouve que du fait qu'on ait pris des rôles et des responsabilités, et bien ça change, on voit plus les autres

**Oui, les échanges entre les 2 sphères entre guillemets ?**

Oui, voilà.

**Et ton travail, comment est-ce qu'il s'organisait avant qu'il ait le changement ? Comment ça se passait une journée-type ?**

Une journée-type, tu veux dire de façon générale ?

**Oui, comment est-ce que tu organisais ton travail de façon générale, comment ça se passait ?**

Je savais qu'il fallait faire jour après jour. Nous dans l'îlot, on a des procédures bien strictes : le matin, on arrive, on allume le frigo, on vérifie les dates de consommations, on remplit, on nettoie et puis on se met à couper. Voilà, c'est beaucoup de productions, dans les productions, faire les priorités, puis ... Voilà et maintenant, c'est toujours la même chose, on fait toujours la même chose mais on a des rôles qui nous permettent de prendre des responsabilités autres aussi, qui se rajoutent à notre travail habituel. Ma façon de fonctionner de tous les jours n'a pas changé mais maintenant, il y a d'autres choses en plus.

**Des suppléments ?**

Oui, voilà.

**Ok. Et est-ce qu'avant qu'ils mettent le changement place, tu espérais qu'il y ait un changement dans l'entreprise, que ce soit organisationnel ou autre chose, dans la communication, est-ce que tu espérais que quelque chose change dans l'entreprise ?**

Dans le point de vue de l'îlot, oui, parce que quand je suis arrivée moi, on m'a dit que je devais devenir adjointe et mon rôle était de prendre un versant administratif et un versant plus communication entre la hiérarchie donc Laurent et Éric vers l'équipe. Et donc j'aurais eu un rôle qui permettait vraiment un lien entre tout ça et de gérer l'équipe quand Éric n'était pas. C'est vrai que pendant tout un temps, vu qu'on était plus dans une structure de "Éric prend des décisions" ou par exemple où nous, on se dit "On va trancher". Lui il sait qu'il a certaines choses à faire parce qu'il a eu les informations plus haut. C'est lui qui donnait des ordres et nous on exécutait. Donc, c'était quand même quelque chose de contraire à ma façon de fonctionner.

**Oui, par rapport à ce que tu attendais de base.**

Parce que moi, j'attendais d'avoir des rôles plus relationnels, dans une relation d'équipe. Là, on avait un mentor et on obéissait au mentor. Bon, on obéit toujours mais bon (rires).

**Oui (rires), et donc pour toi, quels ont les éléments qui ont déclenché le changement ?**

Je pense que c'est d'un point de vue aussi ... Il y a 2 choses qui ont fait que ça a changé. C'est d'un point de vue individuel. Chacun a pris conscience de certaines choses et a voulu faire le changement par rapport à sa propre personne. Et je dirais aussi par rapport au fait qu'on ait enclenché ce management participatif-là, ça a encouragé chaque personne à prendre ses rôles et de participer de façon active à des choses qu'on ne faisait pas avant et que c'était une seule personne qui s'en chargeait quoi.

**Ok, nickel.**

C'est individuel et collectif.

**Ok. Alors par rapport à l'annonce du changement, quand ils ont annoncé, est-ce que tu connaissais le principe de management participatif ?**

Alors toute première annonce, ça nous a tous fait peur, aussi à bien moi qu'aux autres parce qu'on bouleversait toute une organisation qui était là depuis très longtemps, depuis le début. C'était effrayant parce qu'on avait très peu d'informations et on ne savait pas vers quoi ça allait aboutir. Au fur et à mesure qu'on recevait des informations, on avait de plus en plus peur et puis quand on est rentré dedans, en fait, on s'est dit "Au final, on ne se tracassait pour rien". On a eu fort peur dans ce sens-là.

**Mais tu n'avais jamais entendu parler de ça avant ?**

Avant, non. Ce n'est pas connu, partout où on va, on a une hiérarchie.

**Oui, oui, c'est la vision classique.**

Oui, classique de la société.

**Et donc quand tu dis que vous avez eu peur etc, quelles informations vous avez reçu quand ils vous ont annoncé ça ? Et comment ça a pu apaiser cette crainte ?**

On a apaisé cette crainte-là déjà dans un sens où on a concrètement mis en relation ... Enfin, on a mis en place le management participatif par équipe, donc nous, vu qu'on est la moitié du magasin on était déjà 6, c'est nous qui avons créé notre management participatif au sein de l'îlot. Donc, il y a eu une demande d'efforts de la part de Éric de déléguer certaines choses et de pouvoir faire confiance, ce que d'un point de vue individuel, il avait du mal. Mais là, il s'est rendu compte qu'on le soulageait aussi de certaines choses. Et puis voilà. Les premières informations qu'on a eues, en fait elles étaient tellement peu informatives et très concises que, au départ, on s'est dit "Mais où est-ce qu'on va quoi ?" et c'est ça que tout le monde se rebellait en disant "Oui mais non, on ne va pas faire ça, ça va complètement casser". Enfin, on a eu très peur au départ et puis au fur et à mesure, on s'est dit "Ok, en fait, on a plus d'infos, on sait vers où on va" et ils nous ont laissé créer le système au sein de notre îlot. Donc, c'est ça qui nous a permis de prendre place et de prendre nos rôles à cœur.

**Vous avez eu une concrétisation des informations ?**

Oui, on a eu une réunion où on a établi les choses que l'on doit et que l'on devrait faire dans l'îlot et de là, chacun a pris le rôle qu'il voulait bien prendre, ce n'était pas imposé déjà. C'était déjà ça.

**Ok, et qui a pris cette décision du changement ?**

Je pense que c'est la direction qui a voulu aller vers ce versant là d'un point de vue humain, et nous on a suivi.

**Vous n'avez pas pris part au processus de décisions, donné votre avis si vous étiez d'accord ou pas ?**

Au tout départ, non. On nous a annoncé qu'on allait aller vers ça et que ... C'est vrai qu'ils ne forçaient personne à aller dans ce sens-là mais c'est là qu'on allait, donc.

**Ok, ça va. Est-ce que t'as eu le sentiment, au moins, d'être écoutée par rapport à la crainte comme tu expliquais avant ? Quand ils ont lancé le processus, est-ce que tu as eu le sentiment d'être écoutée ?**

Oui, parce qu'on a fait beaucoup de réunions dans l'îlot, parce qu'on était ceux qui étaient les plus réticents et ceux qui étaient les plus difficiles à changer, c'était nous. On est ancré dans des choses bien définies et je pense que c'était nous qui étions le levier pour le magasin. Donc c'était nous qu'il fallait convaincre, ils ont eu dur mais voilà.

**Ça s'est fait.**

Oui, ça s'est fait voilà.

**Et comment s'est déroulée l'annonce ? Comment est-ce qu'ils vous ont introduit le fait que "d'ici" allait passer un management participatif, si tu t'en souviens ?**

Je ne me souviens pas vraiment.

**Ce n'était pas un élément concret enfin extraordinaire ?**

Je pense que c'est le fait qu'ils aient pris conscience qu'il y avait des problèmes de communication inter-équipes et dans les équipes en elles-mêmes. Enfin, je parle surtout au niveau de l'îlot, c'est nous les plus catastrophiques à ce niveau-là. On a relevé plein de points qui faisait qu'il y avait des beaucoup embûches au niveau de la communication, de l'esprit d'équipe et qu'il avait énormément de tensions qui se dégageait de beaucoup de choses. Et c'est de là que le management participatif a pu résoudre certaines choses et je pense que c'est pour ça qu'on va vers ça aussi, mais aussi d'une optique que Florence et Frank avaient aussi leur vision des choses et beaucoup plus ... C'est d'abord leur vision et puis en conséquence de tout ce qui avait en bas, ça englobait vraiment d'aller vers ce management participatif.

**Ok, nickel. Et qu'est-ce que ça a changé pour toi ?**

Beaucoup de choses. Ça veut dire que pour moi, j'ai pu prendre certaines choses dans mon rôle moi-même, prendre des décisions moi-même sans devoir passer à chaque fois par quelqu'un au-dessus de moi, de mettre en place des choses pour moi. Bon, évidemment ce n'est pas toujours suivi mais bon, on essaye mais ça permet de ... comment dire, de prendre confiance en soi déjà et de poser des actes parce que c'est bien de penser à des idées, mais on les met en action pour finir. Voilà. Dans mon rôle, moi en tout cas, je fais ça.

**Et par rapport à la relation avec tes collègues, qu'est-ce que ça a changé ?**

Rien.

**Alors, c'est toujours aussi bien qu'avant ?**

Oui, on est toujours aussi déchaîné l'un avec l'autre, on est toujours les mêmes. Maintenant, c'est vrai que ça nous force à communiquer beaucoup plus.

**Donc c'est un avantage ?**

Oui, c'est un avantage. Je ne pense pas qu'il y ait des inconvénients à tout ça.

**C'est une des questions prochaines justement.**

Ah, je vais trop vite (rires).

**La deuxième question après, enfin la prochaine question après celle-ci. Donc, comment est-ce que toi maintenant, tu vis le changement ? Au début, tu étais un peu craintive et maintenant, comment est-ce que tu le vis ?**

Positivement.

**Ok, qu'est-ce qui fait que c'est devenu positif comme ça ?**

Quand on s'entraide entre nous, même si par exemple, j'ai le rôle HACCP et AFSCA, je sais très bien que je peux me reposer sur mes collègues et inversement. Par exemple, j'ai Chantal qui est le rôle nettoyage, son rôle en lien avec mon rôle parce qu'il y a certaines choses qu'elle ne peut pas faire avec des produits, des choses comme ça. Et donc moi je viens lui porter mon aide donc il y a vraiment une collaboration. C'est que du positif pour moi.

**Oui, ça semble en tout cas.**

Oui.

**Ok. Donc du coup maintenant pour toi, quelles sont les forces et les faiblesses de ce modèle d'organisation ?**

Les forces comme je viens de l'énoncer, il y a beaucoup de choses positives, donc je ne vais pas ré-énoncer parce que tu vas avoir du temps à écouter, tout ça (rires). Maintenant les choses un peu moins faciles à gérer, c'est le temps. Le temps entre ce que l'on fait déjà qui nous prend énormément de temps dans notre travail, ça en plus, c'est déjà un ... quelque chose à faire. Donc pas facile, mais on nous donne le temps de le faire, c'est déjà ça. Et puis l'autre point négatif, c'est que quand on ne fait pas quelque chose ou quand on ne fait pas bien quelque chose, on dit "Qui est le rôle ?" donc enfin voilà. Mais bon, il y a ... Pour l'instant, on est au tout début, donc je ne vois pas vraiment les choses ... Peut-être plus tard, il y en aura des problèmes, on est qu'au prémisse.

**On n'espère pas ! Oui, c'est vrai ça. Ok, donc on va passer à depuis le changement, pour toi, quel a été l'apport majeur pour l'organisation de mettre en place ce management ?**

Ce qui a été nécessaire pour pouvoir le mettre en place ?

**Non, ce qui a été ... Le fait d'avoir mis en place management, qu'est-ce que ce "casque" ... On recommence, qu'est-ce que ça a apporté à l'organisation de plus important pour toi, ce que ça a apporté de manière plus importante ?**

Beaucoup moins de tensions parce qu'on sait où chacun a sa place et ses actions. On sait où sont nos ... comment est-ce qu'ils ont dit ça, c'est un terme bien précis ... nos champs d'action : on sait où sont nos champs d'actions, où on n'a pas de champ d'actions. Donc là on est vraiment en train de se dire "On s'occupe de nos affaires et on va plus emmerder les autres" ou inversement, les autres ne viennent plus nous emmerder. Je pense que ça c'est ça qui donne un point de vue plus positif plus large.

**Parfait. Et selon toi, est-ce que, où ça en est maintenant, est-ce que c'est plus un succès ou un échec ou c'est encore, tu ne sais pas encore trop te positionner ?**

Je pense que c'est un succès, mais on est qu'au début.

**Et pour toi, qu'est-ce qui fait que c'est un succès à l'heure actuelle ?**

Parce que je vois énormément de changements dans l'îlot et des changements qui ne font que du bien à tout le monde, pour l'instant (rires).

**Est-ce que, du coup, tu penses que maintenant qu'il est en place et qu'il est bien lancé, est-ce que tu penses que c'était une nécessité pour l'entreprise de mettre ça en place ?**

Ça précisément en place, je ne sais pas si c'était réellement ça qui était nécessaire, mais c'était nécessaire de faire bouger les choses, ça c'est clair. Donc j'ai envie de dire oui au final, si c'était la seule option oui c'était vraiment nécessaire.

**Ça a, en tout cas, apporté plein de positifs où il y avait des problèmes avant ?**

Ça a résolu beaucoup de choses.

**Ok, parfait. Et du coup, comment tes habitudes ... Mais du coup, tu m'as déjà répondu à ça, tes habitudes de travail n'ont pas changé. Est-ce que tu as senti un changement dans le développement de tes compétences ? Est-ce que le management participatif a aidé à développer de nouvelles compétences ou accroître celle que tu avais déjà ?**

Développer des compétences non parce que je les ai de base, je pense qu'on m'a laissé l'opportunité de les montrer et de les reconnaître. Et donc ça c'est un point positif parce qu'il y avait vraiment, du fait qu'on ne faisait pas confiance, qu'on ne voulait pas déléguer ou que tout passait par une seule personne, on ne prenait pas conscience des autres. Et ça, aujourd'hui, on ... Moi, quand je vois mes collègues qui font ce qu'ils doivent faire et qu'ils le font bien parce qu'ils l'ont bien voulu, parce qu'ils se sentaient à l'aise là-dedans, ou même moi, je me dis que voilà enfin je montre de quoi je suis capable. Et ça, c'est bien !

**Mais oui, c'est plutôt pas mal. Et du coup, au niveau relationnel ça, tu m'as déjà dit que les collègues, ça n'avait pas changé. Est-ce que tu te trouves plus efficaces depuis qu'il y a eu le changement qui a été mis en place et si oui, en quoi, si non, pourquoi ?**

Plus efficace, oui. Parce que du fait qu'on est, par exemple j'ai le rôle HACCP, je me sens plus efficace dans ce que je fais, même si je n'étais pas inefficace avant hein. Je n'ai jamais dit ça (rires).

**Oui, non, encore plus efficace !**

On fait plus attention à ce qu'on doit faire attention, je ne sais pas si c'est français ce que j'ai dit.

**Mais on comprend l'idée (rires).**

Voilà, donc on prête plus attention à certaines choses sur lesquelles on ne faisait pas attention avant.

**Et est-ce que tu sais me citer quelques actes concrets, enfin qui ont montré que le management participatif était en place dans l'entreprise ?**

Au sein de l'îlot, déjà on a défini les rôles, donc chacun a un rôle sans pour autant que ce soit la seule personne qui doive le gérer. Par exemple, moi dans mon rôle HACCP, j'ai demandé à ce que tout le monde ait une formation dans l'îlot sur les normes d'hygiène, de nettoyage et tout ça. On a eu cette formation hein. J'ai créé également un planning de nettoyage hebdomadaire et semainier avec comment le faire et avec quel produit. J'ai créé également une fiche technique avec le pourquoi ce qu'on coupe du bio avant le non-bio, des choses comme ça, tout ça, ce sont des procédures que j'ai donné à Gilles qui a dû faire le listing des procédures. Par exemple, je suis... Mon rôle à moi impacte le rôle de tout le monde. Par exemple pour Chantal, je l'aide à faire des plannings de nettoyage, à réfléchir à comment, en prenant en considération tout le monde, que tout le monde puisse faire du nettoyage, sans pour autant que ça Chantal toute seule. Avec Pascale, par exemple, j'ai fait avec elle, je l'ai formée à faire une commande

pour tout ce qui était non-alimentaire, tous les sacs sous-vides et tout ça. À côté de ça, qu'est-ce que j'ai fait d'autres ? Je dois encore faire beaucoup de choses.

### **Doucement, c'est le début !**

Oui mais j'avais déjà énoncé de pas mal de choses que je voulais encore faire, mais je n'ai pas encore pris le temps. Par exemple, pour le rayon d'Arlette, le rayon fromage, elle a pris en charge le rayon fromage, j'ai refait avec elle toutes les étiquettes fromage. Mais au final, Myrto a dû refaire derrière parce que ce n'était pas la bonne couleur mais.

### **Il y avait l'idée derrière.**

Voilà, on a refait tout. On a fait un comptoir, si tu as remarqué, on a un comptoir découpe.

### **Je n'ai pas fait attention, mais je ferais attention.**

Tous les tranchés sont ailleurs. Donc on a vraiment un système d'épuration du rayon qui fait que ce sont des mises en avant du produit, on a pris des décisions de mettre des ardoises dans le fond au lieu de voir des grilles. Et je sais que dans mon rôle HACCP, on peut mettre des ardoises, on peut mettre du faux lierre mais pas du vrai lierre. Enfin, on a fait beaucoup de choses.

### **Mais oui, ça m'a l'air chargé.**

Et le rayon charcuterie va suivre, pour que ce soit moins linéaire, industrialisé comme ça.

### **Oui, oui, moins à la chaîne. Ok, parfait. Et du coup je sais que vous avez été accompagné au début par Dimitri, comment ça s'est passé cet accompagnement ? Est-ce qu'il y a eu un accompagnement d'une autre personne derrière ou quoi ? Comment ça s'est déroulé ?**

Ici, on a eu l'accompagnement de Dimitri, donc nous, il est venu à 2 réunions avec nous, la première pour les prémisses où tout le monde était réuni à une mise au vert comme ça, on a tous parlé de ça. Bon j'avoue que j'étais fatiguée ce jour-là, je ne me souviens pas de grand-chose (rires). Et quand il est revenu exclusivement pour venir faire ça dans l'ilot, à créer les rôles, le premier lien, le rôle cercle. Là, ça a pété parce que ça nous a vraiment fait très peur parce que je me disais "Mais où est-ce qu'on va, ça ne rime à rien ?". Et au final, on a joué le jeu. On a refait après une réunion avec Maryline, on a vraiment concrétisé, on a vraiment joué le jeu jusqu'au bout. Et on s'est dit au final, "Oui, on le fait". Et c'est ça qui lance un peu le bazar vers les autres quoi.

### **Un sentiment de peur et puis quand on est lancé dans le processus, ça va mieux ?**

Oui. Donc il y a eu Dimitri, il y a eu Maryline. Et puis on a eu aussi ici la dernière mise au vert et l'entreprise "Galler" qui est venue parler de leur management participatif.

### **J'avais entendu ça aussi.**

Ce qui était aussi positif pour eux. Mais c'était vraiment encore différent que chez nous parce qu'ils n'ont pas la même structure non plus, ils n'ont pas ...

**Puis il y a différentes formes de management participatif donc oui. Ok, nickel. Alors là on va passer à la partie reconnaissance au travail. Sur une échelle de 1 à 10, avant qu'il y ait le management participatif, tu estimais ton bien-être dans l'entreprise à combien ?**

3. 3 sur 10.

**Ok, et maintenant ?**

Je vais être méchante, mais je veux dire, allez, 7.

**Une belle évolution et qu'est-ce qui a fait cette évolution ?**

Qu'on puisse me faire confiance et que je ne sois pas toujours la ... Parce que je suis la plus jeune dans l'îlot vu que c'est toutes des vieilles, oui c'est toutes des vieilles (rires). Je suis la plus jeune et c'est vrai que quand on est jeune, on n'a pas envie de faire confiance parce qu'il n'y a pas le bagage, pas d'expérience. C'est vrai que moi, je ne viens pas du milieu ...

**En plus.**

Je viens du milieu psychologique donc. Ça m'a permis de prendre ma place, de trouver mes ... de trouver là je pouvais aller, là où je pouvais travailler et comment. Donc c'est ça qui a fait que j'ai pu me développer positivement.

**Parfait. Alors pour toi, quels sont les 3 facteurs qui te motivent à performer à ton poste dans l'entreprise ?**

La reconnaissance, oui. Le fait que ça engendre des choses plus positives, ça améliore aussi les choses et une meilleure entente.

**Ok et si je te cite justement le mot "reconnaissance", qu'est-ce que ça t'inspire ?**

Dire "Merci", oui féliciter et encourager aussi, ne pas pointer seulement les aspects négatifs mais dire "Ah c'est super mais attention à ça" plutôt que de dire "Oui, tu as fait mais ça ne va pas". Moi je suis beaucoup dans le verbal et les mots ont leur importance. Enfin, c'est de ma formation, ça joue beaucoup, mais oui, c'est ça pour moi.

**Ok, nickel et du coup, quels sont pour toi les différentes formes de reconnaissance qui existent ?**

Les différentes formes de reconnaissance qui existent. La reconnaissance verbale. Il y a les gestes, les gestes qu'on peut avoir vis-à-vis des autres. Je ne dis pas qu'on se touche hein (rires), je dis "On ne se touche pas" mais les petites choses qui font qu'on porte une attention particulière à quelqu'un, c'est ça, c'est vraiment dire "Merci". C'est dire "Merci" mais différentes manières.



**Oui c'est ça. Ok, et comment est-ce que tu qualifierais la politique de reconnaissance qui a lieu chez "d'ici" ? Est-ce qu'elle existe ou pas ? Comment elle se met en place ?**

Je pense qu'il y a quelque chose dans ce sens-là aussi. Entre nous on se le fait, on n'a pas une politique derrière bien définie, mais on se le fait sans que ce soit inscrit. Mais je pense qu'ici, au niveau de la hiérarchie, parce qu'elle existe toujours même dans nos têtes, mais une reconnaissance, c'est dire "merci" parce que la période COVID, ça a été très difficile pour tout le monde. Ce sont des petits messages qu'on nous a envoyé en disant "Waouh, beau chiffre, belle semaine". C'est la reconnaissance de dire que grâce à vous, on ouvre un nouveau magasin. La reconnaissance, c'est passé aussi dans le sens où on a reçu des primes. Donc c'est tout ça qui a fait que ça nous encourage.

**Oui, c'est ça. Ok, mais justement tu me parles de primes, est-ce que t'es établi toi, un lien entre la reconnaissance, la rémunération ? Est-ce que le lien entre les deux existe pour toi ?**

Dans le sens où on pourrait développer des primes à l'encouragement ?

**Oui, c'est ça où les il y a des fois des primes qui existent ...**

Les promotions de choses comme ça ?

**Oui, c'est ça, des promotions, des primes comme tu dis, je sais que la prime COVID qui existe aussi, je sais que ça existe. Enfin voilà, est-ce que pour toi, il y a un lien qui existe entre ces deux-là ?**

Pas un lien direct, mais je trouve que tout travail mérite son salaire et demander à quelqu'un qui fasse plus, plus, plus, plus, à un moment donné, il faut lui donner la carotte, la carotte devant l'âne. Bon, je ne me décris pas comme un âne (rires). Ça peut donner un petit plus, un petit mouvement de motivation, d'encouragement pour aller vers ça. Maintenant ce n'est pas strictement nécessaire, on peut donner sans exclusivement devoir recevoir derrière. Mais si, c'est quelque chose qu'il faut mettre en place, je dis "pourquoi pas", c'est un petit plus quoi.

**Est-ce que ça a lieu ici, fin chez "d'ici" ou pas ?**

Pas dans ce sens-là, je pense que ce n'est pas l'âne et la carotte comme je dis. C'est vraiment comme si on offrait un bouquet de fleurs à quelqu'un pour le remercier. On ne travaille pas pour l'avoir, on travaille, si on l'a, on est content. Voilà.

**Oui, c'est ça, ce n'est pas un des objectifs quand tu travailles ?**

Non.

**Ok, d'accord. Et quelle est l'importance que tu attribues à la reconnaissance dans ton travail, donc tant toi la recevoir, que la donner à tes collègues ?**

Je n'ai pas compris (rires).

**Donc. Je n'arrive jamais à la formuler cette question (rires). Quelle est l'importance que tu mets, enfin, est-ce que ça a une importance particulière la reconnaissance de ton travail, tant toi que tu la reçois, ça a une importance mais aussi la donner aux autres ?**

Oui, c'est important pour moi.

**Et dans quelle mesure c'est important ?**

Pas tout le temps parce qu'à un moment donné, tu dis trop, c'est ça devient un peu limite mais ça fait du bien de l'entendre, tu ne sors pas en disant "Je suis crevée toute la journée, je n'ai pas eu un Merci quoi". Donc oui, pour moi, c'est une grosse importance.

**Ok.**

Aussi bien de donner que de recevoir parce que, par exemple moi fin de journée, je sais que quel que soit la journée qu'on a eu, qu'elle ait été pénible, difficile, facile, mon petit mot d'attention quand tout le monde s'en va en fermeture avec moi, je dis bien "Merci" à tout le monde. On a quand même fait un beau chiffre au travail, rien que ça, ça peut, ça peut passer anodin pour certains, mais pour moi ça a une importance parce que ça veut dire on y est arrivé, tous ensemble.

**Ok, parfait. Donc ça, tu as déjà expliqué comment ça se manifestait dans le travail la reconnaissance, souvent dans les "merci", plus dans le verbal que dans les actions ? Ou il y a aussi des actions qui montrent ?**

Il y a des actions qui montrent qu'on se remercie l'un l'autre, on porte une petite attention. L'autre jour, j'ai rapporté une petite saucisse fumée à Pascal de mon beau-père oui et donc rien que ça, c'est une petite marque d'attention qui montre que voilà, on tient l'autre et qu'il y a une bonne entente. On nourrit cette bonne entente-là par des petits gestes quoi, pas simplement juste parce qu'elle a bien coupé son fromage. Des petites attentions qu'on porte l'un à l'autre qui fait que ça encourage à travailler mieux et positivement.

**Nickel. Et quelle est l'importance que tu mets au feedback, les feedbacks formels, comme les évaluations trimestrielles ou annuelles, que des feedbacks, des retours plus informels, donc par exemple "tu as fait un beau chiffre" comme expliqué que tu reçois un message "Bravo, la semaine a été bonne". Quelle importance que tu mets à ça les retours formels et informels ?**

Je ne serais pas dire. Je ne les attends pas, en fait. Si je les reçois, je les reçois. Si je ne les reçois pas, je ne les reçois pas.

**Ok, et est-ce que pour toi, par exemple les évaluations trimestrielles enfin les trucs de progression, c'est ça les entretiens de progression.**

Oui.

**Est-ce que ça a un rôle important dans la reconnaissance de ton travail et ta personne ?**

Non.

**Et en quoi ce n'est pas important ?**

Parce que pour moi, ce n'est pas parce qu'on a trimestriellement, on a une évaluation que c'est quelque chose qu'il faut attendre pour bouger. Je pense que l'entretien de progression, voilà c'est quelque chose d'entreprise qu'il faut faire, ça permet pointer ce qui est positif ou négatif, mais il ne faut pas attendre ça pour le faire quoi. Maintenant, c'est souvent ça. C'est une petite piqure de rappel aussi, ça fait du bien. Enfin, ça ne fait pas du bien mais. Moi franchement, personnellement je redoute, ces évaluations trimestrielles parce que parfois on attend trois/quatre mois avant et on accumule les choses. Et puis c'est le seul jour-là que la chose est tellement devenue grande et venimeuse j'ai envie de dire, que ça prend des ampleurs qui font très mal quoi.

**Ça n'a pas toujours un aspect positif pour toi ?**

Pour moi personnellement, non, donc peut-être que les autres oui parce qu'ils prennent ça ...

**C'est ta propre vision de toute façon que l'on demande.**

Mais moi je n'aime pas parce que j'ai l'impression que on me juge, tu vois ? Oui, c'est une évaluation, donc tu fais bien, tu ne fais pas bien, tu fais moyennement voilà. Et donc moi, je suis quelqu'un qui n'aime pas bien faire, donc c'est quelque chose qui me frustre, en fait, ces entretiens d'évaluation mais ça permet aussi de rectifier le tir quand il faut. Il y a du positif et négatif.

**Il y a des deux penchants mais comme toujours. Ok, et est-ce que t'as l'impression que tes compétences et tes talents sont reconnus dans l'entreprise et de quelle manière ils sont reconnus ?**

Certaines choses sont connues, d'autres ne sont pas reconnus, donc dans celle qui sont reconnues, je ne sais pas. Tu veux savoir lesquelles aussi c'est ça ?

**Non, non, pas spécialement, ça non. Comment est-ce qu'alors, ces certaines choses sont reconnues et pourquoi selon toi les autres ne sont pas reconnues ? Est-ce qu'il y a un lien entre ou pas ?**

Un lien entre ?

**Par exemple, enfin, je ne sais pas, mais comment est-ce qu'elles sont reconnues celles qui sont reconnues ? De quelle manière ?**

Bon, mais par exemple, aller quelque chose qui est reconnu, je suis quelqu'un de structurée, quand je commence quelque chose, je ne commence pas 15 choses à la fois. Donc là, quand on me donne une mission, on me fait confiance, ils savent que je vais la faire jusqu'au bout. Voilà. Et à côté de ça, celles

qui ne sont pas reconnues, je ne sais pas ... C'est complexe comme question quand même ! Des compétences non reconnues, je ne les exerce pas du coup, donc je les mets de côté on va dire.

**Mais tu sens que toutes tes compétences ne sont pas pleinement reconnues dans l'organisation ?**

Non, parce qu'il y a certaines compétences qui n'ont rien à faire dans le milieu plus manuel qu'intellectuel. Par exemple, je suis quelqu'un qui va plus être dans le psychologique. Donc oui, je pourrais avoir un rôle plus humain, plus relationnel et donc on va dire, allez j'imagine thérapeutique, ça n'a rien à faire ici.

**Oui, non, ce n'est pas le lieu pour.**

Voilà donc il y a certaines de mes compétences que je sais qu'elles sont là mais qui ne sont pas nécessaires.

**Et celles qui sont pertinentes au travail sont toutes reconnues pour toi ?**

Reconnues oui, suivies non (rires). Dans le sens où on me dit "Oui, oui, d'accord, c'est génial. Bravo.", "Oui, on va faire ça". Et au final ça ne se fait pas.

**Il n'y a pas de concret derrière ?**

Oui. Je prends un bête exemple : on parle de procédures de fermeture et on s'était lancé avec Éric d'énumérer les actions réalisées le soir en entièreté et qu'on coche celles qu'on avait fait pour que le lendemain matin, on puisse, non pas refaire tout ce que, enfin refaire tout le tour et vérifier tout, on sait par exemple que les viandes ont été faites donc gagner du temps demain matin. Et ça n'a pas été suivi, donc on ne remplit pas ce cadencier de réalisations du soir par rapport à celles du matin.

**Ce serait intelligent.**

C'était très intelligent comme astuce, mais ça n'a pas été suivi.

**Oui, ça n'a pas encore, je dis "encore" été suivi.**

Bon, ça fait un mois et demi que c'est en place, mais il n'y a personne qui veut faire l'effort de. Maintenant, on m'a expliqué certaines raisons pour le fait quand ils ne le font pas mais qu'on ne concrétise pas non plus. Je me dis que c'est ridicule mais bon c'est leur point de vue et je suppose qu'il y a d'autres choses qui ne m'ont pas été dites et qui fait qu'elles n'ont pas envie quoi.

**Oui, ok. Alors, est-ce que pour toi, elle est la reconnaissance, elle est équitable dans l'organisation ?**

Non.

**Et pourquoi ?**

On reconnaît beaucoup plus les compétences de certains que d'autre part. Le fait que des certains ont des personnalités qui prennent de la place, et donc on leur laisse la chance d'essayer de se planter ou même de réussir et à d'autres qui sont plus discrets, moins envahissants et du coup, on leur fait peut-être moins confiance.

**Oui, ce n'est pas pour autant qu'ils sont les moins compétents.**

Tout à fait.

**Ok, ça va. Et du coup, pour quelles raisons est-ce que tu aimes investir dans ton travail ? Qu'est-ce qui fait que tu es fier fière de faire ton travail ?**

J'adore couper le boudin (rires). Qu'est-ce qui fait que je suis fière ?

[Interruption de quelqu'un qui rentre dans la pièce pendant l'entretien]

J'ai oublié la question avec ça.

**Qu'est-ce qu'il fait que tu aimes t'investir dans ton travail ? Qu'est-ce qui te rend fière de t'investir dans ton travail ?**

Bon vu que Myrto écoute ... (rires). C'est ce sentiment quand tu as fini ta journée de dire "Oui, j'ai bien travaillé, j'ai fini tout ce que j'avais à faire". Ça c'est la plénitude.

**Ok, et justement, au contraire, mais qu'est-ce qui te pourrait te freiner à faire ton travail ?**

Je ne sais pas, il y a des photographes qui traînent dans le magasin tout le temps (ndlr Myrto) (rires). Qu'est-ce qui me freine ?

**Oui.**

Trop de travail, parfois on va cibler les choses nécessaires, enfin qu'on estime nécessaire plutôt, et on va aller dessus. Et au final, on a fait une chose sur les 40 à faire et après, on se fait taper sur les doigts parce qu'on n'a pas fait le nécessaire mais on n'a pas vu qu'on a fait LA chose.

**Oui qui était primordiale ?**

Oui. Ce plus dans ce sens-là, quand il y a trop, il y a de trop.

**Oui, c'est ça, mettre ses importances et visualiser. Ok, est-ce que t'as le sentiment d'être reconnue pleinement pour ta personne et tes compétences dans l'entreprise ?**

Oui. Ta question est bizarre parce que j'ai envie de dire oui, mais pas par tout le monde.

**Il y a certaines personnes qui ne le montre pas ou ça n'est pas dans leur caractère de ?**

Je pense que ça n'est pas dans leur ... certains n'ont pas dans leur caractère de dire, de verbaliser ou de montrer une certaine reconnaissance ou de visualiser les compétences de chacun et donc de les encourager. Et il y en a d'autre, ils le disent spontanément quoi. Mais par contre, le petit clown, ça on me valorise là-dedans (rires).

**C'est déjà sympa, ça veut dire que tu es de bonne humeur ! Et alors si c'était nécessaire pour toi, qu'est-ce qu'il faudrait améliorer par rapport à la reconnaissance chez "d'ici" ?**

C'est quelque chose de complexe.

**C'est-à-dire ?**

Comment c'est ça ?

**Oui, comment ? Qu'est-ce que, selon toi, il faudrait faire pour améliorer ?**

Je ne sais pas, je ne sais pas comment. Je pense que c'est propre à chaque individu et qu'on travaille avec des personnalités fortement différentes et je ne pense pas que même une petite baguette magique pour rendre ça plus homogène par rapport à tout ça. On verra ce que le management participatif donnera plus tard. On est qu'au début, donc j'ai envie de dire là pour l'instant, je ne sais pas.

**Ok, mais ça va. Alors j'ai fini toutes les questions liées au sujet, donc j'ai juste des questions pour ma méthodologie. Enfin, j'en ai 4. Du coup, comment est-ce que tu t'appelles ?**

Brigitte (rires).

**Il me faut juste ton nom de famille, le prénom je l'ai, c'est Audrey.**

Verdin.

**Mais ok, quel âge as-tu ?**

29 ans.

**Quelles études tu as fait ?**

Assistanat en psychologie en option, psychopédagogie et psychomotricité.

**Ok sacré long nom de d'étude. Et alors, quel poste tu occupes chez "d'ici" pour le moment ?**

Polyvalente.

**Polyvalente ok. Et voilà, moi j'ai fini tout ce que ... toutes mes questions, merci de ton temps.**

Tu m'appelleras Brigitte dans ton TFE ?

**Ça va, je mettrais Brigitte (rires) ! Est-ce que t'as quelque chose à rajouter pour conclure ou quoi ?**

Non. Tu vas faire ton TFE sur le management participatif lui-même ?

**Oui, oui.**

### 5. *Retranscription du répondant n°5*

**Je vais t'expliquer un peu, réexpliquer un peu le concept de cet entretien. Donc là, c'est pour mon mémoire qui aborde donc comment est vécu le management participatif en entreprise et le rôle que ce management participatif a sur la reconnaissance au travail, donc c'est-à-dire tant la reconnaissance de la personne que ses compétences et ses talents. Donc ça va durer un peu moins d'une heure, tu réponds comme tu le sens, il n'y a pas de mauvaise ou de bonne réponse, tu te livres pleinement. C'est anonyme donc il n'y a pas de souci. Est-ce que t'as des questions avant de commencer ?**

Non, à première vue, non, allons-y.

**Ok, alors donc on va commencer par une partie en mise en situation. Donc depuis quand est-ce que tu travailles chez d'ici ?**

Alors, en tant qu'étudiant, je travaille depuis 2016 et en tant qu'employé, j'ai fait 9 mois en PFI et là, je viens de faire environ 3 mois donc ça va faire un an environ.

**Ok, ça va. Donc avant de commencer ton PFI, tu étais aux études ?**

Oui, j'étais aux études, j'ai fait un master en sciences de la population et de développement.

**Ok, nickel, donc pour toi, quelles sont les valeurs de l'entreprise ?**

Je pense que chacun a un petit peu son idée là-dessus effectivement. Moi ce serait le fait qu'il y ait de la proximité entre un producteur et un consommateur, qu'on ait un aspect très social. On a vu d'ailleurs au niveau de tout ce qui s'est passé pendant le confinement, on voyait que les gens venaient faire leurs courses pour voir des gens, aussi pour l'ambiance du magasin. Donc je pense qu'il y a le social, le jovial, la proximité, des valeurs humaines aussi qui se développent de plus en plus, avec l'écologie et ce genre de choses-là, que je qualifierais de nos valeurs humaines. On peut en discuter et comment je vais dire ... Bien sûr, ça, ce sont les valeurs qu'il y a derrière, sans faire attention à aux besoins, entre guillemets, pour qu'une entreprise tourne, il faut qu'elle soit une entreprise. Donc voilà, ça c'est une autre question, maintenant les valeurs restent là, essayer de, comment je vais dire, d'avoir une empreinte écologique le moins grand possible je crois. Ça aussi, ça en fait partie je crois.

**Oui, ok, et pour toi alors, dans celles que tu m'as citées, quelle est la plus importante ?**

Pour moi ?

**Oui.**

Je pense que c'est la proximité, le local. Parce que ça allie beaucoup, ça allie tout en fait, je pense que ça allie les 4 points que je voulais ou les 3 points que je viens de citer, pour moi c'est le fer de lance.



**Oui, parfait, et comment est-ce que toi en tant que collaborateur de “d'ici”, tu vois l'entreprise, tu la visualises ?**

Comme un projet perpétuellement en travaux. Je la vois comme un... Les valeurs et les objectifs qu'on se met ne sont pas encore atteints aujourd'hui, ce qu'on essaie de créer n'est pas encore atteint, mais on avance peu à peu vers cet idéal. Je pense que c'est vraiment un projet qui se construit pas à pas. C'est comme ça que je le vois.

**Ok, et comment se passe l'ambiance en interne ? Comment est-ce que tu te sens dans l'entreprise ?**

Je me sens bien, ça fait 5 ans que je suis là. J'ai connu les hauts et les bas de l'entreprise. J'ai connu un petit peu chaque secteur, à part le frais, enfin il y a vraiment un secteur particulier que je n'ai pas encore testé donc je connais un petit peu ... J'ai un peu à un savoir-faire ou une expérience en tout cas dans tous les secteurs de l'entreprise, y compris ce qui se passe au-dessus, y compris l'administratif même si c'est une petite partie. Mais j'ai une idée de comment ça fonctionne et je me sens à l'aise là où je suis, dans mon boulot en tout cas, en me disant que je vais y rester pendant quelques années. Donc voilà.

**Tu t'y sens bien ?**

Je dirais oui.

**Ok nickel. Et au niveau de la communication avec les collègues, comment elle se déroule ?**

Il y a 2 choses, il y a les collègues qu'on voit après le boulot et les collègues qu'on ne voit pas après le boulot. Les collègues qu'on ne voit pas après le boulot, pour toutes ces personnes-là, la communication est très simple. Elle est simple, mais ça ne veut pas dire ... Attends, comment je vais dire ça ? Non, elle est facile. La communication est facile, il y a une différence entre facile et simple. Elle est facile la communication, on peut se dire à peu près tout. Maintenant, quand il y a des trucs sur lequel on ne veut pas percer l'abcès puisqu'on ne se voit pas après le boulot, il n'y a pas souvent le moyen de le percer, l'abcès. Donc ça, ça peut être compliqué parfois. Moi personnellement, en fait, c'est quelque chose plus que j'observe plutôt que je vis parce que je ne me sens pas en froid ou dans une difficulté avec qui que ce soit jusqu'à présent. Et donc, pour les personnes qu'on voit après le boulot, donc c'est pour l'autre côté, on discute de ce que j'observe aussi parce que je reste aussi avec les autres après le boulot parfois. La communication en dehors est quelque chose qui est très, très fort parce qu'on arrive à se dire les choses de but en blanc et sans avoir peur ... sans mâcher nos mots et pour passer à autre chose quoi. Il y a des situations qui peuvent être problématiques le lendemain donc par exemple si on est jeudi, “oh zut, vendredi, il faut faire attention à ça parce que par exemple ce week-end, ça va être barbecue” et donc enfin voilà, il va falloir faire en fonction. Et ces conversations-là, on les a justement au moment où on se retrouve après le boulot pour décompresser. Et donc ce qui se passe, c'est que le lendemain, donc le vendredi, comme je viens de dire, on en a déjà discuté de ce qu'on va faire. Donc on a un plan

d'attaque et ça roule quoi, donc ça c'est quelque chose que je trouve assez fort au niveau de l'entreprise. Maintenant, ce qui est compliqué au niveau de la communication de notre entreprise, je crois, c'est de donner la même information à tout le monde, que ça soit répandu, que tout le monde la même information, ça, c'est le problème. Que les personnes concernées aient la bonne information dans une situation précise, ce n'est pas le problème. On sait qui allait chercher, on sait, voilà, c'est plus lui qui va s'en occuper ou c'est plus elle, enfin voilà, ça, on n'a pas peur d'aller les chercher, d'aller les voir et d'en parler, mais que tout le monde la même information, c'est ça le problème.

**Ok, et du coup avec la hiérarchie entre guillemets, donc les échelons supérieurs, tu vois qui n'existe plus vraiment, mais comment est-ce que la communication se passe ?**

Oui, mais je ne suis pas d'accord avec toi, je pense qu'elle existe encore un peu.

**Ok, oui mais c'est dans la logique du management.**

Oui, dans la logique du truc mais ça, ça fait partie aussi des projets des constructions qu'on essaye de mettre en place mais on n'y est pas encore. Et donc là, oui clairement. Et donc ce que tu voulais dire par rapport ç ça, c'était ?

**Comment la communication avec du coup la hiérarchie se déroule ?**

Mou, personnellement, je n'ai pas encore eu le l'occasion de faire valoir une décision ou de prendre des responsabilités par rapport à des décideurs au-dessus. Je ne suis pas dans une situation de responsable, tout simplement. Je pense clairement que, pour beaucoup de cas, de ce que j'entends, en tout cas de ce que je suis témoin, le dernier mot reste quand même au même endroit, pas souvent du côté ... très souvent du côté des échelons supérieurs. Il n'y a rien à faire, c'est dans certain côté, c'est logique parce qu'on est en train de passer d'une chose à une autre et la première chose qui était clairement que ces fameux échelons supérieurs aient toutes les cartes en main et la décision finale à chaque fois. Donc c'est quelque chose qui reste encore un petit peu, je crois mais on arrive peu à peu à lâcher du lest, à ... Allez, vraiment, oui c'est ça, à laisser du mou tu vois. Et je pense que c'est assez intéressant mais on n'y est pas encore.

**Ok. Donc petit à petit ?**

Oui.

**Alors là, on va passer à la partie spécifique de questions sur le management participatif qui est scindé donc en “avant le changement”, “à l'annonce du changement” et “depuis le changement”. Donc, selon toi, vu que tu n'étais pas là avant le changement en tant qu'employé, selon toi, quels ont été les éléments, quand tu as appris, les éléments qui ont déclenché cette prise de conscience et ce changement ?**

Je pense que c'était une idée qu'ils avaient depuis le départ en fait. Je pense que ce qu'ils avaient dans l'idée depuis le départ, c'était que les producteurs en eux-mêmes en fait, aient un rôle beaucoup plus grand, en fait, au sein du magasin. De ce fait que ce soit quelque chose qui soit géré entre producteurs, entre guillemets. Avec Florence, Franck et Jean-Gérard qui chapeautaient un petit peu et qui mettait ça, qui mettait à disposition, en fait, un magasin. Donc, en fait, le fait que ça soit quelque chose de beaucoup plus horizontal, en fait, était déjà une idée de base du magasin je crois. Oui, comme ils l'ont expliqué pendant la mise au vert, c'est vrai que proposer aux collaborateurs de faire jeu égal n'est pas forcément quelque chose qu'ils avaient envisagé au tout début et quelque chose qui maintenant, en fait, ils sont en train de remettre en cause parce que non seulement, on va pouvoir devenir actionnaire en fait, tout simplement

**Aussi, oui, ok.**

Bon ceci, ça reste entre nous évidemment, j'imagine. Je ne sais pas s'ils veulent que j'en parle ou pas.

**Oui, oui, ça oui.**

Enfin voilà, moi je trouve que c'est une super chouette initiative.

**Oui, ça implique encore plus dans le processus.**

Enfin, absolument. Et puis, les décisions là clairement, on a, entre guillemets, un poids, faire valoir nos décisions. Donc ça, je pense que c'est quelque chose de ... Donc là on est clairement en train d'évoluer vers quelque chose où il y a beaucoup plus d'égalité entre eux et nous. Enfin voilà, il faut voir où est-ce que ça va nous mener et si ça va vraiment aboutir à quelque chose, mais en tout cas le premier pas a été enclenché et voilà. Avant, donc avant qu'on commence à véritablement parler de management participatif, je pense qu'il y a beaucoup, beaucoup de ... Il y a eu beaucoup, beaucoup de choses à changer avant de pouvoir être ouvert et ne serait-ce qu'imaginer ça, même si c'était une idée de base de le faire. Mais le mettre en le mettre en place, concrétiser ça, il y avait beaucoup de choses à changer avant d'y arriver. Et je pense que là, ils ont fait les changements nécessaires. On va voir si tous les changements nécessaires ont été fait mais oui, j'ai bon ... Oui, je pense que j'ai bon espoir que ça va fonctionner.

**Ok, nickel, alors du coup on va passer au moment où le changement a été annoncé. Est-ce que toi quand tu es arrivé enfin quand ils t'ont annoncé ça, tu connaissais le principe ?**

Pas forcément. En fait, je suis arrivé mon premier jour, donc en PFI, en tant qu'employé, j'ai pris part à la mise au vert, donc de l'année passée, où j'ai entendu, pour la première fois, parler de tout ce qui est management participatif chez "d'ici" et de management participatif de manière générale. Donc, j'avais aucune idée de ce que c'était et on s'est fait accompagner d'un gars dont je me souviens plus prénom mais qui fait partie ...

## **Dimitri ?**

Oui, voilà Dimitri qui fait partie de l'Université du Nous à Louvain, je crois que c'est ça. Ou peut-être à Bruxelles. Et qui a vraiment bien expliqué en quoi ça consistait, voir un petit peu ce que ça a donné. Et puis, à partir de là, j'ai un peu mieux compris. Même si on voyait dans ce genre de situation-là, on a beaucoup vu ce qui n'irait pas plus que ce qui est ce qui irait ou ce qui serait facile à mettre en place. Donc, moi je n'avais aucune idée de ce que c'était, j'ai été bien renseigné, même si c'est parfois un petit peu flou dans ma tête à certains endroits, évidemment parce que déjà ça fait un an et de deux, c'est un boulot prenant quand même. Mais enfin voilà c'est ... j'ai quand même une bonne compréhension de la chose maintenant.

## **Ok, et qu'est-ce que ça t'inspire quand ils t'ont parlé de ça ? Qu'est-ce que tu t'es dit ?**

Je pense que comme la plupart des gens, ça a été "Ouf, ça va être compliqué". Il y a une réflexion qu'Étienne a fait, donc un collègue, il parlait du fait que, en fait, genre au niveau organisationnel, ça ne change absolument rien aux grandes sociétés. Enfin, il l'a fait donc il y a des groupes de travail, etc, pourquoi est-ce qu'on changerait simplement le nom en "cercle" ou en "rôles" ou enfin, tu vois. Et j'ai trouvé ça assez pertinent aussi, je pense que c'est peut-être une des raisons pour lesquelles c'est ça, ça fait un petit peu sa force, le management participatif, parce que ça réutilise, en fait, une organisation qu'on connaît mais change totalement les rapports de force et change aussi la manière dont on voit en fait les responsabilités et le travail accompli. Et donc du coup, je pense que c'est pour ça que c'est intéressant de, enfin, c'est pour ça que c'est en vogue, entre guillemets, peut-être que c'est juste une mode hein, comme il y a beaucoup de choses. Mais je pense que c'est, enfin, c'est vraiment ça que je me suis dit à ce moment-là, C'est que ça a ses forces et ses faiblesses et qu'on va voir où est-ce que ça va nous mener, où ça va être compliqué.

## **Ok, et du coup, dans cette transition vers le changement, c'est Flank ... Non, Frank et Florence qui ont ...**

Un chouette couple Flank (rires).

## **Qui ont juste impulsé la décision ou alors les collaborateurs ont pris part au processus ou au moins ont pu, au moins, être écouté sur leurs envies, etc. Comment ça s'est déroulé ?**

Moi personnellement, en fait, la première fois qu'ils ont parlé je n'étais pas encore là, je ne faisais pas encore partie des employés parce que c'était la deuxième fois qu'ils se voyaient pour mettre le truc en place je crois, donc à la mise au vert de ma première année pour mon premier jour en fait. De ce que je sais, de comment Franck et Florence gèrent de manière générale l'entreprise, évidemment que tout le monde a eu son mot à dire. Je crois que bon, c'est une ... Ils ont eu leur mot à dire sur comment faire les choses et peut être pas sur si on allait le faire ou pas.

**Oui, ok.**

Mais je ne pense pas qu'ils soient négatifs hein, qu'ils aient vu de manière négative le management participatif non plus. C'est juste qu'il y a, oui ça c'est, il y a la différence entre la chose de manière négative et voir que ça va être difficile. Mais je crois véritablement qu'ils n'allaient pas mettre ça en place si les collaborateurs n'étaient pas derrière, si l'équipe n'était pas derrière parce que ça aurait été voué à l'échec déjà d'un. Ça a été une réflexion je pense. Donc du coup, pour ma réponse à cette question, c'est la réflexion et l'envie de base a été du côté de Franck et Florence, je crois. Je dis ça genre en imaginant la situation, je n'ai pas les faits.

**Oui, c'est ça, selon ta vision.**

C'est ça, je n'ai pas les faits en tête. Donc c'est venu de Franck et Florence, mais ça a été accepté, ou en tout cas, porté par l'équipe quoi et ils ont eu leur mot à dire, c'est ça que je veux dire.

**Ok, nickel. Et quand on t'a expliqué que “d'ici” c'était en management participatif, est-ce que t'avais déjà eu ... comment tu as vécu l'idée de travailler sous cette forme organisationnelle ? Est-ce que tu avais des appréhensions par rapport à ça ?**

Oui. Pour avoir travaillé en bas (ndlr le magasin) et au-dessus (ndlr les bureaux) ... En fait, tout est dit dans la phrase que je viens de dire.

**Séparation ?**

Il y a une grosse séparation entre le bas et le dessus et même si on a besoin de faire des liens entre les deux, c'est toujours compliqué. Les horaires que j'avais au-dessus par rapport aux horaires que j'ai là maintenant en bas, c'est le jour et la nuit, pas dans le sens ou genre je fais plus d'heures ou ce genre de choses-là, j'ai travaillé, enfin, j'ai fait des heures sup au-dessus et en bas, voilà. Mais quand on me dit à 8h, dès que tu arrives, tu viens près de moi et on va faire des trucs. Donc par exemple, je prends un cadre très précis, c'est-à-dire que donc je dois former Anissa à l'utilisation de ce qu'on appelle le “Master Files” par rapport au Click-and-Collect. Il faudrait que je passe 2 à 3h à lui expliquer vraiment tout en détail pour qu'on soit sûr que tout soit au bon endroit au bon moment. Mais si je reste 2/3h ici au-dessus, en bas, c'est foutu quoi, d'un. De deux, c'est à chaque heure du jour ou de la nuit, du jour pardon, pas de la nuit.

**Pas encore de la nuit ?**

Non pas encore (rires). À chaque heure de la journée, il y a une priorité différente : tu arrives à 8h, là, je suis en fruits et légumes donc je mets le rayon en place et ensuite vérifie la fraîcheur et ensuite remplir le rayon. Une fois que j'ai remplis le rayon, ça veut dire que j'ai un petit peu de temps pour aller faire de la caisse, une fois que j'ai fait de la caisse, ça veut dire que je dois aller revoir en fruits et légumes s'il y a des trous à aller faire. Et donc, du coup, en fait, tout est tellement, allez, tout a tellement un sens,

tout a tellement un objectif, chaque action que tu fais à tellement un objectif et tu dois prévoir ce qui se passe après, pour pouvoir prévoir ce qui se passe après aussi, ce qui fait que non, je ne peux pas respirer, enfin je ne peux pas dégager 2h. Ce n'est pas possible. Ou alors tu mets quelqu'un à travailler à ma place quoi. Et, je pense qu'avec cet exemple-là, ça met peut-être en avant la différence qu'il y a vraiment entre les deux, entre ce qui est le groupe d'en bas et le groupe d'au-dessus, comme on les appelle, l'équipe d'en bas et l'équipe d'au-dessus. Et je pense que quand on va parler de ça, en fait ce n'était pas le fait de sentir égaux entre guillemets que je ... Ou alors qu'il n'y ait plus une entité qui est au sommet de la pyramide. Ce n'était pas ça le problème pour moi, c'est clair. En fait, on a deux pyramides l'une à côté de l'autre, en fait, qui se rejoignent tout au-dessus pour beaucoup de choses, mais pour d'autres non. Mais on a deux structures, deux organigrammes l'un à côté de l'autre et arriver à tout mettre sur le même plan, ça va être compliqué.

**Ok, et est-ce que ça a été un facteur d'attaque d'attractivité pour postuler dans l'entreprise, ou justement, comme tu dis, tu appréhendes un peu plus cette scission ? Ça n'a pas joué un rôle ?**

Non, c'est enfin non, parce que en fait, moi j'ai une situation très spécifique, c'est-à-dire qu'on m'a débauché en fait. Donc, moi là-dessus, bon, évidemment, j'ai choisi de dire "oui" au contrat, évidemment, de venir travailler là. Principalement, c'était pour l'entente et la convivialité et le fait qu'on travaille pour des valeurs que je partage. Et donc ça, ça pourrait être, entre guillemets, un lien, c'est-à-dire que je savais très bien que ce n'était pas une situation hyper pyramidale où j'allais devoir rendre des comptes ou que j'aille me faire gueuler dessus et ce genre de trucs-là. Non, je savais très bien que j'avais quelque part où j'avais un minimum d'équilibre entre genre le respect et la situation professionnelle enfin voilà. Et donc enfin, la situation professionnelle je veux dire, le poste. La personne que tu as devant toi, même si elle a un poste différent qui peut être considéré comme plus haut gradé, le respect prime toujours. Enfin, c'est ça que je veux dire. Et donc du coup, dans ce sens-là, peut-être que le management participatif ou un des principes du management participatif ont été l'une des raisons pour lesquelles j'ai voulu travailler aussi.

**Oui, mais inconsciemment du coup, alors ?**

Inconsciemment, parce qu'on ne l'a pas nommé tel quel, parce que je ne sais même pas au final si c'est un des facteurs ou alors une des ... comment on appelle ça ?

**Composante ?**

Oui, c'est ça, une des composantes du management participatif.

**L'égalité entre chacun, c'en est une.**

Oui c'est ça, le respect et l'égalité entre chacun.

**Oui, le respect est déduit du coup de l'égalité. Alors maintenant tu travailles, comment est-ce que tu vis le management participatif ?**

J'ai encore du mal à le voir, enfin de voir la différence au final, parce que on avait déjà, c'est peut-être une des raisons pour lequel, en fait, on a voulu mettre un nom dessus, mais on travaillait déjà de cette manière-là. Enfin, maintenant que je suis dedans, je ne vois pas forcément la différence entre guillemets, parce que j'ai ... Par rapport à quand j'étais étudiant, au niveau du respect, au niveau de l'égalité, bon j'étais juste étudiant auparavant, c'est-à-dire que je faisais des tâches parfois ingrates mais ça c'est logique, il faut bien commencer quelque part. Mais je ne vois pas vraiment la différence.

**Ok, d'accord. Et pour toi, quelles sont les forces et les faiblesses de ce mécanisme, de ce système ?**

La force, je crois, ce que, pour prendre vite fait mon cours de GRH, le fait de donner des responsabilités aux gens, ça augmente leur enthousiasme et leur envie de venir travailler et ce qui va faire baisser le nombre de malades. Et donc pour l'entreprise, c'est pas mal quand même. Et donc du coup, le fait que les gens puissent prendre des responsabilités sans avoir peur d'un retour de bâton trop fort et donc du coup, vont se donner à fond. Si ça fonctionne, et même si ça ne fonctionne pas en fait, parce que même si ça ne fonctionne pas, ils vont se donner à fond pour réparer. Mais il y a qu'eux qui sont responsables, et donc ils ne sont pas... Dans le sens où il n'y a pas quelqu'un qui va leur taper sur la tête s'ils font quelque chose de mal mais pas grave genre, commander deux caisses de champignons de plus, au lieu de ... enfin tu vois. S'il n'y a pas une situation où ça doit être difficile pour eux ... Je pense que ça peut véritablement, en fait, créer une situation où chacun des collaborateurs va se sentir comme un collaborateur en fait, pas se sentir que comme quelqu'un d'impliqué. Je pense que c'est une des grandes forces. Une des grandes faiblesses, je crois, c'est que si tout le monde ne joue pas le jeu, ça peut faire des catastrophes quoi. Il faut que tout le monde soit ok, il faut que tout le monde ait envie et il faut que tout le monde y mette un petit peu du sien. Et si ce n'est pas le cas, c'est voué à l'échec je crois. Et donc même au final, pour des gens qui ont envie d'avancer et de mettre de l'énergie dans leur travail etc, ils n'ont pas forcément envie de mettre de l'énergie en plus dans une réorganisation ou alors dans un ... Pour prendre mon exemple, enfin moi je ne vois pas vraiment la différence entre les deux parce qu'il y avait déjà cette espèce d'égalité où, en fait, où cette situation où je ne me sens pas forcément, comment je vais dire ... en-dessous d'une pyramide quoi. Voilà et donc du coup, j'ai envie à fond d'aller dans des valeurs, les valeurs du magasin mais ce n'est pas pour ça que j'ai énormément d'enthousiasme ou de d'envie de mettre en place et de participer activement en tout cas au management participatif. Voilà, bon, c'est ma situation et c'est la façon de penser là maintenant, ça va sûrement changer.

**Oui, tout évolue toute façon, Ok, alors depuis le changement, est-ce que tu as détecté un apport important que le management participatif à apporter à l'organisation en tant que telle ?**

La première chose qu'on a vu en fait donc le premier gros changement qu'il a eu, c'est qu'on a commencé à mettre en place le management au sein de l'îlot, au sein du frais. Moi une chose que j'ai remarquée,

c'est qu'une plus grande enfin être beaucoup plus clair dans tout ce qui est tâches, donc au niveau de tout ce qui est rôles en fait plus, a permis aux gens de l'îlot d'être beaucoup plus ... de rouler beaucoup mieux, d'être une machine bien plus huilée qu'auparavant même s'il était déjà pas mal. Donc ça, c'est vraiment ce que j'ai remarqué. Et puis, comment je vais dire ... Ils sont plus tranquilles, je pense, au boulot même si, de manière générale, en retail, on court partout, tout le temps, ça se voyait que ... Enfin, j'en ai parlé tout simplement à Arlette et elle était vraiment en mode "Oui maintenant on sait qui fait quoi, c'est beaucoup plus reposant, on est beaucoup plus à l'aise" et voilà, ça a fait avancer les choses quoi.

**Plus de précision dans ce qu'ils doivent faire, leurs tâches précises quoi ?**

Oui, c'est ça. Et je pense que de toute façon, c'était quelque chose qui manquait, je crois, dans l'entreprise. Mais là, le management participatif a permis à faire ça, a permis de faire savoir ça.

**Voilà encore une autre force.**

Oui !

**Est-ce que pour toi, pour ce qui est maintenant parce que c'est encore un long chemin, mais est-ce que pour toi pour le moment c'est un succès ou un échec ? Ou mitigé et tu ne sais pas trop te positionner ?**

Je pense que je ne pourrais pas encore donner une finalité à ça comme tu l'as dit. Je pense que c'est encore trop en projet ou trop en essai pour pouvoir dire si c'est réussi ou pas. Ce que je pourrais dire, c'est que l'essai de rôles au sein de l'îlot a été une réussite sur plusieurs points. Mais mettre un mot aussi, allez, aussi tranché que c'est une réussite ou un échec, on ne saurait pas encore dire.

**Oui, c'est encore trop tôt ?**

Oui.

**Ok, et est-ce que maintenant qu'il est en cours, tu vois ça comme une nécessité pour l'entreprise ?**

Oui, moi je crois.

**Ok, pourquoi ?**

Parce que je pense que c'est important de de pouvoir ... Donc comme je l'ai dit auparavant, donc par rapport au rôle frais, le fait de mettre à plat et de mettre au clair toutes les ... allez, toutes les tâches du frais, ça a permis à l'îlot de fonctionner beaucoup mieux. Et je pense que c'est quelque chose que toute entreprise devrait faire, ça va permettre également aux ... comment on appelle ça, aux responsables de rayons d'avoir donc plus de liberté et donc d'être beaucoup plus à l'aise par rapport à plein de choses. C'est une liberté dont ils ont beaucoup besoin, de ce que j'entends. C'est important de pouvoir faire ce pas-là. Donc oui, je crois.



**Ok, est-ce que depuis que c'est mis en place, tu as senti un développement dans tes compétences ?**

Oui, mais ce n'est pas directement lié.

**Ok.**

Parce que depuis qu'il a été mis en place, donc depuis que j'ai commencé à travailler, on m'a engagé à dans un poste où j'avais énormément à apprendre et où j'ai énormément appris. Donc j'ai développé mes compétences. Ensuite, on m'a pris aussi dans un autre poste où j'avais déjà travaillé en tant qu'étudiant, mais jamais en tant qu'employé. Donc encore une fois, j'ai développé énormément mes compétences. Donc je pense que je réponds oui, mais je ne pense pas que ça soit directement lié quoi.

**Même si le management participatif n'avait pas été là, tu aurais ce même sentiment-là ?**

Voilà, je crois clairement. Maintenant, je pense qu'il y a d'autres personnes qui ont ... Je pense que les gens du frais, ce serait plus logique et plus pertinent de leur demander à eux.

**Ok, ça va. Est-ce que tu penses qu'il y a une efficacité améliorée par rapport, enfin que le management participatif a joué un rôle dans l'efficacité du travail ?**

Au niveau du frais.

**Ok, et en quoi enfin niveau du frais pour toi ?**

Comme on l'a dit depuis tout à l'heure, la communication, le fait de de connaître les limites, des rôles de chacun, je pense que c'est vraiment lié à on ne savait pas si la personne qui était en face allait faire ça, donc du coup on allait prendre beaucoup sur les épaules. Maintenant que les tâches sont bien plus réparties, je pense que ça permet véritablement à certains de se reposer parce qu'ils savent que c'est bon, demain, elle va s'en occuper, elle a l'habitude de s'en occuper, bla bla bla. Oui, parce que parfois, des urgences nous arrivent sur le coin de la tronche et on l'identifie directement comme quelque chose où il faut que je m'en occupe directement parce que sinon ça ne va pas aller. Alors que si on sait que la personne qui arrive devant, c'est dans ces rôles on se fait "Ah oui, il n'y a pas de souci, elle s'en occupe demain". Je pense que c'est une tranquillité d'esprit qui a pu être acquise grâce au fait d'attribuer des rôles.

**Ok, et donc il y a la structure en cercles ?**

Oui.

**Et est-ce que tu sais me citer, deux-trois des actes concrets du passage en management participatif ?**

De plus en plus... Des actes concrets ?

**Oui, ça peut être dans l'opérationnel comme ça peut être en relationnel.**

Donc, par exemple, tout ce qui est traiteur aujourd'hui donc, par exemple, les plats du Bistro Belgo-Belge et aussi la brasserie François je crois. Non, la brasserie François, c'était encore une décision qui a été prise au final avec l'aval de Frank mais je pense que le Bistro Belgo-Belge, c'est une initiative d'Éric. Mais en fait, il y a plein d'autres initiatives que Éric prend, de plus en plus d'ailleurs, qui sont des exemples pour moi en fait d'un management participatif. Donc, ça veut dire qu'il a son propre choix qui fait loi, entre guillemets, dans son rayon en tant que responsable. Maintenant j'ai des contre-exemples aussi. Je pense qu'il y a certaines lasagnes que Éric ne voulait pas absolument pas rentrer parce qu'elles n'étaient pas assez qualitatives à son goût mais ça a été un peu forcé par Frank pour les mettre en rayon. Donc ça, c'est d'autres exemples. Un autre exemple, Julien, avec son liquide (ndlr le rayon liquide), qui décide lui-même totalement et délibérément de parfois prendre un stock plus grand. Oui, ça peut faire peur parce qu'il commande d'un coup blindé mais on lui a déjà posé souvent des questions là-dessus et à chaque fois en fait sa logique est implacable. Mais en fait parce qu'on lui fait confiance aussi parce qu'on sait que c'est sa responsabilité, c'est son secteur, c'est lui le responsable qui. Pour les personnes qui ne sont pas responsables, ce genre d'initiatives sont un modèle réduit mais sont quand même là je crois.

**Ok. Est-ce que, donc tu as déjà fait une mise au vert, qu'est-ce que tu penses de l'accompagnement donc entre autres de Dimitri mais aussi en interne par Maryline, qu'est-ce que tu penses de cet accompagnement ? Comment est-ce que tu le vis ?**

Écoute pour te dire, j'imagine qu'elle a beaucoup accompagné le frais, moi elle m'avait demandé de faire une certaine tâche mais on n'a pas eu le temps d'en parler parce qu'apparemment, on est passé vite à autre chose. Moi, je ne l'ai pas trop ressenti.

**Tu ne ressens pas d'accompagnement, même de la part de Dimitri ? Qu'est-ce que tu en penses ?**

Dimitri, je l'ai vu 2 fois. Il m'a expliqué ce en quoi ça consistait, qu'est-ce qu'il fallait mettre en place. Moi, je suis encore trop en dehors de ça je crois.

**Oui, et ça te manque cet accompagnement ou tu le sens pas trop ?**

Pour l'instant en fait, je suis vraiment dans une situation où, pour eux, je suis tout le temps dans une formation d'urgence en fait. Donc je suis passé de coordinateur d'un site de ventes en ligne où je n'avais aucune expérience et aucune compétence. J'ai dû apprendre énormément donc changer les relations de travail ou la structure de management n'était pas dans mes priorités. À apprendre comment ça fonctionne au niveau de l'épicerie alors qu'auparavant, on me disait quoi faire là. Il a fallu que je trouve quoi faire en fait que je vois quoi faire en fait. Donc encore une fois, la structure de management n'est pas ...

**N'est pas liée ?**

Voilà ... Enfin si elle est liée, mais ce n'était pas mon objectif, changer la ... ce n'était pas mon objectif premier, ce n'était pas ma priorité.

**Ah oui, oui.**

Et là, ça fait une semaine que j'ai encore changé de poste, je suis en fruits et légumes donc c'est encore totalement une nouvelle chose à apprendre. Donc encore une fois, ce n'est pas ma priorité. Donc d'un certain côté, je ne ressens pas forcément l'accompagnement mais je ne suis pas demandeur de cet accompagnement parce que j'ai beaucoup en tête. J'ai envie de donner un petit coup de main et de donner de ma personne dans l'entreprise si c'est vers ça qu'on va, je vais donner de ma personne vers ça quoi. Mais pour l'instant, ça ne me dérange pas trop qu'on me laisse tranquille, vraiment que j'ai le temps d'assimiler parce que là, j'ai beaucoup de choses à assimiler.

**Ok. Pas pour le moment pas demandeur d'un accompagnement ?**

Non, mais je ne suis pas demandeur mais je ne vois pas non plus ça de manière négative.

**Tu n'es pas contraire à ça ?**

Maintenant, je ne suis pas demandeur, mais si on voilà, si on vient vers moi, je ne vais pas dire "Non, j'en n'ai pas envie". Je pense que c'est quelque chose d'important pour l'entreprise, donc je vais aller vers ça, c'est juste que j'ai beaucoup de choses en ce moment.

**Oui, tu es ouvert à ça, mais ce n'est pas le moment ?**

Voilà.

**Ok, alors on va passer à la deuxième partie questionnaire, sur la reconnaissance au travail. Donc sur une échelle de 1 à 10, à combien tu évalues ton bien-être ici dans l'entreprise et en quoi ?**

C'est compliqué comme question. Au niveau bien être, il y a beaucoup de choses que je dois prendre en compte. Comme j'ai dit auparavant, j'ai fait des études supérieures, j'aurais bien aimé travailler dans le secteur de mes études supérieures. Donc ce n'est pas le cas. Je suis dans une situation assez confortable au niveau routinier, donc ça fait que je me sens quand même bien là-dedans. J'ai acquis de l'expérience. Je pense que je mettrais un 7, ce qui est, pour moi, pas mal. Plutôt positif mais quelques points à changer. Je ne pense pas que ça soit lié directement à la structure de l'entreprise, mais plus à où je travaille. Je suis content de travailler chez "d'ici", travailler pour des valeurs que je défends mais j'aspire à autre chose.

**Oui, ce n'était pas ton idée en faisant ces études-là, ce n'était pas le but ?**

Exactement.

**Ok. Alors pour toi, quels sont les 3 leviers qui te motivent à performer dans l'entreprise ?**

Le social. Ce qui me fait lever le matin en gros ?

**Oui, c'est ça.**

Le social. Les producteurs à fond. Donc le social, je parle des clients, des producteurs, c'est la relation producteur. Donc relation client, relation producteur en fait au final. L'équipe aussi un peu. Donc je mettrais comme troisième levier, oui, je dirais l'amour de l'artisanat.

**Bien.**

Moi je pense que c'est la relation client, la relation producteurs et l'amour de l'artisanat, et donc ça, c'est par rapport au travail en lui-même. Et on a une équipe géniale donc enfin voilà, je mets ça sur le côté mais c'est aussi un levier quoi.

**Oui, si tu ne t'amuses pas avec tes collègues, tu es parfois moins motivé.**

Voilà, ce n'est pas la même chose.

**Oui, ok. Donc si je te cite le mot "reconnaissance", qu'est-ce que ça t'inspire ?**

On en a parlé il n'y pas longtemps avec un collègue, justement. Vu un petit peu ma situation et vu comment j'ai construit ma petite expérience, la reconnaissance au travail, c'est quelque chose qui est important, mais pas forcément ce que je recherche tout le temps. Parce que je sais que je ne veux pas finir, entre guillemets, dans ce secteur.

**Ce n'est pas ton aspiration de carrière ?**

Non. Enfin voilà, je suis là que pour quelque temps et je suis là pour faire bien mon travail, pour un projet que j'ai envie de porter, Mais voilà, ce n'est pas à ça que j'aspire au long terme quoi.

**Ok, d'accord. Pour toi, quels sont les 3 formes de reconnaissance, enfin les 3 formes, il n'y en a pas que trois. Les différentes formes de reconnaissance qui existent ? Donc selon ta vision, comment ça peut se symboliser ? Enfin, en général sous quelle forme ça peut se manifester la reconnaissance selon toi ?**

Dans la confiance déjà. Quand on prend des initiatives et que l'on dit "Oui, pas de souci, vas-y". C'est un peu c'est reconnaître le travail que tu as accompli et de faire confiance quoi. Je crois qu'il y a d'autres reconnaissances qui, pour moi, ont moins de valeur mais qui sont à citer, c'est la reconnaissance pécuniaire aussi. Ça, en fait, quand je dis moins de valeur, c'est-à-dire donner des primes ou genre "Lui, il a bien fait, on va lui donner une prime". Ce n'est pas vraiment ça que je trouve le plus important, c'est plus comme l'ont très bien, en fait, défini Florence et Franck, c'était une augmentation du pouvoir d'achat de l'équipe. C'est d'autres mots mais je pense que c'est ça, ça donne vraiment l'image en mode "Là, vous vous donnez à fond et on a envie que vous puissiez vous permettre plein de choses quoi". Oui, donc ça c'est une forme de reconnaissance. Il y a le fait de devenir actionnaire en tant qu'employé aussi, ça veut

dire que “Oui, on vous prend en compte”, enfin voilà. Je pense que c'est principalement ça. Donc évidemment, il y a pécuniaire, le fait d'avoir, qu'on nous fasse confiance, il y a le fait d'avoir un poids au niveau décisionnel.

**Oui, ok.**

C'est les 3 qui me viennent en tête là maintenant, il y en a plein d'autres.

**Oui, mais c'est déjà des très belles. Comment est-ce que tu qualifies, toi, la politique de reconnaissance qui a présenté chez “d'ici”, il y en a une qui est présente ?**

Je ne pense pas que c'est vraiment une politique de reconnaissance. Bon, il y a des décisions qui sont prises au-dessus pour qui rentrent dans les cases, enfin en tout cas, dans la définition que je viens de donner en fait, de devenir actionnaire, etc. Je pense que c'est le bon choix à faire, surtout pour une entreprise comme celle-ci. Maintenant pour les autres choses, donc la confiance tout simplement de collègue à collègue, je ne qualifierais pas ça de politique de reconnaissance.

**Oui, c'est un peu pompeux comme terme.**

Non, c'est plus ressenti qu'expliqué ou que donné ou que présenté dans un PowerPoint. On se parle entre nous dans le sens où ils avaient fait en fait un PowerPoint pour dire pourquoi on allait devenir actionnaire etc. Quand je parle de confiance entre les collaborateurs, c'est parfois, on discute vite fait comme ça. Et puis après il y a un lien, il y a quelque chose qui se crée, il y a la confiance qui est là et c'est ça qui, pour moi, crée de la reconnaissance au travail, c'est que les gens te font confiance autour de toi. En fait ça donne de la valeur à ce que tu fais je crois. Voilà. Pour ce qui est de tout ce qui est décision, je pense qu'on va dans le bon sens. Pour tout ce qui n'est pas cité dans toutes ces décisions, c'est qui fait pourquoi je viens ici.

**Voilà, c'est social encore ?**

Voilà, encore une fois. Ça nous manque hein ?

**Oh que oui !**

Il nous en faut.

**Alors tu viens d'expliquer la reconnaissance pécuniaire, quel lien est-ce que tu établis entre la reconnaissance et la rémunération ? Donc tu as dit que ce n'était pas le plus important, mais quelle valeur tu y attribues ?**

C'est assez compliqué, tout le monde se pose cette question depuis des millénaires. Entre connaissance et rémunération ? Je crois que dans notre secteur, en fait, on a des barèmes qui sont établis et c'est très difficile de s'en dégager, surtout pour une PME. C'est vrai que, voilà, on tourne bien mais on reste une PME. Je crois qu'il y a ça, je crois que, pour la plupart du temps, le bénéfice est quand même, pas

reverser mais redistribuer de manière assez chouette au sein des collaborateurs. Donc moi, je mettrais un lien directement, en fait, entre reconnaissance et rémunération. Ce n'est pas directement proportionnel, clairement pas, mais je pense qu'ils nous font confiance, ils mettent de la valeur dans notre travail, ils ont envie de ... Pour utiliser, au final, les mêmes termes : augmenter notre pouvoir d'achat quoi. Donc, moi je mettrais un lien dedans mais pas proportionnel mais il y a un lien.

**Ok, d'accord. Et du coup, quelle est l'importance que tu attribues à la reconnaissance au travail ?**

C'est compliqué, encore une fois pour moi, pour répondre à cette question parce que je pense que je donnerai encore plus d'importance à cette reconnaissance dans un secteur où je me sentirais plus à ma place entre guillemets. Mais la reconnaissance au travail est hyper importante pour moi. Et donc même si elle est moins importante pour l'instant, parce que je me concentre beaucoup plus sur le travail que j'ai devant moi en fait, au lieu de la reconnaissance au travail, elle est importante. Donc moi j'y accorde quand même beaucoup d'importance oui.

**Ok. Et comment est-ce qu'elle peut se manifester, donc est-ce que tu as des actes concrets de manifestations de reconnaissance au travail ici ?**

Par exemple, aujourd'hui j'ai fait ma première commande en fruits et légumes. J'ai quand même eu Cédric (ndlr responsable fruits et légumes) au téléphone et pour la plupart du temps ... Donc en fait j'ai prép ... comment je vais dire, préparé en fait (rires).

**Fin de journée.**

Oui, J'ai préparé la commande d'abord moi-même avant de la soumettre à lui tout simplement, à ce que lui il pensait. Et pour la plupart du temps, il disait "Oui, vas-y, je vois que ton raisonnement est bon, vas-y". Donc ça, c'est un acte précis de reconnaissance pour moi.

**Oui, clairement.**

On te donne des responsabilités.

**Et on relie à la confiance directement.**

C'est ça et puis il disait "Oui, même si tu commandes un petit peu trop, de toute façon, ça va partir, t'inquiète, il n'y a pas de souci".

**Ok, oui, confiance totale. Alors, est-ce que tu accordes une importance particulière au feedbacks mis en place, tant ceux formels, comme l'entretien de progression, que des plus informels qu'on fait plus en privé ou qu'on vient te voir dans le magasin en disant ça, c'est bien, machin" etc. Est-ce que tu y accordes une importance ?**

C'est la base, c'est hyper important pour moi parce que c'est seulement à partir de là qu'on arrive à avancer. Si on ne nous dit jamais que "Les gars, les cartons il faut les mettre de telle ou telle façon parce que sinon les camions poubelles ne reprennent pas". Pour moi, ça, c'est du feedback, alors tout simplement, c'est du briefing si on a envie. Moi un feedback, c'est quand on se pose après la journée et qu'on discute quoi. Et ça c'est hyper important, je trouve ça vraiment super important.

**Ok, ceux plus formel, donc les entretiens de progression, tu en as déjà fait ?**

Non.

**Avec ton PFI, tu n'as jamais fait ?**

C'est tous les ans normalement, et donc je suis à 9 mois. Là j'ai eu 9 mois de PFI et 3 mois de polyvalent.

**Ah mais il n'y en a pas tous les 3mois aussi ?**

On ne l'a jamais fait.

**Ok. Et ça tu trouves aussi que c'est aussi valorisant, même si tu en n'as pas encore fait ? Mais ta vision, est-ce que tu penses que c'est aussi valorisant que ce ...**

Ah j'en ai peut-être fait un, à la fin de mon PFI. Ce n'est pas forcément aussi valorisant non.

**Ok, et pourquoi ?**

C'est vrai que c'est peut-être une ... Je me base peut-être sur une expérience très spécifique, le projet que j'avais mis enfin, que j'avais tenté de prendre en main n'a pas fonctionné. Donc le débriefing n'était pas forcément très positif. Ça m'a donné beaucoup de travail à faire mais ça n'a pas forcément valorisé ce que j'avais. Voilà, et surtout que je me suis vraiment beaucoup investi là-dedans.

**On n'a pas reconnu l'investissement ?**

Voilà, et puis je me suis beaucoup investi là-dedans. C'était une des périodes les plus stressantes de toute ma vie et ça n'a pas été très valorisant.

**Tu n'as pas retiré un point positif de ça quoi ?**

J'ai retiré des points positifs mais ce n'était pas valorisé.

**Oui, ok.**

C'est-à-dire que j'ai essayé de trouver là où je voulais travailler, on m'a donné des pistes pour améliorer plein de choses, donc ça c'était ... ça me donnait, allez, un premier pas vers le fait de travailler de manière beaucoup plus efficace dans une situation de coordination quoi. Ce n'était pas valorisant, voilà ça n'a pas valorisé le travail que j'ai fait.

**Oui, et ça a eu un impact sur ton ressenti, enfin le fait qu'on ne reconnaisse pas ton investissement presté ?**

Je pense que ça a eu un petit impact sur le fait de continuer à travailler ici ou pas. Maintenant, ce n'est pas la chose enfin, je n'en retire pas de ressenti ou de voilà, de mauvaise énergie, entre guillemets, dans ma vie de tous les jours. C'est juste que là, on en discute. Mais c'est vrai que cette situation-là n'était pas valorisante. Mais voilà, ce genre d'entretiens officiels pour moi, on y accorde trop d'importance. Faire de cet entretien officiel plus en mode un moment de partage et de discussion, pour moi ça a plus de sens. Voilà, et ça, c'est ce qu'on fait pratiquement tous les jours.

**Oui, on rejoint du coup ce que tu avais dit avant ?**

Oui c'est ça. Le social tous les jours et le feedback de tous les jours qui, pour moi, a beaucoup plus de sens.

**Que le formel ?**

Oui.

**Alors, est-ce que tu as l'impression que lors du feedback tant du coup formel qu'informel, tes talents et tes compétences sont reconnus ? Et de quelle manière, selon toi ?**

Encore une fois, c'est compliqué pour moi de répondre à ça.

**Oui, du coup plus dans l'informel vu que tu as eu qu'un formel.**

Oui, donc plus informel. Non, ça reste compliqué parce qu'encore une fois, mes talents et mes compétences, ils ne vont pas en accord forcément, c'est plus mon expérience en fait. Ce qui est intéressant ici, ce sont mes compétences que j'ai acquises par expérience, je pense qu'elles sont assez intéressantes dans le travail que je fais aujourd'hui, dans l'entreprise. Mais c'est ...

**Et c'est reconnu ses compétences acquises dans l'expérience ?**

Oui, oui, non, mais elles sont reconnues pas par tous mais elles sont reconnues. Il y a une raison pour laquelle Laurent m'a directement proposé un CDI. Enfin voilà, il me fait confiance du début à la fin. Voilà donc lui, il fait partie des personnes qui me font comprendre ou ressentir que mes compétences sont valorisées mais ce n'est pas le cas de tout le monde quoi.

**Ok, est-ce que pour toi elle est équitable dans l'organisation, cette reconnaissance ?**

Non.

**Et pourquoi ?**



Parce que je crois que, malheureusement, pour rester le plus, allez, éthique possible, entre guillemets, ou rester le plus froid possible, comment dire, ce n'est pas arbitraire justement c'est l'autre. Non-arbitraire voilà, mais vraiment pour ça, pour voir les problèmes là où je le vois, en mettant de côté tout ce qui est ressenti, en mettant de côté tout ce qui est sentiment, je vois qu'il y a des préférences par rapport à certaines. Je ne trouve pas ça normal, c'est ça peut être d'une personne à une autre, d'un responsable par rapport à des personnes qui sont en-dessous de lui ou d'une autre personne par rapport au responsable. Enfin, il y a des ... Pour moi, on n'est pas tous logés à la même enseigne et en fait, c'est difficile aussi pour moi de le dire parce que je fais partie de ceux qui sont, je crois, les plus bénis en fait. Un peu un, comment on appelle ça, le syndrome de l'imposteur peut-être ?! C'est peut-être ça qui parle (rires) mais je ne pense pas qu'on soit tous logé à la même enseigne.

### **Il y a des traitements de faveur qui ont lieu ?**

Je crois mais ce ne sont pas des traitements de faveur conscients, c'est plus de l'inconscient où on s'entend mieux avec quelqu'un parce qu'il y a des, allez, 50% de notre travail, c'est le social. Donc aussi bien s'entendre avec les gens qui sont autour de nous, c'est hyper important et les gens avec qui on s'entend encore plus bien avec, on aura encore plus envie de travailler avec. Enfin c'est inconscient au final, mais ce n'est pas pour ça qu'il n'y en a pas, je crois. Bon si cette partie-ci, si c'est possible de ne pas la mettre dans ton travail pour pas avoir de problèmes (rires).

**Mais personne ne le verra de toute façon, promis ça. Maryline m'avait demandé j'ai dit "Je veux bien donner les recommandations mais je ne te donne pas les retranscriptions". Ça, c'est que pour moi, c'est que tu ne t'inquiète pas dit.**

Et ton prof, quoi ?

**Oui, oui elle est aussi ma promotrice. Du coup alors pour quelle raison est-ce que tu aimes t'investir dans ton travail ? Qu'est-ce qui te rend fier de travailler chez "d'ici" ?**

Les valeurs de "d'ici", l'équipe et l'impression ... En fait, je n'ai jamais été quelqu'un qui faisait attention au bio, j'ai toujours été ... Enfin pour te donner en fait, on se réfère beaucoup au conventionnel ou au bio. Pour moi, le bio, ça n'a pas de sens. Au début, ça en avait, maintenant, c'est devenu des pourcentages pour avoir droit à l'appellation "bio" et donc pouvoir vendre plus cher. Et en fait, moi, c'est un petit peu mon combat personnel, de se battre contre ça parce que j'ai toujours trouvé ça beaucoup plus logique d'aller à la petite ferme rechercher tes produits. Voilà donc je pense que c'est ça qui me fait aimer travailler chez "d'ici" et en retirer de la fierté en tout cas.

**Très bien et au contraire, qu'est-ce qui peut te freiner à travailler ici, freiner ta motivation ?**

Le fait que puisqu'on est beaucoup dans le social, quand ça se passe mal avec des collègues aussi, ça prend parfois une ampleur qui ne devrait pas. Il y a des situations personnelles qui ne devraient pas avoir

une influence sur la situation professionnelle et vice-versa, évidemment. Seulement, ce n'est pas forcément toujours le cas, le privé vient se mélanger au professionnel. Ça c'est parce que, en fait, on est pote aussi entre guillemets, à côté d'être collègues. Donc parfois c'est un peu compliqué par rapport à tout ça. Et donc ça, c'est une chose, une deuxième chose, c'est que sur plein de points, et c'est pour ça que je dis que "d'ici" reste un projet en construction, sur plein de points, on n'est pas abouti. Donc je vois ça par rapport aux fruits et légumes, on a encore beaucoup de choses qui viennent de grands producteurs

**Oui, c'est le problème majeur.**

Voilà, c'est un problème que je trouve absolument inadmissible. Et c'est pour ça, je vais essayer d'apporter ma petite pierre à l'édifice en proposant des producteurs etc. Ça c'est la deuxième chose, c'est qu'on vende du rêve et que, au final, dans le réel, on n'y est pas, tu vois. Ça c'est quelque chose qui m'embête.

**Oui, je comprends bien. Ok, et du coup, est-ce que ...**

Cette histoire de 80/20, ça me casse les c\*\*\*\*s. En fait, le 80/20, c'est 20% de la gamme qui font 80% du chiffre d'affaires. Donc ça veut dire que 20% de nos produits qui font 20% de ce qu'on de ce qu'on gagne, qui font 80% de ce qu'on gagne. Et c'est un principe qui, apparemment, est assez poussé au niveau des responsables de rayon. Là maintenant, on essaie de faire des choix par rapport à ça, en pensant comme ça. Donc en privilégiant ces 20% de produits, ce qui veut dire qu'on va finir comme Delhaize quoi. Pour te dire, ce qu'on vend dans le magasin [marmonne dans ses dents à propos des produits des 20%, incompréhensible]. Ce n'est pas parce que les tomates du fournisseur, non du grossiste se vendent bien qu'on doit mettre que ça. Enfin, je ne sais pas.

**Ce n'est pas cohérent avec la logique.**

Ça c'est pour l'instant, c'est quelque chose qui me ... On s'engouffre sur un chemin où on ne devrait pas marcher. Donc voilà, mais il faut le faire de manière intelligente et je suis sûr qu'ils le font de manière, je veux dire, ils le font de manière très réfléchie, donc pas aussi bêtement que genre des tomates du grossistes comme j'aime dire. Mais du ressenti, du feedback que j'ai par rapport aux responsables de rayon, c'est un peu ça quand même, ils ont vraiment l'impression de se transformer en ... chez Delhaize quoi.

**Perdre la notion de ce que ça vaut "d'ici".**

Oui, perdre la notion de l'artisanat, je crois, je ne sais pas.

**Mais c'est une question épineuse.**

Oui, c'est important d'en parler.

**Oui, oui, ça c'est sûr, oui. OK, est-ce que du coup globalement, tu te sens reconnu dans le l'organisation de façon pleine par rapport à tes talents, tes compétences acquises par l'expérience et ta personne ?**

Comme je le dis que pour la plupart oui je me sens reconnu. Mais encore une fois par tous, voilà.

**Et si c'était nécessaire, comment est-ce que tu améliorerais cette reconnaissance ici ?**

En prenant plus de responsabilités, j'imagine, montrer que voilà. Maintenant je pense que ça ne le sera pas. Je commence à en fait à avoir plus vraiment besoin de cette reconnaissance, c'est quelque chose auquel je me suis beaucoup accroché ces dernières années. Donc là, maintenant, j'essaie de faire un petit peu abstraction de ça, que ça soit moins important pour moi pour aller travailler, tout simplement. Je vais faire mon travail, puis c'est tout.

**Oui, ok, plus dans l'opérationnel, plus se focaliser là-dessus quoi ?**

Pas forcément. En fait, c'est en faisant une soustraction de ma reconnaissance au travail à mon bonheur au travail. Parce que la reconnaissance au travail, ça passe aussi, pour moi, par un avis personnel des gens, s'ils trouvent que tu fais bien ton boulot ou pas, et un avis personnel au final, c'est personnel. Enfin si tu n'es pas d'accord, tu n'es pas d'accord et puis c'est tout. J'arrive de plus en plus à me libérer de beaucoup de choses, beaucoup plus heureux au travail depuis que je fais ça.

**Prendre distance par rapport à ça ?**

Oui, parce que voilà, ce n'est pas gravé dans la roche ces choses-là.

**Oui. Bon, alors là, j'ai fini toute la question spécifique. J'ai 4 petites questions pour ma méthodo, comment est-ce que tu t'appelles ?**

Germain Ladam, L-A-D-A-M.

**Ok, quel âge as-tu ?**

J'ai 27 ans.

**Ok, quelles études du coup tu as faites ?**

Je fais donc des études de coopération internationale en bachelier et j'ai fait un master en sciences de la population et au développement par après. La première à Namur et la deuxième à Bruxelles.

**Ok, et actuellement quel poste tu occupes chez "d'ici" ?**

Je suis polyvalent, principalement en fruits et légumes et un petit peu en épicerie aussi.

**Nickel. Merci beaucoup, je ne sais pas si tu as quelque chose à rajouter pour finir ?**

Merci.

**Merci à toi.**

Bonne chance, bon courage et bonne chance.

6. *Retranscription du répondant n°6*

**Ok, parfait donc, comme j'ai expliqué, c'est pour mon mémoire sur le management participatif et à la reconnaissance. C'est totalement anonyme donc il n'y a pas de souci, soit libre, il n'y a que moi qui verrais ce que tu dis. Ça va durer environs 1h ou un peu moins. Est-ce que tu as des questions avant de commencer ?**

Non.

**Ok. Alors on est parti ! Donc ça va se dérouler, il y a des petites questions de mise en situation. Après on va s'axer d'abord sur le management participatif et puis après, je vais te poser des questions sur la reconnaissance et puis de questions pour la méthodologie, voilà. Alors au niveau de la question de la mise en situation, depuis quand est-ce que tu travailles chez "d'ici" ?**

Depuis 2017.

**Ok et qu'est-ce que tu faisais avant ?**

Avant de travailler chez "d'ici", je travaillais dans un magasin de chaussures.

**Ok, nickel. Pour toi, quelles sont les valeurs de l'entreprise ?**

Pour le concept en lui-même ?

**Non, selon toi, les valeurs de "d'ici" ? Qu'est-ce que ça prône "d'ici" ?**

Mais les valeurs "d'ici", c'est déjà tout ce qui est sur l'alimentation, tout ce qui est durable, donc savoir transformer les aliments, tout ce qui est les déchets, tout ça pour forcément de la durabilité, moins jeter, moins gaspiller. Donc voilà.

**Ok. Et quelle est la valeur la plus importante pour toi que "d'ici" prône tant en interne entre vous que vers les clients ?**

La valeur qui ?

**La valeur qui est la plus importante, que tu vis le mieux chez "d'ici" ?**

Mmmmmh tu vois, c'est ce que je n'aime pas avec tout ça (rires). La valeur principale ? Le fait de faire connaître aux clients et puis même à nous, faire connaître des produits qu'on ne mangeait pas avant et qu'en apprenant d'où ils viennent, comment ils sont traités et tout ça, de pouvoir les connaître et nous pouvoir les faire découvrir aux clients et d'avoir des bons retours. Mais vraiment, le retour des clients qui sont satisfaits, qui sont contents, enfin oui, qui sont contents qu'on leur apprenne des choses sur les aliments, sur plein de choses qu'ils n'auraient peut-être pas, ils n'auraient pas su avant et que maintenant, voilà. C'est vraiment le retour, nous quand on apprend et le retour est super bien parce que, justement

on veut en apprendre plus et nous de le dire au client et de voir que le client, en fait, il est satisfait, il revient parce qu'il a eu de bons conseils, il a su plein de nouvelles choses. C'est vraiment ça.

**Mais c'est gagnant-gagnant l'échange quoi, avec le producteur et avec le client ?**

Vraiment l'échange. Que ce soit nous, que ce soit le producteur qui nous apprend à nous, que nous on apprend aux clients, c'est vraiment l'échange, c'est vraiment, ça fait vraiment tout le tour.

**Oui ok, parfait. Et comment est-ce que tu visualises l'entreprise ? Pour toi, à quoi elle ressemble l'entreprise quand tu es en interne, comment est-ce que tu perçois l'entreprise ?**

En interne, comment je perçois l'entreprise ?

**En tant qu'employé, que collaboratrice, comment est-ce que tu la perçois ?**

Bien.

**Mais encore ?**

Bien, B-I-E-N. Je n'aurais pas pu avoir la question avant (rires) ? Ça m'aurait simplifié pour rechercher. Comment moi je la perçois en interne ?

**Oui.**

Moi je trouve que le concept, il est génial. Moi qui n'avais jamais travaillé dans l'alimentation honnêtement.

**Si tu n'as pas, ce n'est pas grave.**

Non, je ne trouve pas.

**Ok et comment ça se passe, l'ambiance en interne ? Est-ce que tu te sens bien dans le magasin ?**

Ici oui, que ce soit avec les clients, que ce soit avec les collègues, ceux d'ici, du RH, les patrons, tout ça, honnêtement, il n'y a rien à dire. Maintenant, il y a déjà eu quelques "couacs", sur 4 années, il y a déjà eu quelques "couacs" mais dans l'ensemble tout le monde essaie de régler les choses au mieux et honnêtement la solidarité, elle y est.

**C'est déjà bien, tu vois, encore une nouvelle valeur.**

C'est énorme, la solidarité, elle est vraiment énorme ici.

**Oui, je l'ai remarqué, oui.**

C'est même pour ça que les clients nous disent eux-mêmes, enfin, ils nous disent eux-mêmes ici, c'est tellement ça a l'air tellement familial même eux, ils se sentent bien. Mais ils parlent avec nous, allez,

moi je vais dans un autre magasin, je ne parlerai pas autant à des vendeurs, à des caissiers tout ça. Ici, les gens, ils n'ont même pas peur quoi. Ils sentent vraiment un truc positif.

**C'est cool ça.**

Oh oui.

**Et avec la communication avec tes collègues, comment elle se passe ?**

La communication se passe bien, oui.

**Il n'y a pas de "couacs" ni rien, des frictions ?**

Il y en a déjà eu mais maintenant, ce qu'il y a, avec certaines formations qu'on a déjà eues et tout ça, ça aide, t'apprend plus de choses sur toi, tu apprends aussi ceux qui sont un peu plus pour dire les choses un peu plus cash, avec moins de tact. Enfin, moi, j'avais un souci aussi, c'était le fait que moi je suis quelqu'un qui... Tu vas tu vas me dire quelque chose qui va ne pas me plaire, je ne vais pas répondre mais je vais ruminer, ruminer, ruminer ou je vais me braquer. Au bout d'un moment, ça va tellement me ronger que je vais déballer le truc, mais je n'ai plus de retenue quoi tu vois. Et là tout doucement, et ça Laurent l'a vu aussi, tout doucement, j'apprends à accepter les remarques et à m'exprimer un peu plus sans justement, sans ruminer et tout péter d'un coup quoi. C'est arrivé ça, une fois avec Laurent, par téléphone, où là je me suis lâchée, j'ai gueulé par téléphone et puis après c'était terminé quoi.

**Tu avais tout lâché ?**

J'avais tout lâché, c'est parti en engueulade, mais je veux dire allez, il y a un an, il y a un an et demi de ça que maintenant, en fait, non, on apprend à mieux communiquer. Donc ça passe déjà mieux.

**Ok, c'est positif ! Et avec la hiérarchie entre guillemets qui n'est plus une, comment ça se passe la communication ?**

Non, ça se passe aussi bien, toujours aussi bien. Maintenant, ça reste, tu vois, on met toujours une petite barre entre le haut et le bas parce que, forcément, on n'a pas les mêmes liens, puis qu'on ne travaille pas H24 avec eux mais sinon ça se passe quand même bien.

**Ok, c'est toujours fluide aussi ?**

C'est toujours fluide. Ici, c'est ce que je dis, ce n'est pas comme ci, ici, ceux d'en haut, arrivaient, montaient et ne disaient pas bonjour. Florence, Frank, ils font le tour de tout le monde, tu vois, rien que ça, le bonjour du matin, c'est déjà énorme.

**Oui. Ok, parfait. Alors on va commencer par rapport au management participatif, donc c'est scindé en 3 moments, donc "avant que le changement ait lieu". Tu étais déjà présent dans l'organisation ?**

Avant que le changement ait lieu ?

**Oui, c'était en 2018, avant que le management participatif soit mis, tu étais déjà dans l'organisation, tu étais là en 2017 c'est ça ? Donc tu étais là avant.**

Oui j'étais déjà là.

**Nickel, donc "à l'annonce du changement" et "depuis que le changement a eu lieu", comment ça se passe etc. Donc avant qu'il y ait le changement, comment est-ce que tu aurais décrit la culture d'entreprise ? Est-ce que c'était plus hiérarchisé, c'était quand même encore familial, comment est-ce que ça se régulaient ?**

C'était familial mais il y avait quand même un décalage, il n'y a rien à faire, il y a ce décalage, c'est ce que je dis, ici il y est mais vraiment beaucoup moins. Au début, c'était fort, on sentait fort la différence. Je ne sais pas si c'est, mais non ce n'est même pas dire que c'est parce qu'il avait des autres personnes parce que ce n'était même pas eux qui faisaient qu'il y avait ça. Mais c'est vrai qu'on communiquait moins, on parlait moins, oui.

**Naturellement, c'était hiérarchisé ?**

Oui, on sentait ceux d'en haut et ceux d'en bas, ce n'était vraiment pas deux clans mais...

**Scindé fort ?**

Oui.

**Ok. Et la relation avec tes collègues, donc tant ceux du magasin que ceux comme Schadia ou quoi dans les bureaux, comment ça se passait les relations avant qu'il changement ?**

Ça se passait bien maintenant, c'est ce que je dis, avec Virginie par exemple, qui était ici en haut, il n'y avait pas trop de communication, on ne se parlait pas trop, c'était Bonjour le matin, c'était sans plus. Avec Schadia, au tout début, c'était le Bonjour/Au revoir aussi, il n'y avait pas plus d'échanges.

**Et avec Frank et Florence et Jean Gérard aussi, je ne sais pas si tu l'as eu ?**

Oui, il y avait Jean Gérard aussi. Mais Jean Gérard, c'est que lui, on ne peut pas dire vraiment d'en haut parce qu'il était tout le temps avec nous mais lui était plus, c'était difficile de le comprendre. Mais tu vois, lui, c'était quelqu'un qui quand il est au boulot, il vient chaque fois vérifier à côté de toi, il restait à côté de toi. Pour moi, aux fruits et légumes, il me disait "Fais ton rayon comme tu penses qu'il fait, enfin que tu veux le faire et quand il est prêt, tu m'appelles et je te dis toutes les erreurs, mais la moindre chose, il aller chercher le moindre petit truc. Voilà, la moindre petite étiquette qui n'était pas droite, qui était un peu décalée, "Boum", c'était un mauvais point tu vois.

**C'était très carré.**



Tu vois, des fois, ce n'est pas plus mal dans un boulot mais...

**Trop, c'est trop.**

Trop, oui, c'est ça. Après la moindre chose, la peur de le faire en fait, tu vois.

**Oui, c'était une pression comme ça qu'il mettait.**

Avant avec lui, c'était énorme, au-delà ça il était gentil mais fort pointilleux et je ne sais pas si c'était vraiment la meilleure méthode parce qu'ici, depuis que c'est Laurent, il n'est pas comme ça, il est pointilleux mais franchement moins à cheval que Jean Gérard et pourtant, voilà le boulot est fait, il est quand même fait de la même façon.

**Et donc avec Frank et Florence, les relations avant le changement, ça a changé ou pas ?**

Ça je ne sais pas, ça dépend parce que, par exemple, Frank lui, il ne s'impliquait pas autant dans les fruits et légumes donc du coup, à part Bonjour/Au revoir, c'était sans plus. Maintenant avec lui, par exemple, je parle un peu plus parce qu'il vient dans le rayon, il me dit "Tiens, pourquoi ça il y a ça ? Pourquoi les légumes ça par exemple ça vient d'où ? Quelle origine" donc du coup on échange déjà plus parce qu'il s'intéresse aux fruits et légumes cette année-ci quoi.

**Ok, c'est plus intéressé depuis. Alors comment ton travail s'organisait avant que je change moi lieu, comment ta journée se passait ?**

Comme maintenant, ça ne change pas, c'est toujours le normal : les réceptions, la caisse, les fruits et légumes, les réunions. C'est ça, ça n'a pas tellement changé.

**Ok, et est-ce qu'avant que le changement ait lieu, tu espérais un changement, quelque chose qui change dans l'organisation ?**

Au niveau de la communication déjà, qu'il y avait moins avant et que même maintenant, on l'a quand même retrouvée. La communication puisque c'est déjà super important dans un magasin et ça, il n'y avait pas des masses. Maintenant au niveau du magasin en lui-même, non. Une chose qu'on a vu, c'est quand il y a eu le COVID au tout début qu'il y a eu le confinement, Florence et Franck qui étaient dans chaque groupe parce qu'on avait scindé en deux groupes et alors du coup, eux, ils travaillaient directement avec nous mais dans le magasin quoi. Ils faisaient les mêmes heures que nous, ils travaillaient avec nous dans le magasin, et c'est ça aussi qui a fait qu'on s'est dit qu'ils comprennent un peu plus ce que nous on fait en bas parce qu'ils viennent nous donner un coup de main. Ils travaillent, ils voient ce que c'est, donc ça aussi. Alors du coup, la communication s'est faite plus facilement, là, on a appris à les connaître un peu mieux, on les voyait rigoler, sourire alors qu'avant, on ne les voyait pas, on pensait que c'était fort, voilà, c'étaient les patrons et puis le reste. Donc là déjà ça au niveau de la communication.

### **Il y a eu un changement radical ?**

Oui, ça a été pour un bien le confinement.

### **Oui pour vous, oui.**

Pour nous, oui parce qu'au final, on a vu que ça s'est amélioré.

### **Étonnant quand même.**

Oui, oui, on ne les aurait pas imaginé venir avec nous travailler et au début, on a eu un peu peur parce qu'on s'est dit "Est-ce que ça va fonctionner ? Est-ce qu'ils vont être tout le temps sur notre dos ? Est-ce que..." tu vois. Et au final, non ils ont appris ce que nous on faisait, ils ont vu aussi la difficulté certains trucs qu'ils ne se seraient pas imaginés, ils ont pris conscience des choses, ça c'est sûr.

### **Ok. Et selon toi, qu'est-ce qui a fait que le changement est arrivé chez "d'ici" ? Quel ont été les éléments qui ont déclenché cette mise en place du management participatif ?**

Le COVID, les formations.

### **Tu ne sais pas d'où c'est venu ?**

D'où vraiment c'est venu ?

### **Tu n'as pas d'idées ?**

D'où vraiment c'est venu, non. Le fait qu'on s'est plus impliqué pour moi, je ne sais pas.

### **Ok. Alors, au moment de l'annonce du changement, ils ont dit enfin, Franck et Florence ont dit "On va passer à un management participatif", est-ce que tu connaissais le principe avant qu'ils en parlent ?**

Au début, non pas trop.

### **Qu'est-ce que ça t'a inspiré quand ils ont dit "On va passer dans ce mode-là" ?**

Moi je me suis dit pourquoi pas parce que toute formation, toute nouvelle chose est bonne à prendre. Mais au début oui, je me suis un peu demandé à quoi vraiment ça va servir. Parce qu'à ce moment-là, vu que je ne voyais pas d'amélioration, on s'est dit "ça se passe normal" et tout ça. C'est une fois seulement après que tu aies fait le management participatif que tu t'es rendu compte qu'en fait, il y avait un problème, il y avait quand même un problème avant. Mais avant qu'on le fasse, pour moi, je ne voyais pas tellement à quoi ça servait. On s'en est aperçu seulement après, là on a vu la différence. Mais avant ça, tu dis "Non, qu'est-ce qu'on a changé, tout se passe bien ?".

### **Il n'y avait pas d'éléments catastrophiques qui poussaient à changer quelque chose selon toi ?**

Non mais s'ils ont décidé de faire ça, je pense que c'est parce qu'il y avait sûrement des soucis. Mais dans mon cas à moi, perso, non.

**Tu ne les voyais pas quoi, ok. Et par rapport au management participatif, est-ce que vous avez eu des informations par rapport à ça ? Ou alors c'est plutôt toi qui as dû aller chercher les informations pour te renseigner sur le sujet ? Comment ça s'est passé ?**

Ça a été plus avec les collègues, on a parlé une fois que l'annonce a été faite, on en a parlé entre nous, je pense qu'il y en a qui avait déjà fait ça donc forcément ils savaient un peu nous expliquer en quoi ça allait nous aider, si ça allait nous aider ou pas et déjà nous expliquer un petit peu avant qu'on ait ça. Donc ça nous a déjà aidé quoi, ça a déjà répondu à quelques questions qu'on se posait.

**Ça a éclairci un petit peu le flou ?**

Oui, parce que je pense qu'on était plusieurs à se dire "Pourquoi ? Qu'est-ce que ça va changer ? Est-ce qu'on en a vraiment besoin ?".

**Oui, beaucoup de questions d'appréhensions.**

Toujours ça, chaque fois, il y a des nouvelles formations, on se pose toujours plein de questions, la curiosité.

**Oui, oui, ok. Et donc est-ce que dans le processus de mise en place on vous a demandé de participer ou vous avez été écouté sur vos envies, etc, ou vos avis n'ont pas été spécialement pris en compte ?**

Si ça été vraiment un truc de groupe où tout le monde enfin, on a écouté d'abord, vraiment pratique et vraiment théorique. Et puis après on nous a laissé nous parler, nous exprimer et répondre justement à nos questions ou nos peurs, nos craintes et pour les mises en situation et tout ça. Donc, d'abord, si, nous on a écouté et puis après on a appris à être écouter.

**Vos envies etc ?**

Tout, tout, tout, les envies, les questions. Oui on a su nous répondre.

**Ok, parfait.**

Et heureusement.

**Sinon, ça serait un petit peu paradoxal avec la logique. Est-ce que tu te souviens, au moment même de l'annonce, comment ça s'est déroulé ?**

Ouf, alors là.

**Tu ne sais pas trop ?**

Pour ça, j'ai une mémoire de poisson rouge, je ne saurais même plus dire.

**Ok, ça va. Donc tu étais présente quand il y a eu le changement ?**

Oui.

**Donc au moment où, tu as déjà un peu répondu, mais au moment où ils ont dit qu'on va changer enfin que vous allez passer dans ce mode d'organisation-là, qu'est-ce que t'as ressenti comme émotions par rapport à ça ?**

Ce n'était pas plus mal le changement, c'est que quand tu es dans une routine, c'est toujours bien d'avoir du changement donc ça, à ce moment-là, tu te dis "Oui, allez c'est un peu de changement, c'est ça en plus" et si je ne sais pas moi, si dans 6 mois, un an, on dit à nouveau "On refait un 2e truc", je pense que tout le monde sera content.

**Tout le monde sera ouvert au changement ?**

Oui, je pense.

**Nickel. Et qu'est-ce que ça a changé pour toi ? Est-ce qu'il a eu un changement au niveau personnel pour toi, tant dans ton travail que dans tes relations etc ?**

Oui, la communication, Moi j'ai appris, voilà comme je disais tantôt, mais j'ai appris à ne pas recommencer certaines erreurs et à savoir m'exprimer d'une telle façon. Et puis, ce qu'il y a, c'est travailler dans une équipe, c'est la première fois que je travaille dans une équipe aussi grande parce qu'avant ça, je travaille dans les sous-vêtements, les chaussures et tout ça, mais on était 2 ou 3 et là travaille dans une grosse équipe. Forcément, ce n'est pas du tout la même chose quoi, là pour parler et t'exprimer tout ça, oui, non ce n'est pas du tout la même chose. Puis tu as toujours des affinités avec plus de personnes que d'autres. Et au final, ça t'apprend quand même à pas faire de différence entre l'un et l'autre, même si tu as des petites affinités voilà, puis il y a toujours des personnes avec qui t'as moins d'affinité. Mais voilà, il ne faut pas essayer de faire trop de différences, ce qui n'est pas évident quand c'est une grosse équipe.

**L'humain le fera toujours.**

L'air de rien, tu ne veux pas, comment on dit, tu ne peux pas aimer tout le monde pourtant, dans une équipe, il faut. Malgré tout, tout le monde ne voit pas ça comme ça parce qu'il y a beaucoup de "couacs" quand même avec certaines personnes et ça c'est depuis quelques années mais ça ne change pas quoi.

**Il n'y a pas d'évolution dans les tensions qui peuvent créer problème ?**

Sur certaines personnes, non. Tu vois qu'il y a toujours un problème qui est là. Mais tu en as certains avec qui ça s'est révélé.

**Grâce au management participatif tu crois ?**

Oui. Et aussi au fait que cette personne-là ne travaille plus dans le magasin mais elle est montée ici. Depuis lors, la personne du bas ne dit que des éloges sur la personne qui est montée. Par contre dans le magasin, ça ne passait pas bien du tout. C'est fou quand même.

**Oui, c'est comique ça.**

Oui dans le magasin, dans la même équipe, ça passait pas du tout et donc la personne est montée et fait un autre boulot, ça se passe super bien. Et même moi j'entends quand ils sont là tous les deux, j'entends "Ah super, tu es génial" et tout.

**Et c'est sincère ?**

Ah oui, oui, vraiment, vraiment. Oui, vraiment.

**Punaise, ça tient du miracle.**

Comme quoi. C'est quand des personnes qui sont, en fait, sont vraiment pas faites pour être là, à côté de l'autre, entre guillemets, dans le même espace quoi. C'est fou.

**Oui et tant mieux au final.**

Et je dis, comme quoi, il y en a chez qui ça se règle.

**Oui, il y a l'espoir.**

Il y en a d'autres pas, mais après je pense que c'est le comportement de chacun. Si tu sais que tu as un tempérament comme ça et que t'as un caractère qui n'est pas facile, malheureusement on ne peut pas changer tout le monde.

**Oui aussi, c'est comme ça. Ok et comment est-ce que, à l'heure actuelle, tu vis le changement ? Est-ce que ça a voulu évoluer positivement ou pas ?**

Ça évolue toujours positivement.

**Ok, en quoi ça a changé positivement ?**

On a moins, on arrive à moins avoir de jugement sur les personnes donc plus des avis positifs. On apprend encore à creuser un peu plus, à laisser la chance au niveau du boulot qu'avant de faire des conclusions trop vite. Donc tu as l'impression que maintenant, on voit qu'on essaye de creuser, creuser, creuser avant de porter un jugement. Avant, c'était direct. Maintenant, on apprend tout doucement à essayer de les connaître, à se dire "Allez la personne n'est peut-être pas aussi énergique que moi mais il faut que j'apprenne son rythme à lui et essayer de creuser un peu plus quoi".

**Oui, prendre en compte la personnalité de chacun.**

Oui et ça, de plus en plus. Parce que des fois, j'entends enfin tu vas dire, j'entends, on est tous dans une petite boîte au final, mais donc forcément, on entend de tout. Mais j'entends “Oui, cette personne-là, elle n'est pas assez rapide”, tu vois.

**Oui, elle ne se met pas spécialement à la place de l'autres des fois ?**

Non parce que, en fait, on se compare quand tu veux juger une personne, tu te compares à ton comportement à toi en te disant “Cette personne, elle n'est pas comme moi parce que moi je n'ai pas fait ça, moi j'aurais fait en 10 minutes au lieu de 1h”. Et je vois quand même que ça c'était avant, maintenant que la personne dit “Ce n'est pas grave, au moins le travail est bien fait”. Enfin tu vois j'entends de plus en plus de choses quoi.

**Oui, on valorise plus ce qui a été fait que de voir les aspects négatifs ?**

Que dire de bâcler et de dire “Non, ça ne va pas en fait avec cette personne-là”.

**Ok et alors pour toi, quelles sont les forces et les faiblesses de du management participatif ?**

Les forces et les faiblesses. Il faut que je réfléchisse.

**À ton aise.**

Là comme ça, je ne sais pas. Qu'est-ce qui fait la force du management participatif ? Je ne sais pas.

**Mais tu as déjà dit quelques trucs, par exemple la communication, ça tu as déjà dit. Qu'est-ce que tu as déjà dit, attends ?**

Donc oui, il y a la communication. Le fait d'apprendre, d'essayer d'apprendre plus l'autre, non les autres, d'essayer, de creuser d'apprendre plus sur les autres. Le fait de prendre des personnes qui ont fait différents métiers avant tu vois, de ne pas prendre juste des personnes qui avaient déjà fait la vente tu vois mais laisser vraiment la chance à des gens. Ça aussi. Alors les faiblesses. Il n'y a pas de faiblesse, tout va bien.

**Tout va bien, on est dans le monde des bisounours (rires).**

Il y a d'office des faiblesses, mais lesquelles ?

**Des fois, tu ne me dis pas “Oh c'est chiant ça le management participatif”, il n'y a pas des choses qui pèsent ?**

Non, parce que justement moi, ça m'a aidé personnellement.

**Oui ok.**

Peut-être que ça prend plus de notre temps de travail mais que ça en dérange plus d'un parce qu'enfin on a tellement au boulot qu'on ne peut pas se permettre d'avoir tout le temps des formations. Mais je

veux dire, moi, moi ça m'a aidé, peut-être que d'autres gens diront oui, non enfin tu vois, auront d'autres avis mais moi personnellement ça m'a aidé.

**Oui, oui, même si ça prenait plus de temps, c'était valorisant pour toi au final.**

Tu perds du travail au magasin mais en soit franchement, c'est que du positif, oui.

**Oui, ok. En soi, c'est bien si tu n'as pas de négatif, tu n'as pas de négatif.**

Là, maintenant je n'en vois pas là.

**On ne va pas l'inventer si tu n'as pas maintenant. Alors depuis les changements donc, quel a été l'apport majeur, le bénéfice majeur pour l'organisation de mettre ce mode d'organisation en place ?**

Le bénéfice ?

**Oui, le bénéfice majeur, l'apport principal.**

Pour l'ambiance.

**Entre vous ?**

Oui. Pour l'ambiance, le fait d'avoir réglé plein de choses. Le fait d'avoir réglé plein de chance, enfin d'avoir plein de choses, ça va vraiment dans l'ambiance.

**Par exemple, quand tu dis plein de choses, l'apaisement des tensions comme tu disais tantôt ?**

Oui, c'est ça, c'est vraiment, que du positif. Je voulais dire un truc mais je ne sais plus mais sinon oui.

**Ok. Alors pour toi, à l'heure actuelle, même si c'est que vous êtes qu'au début du management participatif, mais est-ce que pour toi c'est déjà un succès ou plutôt un échec ? Ou c'est encore trop tôt pour te positionner ? Et en quoi ça pourrait être un succès, enfin, c'est un succès ou un échec ou quoi pour toi ?**

Je pourrais dire, enfin, comme c'est encore le début justement, je pourrais dire vraiment attendre jusqu'au bout mais là, je vois que c'est que justement c'est un succès parce qu'il y a plein de choses qui se sont améliorées par rapport à avant et que sans ça, honnêtement, je ne sais pas si on aurait réglé beaucoup de choses ou si ça se serait encore mieux amélioré. Non, ça a vachement aidé, ils ont eu vraiment une bonne idée de faire ça. Et si on l'avait su, je pense qu'ils l'auraient fait avant, je pense qu'il l'aurait fait avant.

**Oui c'est encore fort méconnu.**

Ah mais moi, je n'avais jamais entendu avant, vraiment le fait d'avoir un management participatif, de savoir pourquoi, ce que ça va changer, ce que ça va régler, ce que ça va t'apporter. Moi, avant ça, dans toutes les entreprises que j'ai faites, je n'ai jamais eu ça.

**Ce n'est pas conventionnel de faire ça.**

Je dis chez "d'ici" en fait tu as plein de nouvelles choses à apprendre, que ce soit du magasin, tu apprends à connaître des nouvelles personnes avec les producteurs et tout ça que tu n'aurais peut-être pas ailleurs, en grande surface tout ça et en même temps, en fait, ça te fait évoluer sur toi et pas qu'au boulot quoi.

**Oui, c'est personnel et professionnel.**

Parce que des fois, tu as des formations pour t'apprendre des choses mais pas par rapport au magasin, mais là, ça t'apprend en plus sur toi.

**Oui comme tu disais, toi la communication. Je me souviens avoir fait la formation en communication, là, début septembre et que ça, tu travailles aussi sur toi mais aussi, ça impacte sur ta vie privée.**

Sur la vie privée, sur les autres, sur des amis, sur le magasin, sur plein de choses, c'est vraiment un truc global. En fait, cette formation-là, elle t'apprend sur toi et au final sur toi, ça déclenche un changement pour les autres que ce soit en magasin ou en dehors du magasin donc c'est en fait c'est vraiment global quoi. La formation elle débloque plein de choses pour plusieurs personnes.

**Ultra bénéfique donc. Ok, alors du coup, ça va être un peu relier ce que tu viens me dire, mais est-ce que maintenant à l'heure actuelle tu vois ce changement comme une nécessité ?**

Il le faudrait partout. Pour moi, il le faudrait partout.

**Convaincue ?**

Oui, oui, parce que je sais la différence que j'ai de mon comportement avant et maintenant, et puis par rapport aux "couacs" que j'ai eu et que maintenant, si j'avais su, si j'avais eu ça avant, ça ne serait sûrement pas passé de cette manière-là. Donc oui je pense que si franchement, si on pouvait, c'est faire ça un peu partout.

**Oui, il faut être convaincu par ça pour pouvoir le mettre en place, ce n'est pas facile non plus. Donc tes habitudes de travail, tu as dit, qu'elles n'avaient pas changé, c'est ça ?**

Mes habitudes de travail non.

**Ok et est-ce que t'as un sentiment qui a tes compétences se sont développées au management participatif, tant tes compétences au niveau opérationnel mais peut-être des compétences relationnelles ou des trucs comme ça ? Pas juste le travail en lui-même mais tout ce qui englobe le travail, enfin les relations professionnelles etc, est-ce que tu as eu l'impression que quelque chose s'est développé dans tes compétences ?**



Oui, après j'ai l'impression que je vais redire la même chose. Mais oui au niveau par exemple des collègues et tout ça, oui, il y a quelque chose qui a changé, ça c'est certain. Donc que ce soit ça au niveau... Mais je dis ça par rapport aux collègues mais dans notre vie privée aussi, enfin moi perso, je sens que ça a changé parce que justement j'essaie de faire un travail sur moi-même en repensant justement à aux choses qu'on a eu quoi.

**Ok, parfait ça, c'est hyper positif. Alors donc la relation avec les collègues, ça tu as déjà dit. Et est-ce que tu trouves que l'entreprise et toi même du coup, dans ton travail, tu te sentais plus efficace depuis que c'est mis en place ? Si oui, pourquoi, si non, pourquoi ?**

Me sentir plus efficace, oui, parce que j'arrive à savoir m'exprimer un peu plus, donc forcément, et ça Laurent l'avait remarqué, je vais beaucoup plus pour poser des questions maintenant qu'avant je faisais mon boulot et puis je ne regardais pas plus loin que le bout de mon nez voir si c'était bien fait comme eux le voulaient. Que maintenant, je vais un peu plus poser mes questions, je vais chercher un peu plus de personnes en disant "Regarde ma présentation", avant j'aurais fait ma présentation et puis voilà. Ce n'était toujours rien demandé à personne et ici, je vais chercher une personne en plus pour dire "Voilà toi, qu'est-ce que t'en penses ? Est-ce que tu changerais quelque chose ? Est-ce que et ça ?". Laurent l'avait marqué et quand j'ai une réunion avec lui et Florence, il l'a mentionné, il a dit "Maintenant, oui, c'est, c'est quelqu'un qui va un peu plus poser des questions, voir si son boulot est mieux fait qu'il va rester un peu plus qu'avant". Avant je parlais à l'heure pile voilà, je m'en allais. Maintenant, si ce n'est pas fini et qu'on me dit "Non, il faut changer quelques petits trucs", je vais les changer. Donc oui, je vais plus poser des questions, je vais plus vers les personnes qu'avant quand même moins, j'étais plus un peu solitaire.

**Ok, oui nickel. Et est-ce que tu sais me citer, si ça te vient comme ça, genre 2-3 exemples d'actes concrets qui ont montré le passage en un management participatif ? Par exemple, là j'ai un exemple de l'autre entreprise, mais l'établissement du premier et du second lien dans les cercles par exemple. Ça, c'est une marque du passage d'un management participatif. Est-ce qu'il y en a chez "d'ici" pour toi ?**

Bonne question, pas facile tes questions (rires). Attends, répète un peu ?

**Un peu de challenge. Si tu as des actes concrets qui ont montré le passage en management participatif chez "d'ici" ?**

Au niveau de mon travail par exemple, enfin moi je le vois, par exemple je le vois au niveau du rayon, les rayons que je faisais avant, les rayons que je fais maintenant, pour moi, il n'y a pas photo. Quand je regarde par terre, quand je vois les balances que je ne m'occupais qui dégueulent d'étiquette, tout ça. Je vois, par exemple moi au niveau de ça, je vois la différence.

**Oui, tu es plus impliquée dans ton travail ?**

Oui, plus impliquée, je fais plus attention et comme disait Florence, je lève plus la tête que de travailler comme ça quoi tu vois [elle baisse la tête comme si elle ne regardait que le sol]. Mais ça, c'est parce que aussi j'ai eu des nouveaux rôles qui faisaient partie des rôles de caisses, des rôles du hall d'entrée, tout ça. Et donc forcément, c'est pour m'aider à relever la tête quoi. Donc je suis moins concentrée vers le sol et plus ...

**Oui, vision globale ?**

Oui.

**Ok c'est un bel exemple. Et alors, je sais que vous avez été accompagnés par Dimitri lors des mises au vert, je sais qu'il y a Marylyne aussi qui aide dans des formations, mais je ne sais pas si toi tu l'as faite du coup la formation il y a 2 semaines, 3 semaines avec Galler ?**

Ah oui, oui, à Chevetogne.

**Je ne savais pas où c'était. Mais en gros, comment est-ce que se déroule l'accompagnement de Dimitri pour développer le management participatif chez "d'ici", comment ça se déroule ? Qu'est-ce que tu penses de son accompagnement qui est associé au management participatif ?**

Alors il nous a appris plein de choses malgré qu'on aurait pu apprendre la même chose avec une autre personne, il était fort endormant si tu veux, il était fort théorique, théorique, théorique, théorique et moins pratique. Qu'ici, par exemple, avec Maryline, on a fait beaucoup de pratique et en fait, on a vu que tout le monde avait les yeux comme ça [montre les yeux grands ouverts] et que ça marchait mieux. Mais Dimitri, il nous a appris quand même pas mal et il nous a donné des bons, enfin des beaux exemples quand on a fait aussi le l'échange avec les rôles, avec les chapeaux, donc on a, voilà, on a appris plein de choses, mais je pense que ça aurait été Maryline qui aurait fait ça depuis le début ...

**C'était bon aussi ?**

Oui ! Parce que tout le monde a le même ressenti et quand, au début pour Chevetogne, on pensait que Dimitri allait être là, on était un peu défaitiste parce qu'on a du mal à accrocher avec lui. Mais tu vois, lui c'est pourtant du management participatif, autant quand il posait des questions, si tu ne répondais pas vraiment à la question visée et il te recadrait direct quoi "Mais ce n'est pas ça que j'ai posé comme question" tu vois. Tu avais un peu moins la liberté d'expression, tu devrais vraiment aller au but là où il posait la question. Après, en soit c'était instructif mais bon.

**Bon oui, l'accompagnement avec Dimitri, ...**

Fort fatigant.

**Oui et tu préfères celle de Maryline qui est en interne et qui est plus dans la pratique ?**

Ah oui, oui, ça. Je pense que tu auras plusieurs personnes qui, si tu demandes en bas, ils te le diront. Ça ils vont te donner le même le même ressenti, c'est que Dimitri, c'est beaucoup, beaucoup de théorie et au bout d'un moment, tu ne suis plus quoi.

**Oui, oui, puis tu as envie d'agir un moment aussi.**

Oui, tu aimes bien faire par exemple que ce soit en pratique quand on t'explique, mais que tu le fasses en vrai pour essayer de mieux comprendre. Après moi je suis plus, enfin je suis beaucoup visuelle mais par rapport au fait de faire, moi je vais plus vite apprendre les choses si tu me montres une fois que de rien faire et juste m'expliquer comme ça de vive voix. Donc ça c'est ... Par rapport aux deux, Dimitri nous a aidé, c'est lui qui a tout débuté, qui a tout commencé mais disons que moi, perso, je comprends mieux avec Maryline.

**Qui est plus dans la pratique, ok. Parfait, donc là on va passer à la deuxième étape qui est la reconnaissance au travail. Donc sur une échelle de 1 à 10, à combien tu évalues ton bonheur avant que le changement ait lieu ?**

J'aurai mis la moitié, j'aurais mis 5.

**Et maintenant que le changement a lieu, tu l'évalue à combien maintenant ?**

Je mettrai 8 parce qu'il n'y a jamais la perfection et 8, oui, pour moi c'est déjà énorme, c'est déjà bien.

**Oui on est content d'avoir 8. Et qu'est-ce qui a fait, du coup, ce changement entre les 2 dans ton bien-être au travail ?**

La communication, les échanges, le fait d'en apprendre plus sur soi, les autres et d'aller creuser, tout, vraiment un ensemble.

**Ok, plus avoir vraiment lié à l'humain ?**

Oui.

**Parfait, alors pour toi, quels sont les 3 facteurs qui te motivent à performer dans le magasin ?**

Le fait d'apprendre, d'en apprendre toujours parce que tu ne peux pas dire, je sais tout faire, donc le fait d'apprendre chaque fois des nouvelles choses et on apprend tout le temps, que ce soit même dans l'épicerie, des nouveautés, tout ça. Donc ça c'est vraiment le fait d'apprendre des nouvelles choses. Le client, les clients qui te rendent... Tout ce que tu fais dans le magasin comme travail, la plupart te le rendent par un échange de sourires, par un échange de vive voix. Et la troisième, attends c'est quoi la question ?

**Qu'est-ce qui te motive à performer chez "d'ici" ?**

Et les collègues.

**Ok nickel, donc si je te cite le mot “reconnaissance”, qu'est-ce que ça t'inspire ?**

La reconnaissance, c'est le... Attends, il y a 2 côtés. Moi, par exemple, qui vais avoir une reconnaissance envers quelqu'un, c'est quelqu'un qui m'aura appris, qui m'aura conseillé, qui m'aura élevé vraiment, qui m'aura pris par la main et qui m'aura élevé pour apprendre des nouvelles choses, pour évoluer. Donc moi là, pour moi la reconnaissance c'est vraiment une personne qui était de te tirer de vers le haut quoi.

**Oui, ok nickel alors est-ce que pour toi il y a différentes sortes de reconnaissance qui existent ? Et si oui, quelles seraient ces formes de reconnaissance ?**

La reconnaissance pour moi, c'est vraiment quelque chose, oui quelqu'un, dans n'importe quelle situation, qui va tirer de là, qui va t'élever.

**Mais de quelle manière, du coup, il pourrait élever, les différentes manières dans laquelle il pourrait élever ?**

En écoutant, en écoutant.

**Pour toi, c'est comme ça en écoutant ?**

Oui.

**Ok, d'accord. Alors est-ce que chez “d'ici” justement, il y a une sorte de politique de reconnaissance qui est en place ?**

Bonne question. J'allais dire pas avec tout le monde, enfin pas avec tout le monde, ça c'est sûr. Tu me poses une colle encore... Attends, redis une fois.

**Comment est-ce que tu qualifierais la politique de reconnaissance qui est en place chez “d'ici” ? Comment est-ce qu'elle est mise en place la reconnaissance envers, pas tout le monde du coup mais envers les personnes qui la reçoivent ?**

Par la parole, par le fait de nous remercier, de nous remercier, par exemple, les patrons de nous remercier par des primes, par des chèques-repas, enfin plein de choses, que des bonnes nouvelles. Mais je le vois aussi, enfin c'est mon cas à moi, mais par rapport à mon boulot, le fait, par exemple, ici je sois enceinte. Avant moi, je suis tombée une fois enceinte il y a 3 ans de jumeaux aussi et du coup, je les ai perdus. J'ai eu dur tu vois.

**Oui d'office.**

Enfin oui j'ai eu dur mais j'avais peur aussi de la réaction de Laurent ou d'en haut parce que je devais avoir, je devais prendre un mois, j'ai dû dire un mois de maladie parce qu'il fallait le temps de digérer tout ça et au final. Ça, c'était avant le management participatif mais j'avais des appréhensions, j'avais peur enfin tu vois, j'avais peur de dire “Je ne viens pas pendant un mois”, j'avais peur des réactions de

Laurent, de tout ça, j'avais peur de me dire "Allez, quand je vais revenir, je vais être virée, je vais..." tu vois.

### **Oui des répercussions que ça aurait pu avoir.**

Au début, j'avais vraiment peur d'être virée, de... enfin, c'est ça. Quand j'ai eu mon accident avec mon pouce, ça a été pareil, je ne suis pas venue pendant 6 mois parce que j'ai eu la rééducation tout ça, opération, rééducation. J'ai eu peur aussi de pas avoir ma place, de pas ne pas avoir tout ça. Et à l'heure d'aujourd'hui, quand j'ai dit que j'étais enceinte et que c'est arrivé comme ça, en fait, je n'ai pas eu peur du tout quoi, je n'ai pas eu peur du tout et les réactions que j'appréhendais en fait, c'est passé tout seul quoi, que ce soit Florence, que ce soit Laurent et tout ça, ils m'ont dit "Aucun problème, prends le temps, ta grossesse doit bien se passer" et tout ça. Là, je me sentie soulagée en me disant "Mais en fait toutes mes craintes que j'avais avant, elles sont parties".

### **Elles n'existent plus ?**

Elles n'existent plus. Et c'est là aussi que je sens aussi qu'ils sont beaucoup plus laxistes dans le sens où ils me disent "Ce n'est pas grave, on va prendre quelqu'un pour te remplacer le temps de", mais je ne suis plus partie en me disant "P\*\*\*\*n, dans un an je vais être remplacée, je vais revenir, j'aurais plus mon contrat, enfin, on va me virer" et tout ça. Et je pense que ça a changé beaucoup de choses. Moi perso, je n'ai plus du tout de craintes par rapport à tout ça, ça a évolué que dans le bon sens.

### **Tant mieux.**

Oui, parce qu'au début, ouf. Au début, j'avais peur et ici, franchement ça s'est super bien passé, même Florence, j'ai vu Florence qui était super contente et qui m'a dit "Mais aucun problème quoi". Et c'est ça aussi par rapport à la reconnaissance, tu dis en fait d'avoir que des bons retours, même moi je me sens mieux quoi, apaisée qu'il y a 3 ans, je me sentais, je n'étais pas bien comme ça. J'étais plus frustrée, oui, non, c'était différent.

### **Franchement, tant mieux !**

Maintenant, c'est une forme de reconnaissance, c'est de voir que tu peux parler de tout ce que, enfin, de tout ce qui pèse, tout ce dont tu as envie, mais en fait que tu ne dois pas avoir peur quoi. Et puis maintenant, ils sont beaucoup plus, enfin tu as l'impression qu'ils comprennent beaucoup plus qu'avant, non.

### **On en revient au fait de plus comprendre les autres quoi.**

Oui. Avant on t'aurait dit que c'était, que t'étais malade une semaine en maladie pour une grippe ou quoi que ce soit, mon Dieu, c'était la fin du monde. Tu avais peur de téléphoner en disant "Je suis malade pendant une semaine", maintenant, ce n'est pas qu'ils s'en foutent, loin de là, mais ils arrivent à comprendre qu'on n'est pas des robots, voilà, que tout le monde peut être malade.

**Vous êtes humain comme tout le monde.**

C'est ça.

**C'est hyper positif, vraiment. Alors, où est-ce que je suis moi ? Ah oui, voilà. Pour toi, est-ce que tu établis un lien entre la reconnaissance et la rémunération ? Quel lien est-ce que tu fais entre ces deux termes ?**

Parce que la reconnaissance, on te remercie, pareil que pour la rémunération. Mais on te remercie mais c'est une autre façon de remerciements quoi. Donc la rémunération, on te remercie en te donnant ton salaire parce que ça, de toute façon, dans tous les cas, ça peut être qu'une obligation que de l'autre côté, le remerciement. Attends c'est quoi encore ta question ?

**Le lien que tu établis entre la rémunération et la reconnaissance.**

Et tandis que la reconnaissance c'est, on te donne de la reconnaissance autrement, ça peut être voilà, de vive voix, par un deuxième salaire aussi mais oui, c'est deux choses complètement différentes.

**Toi, tu n'établis pas un vrai lien entre les deux ?**

Non, donc deux choses différentes.

**Ok, est-ce que la reconnaissance financière donc, comme tu expliquais, par exemple les trucs Sodexo, enfin les chèques repas ou des primes.**

Ça, c'est comme si c'était un Merci en grand.

**Ok.**

Je remets ça vraiment au mot "Merci".

**Reconnaissance égale Merci pour toi ?**

Oui, avec un grand M.

**Ok, nickel. Et est-ce que tu y mets une importance particulière dans ton travail à la reconnaissance ?**

Oui, parce qu'au final, on ne travaille pas pour avoir un remerciement, mais ça nous motive quand on sait qu'ils derrière et qu'ils attendent enfin, eux, de la reconnaissance et nous un remerciement. Mais on ne travaille pas en disant "Oui, allez moi aussi j'aurais peut-être une prime si je travaille mieux" mais en fait, on est tellement content par les petites choses qu'on a, qu'automatiquement en fait, je pense que tu as envie, chaque fois de donner plus quoi. C'est vraiment un cercle : tu as envie de travailler plus, par vraiment pour avoir un merci ou de la reconnaissance, mais parce que tu vois qu'ils sont contents, tu

vois que le magasin, il évolue, tu vois qu'on a un deuxième magasin et donc en fait, ce n'est pas que pour les cadeaux, les primes, la rémunération ou quoi.

**Oui il n'y a pas que ça.**

Tu en as, ils travaillent pour avoir le salaire et tu en as d'autres qui travaillent comme tout le monde pour avoir le salaire en soi mais t'en as d'autres qui vont travailler pour le salaire et parce qu'ils aiment ce qu'ils font, pour la passion du travail. Parce qu'ils voient le magasin qui évolue, qui avance, qu'il a plein de choses. Que moi, quand je vois, oui, il y a 4 ans, il y a 4 ans et demi d'ici, quand je suis arrivée, oui il y a des différences.

**Il y a plus de passion dans le travail ?**

Oui, ça oui.

**Ok, alors donc tu as déjà dit les signes de reconnaissance dans ton travail, c'est souvent les "Merci".**

Oui.

**Ok, donc ça on s'est dit. Au niveau des feedbacks donc tant les feedbacks formels comme les évaluations ou les entretiens de progression que vous avez que des feedbacks informels où tu reçois un petit message après avoir fait par exemple une belle présentation de rayon. Quelle est l'importance que tu lui accordes ? Comment est-ce que ça se déroule ? Comment s'est mis en place ?**

Moi par exemple, au début, tout ce qui évaluation, ce n'était pas top, j'ai même eu un moment donné où Florence et Laurent m'ont dit qu'on va devoir peut-être se séparer de moi parce que ce n'était pas, ce n'était plus qu'ils attendaient de moi. Donc forcément, je me suis mis un coup de pied aux fesses comme on dit et c'est à ce moment-là qu'elle m'a dit de regarder plus haut que le sol et tout ça. Donc forcément ça m'a fait évoluer, comprendre et me dire que ma place était importante et qu'il fallait que je reste. Donc à ce niveau-là, déjà au niveau du travail... C'est quoi encore ?

**Quelle est l'importance du feedback pour toi ?**

D'avoir évolué, de toute mon évolution au final. Les "feedbacks" (rires).

**Les "feedbacks" ou les retours, comme on veut. Et pour toi, est-ce que ceux formels comme donc les entretiens de progressions ou ceux informels comme un petit message après, par exemple, "Oui, on a fait un beau week-end ou quoi", "Waouh tu as une fais une belle présentation de rayon", quelle est la plus importante et la plus valorisante pour toi ? Ou alors c'est plus ou moins sur le même pied d'estale ?**

Le fait de se dire qu'on ne travaille pas pour rien, enfin, que le travail qu'on fait, ce n'était pas pour rien et souvent, là, les remerciements de Florence par message et tout ça et là, en fait, on peut être que fier de soi et de se dire "C'est grâce à l'équipe entière" et ça donne envie de faire encore mieux quoi. C'était ça que je disais oui, voilà, c'était ça, au niveau de la, enfin, au-dessus de la rémunération, il n'y avait pas que ça pour nous remercier, il y avait aussi les textos, les mails et tout ça qu'ils envoient, ce n'est pas qu'au niveau financier quoi. Mais ça forcément oui, quand tu reçois des messages comme ça, tu te dis "Oh c'est bien, ils sont contents, au moins ils le remarquent". Oui aussi parce que tout le monde ne le remarque pas, donc là eux, ils voient qu'on a fait une belle progression, ils nous remercient d'avoir travaillé enfin donc.

**Oui, c'est positif.**

Ah oui !

**Oui, et est-ce que t'as l'impression que tes compétences et tes talents dans l'organisation sont reconnus ? Et de quelle manière si c'est le cas ?**

Est-ce qu'ils sont reconnus ? Oui, parce que par rapport à ce que je faisais avant mais on le voit, j'ai des retours par exemple Laurent qui me dit « Oui, ce que tu fais maintenant, ce n'est pas ce que tu faisais avant ». Donc oui je pense qu'ils le voient, que ce soit à Florence ou Frank, je pense qu'ils le remarquent aussi que j'ai évolué, que ce soit dans mon comportement, que ce soit dans mon travail, je pense qu'ils l'ont vu que j'avais évolué.

**Ok, donc du coup tes compétences aussi ont été remarquées comme quoi ?**

Pour moi, je pense qu'ils ont, que ça a été remarqué, oui. Je ne me dis pas "J'ai changé, j'ai l'impression que moi, je pense que j'ai évolué mais que personne le remarque", tout le monde le voit.

**Ok, nickel. La prochaine question, tu y as un peu répondu mais on va creuser, donc est-ce que pour toi reconnaissance, elle est équitable dans l'organisation ?**

Entre les collègues ?

**Dans toute l'organisation, entre tous les collaborateurs du magasin ?**

Dans mon cas oui maintenant je ne peux pas parler pour les autres et dire parce que je pense qu'il y en a pour certains, je pense qu'ils ont l'impression que ce n'est pas totalement reconnu. Moi pour ma part ça l'est. Mais je ne sais pas si c'est à 100% pour les autres aussi quoi. À moi, il a fallu des années avant vraiment de savoir tout ce que je sais maintenant, pour eux, c'est encore un peu trop tôt. Mais pour certaines personnes, je pense qu'il n'y a pas assez de reconnaissance, ils pensent que.

**Ok, d'accord. Alors pour quelles raisons est-ce que tu aimes t'investir dans ton travail ? Qu'est-ce qui te rend fière de faire ton travail ?**



Moi, la connaissance. J'adore en savoir toujours plus parce que je suis très curieuse de base, donc du coup quand je suis arrivée ici, je ne savais pas grand-chose et là, le fait d'en savoir toujours plus, même en 4 ans et demi, j'en apprend tous le temps, tout le temps quoi. Et j'arrive enfin... À savoir que quand j'étais plus jeune, j'étais quelqu'un de très renfermée, qui ne parlait jamais, j'ai été voir quelqu'un parce que je ne m'ouvrais pas, je ne parlais pas moi un "Bonjour, tu n'aurais pas, je me cachais et en fait, quand je vois maintenant, et j'en parlais il n'y a pas longtemps avec un de mes collègues, quand je vois avant comment j'étais un peu, entre guillemets, peureuse où je ne parlais pas trop et quand je vois maintenant, je suis une vraie pipelette quoi. J'ai tout le temps des remarques parce que je n'arrête pas de parler à gauche et à droite, et même avec des clients, ce n'est pas qu'avec les collègues et avec des clients, je vois que j'arrive à parler de tout, de rien, j'ai des clients maintenant "ça va vous allez bien" et tout ça. Donc oui vraiment. Oui, une évolution de dingue.

**C'est cool ça. Et justement, au contraire alors, qu'est-ce qui pourrait te freiner de faire ton travail ?**

Ce qui pourrait me freiner dans mon travail ?

**Oui, ce qui te démotiverait un petit peu.**

Attends, je réfléchis. Ce qui me démotiverait un peu ? Là, a priori, je ne vois pas ce qui pourrait me démotiver dans mon travail.

**S'il n'y a pas, il n'y a pas.**

Oui, non, je cherche mais, je ne vois pas trop ce qui pourrait dire que je me sens moins bien dans mon travail, je ne sais pas.

**Ok, c'est que tu as vraiment un travail très positif ?!**

C'est ce que j'allais dire, ça doit vraiment positif, j'allais dire la même chose (rires).

**Et donc, est-ce que t'as l'impression d'être reconnue pleinement donc pour ta personne et pour tes compétences dans l'organisation ?**

Oui.

**Ok, et si c'était nécessaire, comment est-ce que tu améliorerais la reconnaissance dans l'organisation ?**

Si je pouvais, comment je pourrais améliorer ça ?

**Oui.**

En faisant d'autres formations de communication, que ce soit, enfin pas nécessairement que pour moi mais pour d'autres collègues aussi, je pense que ça, il en faut et c'est super important. Il en faut ! Donc je pense que ça serait ça pour ma part.

**Ok, nickel, parfait. Donc là j'ai quelques petites questions personnelles pour remplir ma méthodologie donc comment t'appelles-tu avec le nom, prénom ?**

Mets Jessica.

**Quel âge as-tu ?**

31 ans.

**Qu'est-ce que tu as fait comme études ?**

Vendeuse-retoucheuse.

**Ok, et quel poste, à l'heure actuelle, tu occupes chez "d'ici" ?**

Le poste de polyvalente, donc vraiment touche à tout, tout, tout, que ce soit la caisse, que ce soit l'épicerie, que ce soit le fruits et légumes. Au tout début, j'ai été formé pour l'îlot, donc c'est vraiment savoir tout faire et voilà, si un jour quelqu'un malade, on sait qu'on peut se dire "Jess, elle a déjà fait l'épicerie", donc tu sais qu'on peut mettre en épicerie. Vraiment polyvalent, c'est tout toucher quoi.

**Oui, oui.**

Oui, le couteau suisse quoi.

**Parfait. Voilà, moi j'ai fini. Merci beaucoup pour d'avoir pris le temps. Je ne sais pas si tu as quelque chose à rajouter, une petite question en plus ou quoi ?**

Non, c'était bien !

///

**Parfait, merci.**

7. *Retranscription du répondant n°7*

**Donc, avant de commencer, je vais t'expliquer un petit peu le tout. Donc c'est ... Je fais mon mémoire sur le management participatif et le rôle que ça peut jouer sur la reconnaissance au travail donc tant reconnaître la personne que ses compétences et ses talents. Donc ça va être une question... Une première partie sur le management participatif et la deuxième partie sur la reconnaissance au travail donc ça va durer environ 1h, 40 minutes - 1h, tu réponds comme tu le sens, vu que c'est anonyme, il n'y a pas ... enfin ça ne va pas être divulgué donc tu réponds comme tu le sens. Est-ce que tu as des questions avant de commencer ?**

Non.

**Alors on est parti. Donc là, ce sont quelques petites questions de mise en situation. Donc depuis quand est-ce que tu travailles ici, chez "d'ici" ?**

Novembre 2016, donc ça va faire... Non, non, non 2017. Alors ça va faire 4 ans.

**Ok, ok, ça va. Et qu'est-ce que tu faisais avant ?**

Maître d'hôtel-sommelier dans un restaurant gastronomique.

**Ok et pour toi, quelles sont les valeurs que "d'ici" véhicule ?**

Les valeurs que "d'ici" véhicule.

**Selon toi.**

Je viens d'étudier plein de valeurs alors ça tombe bien. Je pense, véhicule, attends... Véhicule à quel niveau, n'importe quel niveau ?

**Oui, c'est pour toi, les valeurs que "d'ici" prône.**

Alors la générosité, l'honnêteté, la franchise, l'amour, la famille, une estime de soi. Je ne sais pas si la convivialité est une valeur mais comment expliquer ça ? Le rapport entre les humains, quoi le ...

**La dimension humaine ?**

La dimension humaine exactement oui, la nature certainement. Et l'empathie.

**Ok et pour parmi celles que tu m'as citées, quelle est la plus importante pour toi ?**

Je peux en mettre deux au même niveau ?

**Oui.**

La nature et la dimension humaine.

**Ok, d'accord. Comment est-ce que toi, en tant que collaborateur du magasin, tu perçois l'entreprise ?**

Comment est-ce que moi, en tant qu'être humain, je perçois l'entreprise ?

**Oui, comment est-ce que tu la visualises ?**

Ah oui. En tant qu'être humain pas en tant que travailleur. Je dirais une bulle d'oxygène. Ça résume beaucoup de choses en fait, une bulle d'oxygène pour la planète, une bulle d'oxygène pour la clientèle. Le monde qui vient chercher d'abord des bons produits et en même temps, qui vient chercher du réconfort, un sourire, un regard, une attention plus particulière que dans un magasin traditionnel où tu ne vois pas les gens etc. Donc ça c'est très important. Oui, c'est ça une bulle d'oxygène même pour le personnel, c'est vraiment un lien entre tellement de choses qui font que ça crée une bulle d'oxygène, presque je peux dire un centre thermal, c'est quelque chose comme ça quoi, ça me vient comme ça.

**C'est revigorant ?**

Voilà, c'est ça.

**Ok, nickel. Et comment est-ce que ? Comment est l'ambiance interne ? Comment est-ce que tu te sens dans l'entreprise ?**

C'est compliqué comme question.

**Tu me dis ce que tu as envie de me dire hein.**

Oui, de toute façon, tu as dit que ça restait entre nous.

**Oui de toute manière mais même, si tu n'as pas envie de partager quelque chose, tu me le dis.**

Je dirais qu'il y a ... Je pense que tu ne me connais pas Ségolène, j'ai 47 ans, je me réveille avec quelques problèmes personnels et je découvre un peu qui je suis. Donc, pour l'instant j'ai quelques soucis avec certaines choses, dans un... Parce que tu parles de management participatif, il y a quand même encore une hiérarchie qui est là et qui, pour moi, certaines personnes n'ont pas encore compris un certain lâcher-prise dans ce sens-là. Il faut, bien sûr, une structure mais je pense que pour l'instant, il y a un clivage qui est en train de se faire et l'entreprise est un tonneau de poudre à canon et si on y met une mèche, ça risque d'exploser à tout moment. Là, je dois parler à Frank ce soir et je ne sais pas comment aborder la chose. Je suis ennuyé, ce n'est pas à moi à en parler mais j'ai trop de personnes qui me reviennent, il faut que je fasse quelque chose, je ne peux pas laisser partir comme ça. Mais d'un autre côté, voilà, ça c'est un autre chose, j'ai aussi un problème avec l'étage et le rez-de-chaussée.

**Oui, la distinction entre les deux ?**

Oui, je n'aime pas. Enfin, on nous fait croire que c'est similaire, ça ne l'est pas puisque de façon, ils travaillent déjà du lundi au vendredi et nous, on travaille les week-ends. On pense qu'il y a une équité, que c'est pareil mais non ce n'est pas vrai, ce n'est pas la même chose et on n'a pas le même niveau de réactivité en bas qu'en haut, nous, on va être productif tout le temps. On ne sait pas se dire que "Je ne l'ai pas fait ce matin, je le ferai demain", c'est impossible, sinon les rayons ne sont pas remplis quoi. Ça, ça me pose encore souci. Par contre, je suis content de me rapprocher de Florence et de Frank aussi, mais c'est un peu différent, ce n'est pas que c'est plus difficile mais il reste mon chef sourceur donc on a encore une hiérarchie qui est là. Et puis c'est quand même la direction quoi donc, mais quand je dis que ça s'organise comme une famille, c'est quand même une famille.

### **Ok et comment ça se passe la communication avec les collègues ?**

Ah la communication, Ségolène, tu es comique toi aujourd'hui (rires). Alors la communication est quelque chose que je ne savais pas encore fait il y a 3 mois, enfin je ne sais pas encore tout bien faire non plus mais je travaille sur moi, sur beaucoup de choses. J'ai du mal à communiquer, j'avais une carapace autour de moi que j'ai fait éclater. Et donc... C'est ça que je dis, tu ne me connais pas beaucoup non plus je veux dire. La communication est difficile. Moi j'ai du mal à communiquer déjà, il y a la communication avec les collègues, entre guillemets, du même niveau et puis il y a la communication des différents postes hiérarchiques. Donc que ce soit avec les collègues avec qui je travaille, je dois parfois faire passer un message et je ne fais toujours comme il faut. La communication avec le gérant et puis la direction, tu vois, ce sont plusieurs paliers de communication qui sont difficiles. Avec le gérant, je peux communiquer, parler de tout sauf ce que, je sais, va parfois le déranger sur sa propre personne. Donc là, je dois faire attention et mettre des pincettes maintenant. Et avec les collègues, maintenant, j'y arrive mieux parce qu'ils savent qui je suis, donc je peux mieux communiquer. Mais j'ai encore un peu de mal et j'apprends, je suis suivi par Olivier, un coach personnel qui est pour le "Management au top". Normalement, quand on dit la phrase "Je suis ennuyé, je suis embêté", tu commences à parler quoi. J'ai encore beaucoup de mal avec la communication et les canaux qu'on utilise sont, parfois, que ça soit WhatsApp, Team Viewer etc, c'est quand même fort intrusif. Et dans sa vie privée, une fois qu'on est en dehors du boulot, mais c'est quand même toujours à nous parce qu'on demande de charger son smartphone donc ça sonne tout le temps et c'est vraiment quelque chose qui est parfois problématique aussi quoi. Maintenant c'est à moi, aujourd'hui, au jour d'aujourd'hui de, parce que je vais parler pour moi.

**Oui, oui, tu parles pour toi de toute manière. Ok donc là on va rentrer dans la question spécifique, on va commencer avec le management participatif qui est scindé en 3 moments. Donc "avant que le changement ait lieu", "à l'annonce du changement" et "depuis que le changement est arrivé". Donc avant le changement, comment est-ce que tu décris la culture d'entreprise qui était en place chez "d'ici" ?**

En fait, la culture d'entreprise chez "d'ici" a toujours été en style de management participatif, mais on n'appelait pas ça comme ça avant, c'était... Si, maintenant on est en gouvernance partagée je pense.

**Oui, c'est ça.**

Le management participatif, je l'ai presque connu en arrivant, ça fait 3 ans et demi déjà que je suis là. Donc il a commencé par des réunions où on participait aux réunions avec la direction sur plusieurs thèmes intéressants et c'est comme ça qu'on a commencé. Donc moi j'ai connu ça et puis effectivement on est passé à quelque chose de plus profond puisqu'on ne cède les responsabilités maintenant qu'avec des cercles et des rôles. Mais bon, moi je suis arrivé aussi que Delphine était là, j'étais normalement assistant rayon frais. Et puis elle a été enceinte, elle a été écartée donc j'ai dû reprendre rapidement son boulot. Marjorie a été malade, j'ai dû faire du restaurant. Enfin, j'ai été fort malmené au départ donc ça n'a été pas facile, je n'avais pas le temps en plus de mon travail que j'avais moi, à régler en plus tous ces trucs de réunions. C'est vrai, je n'ai pas fait grand-chose au début que maintenant j'essaie de faire un peu mieux, de m'impliquer plus aussi.

**Ok, ok. Et la relation avec les collègues, comment c'était avant ?**

Directif. Moi, j'ai dirigé mon équipe, mais je les ai enfermés dans un ... comment expliquer ça ? Enfin, tu me suivais ou tu ne me suivais pas, si tu ne me suivais, ça n'allait pas pour moi quoi. Voilà, je vais résumer ça comme ça, donc ce n'était pas facile. Et puis les collègues, au sein aussi... Comme j'étais maître d'hôtel-restaurant, comme je te l'ai dit, donc je gérais des équipes et tous les gens m'ont toujours obéi quoi que je voulais faire, donc j'avais une autorité quand même, que je suis un être qui n'est pas toujours tendre et sympathique, enfin je n'étais pas toujours très sympathique, ce n'était pas facile quoi.

**Ok. Et comment elle se passait discussion avec la hiérarchie avant ?**

Le patron me prenait pour un cowboy parce que je fonçais dans tout et sans réfléchir. Et moi, je suis impulsif, c'est tout ou rien. Donc oui, je suis impatient, pour moi, il faut que ça aille très vite enfin, d'un côté il faut que tout se passe bien parce que je veux que ça avance très vite, de l'autre, avec la clientèle, j'ai besoin que la clientèle soit satisfaite tout le temps. On m'a fait comprendre aussi parfois que ça ne sert à rien de commander des saucisses avec dedans des dés de choux-fleurs parce que ça fait plaisir à un client. Je prends un exemple très fort mais voilà, moi j'ai toujours fait ça. Maintenant, le problème c'est que ça passe dans les divers, ce n'est pas dans la catégorie mais on ne sait pas surveiller toutes les ventes et tout donc ça pose problème dans le système BIV uniquement. Mais moi, j'aime bien que le client soit satisfait, qu'il ait envie de revenir. Donc pour moi, c'est improductif.

**Ok, la clientèle avant tout pour toi ?**

Oui.

**Ok, d'accord. Et ton travail, comment est-ce qu'il se déroulait, une journée type ?**

Ça dépend à quel moment de la journée, de ce qui s'y passe.

**Mais avant, quel changement en place ?**

En fait, alors moi, on vient, on range les rayons ensuite, on passait en découpe charcuterie beaucoup et de temps en temps, j'aidais Arlette au fromage, puis on enfin on fait que ça de la journée, on n'a pas le temps de faire autre chose de toute façon.

**Ok. Et est-ce que, avant que le changement soit introduit etc, tu espérais qui est une transformation dans l'entreprise tant organisationnel comme vous avez vécu enfin que vous êtes en train de vivre, mais ça peut être aussi au niveau opérationnel, ça peut être au niveau relationnel. Est-ce que tu espérais que quelque chose change ?**

Oui, mais je ne sais pas dans quoi j'aurais voulu que ça change en fait.

**Mais tu avais le sentiment de vouloir un changement pour quelles raisons ?**

Pour faciliter le travail au sein de l'îlot et pouvoir ... Enfin, moi, maintenant, comme je suis passé responsable, je fais du sourcing aussi mais je n'avais jamais le temps en fait. C'est pour obtenir du temps. Et puis les formations au départ me pesaient, il y en a beaucoup qui m'ont pesé, m'ont énervé. D'ailleurs, il y a encore une dernière où j'ai quitté la formation, la réunion en fin de journée parce que ça ... J'ai éclaté en fin de journée parce que ce n'était pas un bond en avant. En fait, ça ne me regarde pas, mais je suis, je m'occupe de trop de choses en même temps à la fois et je vais m'intéresser à tout. Donc même si on fait une réunion qui ne s'est pas bien passé, je calcule le nombre de personnes à la réunion, ce qui n'est pas abouti, ce n'est pas arrivé, je fais "Voilà, on est 11, c'est 4h00 chacun, ça fait 44h, fois 15,00€ enfin fois 30 même parce qu'il y a les taxes, voilà ce qu'on a perdu" et on me dit "Oui, mais il y a des subsides etc" et je dis "Oui mais enfin, on aurait pu travailler, mettre les rayons en ordre, faire autre chose que ça, ça n'aboutit pas". Et donc, là, c'est ce qui m'embête parfois.

**Tu es très dans l'analyse des faits et pas trop dans le moment ?**

Mais comme tout ce qu'on travaille sur le management participatif, c'est quelque chose qu'on ne sait pas sentir, on ne sait pas voir, ce n'est pas palpable. Donc on ne peut pas toujours tout comprendre, donc faut arriver maintenant à comprendre comment ça se passe. Et voilà mais, je pense que c'est ça.

**Ok. Et pour toi, quels ont été les éléments qui ont déclenché ce changement ?**

Le changement donc ?

**Le changement qui a ...**

La gouvernance partagée ou le management participatif ?

**Oh, les deux, le premier stade et le deuxième stade.**

C'est, je pense que le plus grand changement, ça a été... Mais enfin ça s'est fait lentement, sans qu'on s'en rende compte de tout, parce que petit à petit on nous a dit "On va commencer par ça puis on est passé par ça, vous allez essayer de faire et puis un peu plus". Moi je suis quand même responsable de 50% en commandes et en chiffre d'affaires, donc j'ai quand même une grosse part tout seul, ce n'est pas évident tous les jours. Mais maintenant je pense qu'ils commencent à avoir confiance aussi plus en moi qu'avant. Et ces derniers temps, il a fallu que je leur rende leur confiance aussi. Et donc c'est compliqué comme question, tu vois. Il y a du changement et ensemble, parce que de toute façon on ne voit plus beaucoup Frank et Florence, ils sont occupés de leur côté, tout en sachant qu'ils sont encore là, mais ils nous laissent vraiment les rênes du magasin et tant qu'on respecte la Charte qui a été mise en place. Et maintenant qu'on travaille sur le sourcing aussi, on est plus responsables, pour essayer de faire les choses de façon correcte. Même s'il y a encore des choses qui, moi, m'ennuient, c'est ce que je dis, j'ai un caractère spécial, et je pense que parfois, au sein du personnel du magasin, il y en a qui n'ont pas encore bien intégré la Charte, ce que c'est de devoir aider un producteur, d'être avec le producteur et avec le client etc, il y a des façons d'agir de certaines personnes qui me dérangent. Donc là, je suis encore en blocage et énervé de certaines choses parce que ce sont des modes de fonctionnement et des gens ne fonctionnent pas tous comme moi, on a chacun sa façon de faire et je dois m'habituer que les autres ne travaillent pas comme moi. Mais ici, je vais te donner un exemple. On a jeune, Antoine Beaulieu, est un membre de l'HORECA qui a fait ses armes au "Binôme" à Jambes et qui maintenant, travaille chez "Attablez-vous". Il faut savoir que les restaurants ont fermé et pendant cette période de fermeture, il a décidé d'écrire un livre sur comment faire quelques recettes de façon durable et en évitant tous les déchets.

### **Oh ça a l'air très intéressant ça.**

Ouin oui, c'est très intéressant. Je trouvais justement que ça parlait vraiment avec l'âme du magasin. Et il a été demandé à quelqu'un qui lui a directement dit "On ne peut pas faire rentrer votre livre parce que c'est 30% de marge ici, c'est comme ça que ça fonctionne, si vous ne faites pas les 30%, vous ne rentrez pas ici".

### **Chez "d'ici" qu'on a dit ça ?**

Oui. Donc moi, le problème c'est que ça s'est entendu, ça ... En fait dès qu'il y a un problème majeur, on ne va plus chez Laurent pour l'instant, on vient chez moi parce que Laurent, lui, il est pour l'instant, je crois qu'il en décalage par rapport au reste de l'équipe et il n'arrive pas, surtout que moi j'ai changé donc je ne suis plus le même, et ce n'est pas méchant ce que je dis là Ségolène, ce sont vraiment les choses. Mais alors moi, pour l'instant je bouffe tout de tout le monde et ça m'énerve. Alors on me rapporte ça, ça m'a choqué énormément parce que je sors quand même d'un monde de l'HORECA et je me dis que "d'ici" est une entreprise qui est quand même pérennisée, il y a quand même un chiffre d'affaires qui est au-delà ce qu'on espère, il y a l'argent sur le compte. Donc qu'est-ce que ça peut foutre



parfois d'aider une fois quelqu'un. Donc je suis mal à l'aise avec cette situation, j'en parle avec moi-même et puis je me dis moi-même que je vais contacter ce monsieur pour lui présenter mes excuses au nom du magasin, première chose. Deuxième chose, j'en parle à Christine, elle me dit "Oui Éric, je ne comprends pas pourquoi est-ce qu'on a fait ça". Au fond de moi-même, je sais que ce que je viens de faire, ce n'est pas bien parce que j'outrepasse le truc d'une personne. Mais moi, dans mon for intérieur à moi d'aujourd'hui, ça me blesse tellement que ça me reste dedans et ça me ronge, ça ne me va pas. Et non, j'ai revu ce garçon et je lui ai parlé "Voilà écoutez, je sais que vous avez déjà présenté le livre, je suis ennuyé de la situation que vous avez eu, on me l'a expliquée et je souhaiterais quand même pouvoir présenter votre livre parce que je pense que c'est un projet qui est porteur, qui est en adéquation avec l'ADN du magasin" et je dis que c'est un truc qui est porteur, les déchets pour les gens, tout ça et tout ce que vous expliquez et je dis "Voilà, je sais combien vous le vendez parce que j'ai vu passé l'annonce etc, je ne veux pas", je dis qu'on va juste faire 10% de marge. On va prendre 2€ par livre parce qu'on est obligé de prendre quelque chose pour moi parce qu'on est un emplacement et j'ai dit "C'est pour vous soutenir et parce qu'on sait que". En plus, la fête des Pères arrive, c'est un chouette cadeau. Et c'est ça que je dis, tu vois, les gens ne suivent pas vite parce que le truc et là c'est vrai, j'ai envoyé un mail hier, ce n'est pas fait aujourd'hui matin, j'ai envoyé un mail ce matin, 10h25, il est 14h je n'ai toujours pas eu la réponse donc je ne peux toujours pas mettre ce bouquin en vente, donc la fête des Pères dans une semaine, ce n'est pas ce week-end-ci, c'est le prochain. Pour moi, ça doit maintenant mais tu vois c'est moi qui ai un autre fonctionnement qui ne va pas non plus aujourd'hui, j'aurais dû faire les choses dans l'ordre etc mais ici on est dans une certaine urgence et tu n'es pas suivi quand c'est comme ça. Donc voilà, c'est ça que je veux dire, ce sont des trucs qui ne me vont pas et là, je dois... Je fais ce qu'il faut pour que ça fonctionne. Mais quand je dis que les gens viennent chez moi, je suis embêté, à, j'ai des choses qui doivent changer et je vais faire changer aussi moi.

**Oui, dans les 2 sens ça. Ok, d'accord. Alors, au moment de l'annonce du changement, quand ils ont parlé de... Enfin, quand ils t'ont parlé de management participatif, est-ce que tu connaissais ce principe ?**

Non, parce que moi j'ai toujours été dans un système pyramidal.

**Ok et qu'est-ce que ça t'a inspiré du coup ?**

Au départ de la peur et de la crainte dans le sens où j'avais peur que chacun fasse n'importe quoi en fait, puisqu'on a dit qu'on aplatissait les hiérarchies, qu'il n'y en avait plus. Et moi qui suis dans un système comme ça, je me dis que si tout le monde faisait ce qu'ils voulaient, on n'y arrivera jamais quoi. Donc c'est vrai qu'au départ on était craintif. Et puis qu'est-ce qu'on peut s'autoriser, qu'est-ce qu'on ne peut pas ? Enfin, ça a été plein questionnement et je sais qu'on a travaillé avec un coach qui s'appelle Dimitri, qui, pour moi, n'est pas la bonne personne. Voilà, c'est personnel. Je n'ai rien contre le bonhomme mais... Et du coup, ça nous a bien voilà, c'est nous a pas permis d'avancer bien à ce moment-là jusqu'au moment

je me suis énervé à la réunion qu'on avait pour le cercle frais, c'est le premier cercle qu'on a créé donc là, quand on a encore passé en réunion ici, je ne sais plus combien d'heure et quand on était en fin de journée, j'en avais ras-le-bol et qu'on n'avait rien avancé en plus, j'ai dit "À un moment, je dis, voilà, c'est tout, terminé, on a encore perdu son temps, on apprend même pas, vous savez ce qu'on a besoin, on a besoin que vous soyez encore là pour nous". J'ai dit "Vous nommez les différents rôles que vous souhaitez entre vous, au sein du frais, nous on vous a donné la piste, donc on ne va pas encore en discuter des heures, ça ne sert à rien, on n'avance pas. Donc vous revenez à quelque chose de concret, nous ont choisi les rôles, on se les distribue entre nous, on laisse faire tout le monde et on est parti" et depuis là, quand ça, ça a été fait, tout s'est bien passé. Je me dis, si à un moment enfin... Ce n'est pas à moi à faire tout ça. Et je suis tellement impacté et fatigué de beaucoup de choses pour l'instant, dès qu'il y a certains trucs qui m'arrivent, je suis un peu sur les nerfs, je te parle de ça il y a quelques mois. Mais comme j'ai fait aussi un travail sur moi-même avec Olivier le coach où j'ai pu apprendre le lâcher-prise, qu'avant je n'aurais jamais fait, et j'ai encore du mal juste pour les commandes.

**Oui mais bon, c'est déjà une belle avancée.**

Mais je les partage avec Gaëlle pour l'instant parce que je lui apprends pour Wépion, tout ce qu'elle fait comme commandes, je ne regarde même plus. J'ai dit "Tant pis, elle fait des erreurs, elle fait des erreurs, elle apprendra par ses erreurs" et je ne me tracasse pas s'il en fait. Avec Audrey, chaque fois qu'elle passait une commande, je vérifiais, je passais derrière elle. Je veux dire, à un moment, ça ne sert à rien de déléguer si tu dois y repasser, je le fais moi-même, j'ai gagné du temps. Donc voilà quoi. Donc ça c'est vrai que du coup, quand on a pu faire ça, alors qu'on est parti et tout à son rôle, tout le monde est content et tout va bien.

**Ok, d'accord, et donc la décision de passer un management participatif, elle vient de qui ?**

C'est Florence et Frank.

**Ok, et est-ce que vous avez participé à au processus ? Ou vous avez au moins eu le sentiment d'être écouté sur vos appréhensions, sur vos craintes par rapport au sujet ?**

Oui, oui, parce qu'on a eu pas mal de mise au vert, on a discuté aussi avec ça, donc ils étaient bien au courant de cet aspect. Mais Florence a toujours dit qu'il fallait laisser le temps au temps et ça ne se faisait pas en un mois, donc on était parti pour 7/10 ans pour qu'on puisse vraiment arriver à quelque chose. Enfin 7/10 j'exagère peut-être mais certainement 5/7 ans.

**Oui, oui, c'est un long chemin.**

Oui, un long chemin avant d'arriver donc voilà,

**Ok. Et comment est-ce que, je ne sais pas si tu t'en souviens, mais comment ça s'est déroulé l'annonce du changement, que vous alliez passer en management participatif ?**

Je pense qu'ils l'ont expliqué lors de la mise au vert justement, avec Dimitri, c'est là qu'on a commencé à travailler ça.

**La première ?**

Oui je pense, oui, on avait déjà parlé un peu avant. Mais ça porte un autre nom, les réunions qu'on fait. Si c'est ça, le management participatif, ce sont les réunions. Donc c'est déjà nous inclure nous dans les décisions au sein de l'entreprise voilà, on a notre mot à dire, on n'est plus un numéro.

**Oui, c'est ça. Vous êtes en humain avec la ...**

On n'était déjà pas un numéro chez "d'ici", que les choses soient claires.

**Tu es encore moins un numéro ?**

Voilà tout à fait.

**Ok. Et donc le ressentiment était craintif quand tu as annoncé ce changement, c'est ça que tu as dit ?**

Oui.

**Ok et qu'est-ce que ça a changé pour toi de mettre ça en place ?**

En fait le management participatif, au départ, n'a rien changé dans le sens où j'avais mes responsabilités, je prends déjà toutes les commandes étant responsable de rayon frais, ce n'est pas comme les autres qui n'avaient pas de responsabilités, ça veut dire qu'ils avaient juste ... ils exécutaient en fait, ils travaillaient comme des robots, ils arrivent, ils repartent. Ici, ils ont quand même des choses à dire, ils se sentent... Je pense qu'il y a un respect qui s'est installé et ce respect fait du bien à tout le monde et tout le monde peut arriver, je pense, avec du soleil dans son cœur pour travailler. Je pense ça, c'est le plus important.

**Ok. Et tu penses que ça a pu jouer un rôle avec la clientèle ou pas ?**

Je ne pense pas. Pour moi c'est plutôt en interne, en fait, dans l'organisation de l'entreprise. Avec la clientèle, enfin moi en tout cas, je n'ai pas changé avec la clientèle parce que je suis en management participatif ou pas voilà, ça ne change rien.

**Oui, non, non, non, c'est ça, c'est plus interne, ok, d'accord. Et comment est-ce que tu vis le changement à l'heure actuelle où on se parle ? Est-ce que ça a évolué par rapport à ta première impression ?**

Oui, maintenant on a compris, on sait où on va, on n'en est plus là quoi franchement non. Il y a un lâcher-prise. La direction, qui est quand même fort et qui ne qui, enfin, qui est encore là mais qui n'est déjà presque pas là en fait entre lui-même, qui nous laisse beaucoup plus de marge de gestion.

### **Ils ont pris distances par rapport à ça ?**

Oui et comme ils ont créé eux le cercle général et puis tous les sous-cercles qui sont là, etc, on a chacun le droit de faire ce qu'on veut. En sourcing, je suis beaucoup plus libre aussi qu'avant mais il faut respecter la Charte, c'est ça, c'est ce que j'ai bien compris aussi. Au fur et à mesure, il y a des choses qui rentrent dans la tête et qui n'en sortent pas mais voilà.

### **Ok et pour toi du coup, quelles sont les forces et les faiblesses du modèle de management participatif ?**

Les forces, je pense, que c'est la liberté d'expression, la liberté, c'est la liberté je vais même m'arrêter là. La force, c'est la liberté, la liberté, entre guillemets, surveillée, mais c'est quand même de la liberté. Et la faiblesse du système, je dirais, parfois, c'est beaucoup de temps, de l'énergie qu'il faut pour arriver à mettre en place quelque chose. Je pense que ça, c'est la plus grande faiblesse. Et je pense aussi qu'on n'est pas tous au même niveau dans l'avancement de ce management. On ne porte pas tous le projet, je ne dis pas qu'il y en a qui ne le porte pas, mais on ne le porte pas tous avec les mêmes épaules voilà. Il y en a qui ont des épaules beaucoup plus grandes et qui portent plus haut le projet que les autres, et encore il y en a encore trop qui, pour moi, le suivent alors qu'ils pourraient le mettre plus en avant. Mais est-ce qu'ils se sentent vraiment impliqués, est-ce qu'ils viennent juste pour travailler et prendre leur salaire ? Il y a des fois où je pose ce genre de questions.

### **Sur l'implication ?**

Oui à l'implication. Moi je pense que c'est ça aussi, on te donne la liberté mais est-ce que tu veux la prendre ou pas ? Là, c'est aussi ta prise de décision à toi, mais parfois il y a des gens qui ne sont, pour moi, par à leur place dans ce style de management, ils sont encore trop là syndicalistes et les droits sur certaines choses quoi.

### **Ils n'ont pas encore eu le déclic ?**

Oui, le déclic.

### **Ok, ok. Alors ça va être depuis le changement les questions. Quel a été l'apport majeur à l'organisation de ce changement ? Quel a été le bénéfice principal pour l'organisation ?**

L'ouverture d'esprit, je pense que c'est une ouverture d'esprit, une vision différente, une vision plus linéaire bien sûr, parce qu'on est plus en sectoriel. Et alors, une vision d'avenir surtout, avec un espoir qui est porté. C'est vraiment ça je crois. Pour moi c'est ça.

### **C'est joliment dit.**

Parfois, je suis intelligent à mes heures (rires).

**Et pour toi, à l'heure actuelle, est-ce que tu penses que c'est un enfin, que le management participatif est vers une optique de succès ou plutôt d'échec, ou c'est encore trop tôt pour le dire ? Et quel et pourquoi ça serait comme ça ?**

Je pense que c'est un succès, je pense que c'est un succès ou en tout cas c'est bien parti pour l'être. C'est en bonne voie de succès voilà, je vais résumer plutôt comme ça mais j'émetts encore une part de réserve. Ici on n'a qu'un "d'ici" donc c'est facile à gérer mais tu aurais plusieurs "d'ici", je ne sais pas comment ça va se passer ce management participatif. L'extension fait peur en fait, parce que ce sont des choses qui, voilà, nous on doit encore un peu travailler avec Wépion, on est en train de lancer Wépion. Mais alors quand il y aura un autre à lancer, c'est Wépion, c'est nous ? On ne sait pas, pour moi c'est encore ... Si on restait que chez "d'ici", ce sera un succès d'ores et déjà aujourd'hui. Maintenant, avec l'extension de "d'ici", je ne sais pas si les valeurs principales du jour sont encore les mêmes demain.

**Oui, est-ce qu'elles vont être respectées avec une extension ?**

Oui, c'est ça, est-ce qu'elles seront respectées ou pas ? Parce que voilà, on est enfin passé à une trentaine de personnes, il faut y arriver pour avoir la même valeur, les mêmes choses avec 70 - 100 - 200 personnes, comme on ne connaîtra plus, on ne saura plus qui c'est, on va voir un visage temps en temps et puis c'est tout. On aura plus à même, je pense, qu'on n'aura plus la même famille, ça sera trop grand, mais c'est à voir voilà. Ou alors ça sera tous des petits "d'ici" mais chacun dans son "d'ici", ce sera plus un grand "d'ici". Voilà, c'est ça.

**Oui, c'est ça, chacun en petite maison, en petite usine comme ça ?**

Voilà, exactement.

**Ok, et est-ce que tu crois, toi maintenant, avec le management qui est mis en place, est-ce que tu penses que c'était une nécessité pour "d'ici" de mettre ça en place ?**

Une nécessité, non. Mais ... Non, ce n'est pas nécessaire, "d'ici" a fonctionné sans management de toute façon. L'augmentation du chiffre d'affaires provient surtout du respect que la direction a déjà depuis le départ et qui fait qu'on a envie de travailler ici, qu'on a envie de porter le "d'ici", même sans le management, je pense qu'on porterait "d'ici" de la même façon. Mais par contre pour... c'est bien de laisser du lest à la direction, qui peut s'occuper d'autres choses et de projets à côté qui vont engranger autre chose comme le projet planète qu'on est en train de faire. Donc je ne voulais pas participer au départ parce que c'était un mardi et c'est mon mardi de congé donc ça m'emmerdait. Mais finalement, je me suis attaché parce que je redécouvre mes valeurs à moi personnellement aussi et dans ces valeurs-là, le naturel a une place trop importante pour moi. Et je pense qu'aujourd'hui, il est temps de la protéger. Donc "d'ici" a sa part à jouer dans le futur avenir planétaire.

**Oui. Ok alors est-ce que t'as eu un sentiment qu'il y a eu un changement dans le développement de tes compétences dû au management participatif ?**

Oui.

**Et en quoi ?**

En fait, la formation “Management au top” m'a permis de ... Tes questions, Ségolène, aujourd'hui, tu me pièges, je ne m'attendais pas à ça. Ce management participatif a fait un travail sur moi-même qui m'a permis de pouvoir communiquer première chose, enfin, apprendre à communiquer, ce qui fait que ça joue beaucoup sur mon privé aussi en fait. Le management participatif fait un parallèle à ma vie privée et permet un regroupement, pour l'instant, assez fort, mais je suis très loin d'être arrivé au bout de ce que je dois parce que j'ai ... Enfin, avec Olivier, on a fait un gros travail, j'ai été voir une hypnotiseuse, maintenant je vais partir en méditation, je vais refaire du shiatsu. Je suis parti dans quelque chose d'assez grand, je suis en train de partir très vaste. Mais je dois d'abord me centré sur moi-même parce que je ne le suis plus. J'ai plutôt des émotions qui sont en haut et j'ai une trop grosse colère qui est en moi et qui doit partir. Et cette colère doit monter en haut enfin, elle doit rester là mais elle doit reprendre plus, elle doit prendre qu'un quart des émotions et plus l'entièreté. Donc je suis en train de travailler là-dessus et “d'ici” grâce à ça oui, pour moi c'est énorme.

**Oui, ça semble en tout cas.**

Oui je peux te le dire.

**Un beau projet !**

Oui.

**Et au niveau de la relation avec les collègues, est-ce qu'il y a eu un changement qui a eu lieu ?**

Oui, bien sûr puisque j'ai lâché prise sur mes collègues, je les ai libérés de l'emprise que j'avais sur elles.

**Et avec la hiérarchie, comment est-ce que ça s'est développé ?**

La hiérarchie, Florence, je n'ai pas beaucoup de contact avec elle puisque Florence ne s'occupe pas du frais, mais je la croise, on se parle, c'est avec elle que j'ai eu mon premier entretien ici d'ailleurs. Avec Frank, par contre oui mais Frank est content d'être en détachement parce que ça lui permet lui aussi de faire ce qu'il aime bien. C'est ça qu'on m'a appris aussi chez “d'ici”, maintenant tu travailles, tu fais parce que tu as envie, tu fais ce que t'aimes bien, ce qui te porte toi, ce qui te pousse toi, ce qui te renforce toi, ce qui t'estime toi et pas devoir venir travailler par obligation. Je pense que c'est ça aussi, c'est ça que maintenant, je pense, qu'ils veulent pousser le bouchon encore plus loin avec le participatif dans les parts, je ne suis pas encore très pour mais je comprends, les parts de chiffre d'affaires tu vois, tu vas acheter les parts de l'entreprise.

**Oui, l'actionnariat participatif.**

Oui voilà merci.

**Oh bah c'est bien ça, ça avance dans le processus.**

On est passé du management à la gouvernance partagée. On a maintenant déjà le troisième plan, mais là j'ai encore quelques craintes là-dessus aussi.

**Petit à petit.**

Oui, bien sûr, il faut le temps, je comprends et que j'enregistre bien tout avant que.

**Et est-ce que tu penses que dû au management participatif, il y a une meilleure efficacité, tant toi, que dans ton travail et dans l'organisation générale ?**

Oui je dirais quand même oui parce qu'il y a quand même beaucoup de choses qui ont évolué au sein de l'entreprise grâce à ça, mais comme j'ai dit tantôt, on n'a pas besoin de ça non plus pour bien travailler. Voilà, c'est...

**C'est paradoxal.**

Voilà, c'est paradoxal.

**Est-ce que tu pourrais me citer 2-3 actes concrets qui montrent la transition vers un management participatif dans l'organisme ?**

Mais oui, 2-3 actes ?

**Oui, ou plus si tu en as plus.**

Non, non, mais le premier, de façon, je pense que c'est le pouvoir de décision, où là on peut décider seul, parfois, dans nos rôles qu'on nous a donné maintenant. Enfin à l'époque, on pouvait décider en concertation, c'est comme ça qu'on a commencé parce qu'on mettait le sujet autour de la table et on donnait chacun ses points de vue et en fonction, on votait, on prenait une décision. Donc là, on avait déjà un droit de vote, maintenant on a plus qu'un droit puisqu'on a le pouvoir de décider seul sans devoir ... On est passé au-delà parce que maintenant on peut décider seul sans devoir faire voter par quelqu'un. Mais on travaille toujours en collaboration, on n'est pas enfermé chacun à prendre sa petite décision dans son petit coin, non. Quand on veut faire rentrer des produits, moi j'en discute avec Frank ou parfois je fais une dégustation, on en parle avec les collègues, je sais que mon épouse est fort ... mange beaucoup végétarien donc quand j'ai une dégustation végétarienne, je lui apporte à elle pour qu'elle puisse goûter et me donner un feedback qui est autre que le mien. Parce que je commence à découvrir ces produits-là en ce moment, parce que je suis un viandeux à la base et encore aujourd'hui, je continue à manger de la viande, pour moi c'est important. Mais tout ce qui fait ça maintenant, c'est avec la Charte que "d'ici" a

décidé de créer. Ça, c'est une première chose, prendre la décision. Deuxième chose, c'est justement travailler sur les valeurs avec le producteur et trouver le bon producteur qui est dans la bonne lignée de chez "d'ici", avec les mêmes valeurs et le même ressenti, le même sentiment etc. Ça, je pense que c'est une deuxième chose, qui avait déjà avant, mais que nous maintenant, on peut faire et qu'on comprend mieux comment on doit fonctionner. Je peux te donner un exemple, justement avec les steaks végé, j'ai quand même regardé "Investigation" (ndlr émission sur La Une) parce que j'adore cette émission. J'ai regardé celle du 19 mai, c'était celle sur les burgers, aussi bien viande que végétarien. Les burgers de viande de grande surface, attention, les burgers végétariens aussi. J'ai appris des choses, je ne savais pas qu'on déstructurait certains légumes, c'est-à-dire que tu prends le légume à la base et tu scindes les différentes molécules pour avoir une molécule qui ne fait que ça et puis tu as des poudres d'un peu de tout, de légumes. Mais après, faudra quand même tout remettre.

### **Tout à fait sain quoi ?**

Non, voilà ça ne l'est pas. Et donc moi j'ai goûté justement en même temps des burger végé qu'on épouse chez "La vie est belle", producteur en Flandre, vendu chez "Bio Planète" enfin soit. Et le jour où je regarde l'émission, je soupe ça pour souper, j'ai dit "Ce n'est pas possible quoi". Du coup, j'ai pris les ingrédients, je me dis "Oh non ça va, ici c'est texturé ici, ils ont mis soja texturé, il n'est même pas mis soja tout seul". Et je me suis "Oula, je vais quand même sonner à la dame pour savoir". Et non, elle m'avait déjà bien dit, j'avais donc bien compris, elle ne travaille qu'avec produits locaux d'abord puisqu'elle ne sait pas en avoir local, ils vont chercher ailleurs comme du museau ou des choses ainsi, qu'il n'y a pas en Belgique, mais ils ne travaillent aucun légume déstructuré, seulement le légume pour le légume. Là j'ai dit "Ok, ouf", je suis dans la bonne voie parce que ça m'aurait embêté.

### **Oui, ça a du sens-là.**

Oui, ça a du sens. Elle a donc ça, c'est vraiment ce qu'on veut, je pense que c'est le management participatif, avec tout ce que Florence et Frank nous ont inculqué de leurs valeurs et des valeurs "d'ici", et tout ça doit nous rentrer dedans, on doit travailler comme ça aussi avec ça. Et là, ce sont vraiment des trucs qui sont assez intéressants et des choses voilà. On a fait rentrer des tomates maintenant, mais ce sont des tomates industrielles, pour moi, on a fait rentrer les fraises trop tôt. Il y a encore des choses qui doivent évoluer : les légumes, pour moi, il y a encore trop d'index, on travaille là-dessus aussi, donc on travaille, on avance. Les déchets, on essaye aussi. Donc on a beaucoup de trucs qui partent en même temps et ça fait partie du jeu et là je pense que oui, on sent la différence quand même.

**Ok, parfait. Et alors donc tu as déjà mentionné Dimitri, donc l'accompagnement avec Dimitri, qu'est-ce que t'en as pensé ? Comment ça s'est passé ? Je sais aussi que Marilyne, maintenant elle fait un accompagnement parfois en interne. Comment est-ce que ça se déroule aussi ?**



C'est compliqué, je n'aime pas Dimitri, je n'aime pas Marilyne. Je t'ai dit que j'étais un être spécial donc voilà. Je pense que Dimitri est beaucoup trop lent et n'est pas assez structuré dans ce qu'il apprend aux gens et finalement, on se perd dans des choses qui sont trop poussées pour nous, à notre niveau de connaissance de ce qu'on a envie d'avoir maintenant. Ça aurait été quelqu'un d'autre, peut-être que ça aurait été comme ça aussi, mais je pense que l'information prend trop de temps pour donner les choses, etc. Et pour moi ça ne va pas et il revient sur des choses avant. Enfin, je l'ai déjà dit hein, mais ça ne regarde que moi mais je ne suis pas le seul à ne pas apprécier Dimitri, enfin soit. Et pour moi, Marilyne n'a pas la poigne, il lui manque une force. Je ne sais pas ce dont elle a besoin mais il manque une force de persuasion ou de devoir faire passer un message autrement aux gens, ne plus... Avec moi, je n'y arrive pas et j'ai un gros problème, c'est que je dois travailler aussi là-dessus. C'est ça la communication quand j'ai un problème avec quelqu'un, il faut que j'en parle et une fois que tu passes 21 jours, c'est trop tard. Et pourtant, j'ai été me promener avec elle il n'y a pas longtemps, on a discuté de choses et d'autres, mais après je ne sais pas si le suivi derrière est efficace et s'il est bien fait, il me manque ça.

**Tu n'as pas l'impression que l'accompagnement soit efficace ?**

Oui et quand tu n'as pas ça, tu n'as plus envie et normalement je ne devrais plus aller chez Olivier, mon coach personnel, puisque quand tu as fait la formation "Management au top" et que Maryline est arrivée ici, je devais juste... En fait c'était elle qui devait reprendre la transition, je ne saurais pas, je ne suis pas prêt.

**Oui puis tu n'as pas le feeling après non plus.**

Non, je n'ai pas donc tant que je n'ai pas et je ne peux rien dire voilà. Après on nous dit toujours aller voir Maryline mais j'ai l'impression, je ne sais pas si des gens vont vraiment la voir pour pouvoir discuter avec elle ou régler le problème, je pense que c'est toujours elle qui doit aller. Et là, je pense que c'est embêtant pour moi, ça me pose problème, mais c'est un nouveau moi.

**Oui, ça doit aller dans les deux sens.**

Oui voilà, dans les deux sens. Mais voilà, je te réponds avec bienveillance, ce n'est pas de la méchanceté, c'est bien par rapport à moi.

**Oui, non, c'est ton ressenti tout à fait, tu l'as bien mentionné, ne t'inquiète pas. Alors là, on va passer au point de vue de la reconnaissance au travail. Donc, avant qu'il y ait le management participatif en place, ton bien-être au travail, tu l'évalues à combien entre 1 et 10 ?**

C'est compliqué dans ta question. Je pourrais mettre 7 mais j'ai envie de mettre 3 tu vois. J'ai beaucoup souffert au départ ici parce que je me suis retrouvé seul dans l'arène quand Delphine est partie, après seulement quelques semaines de formation que j'ai eue. Et puis en même temps, j'ai dû m'occuper du restaurant, en même temps faire bien mon boulot, parce que Marjorie a aussi été écartée. J'ai eu très dur

au début et je vous suis senti un peu seul. Et d'un autre côté, dans l'état d'esprit que j'avais à l'époque, comme je voulais trouver parce que j'avais un ego surdimensionné et j'ai besoin de prouver que je pouvais y arriver tout seul. Donc je ne demande pas non plus de l'aide voilà, c'est compliqué oui. Mais je te dis, tu as un élément spécial en face de toi pour discuter de tout ça maintenant.

**Ça peut être intéressant justement. Et donc depuis le management participatif, je vais arriver, est en place, ton bien-être au travail, tu l'as évalué à combien entre 1 et 10 ?**

Je pense que quand il a commencé le participatif, je ne m'y suis pas, comme je t'ai dit tantôt, assez intéressé. Maintenant la gouvernance partagée, où on est maintenant, je m'y retrouve mieux, je me sens mieux parce que je peux prendre... Mon équipe a été renforcée, on a repris des gens parce que le chiffre d'affaires a monté etc donc, mais ça me permet, moi parfois, de me libérer et on m'a quand même donné l'accès à la maison, chose qu'ils ne voulaient pas faire parce qu'ils ne veulent pas que les gens reprennent du travail chez eux. Depuis là, je ne suis plus le seul à avoir puisque Christine l'a, Julien l'a, Anissa l'a, Laurent l'a, enfin voilà. On est des gens qui avons besoin de ça pour, pas pour s'épanouir mais il y a des choses que je fais chez moi que je n'ai pas le temps de faire ici et là, ça ne regarde que moi. Mais maintenant, je pars un peu dans le sens, j'en fais moins chez moi qu'avant.

**Oui, tu arrives à plus dissocier ?**

Je suis dans un changement de vie aussi donc.

**Et donc, tu m'as dit combien j'ai oublié ?**

3

**Et avant ?**

Mais je mettrais ... Non, maintenant à combien je suis maintenant ?

**Oui.**

Maintenant je pourrais même mettre presque ... Je vais quand même mettre 7, je ne suis pas encore à 10.

**Mais tu as l'impression de tendre vers ?**

Voilà, c'est ça.

**Ok, parfait. Et du coup, quels sont pour toi les 3 leviers qui te motivent à performer dans l'entreprise ?**

La reconnaissance, mais la reconnaissance, pas la reconnaissance. C'est de la reconnaissance, mais ce n'est pas la reconnaissance pour avoir un ego, c'est la reconnaissance pour une estime de soi. Donc c'est

dans une valeur autrement, c'est une reconnaissance porteuse à venir, ce n'est pas une reconnaissance glorifiante si tu vois ce que je veux dire.

**Oui, oui, je vois.**

Le deuxième levier, je dirais, liberté, je reviendrai quand même là-dessus parce que pour moi c'est important. Et troisième levier, l'évolution.

**Ok, ok, parfait. Si je te cite le mot "reconnaissance", qu'est-ce que ça t'inspire ?**

On en parlait justement tu vois. En fait, j'ai toujours besoin dans ma vie de reconnaissance pour pouvoir avoir un... [grande émotion suite à son travail sur lui-même]

**Prends ton temps. Tu veux qu'on arrête ?**

Non. J'ai toujours eu besoin de reconnaissance pour avoir un égo surdimensionné, j'ai toujours eu besoin d'être estimé, pas par ma propre personne, mais par, au travers des autres et donc ça c'est vrai que là, c'est là et qu'aujourd'hui, je suis en transformation et que c'est maintenant, cette reconnaissance je l'ai pour moi et pas pour les autres. Voilà donc ça, c'est vrai que c'est très important.

**Nickel et donc pour toi, quelles différentes formes de reconnaissance qui peuvent exister ?**

Je pense que j'en ai déjà parlé, plus que ça, c'est une reconnaissance, maintenant c'est ... Il y a aussi la reconnaissance financière qui est derrière parce qu'on a quand même eu des primes sur bénéfice, qui est quand même quelque chose d'extraordinaire, tu ne vois pas ça dans toutes les entreprises crois-moi. Et puis la reconnaissance matérielle puisque, en dehors de ça, on m'a quand même mis un ordinateur à la maison, on a ... Tout ce management fait quand même qu'on a une augmentation du chiffre parce qu'on travaille mieux aussi pour l'instant, le chiffre du magasin fonctionne mieux parce que, comme on n'est pas des numéros, on porte l'entreprise tu vois. Et ce qu'on fait, c'est pour que l'entreprise soit sereine et évolue bien. Donc c'est ce qu'on a tous envie, c'est ce qu'on cherche. Et donc, cette reconnaissance est là. Il y a la reconnaissance sentimentale, il y a de la reconnaissance affective, il y a de la reconnaissance financière, il y a de la reconnaissance matérialiste. Il y a beaucoup de reconnaissance, il n'y a pas que la reconnaissance de dire "Éric c'est bien, tu as bien travaillé". D'ailleurs, comme ça on nous le dit aussi, on nous dit parce qu'ils le font bien et ils le savent, c'est normal, on a besoin aussi d'être ... Frank me l'a encore dit ce matin, il est content parce que l'équipe de sourcing qu'on fait et qu'on porte le projet commun dans sa vision des choses et pour Wépion aussi, c'est du boulot pour nous pour l'instant, ce n'est pas facile. Donc la reconnaissance, elle a beaucoup plus de stades qu'on pense.

**Ok, parfait. Et comment est-ce que tu qualifierais la politique de reconnaissance qui est mise en place chez "d'ici" ? Est-ce qu'il y en a eu une, est-ce qu'elle est induite ?**

Non, non, il y en a une, il y en a une, mais non, elle n'est pas induite, elle est bien présente je trouve.

**Ok et comment elle se manifeste ?**

Par des gestes, par des paroles, par des sympathies, par voilà, c'est vraiment, elle est sincère et honnête, ce n'est pas une reconnaissance qu'on te lâche là en disant "Oui, c'est bien, tu as bien bossé, super". Non, elle est là, elle est là, elle est explicite.

**Et du coup, tu en as un peu parlé, le lien entre reconnaissance et rémunération. Donc tu as expliqué qu'il y a les primes etc, quel lien étroit établi entre ces deux concepts ?**

En fait, le management participatif ou la gouvernance partagée où on est maintenant, c'est aussi un partage des richesses de l'entreprise. Si l'entreprise fonctionne bien, on ne partage pas que la décision, on partage aussi le reste et donc c'est ça qu'on a eu une prime sur investissement l'année passée, qu'on va encore avoir cette année-ci normalement. Donc voilà, je veux dire, on a eu les chèques-repas, qu'on n'avait pas. Je veux dire, out ce qu'on donne, tout le travail qu'on donne et qu'on fournit pour que l'entreprise fonctionne et que le chiffre suive, mais quelque part maintenant, on en reçoit quelque chose. Donc là elle s'est clairement signifiée, parce qu'on arrive même maintenant à dire qu'on pourrait même investir dans des parts de l'entreprise, donc je veux dire, c'est quand même énorme. Par exemple, tu as une partie de l'entreprise qui t'appartient et que tu vas même prendre des décisions pour l'entreprise et plus pour l'entreprise, voilà.

**Oui, en tant qu'actionnaire et plus en tant que collaborateur.**

Ce n'est plus du tout la même chose.

**Oui, non, c'est une autre dimension. Ok, et donc quelle importance, quelle signification tu attribues à la reconnaissance dans ton travail ?**

Quelle importance à la signification ?

**Quelle importance ou signification tu attribues à la reconnaissance dans ton travail ?**

Au jour d'aujourd'hui pour moi, c'est très important, c'est très important de me sentir quelqu'un, d'exister.

**Ok.**

C'est résumé je sais, mais avec je pense que je suis assez ...

**Oui, non, tu l'as dit ailleurs, il n'y a pas de souci. Et la culture du feedback donc du retour tant formel comme les entretiens de progressions que des messages informels quand on te dit "Super bon week-end, ça a été productif", quelle est l'importance que tu mets au feedback, au retour ?**

Alors, il y a deux choses qui m'embêtent. Le côté financier quand même, qui est trop présent à mon goût, quand on dit "Il faut faire telle évolution, tel pourcentage", "Vous êtes en retard" ou "Vous êtes en avance", le chiffre, le chiffre. Le chiffre maintenant commence à me bouffer, il m'a poussé tout un

temps parce que, dans mon ego, j'aimais bien qu'on dise que mon rayon marchait mieux que les autres, etc mais ça c'est mon point de vue personnel donc voilà. Mais non là, je commence à avoir un problème avec ça en disant "Ah super on a encore fait une semaine 944000", enfin je veux dire, je ne pense pas que ça nous intéresse vraiment, on a fait une bonne semaine, on est content, on a bossé comme des fous pour y arriver et parfois, mais là, je voudrais que dans ces cas-là, qu'on ne dise plutôt pas ça mais "Est-ce que, vu la quantité d'argent qui a été récolté cette semaine au travail fourni, est-ce que ça s'est bien passé ? Est-ce que c'était suffisant ? Est-ce que vous avez ... ?" et là qu'on s'intéresse plus à nous, êtres humains qui avons fait une grosse semaine, plutôt que l'argent qui rentre dans l'entreprise et qui l'a fait survivre et vire quoi. Même si on sait qu'une part nous revient et que ce n'est pas non plus un acquis, la part elle est acquise, tu ne peux pas te l'enlever sauf si l'entreprise fait de mauvais chiffres ou faillite mais ça c'est autre chose évidemment. La prime, c'est substantiel, on l'a eue, on a fait encore plus cette année, si on ne l'a pas, on va être déçu.

### **Oui c'est ça, tu as une attente derrière alors ?**

Oui, oui. Alors maintenant c'est ça que je dis ça, alors j'ai plus envie d'avoir des attentes de ça, on mérite ce qu'on mérite et puis c'est tout et quel que soit le chiffre qu'on ait fait donc on ne sait parfois pas faire plus que ce qu'on fait non plus donc voilà.

### **C'est donc par rapport aux feedbacks, est-ce que tu trouves que ça a une importance dans le travail, ça a une valeur ajoutée ?**

En partie, oui. Il faut quand même, c'est bien parce qu'on sait ce qui se passait et le feedback demande aussi du feedback je veux dire aussi tu vois.

### **Tant l'entretien de progression que dans des manières plus imprévues.**

L'entretien de progression, je ne sais si ça sert encore à quelque chose, pour nous en tout cas qui sommes installés dans l'entreprise depuis plus de 3 ans. Je pense qu'on voit bien qu'on progresse et si on nous dit qu'on n'a pas progressé, qu'on ne progresse plus plutôt que de faire un entretien qu'on nous dise "Tiens Éric, on a senti ça", c'est à ça que servent les ressources humaines, alors c'est que... Maryline devrait alors nous prendre à part avec le gérant et dire "On a marqué ça super clac, clac" ou d'un autre côté "Écoute on a vu ça mais il faudrait aussi, qu'est-ce qu'on peut faire pour t'aider et régler le problème ?". Je pense que c'est plus par ça qu'il faut aller qu'un entretien de progression peut-être voilà trop formel. C'est ce qu'on a fait aussi la mise au vert, je n'ai pas voulu participer au premier exercice, où on devait remplir un feuillet, vos trois premières principales qualités, vos trois principaux défauts etc. Enfin, je ne suis plus un... On n'est plus des gamins non plus et je n'ai pas envie qu'on rentre dans ma vie plus que je ne me suis déjà ouvert et en plus il fallait parler les nouveaux etc, je ne suis pas encore prêt à tout ça, la communication. Pour l'instant, j'ai encore une émotion qui monte trop vite, d'ailleurs tu l'as bien vu et qu'elle redescend aussi vite mais je suis encore trop, j'ai un problème.

**Ce n'est pas encore stabilisé quoi ?**

Ouh non. Je l'ai appris seulement il y a ... ça ne fait même pas trois moi quoi.

**Oui, il faut prendre le temps pour le temps, ça ne se fait pas tout seul.**

Exactement.

**Et donc est ce que t'as l'impression qu'on reconnaît tes compétences et tes talents justement dans ces moments de feedback, tant dans ces temps en privé que public ?**

Oui bien sûr.

**Ok, de quelle manière ?**

Parce qu'on me l'a dit et ça me revient, j'aime parler avec le producteur donc.

**Ok, oui, tant en interne qu'en externe donc ?**

La valeur ajoutée de ma personne à "d'ici", sans flatterie aucune, est quand même quelque chose d'important, je pense que j'ai, de par mes connaissances personnelles puisque je suis dans le monde de l'HORECA donc que ce soit le vin, la nourriture, etc et bien je suis au bon endroit. J'ai un droit avec la clientèle qui est beaucoup plus aisé et facile et j'ai une amplitude de souplesse qui me permet de pouvoir gérer la clientèle aussi plus facilement. Mais je n'ai pas ça avec le personnel, enfin le personnel, avec les collègues.

**Ok, et est-ce que pour toi la reconnaissance dans le magasin enfin dans l'entreprise elle est équitable ? Et pourquoi ?**

Parce que tout le monde n'est pas vu de la même façon. Ce n'est pas de la jalousie, ça se sent. On sent, mais pas de la part de tout le monde, mais on sent de la part d'une seule personne qui pose problème pour l'instant à d'autres personnes. Là ça ce n'est pas bien parce que ces personnes-là ne veulent plus être ici, elles parlent d'ailleurs d'aller à Wépion, il y en a même une qui est restée à la maison pendant deux mois et demi parce qu'elle a fait une dépression donc, là non.

**Donc elle n'est pas équitable, ce n'est pas l'ensemble global, ce sont des petits éléments qui font que ça pèse et que c'est ressenti ?**

Exactement oui.

**Ok d'accord et du coup pour quelle raison est-ce que tu aimes t'investir dans ton travail, qu'est-ce qui te rend fier de travailler ici chez "d'ici" ?**

Les valeurs “d’ici” me portent et me portent déjà depuis un certain temps mais mes valeurs étaient enfuies et cachées, mes valeurs sont en train de ressortir. Et donc ce sont ces valeurs et la chaleur de la direction, ça c’est bien.

**Ok, donc ça les valeurs. Et justement au contraire, qu'est-ce qui pourrait te freiner à t'investir dans ton travail ? Qu'est-ce qui te démotiverait ?**

Qu'est-ce qui me démotiverait chez “d’ici” ? Je ne sais pas, je ne saurais pas te dire honnêtement, je n’ai failli pas venir travailler mercredi, donc c’est pour te dire que. Mais je suis pour l’instant dans un mauvais état d’esprit et je pense que c’est la première semaine de ma vie où je lâche prise autant sur le travail. Donc j’ai vraiment fait le strict minimum que je vais faire en tant que responsable de rayon pour que ça fonctionne pendant mon absence et c’est tout le reste, je n’ai pas fait. Donc je pense que ce serait trop lâcher prise, trop lâcher prise c’est ça. Ça me donnerait un certain “je-m'en-foutisme”, à un moment, ce ne serait pas bon parce que si je fais ça, je risque, moi, de décrocher. Et si je décroche, je sais comment je fonctionne. Donc ce serait plutôt ça.

**Ok, d'accord du coup, est ce que t'as le sentiment d'être reconnu pleinement pour toi et pour tes compétences et qualités dans l'entreprise ?**

Oui.

**Ok, parfait. Et si c'était nécessaire, comment est-ce que tu améliorerais la reconnaissance chez “d’ici” ?**

La dernière chose que je souhaiterais avoir chez “d’ici”, ce serait une voiture de société et devenir directeur sourcing.

**Donc, ce serait un style dans les promotions, etc pour améliorer ?**

Ce n’est pas vraiment une promotion, c’est parce que ma voiture 125 000 kilomètres (rires). Je voulais être gérant, je voulais être gérant de Wépion, Laurent m’y a poussé etc, finalement on s’est inscrit à deux avec Christine. Christine a été choisie, c’est vrai, je suis très content pour elle, elle évolue très bien aussi Christine, je lui ai dit il y a quelques jours parce qu’on a une complicité qu’on n’avait pas avant, j’ai encore un peu de mal parce que Christine, je ne l’ai pas toujours bien appréciée. Je t’ai dit, je suis un être spécial. Et Florence m’a pris un rendez-vous et m’a dit “Voilà Éric, on a reçu ta candidature, pourquoi tu veux ce poste ?”, j’explique 2/3 choses. Et elle me relance en disant “Et tu ne te sens pas bien ici ?” et je dis “Si, ce n’est pas une question de ça, c’est une question que voilà, à un moment donné ou à un autre, ce n’est pas que j’ai fait le tour de la question parce que je suis loin de l’avoir fait, mais quand tu as une opportunité qui se présente devant toi, et bien tu l’as saisie”.

**Tu as envie d'évoluer, d'évolution ?**

Oui. Et elle m'a dit deux choses, la première, c'est que je ne savais pas communiquer, elle a raison mais ça ne fait jamais plaisir à entendre. Et la deuxième, c'est que je le sais parce que mon épouse me dit depuis des années que ça ne date pas d'hier, ce qu'elle m'a dit, c'est que si j'étais gérant, je ne laisserais pas les gens grandir, évoluer à leur rythme, je voudrais que tout soit et finalement je ferais tout moi-même parce que ça m'énerverait et ce n'est pas ça qu'on veut d'un gérant. Donc j'ai entendu les deux choses, j'ai entendu, écouté et compris. Donc j'ai accepté, j'ai accepté ça et donc voilà, c'est pour ça que je ne veux plus être gérant pas parce que je ne sais pas communiquer puisque j'apprends la communication, parce que j'ai un coach qui me suit et je pense que j'évolue à ce niveau-là aussi, peut-être pas encore assez mais je dis que j'ai encore du chemin à faire, énorme. Je pars en méditation mardi matin parce que j'ai besoin de ça, parce que je suis en souffrance, je fais de la sophrologie, je suis en souffrance intérieure donc il faut que je soigne ça. Et donc, gérant je ne veux plus parce que ça me bouffera, toutes ces réunions vont m'énerver etc, je sais que ça ne va pas bien se passer, je n'ai pas encore la patience et le calme. Alors c'est ça qu'en discutant avec Olivier, le sourcing j'ai quand même un don, j'ai un palet, ça fait partie de moi, c'est vraiment, c'est la partie, mais c'est de naissance, c'est mon côté HP que je viens d'apprendre donc quand je te dis que je me réveille avec des choses difficiles. Et donc, mêlé avec ça, je suis un TDAH donc j'ai un trouble déficitaire de l'attention hyperactif donc c'est pour ça tu me vois bouger.

**Mais mon frère est pareil.**

Oui, voilà. Je suis de nature affective, donc je suis un adulte dans un corps d'adulte et donc voilà, je dois vivre avec ça et pour l'instant je dois me soigner donc je vois un psychologue et tout donc. Mais le sourcing c'est quelque chose maintenant, depuis que mes valeurs sont sorties et surtout la nature en premier et "d'ici" à cette valeur et comme je suis dans ça, avec le sourcing, c'est vraiment se rapprocher, c'est ça fait partie de mon expertise personnelle. Donc voilà, c'est ce qui me boosterait demain dans l'entreprise.

**Oui ok d'accord, mais nickel donc là j'ai fini toutes les questions spécifiques on va dire, j'ai juste 4 petites questions pour ma méthodologie, donc ton nom et prénom.**

Deronne Éric.

**Ok, ton âge ?**

47 ans.

**Les études que tu as faites.**

L'École hôtelière à la Citadelle de Namur.

**Ok, et le poste que tu occupes actuellement ?**

Chef du rayon frais. Oui, ça reste chef du rayon frais.



**Oui, ça garde le même nom, ok. Merci beaucoup en tout cas d'avoir pris le temps. C'était vraiment bien, je ne sais pas si tu as quelque chose à rajouter ou pas ?**

Non, non, c'était très intéressant.

8. *Retranscription du répondant n°8*

**Nickel, est-ce que vous avez des questions avant de commencer ?**

Euh, non.

**Alors, c'est parti. Oui.**

Juste une remarque, ce n'est pas nécessaire de renvoyer un lien pour mon collègue, quand on a fini, j'irai le chercher comme ça, on reste sur la même session.

**Ok, j'allais vous demander à la fin de l'appel comment on s'organisait mais parfait, nickel. Merci beaucoup.**

C'est vrai que les connexions, ce n'est pas toujours évident.

**Oui, non, bah non, ça ce n'est pas le plus simple. Donc je vais poser quelques petites questions de mise en situation. Donc depuis quand travaillez-vous dans l'organisation ?**

17 ans.

**Et qu'est-ce que vous faisiez avant ?**

Ah, j'étais dans une autre société de stand aussi.

**OK. Pour vous, quelles sont les valeurs que l'entreprise véhicule ?**

La qualité. Hum. Le délai.

**Ok, et quelle est la plus importante pour vous ?**

À la qualité.

**OK. Comment est-ce que vous vous percevez l'entreprise en tant que collaborateur, comment est-ce que vous la voyez ?**

Ah, maintenant ?

**Oui, maintenant, à l'instant présent, oui.**

Maintenant, c'est ça, oui, oui. Avec une envie de se développer et une envie de progresser.

**Ok.**

Ils sont en train de mettre les choses en place pour que ça, ça progresse.

**Parfait. Et comment est l'ambiance en interne ? Comment est-ce que vous vous sentez dans l'entreprise ?**

Oh, très bien.

**C'est très, très positif.**

Oui, il n'y a pas. Mais je suis presque parti, alors. Au mois d'octobre, je suis pensionné donc.

**Oh oui, c'est la fin.**

Voilà. Donc j'ai plus vraiment de raison d'être négatif.

**Oui, c'est vrai ça au final. Mais du coup, comment la communication avec vos collègues, elle se passe ?**

Alors au niveau de l'atelier, donc nous sommes menuisiers.

**Oui.**

Donc entre menuisier au niveau de l'atelier, il y a en général aucun problème. Il y a de temps en temps des petites tensions entre 2 personnes mais ça collaboratif ou pas collaboratif, ça existera toujours.

**Oui, ça arrive partout. Ouais, ça c'est sûr.**

Mais sinon, l'ambiance est très bonne.

**OK, et avec la hiérarchie, qui n'est plus hiérarchie mais vous comprenez le terme ?**

Il faudrait peut-être inventer des nouveaux termes alors, parce que vis-à-vis de nous, ou l'échelon supérieur ... Les échelons juste au-dessus, il n'y a aucun problème. Et alors, mais il y a quand même une partie de la société où on a très peu de contact.

**Ok. Et ça vous dérange ou pas ? Ou comment est-ce que vous le vivez ça ?**

Non.

**OK. Alors là, on va commencer les questions axées sur le management participatif, ce sera en 3 parties, donc avant, que ce soit mis en place au moment de l'annonce et depuis qu'il s'est mis en place.**

Oui.

**Donc avant que ce soit mis en place, comment est-ce que vous décririez la culture d'entreprise qui était présente à l'époque ?**

J'ai envie de dire que la culture d'entreprise n'a pas énormément changé.

**Ok. Et pourquoi ?**

Ce sont les méthodes pour y arriver. Oui, mais la culture en elle-même de faire de viser la qualité d'être performant, ça existait déjà avant ça, ça a toujours été depuis que je suis ici.

**Ce sont les outils pour y arriver qui ont qui changé ?**

Voilà bien. Oui, mais avant, les ..., comment, les envies étaient les mêmes je vais dire.

**D'accord, parfait. Et donc du coup, avant le l'implémentation du management participatif, comment étaient vos relations avec vos collègues de l'atelier, comme vous venez d'en parler, mais aussi avec les autres collègues ?**

Ouais, au niveau de l'atelier, on avait un chef d'atelier. Donc il y a une partie de problème entre guillemets qui était réglée par le chef d'atelier. Il y a des choses qui étaient quand même de temps en temps imposées, qu'il n'y a plus maintenant. Donc au niveau de l'atelier, l'ambiance entre les gens n'ont pas vraiment changé. On s'entendait bien avant et on s'entend toujours bien. Voilà.

**Et avec les autres collègues du coup, d'autres services ?**

Par contre, il y avait moins de contacts avec les autres services.

**OK, d'accord, et avec la hiérarchie du coup, vous avez vous dites qu'il y'a pas moins de contact avec les échelons hauts, entre guillemets, à l'époque c'était comment ?**

Mais au niveau, l'échelon qui était juste au-dessus de nous duquel nous on dépendait réellement, il y avait des contacts, il n'y avait pas de problème. Maintenant, c'est vrai que, au niveau des commerciaux et au niveau des patrons, il y avait un peu moins de contacts en fait.

Ok, d'accord.

Il y avait des échanges, j'ai toujours des contacts parce que le patron, c'est quand même c'est. C'était encore assez familial. C'était au départ 2 petites sociétés qui ont fusionné pour en faire une grosse, donc deux patrons. Mais dans les 2 petites sociétés c'était déjà quelque chose d'assez familial. Le patron, on tutoyait le patron, on l'appelle par son prénom. Ce n'est pas vraiment comme dans des grosses sociétés où il y a le patron bien loin, c'est Monsieur ou dans la société où je travaillais avant, qui n'était pas une grosse société, mais là, le patron c'était "Monsieur".

**Ouais, il avait le statut, quoi. Il voulait le statut de prestige.**

C'était le Boss et les gens l'appelaient "Monsieur". Ici malgré que ce soit le boss, les gens l'appelaient par le prénom. Il passait quand même de temps en temps dans l'atelier dire bonjour, ce n'était pas le patron inaccessible.

**Est-ce que vous m'entendez en double ou pas ? Parce que j'ai un écho dans mon oreillette mais c'est voir si vous ne m'entendez pas en double quand je parle.**

Non, non.

**OK, parfait alors. Comment est-ce qu'avant s'organisait votre travail, une journée de travail ?**

Ah. Oui, dans l'organisation de la journée de travail avant, il y avait le chef d'atelier qui répartissait les tâches. Que maintenant c'est fait plus ensemble. Mais avant, c'est le chef d'atelier qui mettait les priorités, qui répartissait les tâches en disant : "Bah quoi tu fais ça aujourd'hui, toi tu fais ça ..."

**Il donnait les ordres ?**

Oui c'est ça.

**D'accord, et avant que le changement ait lieu, est ce que vous espériez qu'il y a un changement de culture ou dans le changement de façon de faire dans l'entreprise ?**

Non, je ne crois pas.

**Non ?**

Non, non. Si je réfléchis, on n'était pas au courant des collaboratifs ou de l'entreprise libérée, on n'en parlait pas.

**Oui, donc vous n'attendiez pas spécialement quelque chose qui change dans votre manière de travailler ?**

Donc non, pas vraiment quelque chose.

**OK. Et selon vous, quels ont été les moments, les éléments déclencheurs pour la transformation dans l'organisation ?**

Alors au niveau purement de l'atelier, il y a une période, y a eu un moment, le chef d'atelier s'est fait licencier pour des raisons autres. Et on s'est retrouvé pendant une petite période dans le vide en disant "il n'y a plus de chef". Parce que nous, on a posé la question : "Est-ce que quelqu'un va reprendre le rôle de chef d'atelier ?" et on nous a répondu "Ah non, y a plus de chef" officiellement. En sachant qu'officieusement, malgré tout. Moi j'étais adjoint au chef d'atelier à l'époque et bon malgré tout, les gens se retournaient vers moi parce que plus d'expériences et l'habitude de remplacer le chef d'atelier quand il n'était pas là parce qu'ils ont droit à des congés comme tout le monde. Donc quand il n'était pas là, c'est moi qui le remplaçais. Les gens venaient vers moi naturellement. Et les niveaux supérieurs passaient d'abord par moi avant d'aller ailleurs dans l'atelier. Et ça, ça a été une période de transition. Et puis après, on a eu une réunion avec la direction qui nous a annoncé qu'on passerait en collaboratif. Mais la décision est venue de la direction.

**Ouais, ouais. OK. Là, on est dans la phase "Annonce du changement", les questions qui vont arriver. Qu'est-ce que vous inspire le mot, qu'est-ce que ça vous a inspiré qu'on vous a dit "On passe en collaboratif, en management participatif" ? Qu'est-ce que vous vous êtes dit à ce moment-là ?**

Au moment de l'annonce, sans expérience et sans beaucoup d'explications, on était quand même assez pessimiste.

**Ok.**

Enfin du moins moi, je veux parler pour moi parce qu'en management participatif, on parle en "je, donc (rires). J'étais assez pessimiste sur le principe parce que malgré tout, dans les ateliers, ce sont des ouvriers et pas des employés. Et on quand même une petite différence de mentalité.

**Oui.**

Je crois que les employés ont plus vite adhéré à la chose qu'à l'atelier mais bon (rires).

**Ok, donc vous dites que vous n'avez pas eu d'infos quand on vous a donné l'information du management participatif ou c'est arrivé par la suite, les informations et apprendre par vous-même ?**

Mais on a eu une réunion avec toute la société avec quelqu'un d'extérieur qui est venu nous expliquer ce que c'était. Avec le renseignement, on va voir ce que ça va devenir mais voilà. Ce n'était pas...

**Petit à petit**

Oui c'est ça. Et encore maintenant, ça progresse

**Oui c'est un long chemin.**

Je ne sais pas si vous connaissez Guy ? Je ne sais plus son nom de famille.

**Oui, je l'ai déjà rencontré. Veny que c'est.**

C'est lui qui est venu présenter la chose, qui a fait les premières réunions avec nous, qui a mis les choses en place ...

**Lancer le processus ?**

Oui.

**OK. Et du coup, pour cette décision de changement, est-ce que c'est venu que la direction ou il y a eu quand même une concertation avec les employés, les ouvriers etc. Il y a eu un échange là-dessus ou pas du tout ?**

Mais la décision vient de la direction. Après, il y a eu des échanges, on a tous échangé ensemble.

**Oui mais avant, avant d'annoncer, est-ce qu'ils avaient échangé avec des employés ou des ouvriers ?**

Enfin pas au niveau des ouvriers. Je ne peux pas parler à la des employés, je ne sais pas si eux étaient plus au courant que nous mais nous, on n'a pas eu de concertation.

**Donc pas à votre niveau ?**

Non.

**Ok. Est-ce que vous étiez présent à l'annonce même du changement ? Comment est-ce que ça s'est passé ?**

Oui, comme j'ai dit, c'est toute la société était présente. Si j'ai bonne mémoire, on n'était même pas chez Concept Expo, on était à l'extérieur, une espèce de team building. Et c'est là qu'ils nous ont présenté la "chose" (rires).

**Et qu'est-ce que vous avez ressenti à ce moment-là ? Quand il nous a annoncé sur le moment même, qu'est-ce que vous avez ressenti ?**

C'était assez ... Ce n'était pas tout de suite : "OK, on va rentrer là-dedans". Au moins on va voir.

**Mitigé ?**

Oui, voilà.

**Qu'est-ce que ça a changé pour vous ? L'annonce du changement et la mise en place de ce management participatif.**

La mise en place au niveau de l'atelier, c'est que maintenant il y a effectivement plus de chef. Les choses se passent plus en discussion, en collaboration. Voilà, on a remis des choses en place au niveau de m'atelier qui font qu'on n'a plus besoin d'un chef qui impose.

**OK. Et comment est-ce que vous vivez maintenant à l'heure actuelle ce changement ? Parce que vous étiez mitigé au début, est ce que ça a évolué ou vous êtes toujours sur le même sentiment ?**

Oui, oui, ça a évolué ! Oui, il y a eu des progrès. Après, pour moi, c'est arrivé déjà tard dans ma carrière. Je crois que ça fait deux ans qu'on a commencé et moi dans 6 mois je suis parti.

**Oui vous êtes vraiment au début.**

Voilà, il y a une partie des choses que je ne verrais pas dans les évolutions prochaines.

**Ok. Et selon vous, quelles sont les forces et faiblesses de ce mode d'organisation ?**

J'ai d'abord une faiblesse qui vient, c'est que ça fait beaucoup de réunions parce qu'on est organisé en cercles.

**Oui.**

Qui normalement vont être revus début juin parce qu'il y a plusieurs personnes qui ont demandé à revoir l'organisation des cercles. Mais après, à notre niveau je ne pense pas que ça va changer, on va rester le cercle "Menuiserie". Il y a eu une évolution, c'est qu'on a débuté avec trois groupes parce que, comme on est 14, un seul groupe c'était au départ difficile à gérer. Puis au bout de quelques mois, on est passé à deux groupes. Depuis cette année, maintenant on en a plus qu'un.

### **Et ce n'est pas dur à gérer du coup ?**

Mais en fait, le fait d'avoir 2 groupes c'était plus difficile à gérer dans la mesure où ce qui se disait dans le premier groupe n'était pas nécessairement ce qui se disait en 2ème. Il y avait une certaine difficulté de communication entre les 2 groupes. Et vu que maintenant tout le monde est déjà habitué à la méthode de travail du cercle avec les réunions, parce qu'on a des réunions avec les mots, et cetera, et cetera. Bon, il y a une habitude qui s'est mise, qui fait que, en augmentant la durée de la réunion, on peut se mettre tous ensemble.

**Ok, nickel. Voilà, là c'est la dernière partie sur le changement, donc c'est depuis que le changement a été mis en place jusqu'à maintenant. Est-ce que vous avez joué un rôle dans la transformation, est-ce que vous avez pris part à des groupes de travail ou quelque chose comme ça ?**

On a eu à un moment un problème au niveau de la menuiserie. Et là, on a refait appel à quelqu'un d'extérieur et on a eu deux ou trois réunions avec cette personne extérieure parce qu'il y avait des choses qui ne tournaient pas rond.

### **Il y avait quelques petits blocages ?**

Voilà c'est ça. Suite à ces 3 réunions, il y a des choses qui sont débloquées. Il y a des groupes de créer des sous-groupes qui se sont créés. Voilà, bon, ça avance mieux.

Oui. Ça a été bénéfique.

Mais on n'a pas ... On a la possibilité de participer à d'autres cercles mais là, il y a une question de temps mais on n'a pas le temps de le faire.

### **Oui j'imagine, faut arriver à prendre le temps mais ce n'est pas toujours possible.**

On est là. En fait, on est le dernier maillon de la production. Donc s'il y a des retards avant, les retards s'accumulent et c'est l'atelier qui doit rattraper tout ça. Donc on est souvent un peu sous pression au niveau du timing de ce qui doit sortir etc.

Oui j'imagine.

On n'est pas toujours très chauds pour des réunions. On se dit que c'est là, c'est ouvert, c'est possible, mais jusque maintenant, on n'a pas le temps. Et en rajoutant que depuis un an avec le COVID, ben voilà,



nous on est présent parce qu'on ne sait pas faire autrement, on ne sait pas travailler de la maison. Mais tout ce qui est au-dessus, tous les gens qui sont dans les bureaux, énormément travaillent de la maison, donc sont en partie au chômage, en partie en homeworking, en parti présentiel, donc à ce niveau-là, les réunions de groupe se passent souvent en partie ou rarement en présentiel. Pour le moment, c'est vraiment compliqué de pouvoir participer à un autre groupe.

**Oui, oui, j'imagine.**

Par contre, on participe au comité de direction, donc là. Chaque cercle envoie un premier lien, un 2e lien au comité de direction pour remonter les désirs des ouvriers et redescendre les infos du comité de direction. Ça, ça fonctionne bien (rires).

**C'est déjà ça (rires).**

Oui, oui.

**Du coup, selon vous, quel a été l'apport à l'organisation de ce nouveau système organisationnel ?**

Il y a plus de communication.

**OK.**

Il y a des problèmes récurrents qu'on commence à pouvoir régler parce que justement, du fait du collaboratif, on peut organiser les réunions pour organiser des discussions etc. C'est vrai que c'est plus facile d'en parler quand il y a un cadre qui permet de le faire.

**Et pour vous, qu'est-ce que ça a eu comme apport personnel ?**

Ça, c'est plus compliqué (rires). J'ai été le premier lien, donc j'ai participé au CoDir. Et là, à ce niveau-là, ça permet d'avoir des échos qu'on n'avait pas avant, des échos, des difficultés des autres secteurs de la société qu'avant on n'avait pas. Avant, on n'avait pas besoin de savoir comment un commercial faisait son boulot ou s'il y a des problèmes dans son boulot etc. Or ici, maintenant, on a plus d'informations à ce niveau-là. Ça remet un peu parfois les choses en place, disant "Mais non, bah on ne va pas trop rouspéter parce que maintenant tu sais que les problèmes".

**Il y a une conscience de tout le monde quoi ?**

Oui, une conscience de ce que tout le monde a des difficultés, que ce ne sont pas les problèmes que nous rencontrons, ne sont pas toujours voulus, qui dépendent d'autres choses. Et le fait de savoir qu'ils dépendent, ça n'atténue pas les problèmes, mais ça remet un peu les choses en lumière différemment.

**Très positif ça, enfin je trouve que même personnellement, c'est vraiment intéressant. Alors du coup, est-ce que vous tirez des avantages ou des inconvénients du management participatif ? Si oui, lesquels ?**

On revient à peu près à la même chose. L'avantage, c'est d'avoir des infos des autres groupes de la société. Les inconvénients, ce sont parfois les réunions qu'on ne trouve pas toujours nécessaire, mais qu'on nous a bien expliqué qu'il fallait faire (rires).

**Pas le choix donc ?**

Oui, pour ne pas perdre le fil. Parce qu'il y a toujours moyen de dire "ouais, non, cette fois-ci je ne sais pas venir, ouais, j'ai trop de travail, je ne sais pas venir à la réunion, on supprime la réunion parce que justement il y a trop de boulot". Je dis oui une fois de temps en temps, ça va, mais tout le temps.

**Parfait. Est-ce que vous avez m'expliquer en quoi ce changement a été un succès selon vous, ou en échec, ça peut être l'un des 2, pour l'organisation ?**

Pour moi, c'est un succès, mais ça doit encore évoluer. On n'est pas à la fin, on n'est pas la fin de l'histoire.

**Seulement au début du livre.**

Voilà.

**Et pourquoi c'est un succès selon vous ?**

Les gens se sont plus impliqués dans la société. Et je crois que, si quelqu'un avec ce qui est mis en place maintenant, si quelqu'un ne veut pas se sentir impliqué, il y a un moment où il va se rendre compte qu'il ne va pas rester. Il y a déjà eu un cas, un des cadres qui ne voulait pas rentrer dans le système et il est parti parce que voilà.

**Ok. Oui c'est soit on est dedans, soit c'est difficile si on est à côté ?**

Oui, ça, je crois qu'il y a ... quelqu'un ne tiendrait pas la distance en restant à côté, donc faut vraiment, il faut rentrer dans le jeu et voilà.

**Et s'y mettre à fond ?**

Oui.

**Ok. Maintenant que le changement est en cours, est-ce que vous pensiez que c'était une nécessité pour l'organisation ?**

Non, non, je ne crois pas que ce soit une nécessité.

**Et est-ce que vous reviendriez à un modèle comme il y avait avant ?**

Personnellement, non.

**Et pour quelles raisons ?**

Avant c'était, tu fais ça, point et tu ne discutes pas. Je prends un exemple, c'est parce que justement, on est en train de discuter sur des problèmes d'investissement. Avant c'était la direction : "ah on va investir dans ça" sans réelle concertation et on se retrouvait parfois avec des choses qu'on n'estimait pas avoir besoin. Or maintenant, il s'est créé un groupe de discussion pour qu'on ait un mot à dire sur les investissements futurs au niveau de la menuiserie, parce qu'on ne parle pas des investissements des autres. Mais au niveau de la menuiserie, on sent qu'on va prendre en considération notre avis avant d'investir dans quelque chose.

**Ok. Et comment est-ce que vos habitudes de travail en termes changer par rapport à, peut-être, une surcharge de travail ou des horaires plus flexibles ? Est-ce que ça a évolué avec le management participatif ?**

Au niveau des horaires, il n'y a pas de flexibilité (rires). Non, ça on a toujours des horaires fixes. Au niveau de la gestion du travail, il y a des choses qui sont mises en place mais qui ne sont pas encore parfaites. Donc ça, ça évolue encore. Mais ce qui est mis en place est positif.

**C'est déjà ça, c'est de bon augure pour la suite.**

Oui.

**Est-ce que vous avez senti un changement dans le développement de vos compétences techniques ? Étant donné que vous êtes plus autonome, est-ce qu'il y a une évolution dans votre compétence ?**

Personnellement, non.

**Ok.**

Bon, parce que vu mon âge, niveau compétence ...

**Il y en a déjà pas mal ?**

Oui, voilà. J'ai moins à apprendre que des jeunes. Voilà. Mais on a plus à donner mais on a moins à apprendre.

**Et du coup, au niveau des relations personnelles avec les collègues, est-ce qu'il y a eu un changement ? Vous avez un peu parlé avant, mais est-ce qu'il y a eu un changement que vous avez ressenti ?**

Il y a eu un changement dans l'implication des gens, en positif ou en négatif. Le fait d'avoir le système, ça a montré les gens qui avaient envie de s'impliquer et ceux qui étaient moins ... Un peu plus rébarbatif à la chose. Mais on sent que voilà ... Je ne vais pas rentrer dans le détail du système qui est mis en place parce que voilà, c'est propre à l'atelier, chez nous. Mais avec le système qui est mis en place, lorsqu'il y a un projet qui descend, lorsqu'il y a un projet qui commence, il y a deux personnes désignées dans

l'atelier pour superviser le projet. Le fait d'être là à superviser un projet, avoir une réunion avec les gens qui les précèdent pour avoir des explications sur le projet, sur les plans, pourquoi ils ont fait ci, pourquoi ils ont fait ça. Ça implique les gens nettement mieux.

**Oui, oui, totalement.**

Donc c'est vrai qu'à ce niveau-là, il y a plus d'implication des gens puisque malgré que chacun soit libre de prendre ou ne pas prendre un projet.

**Et est-ce que vous trouvez que, du coup votre atelier à votre niveau, vous êtes plus efficaces depuis le changement ?**

Ça va vers un mieux.

**Et en quoi est-ce que vous voyez que ça s'améliore ?**

Maintenant, du fait qu'il y a une personne qui prend le projet en charge, qui reçoit ... On a des briefings pour chaque projet, les personnes qui reçoivent tous les renseignements, ça veut dire qu'on n'est plus obligé de courir dans les bureaux pour avoir un renseignement. On a une personne dans l'atelier qui a eu le briefing qui a vu tous les détails etc. Donc c'est du temps de gagner.

**Oui fatalement. Est-ce que vous savez ...**

Maintenant, il reste encore des petits problèmes d'organisation.

**Ah pardon.**

Pour donner la priorité au projet. Évidemment, chacun son projet et voudrait bien le faire avancer. Et oui, mais il n'y a que 2 machines donc bon (rires).

**Ouais, oui, oui, c'est ça, tout le monde va avancer le premier et au final, ce n'est pas possible ?**

Voilà. Donc, maintenant, depuis quelques semaines, on a mis en place qu'on fait une réunion debout 5 minutes tous les matins, ça prend 5 – 10 minutes où on passe en revue les différents projets avec les personnes qui les ont en charge, savoir s'ils ont besoin de ressources en plus, s'ils peuvent libérer des gens pour un autre projet bien plus urgent etc. À ce niveau-là, ça marche (rires).

**Est-ce que vous savez me citer, qui vous viennent en tête comme ça, des actes concrets qui montrent que vous êtes passés en management participatif ?**

Oui. Déjà, le fait qu'on n'ait plus de responsable, de chef.

**Oui.**

Que chaque que chaque cette raie représentée au comité de direction. C'est ... Et alors, la possibilité, justement, de pouvoir demander des réunions quand il y a quelque chose qui pose problème. Ce qu'avant, on ne savait pas faire.

**Et comment s'est déroulé l'accompagnement au changement ? Qu'est-ce que vous en avez pensé ? Qu'est-ce que vous avez ressenti pendant cet accompagnement ?**

Mais l'accompagnement de Guy a été relativement court. Dernièrement, ils ont publié une vidéo, Guy et un de ses collègues qui fait la même chose mais de manière différente. J'ai regardé cette vidéo et ils disaient qu'il y a des sociétés où il fallait être beaucoup plus présent et que de fait, chez nous, les gens avaient embrayés assez rapidement. Et que donc, il y avait eu moins besoin de personnes extérieures. On a créé chez nous des facilitateurs pour les réunions. Voilà, donc tout ça s'est mis en route relativement vite.

**Naturellement, comme ça ?**

Assez naturellement et relativement vite. Et bon, ça fonctionne bien, tout en sachant qu'on n'y est pas encore.

**Oui, encore une bonne partie de chemin à faire. Alors on passe à la deuxième partie, sur la reconnaissance au travail. Donc sur une échelle de 1 à 10, comment vous vous évaluez votre bien-être dans l'organisation avant que le changement ait eu lieu ?**

Personnellement, avant 6/10.

**Ok. Et maintenant ?**

Plutôt 8.

**Ok. Et qu'est-ce qui crée cette augmentation de note ?**

Le fait qu'en étant chef sans être chef, parce que dans la transition, je faisais le travail de chef sans être chef sans être reconnu, enfin sans être officiellement chef. Donc ça met une pression psychologique et ça met un stress qu'il n'y a plus maintenant. Maintenant, évidemment, on est dans une situation un peu bizarre avec le COVID. Et c'est encore une situation bizarre avec le fait que je sais que le 1er octobre, je ne suis plus là. Alors oui, je m'implique mais je me sens un peu moins concerné dans la mesure où je suis presque parti.

**Oui, c'est plus la fin que le début.**

Oui, c'est vraiment ça (rires).

Mais je lui ai dit, j'ai dit "Je suis désolée, voilà, dans 4 mois ou 5 mois, je suis pensionné. Je vais plus m'impliquer dans des projets à plus long terme. J'aime autant laisser les autres décider, enfin décider ...

Enfin si prendre des décisions parce qu'ils sont là pour encore 10 ans, 15 ans ou 20 ans. Moi je suis pratiquement parti. Je donne toujours mon avis mais je me sens moins concerné donc moins de stress pour le moment aussi. Bien qu'il y en a toujours parce que j'ai beau me dire que je vais lever le pied, non (rires).

**Pas possible (rires).**

C'est moins qu'avant, mais c'est vrai mais malgré tout, j'ai toujours envie de bien faire ou de faire comme il faut. Et voilà.

**Oui, en soi c'est naturel aussi. Donc quels sont beaux les 3 leviers qui vous motivent à performer dans l'organisation. Les 3 facteurs qui vous motivent ?**

Le fait que tout le monde est branché sur la qualité. L'outil de travail qui est performant et que justement, on va améliorer ou au moins qu'on ait quelque chose à dire sur l'amélioration. Oui le fait qu'il n'y ait plus, que les responsabilités soient plus réparties.

**Si je vous cite le mot "reconnaissance", qu'est-ce que ça vous inspire ?**

On a maintenant des remerciements de la direction qu'avant on n'avait pas ou peu. Je sens que les patrons ressentent cette nécessité de remercier quand quelque chose s'est bien passé etc et dire "Voilà, OK, c'est super, vous avez bien fait, ça s'est bien passé". Alors qu'avant, on n'avait pas de réponse de ce qui suivait l'atelier. Même si un client était content et remerciait mais il remerciait le commercial mais ça ne descendait pas jusqu'en menuiserie. Maintenant, on a beaucoup plus de reconnaissance à ce niveau-là.

**Et bien, c'est bien, c'est valorisant !**

Oui, oui.

**Qu'est-ce qui, selon vous, sont les différentes formes de reconnaissance qui existent ?**

Moi je vois principalement les félicitations, aussi bien des collègues que des niveaux supérieurs.

**Ok, ça va. Comment est-ce que vous qualifiez justement cette politique de reconnaissance, je sais c'est un terme un peu pompeux, mais cette politique de reconnaissance qui est présente dans l'organisation ?**

Ça aide les gens à se motiver, le fait de savoir qu'on a reconnu ce que je faisais, qu'on m'a dit que c'était bien, ça aide à progresser, à faire encore mieux la prochaine fois. Oui dans les reconnaissances aussi, les gens qui sont dans l'atelier ne quittent pas l'atelier. Donc tout ce qu'on fabrique n'est pas monté par nous. Et maintenant, ça passe aussi par le fait que les commerciaux ou les technico, parce qu'il y a les deux à ce niveau-là, ils font les photos des réalisations quand c'est fini. Le fait qu'on puisse voir les réalisations finies, moi je suis dans l'atelier, on me demande de fabriquer un meuble, je fabrique un

meuble mais je ne sais pas où il va aller, je ne sais pas comment il va se mettre dans l'ensemble du chantier. Donc le fait ici de voir les photos, et se dire "ah c'est lui que j'ai fait", ça fait du bien.

**Oui c'est chouette.**

Ça fait aussi partie des reconnaissances.

**Ok. Est-ce que vous établissez un lien entre la reconnaissance et la rémunération ? Est-ce que, pour vous, il y a un lien qui existe entre les deux ?**

Non, elle n'existe pas.

**Non, elle n'existe pas du tout ?**

À l'heure actuelle, non.

**Ok.**

Maintenant de nouveau, on est dans une situation qui ne permet pas d'avoir. La reconnaissance ne se fait pas sentir dans les rémunérations parce que bon on est coincé, on est dans une situation qui ne le permet pas.

**Mais même avant le COVID ? Il n'y avait pas ?**

Avant le COVID, il y avait des primes avec beaucoup de discussions parce que pas pour tout le monde, parce que pas tous la même chose, alors ça faisait un peu de jalousie et puis ... Mais bon, ça existait. Maintenant, est-ce que ça existera encore ? Oui probablement, le jour où tout recommencera comme avant mais pour le moment, il n'y a pas.

**Oui. Et quelle importance mettez-vous à la reconnaissance dans le travail ?**

Le fait que ça soit reconnu, ça aide à évoluer. Ça aide au bien-être aussi dans l'atelier parce que le fait de savoir qu'ils sont contents, on se sent bien.

**Ça booste ?**

Oui, ça aide, ça booste.

**Ok. Ça vous l'avez dit, comment la reconnaissance se manifeste dans le cadre du travail. Donc il y a les photos des réalisations finales, il y a des mots, enfin des échanges, les remerciements. Il y a autre chose ?**

Non je ne crois pas.

**Ok, c'est déjà bien. Et comment est-ce que vous recevez le fait qu'on vous fasse un signe de reconnaissance ? Comment est-ce que vous le vivez, vous le recevez ?**

Oui, comme une reconnaissance du travail.

**Mais est-ce que ça vous fait plaisir ou au contraire vous êtes gêné ? Quel sentiment vous avez quand on vous le donne, quand on vous le reconnaît ?**

Ça fait plaisir. Oui, non, oui, ça fait plaisir.

**Ça ne vous gêne pas de reconnaître le travail de quelqu'un ou d'être reconnu pour son travail ?**

Ah non, non, oui.

**Non, ok, d'accord, tout plaisir ?**

Oui.

**Et au niveau des feedbacks, qui aident aussi à la reconnaissance, comment est-ce que vous les vivez les feedbacks, les évaluations comme les moments plus informels où on réagit à votre travail fait etc ?**

Les feedbacks, ce n'est pas encore en place, c'est occupé à se mettre en place. Parce qu'on a demandé aussi parce qu'après un chantier, quand un chantier est clôturé, ça serait bien de pouvoir se réunir et dire "OK, ça, ça à marcher, ça n'a pas marché, là il faudrait faire attention". Dans l'ancienne organisation, enfin ce n'était même pas l'ancienne organisation, c'était avant le COVID. Là, c'était vraiment très divisé, il y avait une partie qui s'occupait de tout ce qui était magasin, pharmacie etc, et une autre partie qui s'occupait de tout ce qui était stand. Et les seuls briefings, les seuls feedbacks qu'on avait, c'était une espèce de formulaire qui existe dans le système et que le technico, à la fin de son chantier, remplissait. J'en ai vu très peu pour les pharmacies et dans les stands, c'était "un problème avec l'eau, la menuiserie ça a été ou il y a eu tel problème". C'était deux lignes dans un document.

**Et il y avait des retours plus informels avant ou c'était très basique aussi ?**

Ça a toujours été relativement basique. Maintenant, à titre personnel, souvent je demandais à un technico quand il revenait de montage si ça a été ou ce qui n'a pas été. Mais c'était verbalement.

**C'est vous qui allait le demander ?**

Voilà il n'y avait pas un retour, comment dire ?

Systematique ?

Oui systematique. On demandait et on avait une réponse mais il n'y avait pas ... Pour le moment, ce n'est pas encore automatique non plus. Mais on est en train de mettre ça en place pour que, à la fin d'un chantier, on se réunisse avant pour avoir les briefings de production, on voudrait se réunir après pour avoir le débriefing. C'est comme ça qu'on va pouvoir améliorer une partie aussi.



**Tout à fait.**

C'est un fait que si on fabrique, on fabrique, on fabrique, et puis après on n'a aucun écho sur la manière dont ça s'est passé sur place dans le montage, et bien on va peut-être continuer à faire des erreurs qu'on pourrait corriger. Parce que justement, il y a eu un débriefing, il y a une discussion avec le placeur qui écoute "Ca, on pourrait faire autrement, ça me ferait gagner du temps", mais ça, on est en train de mettre en place.

**Petit à petit.**

Petit à petit oui.

**Est-ce que vous ressentez, vous avez le sentiment que vos compétences et vos talents sont reconnus dans l'organisation en général ? Enfin là, là il n'y a pas trop de feedback ni rien mais est-ce que vous avez quand même le sentiment que c'est reconnu vos compétences ?**

Oui, oui.

**Et alors, du coup, de quelle manière vous le ressentez ? Enfin, comment est-ce que vous savez qu'ils sont reconnus ?**

Ah, parce que dans certains cas les personnes ... Il faut voir au niveau de l'organisation, il y a un groupe, des architectes, qui eux font un projet avec de belles images (rires). Et puis là, il y a un 2ème groupe qui s'occupe de faire le développement des plans de productions avec les développeurs. Quand ils ont des questions, ils viennent nous trouver en disant "Tiens, j'ai ce truc-là à faire, comment est-ce qu'on ferait ?". J'estime que ça, c'est une reconnaissance des compétences en disant "bah oui, c'est toi le menuisier, comment est-ce que tu ferais ?".

**C'est toi qui sais ?**

Oui. Et alors, de temps en temps, et il descend quelque chose, "Ah oui mais ça c'est pour xxx (ndlr le nom de l'interrogé) parce que voilà" (rires).

**Alors, quelle est l'influence de la reconnaissance, par exemple, vous reconnaissez le travail d'un de vos collègues dans l'atelier, comment ça joue sur son travail ? Comment eux, ils vivent la reconnaissance en général dans l'atelier ?**

Oui en général, ils sont contents quand on remercie quelqu'un (rires).

**Oui, oui, mais il peut y avoir des personnes qui sont mal à l'aise par rapport à ça.**

Non, je ne crois pas qu'il y ait des gens qui ... Non, il n'y a pas de gens qui sont mal à l'aise quand on les remercie. Ils sont souvent plus mal à l'aise quand on leur fait des remarques négatives mais ...

**Ça, ce n'est jamais chouette.**

Mais ça doit se faire aussi.

**Oui, c'est vrai aussi.**

Quand ça ne va pas, il faut pouvoir dire “écoute là, ce n'est pas top” ou “tu devrais faire plus attention à ça”.

**Oui au final, c'est pour s'améliorer.**

Maintenant, dans le système collaboratif, on a décidé ensemble que chacun est responsable de ce qu'il fait, il n'y a pas un responsable qualité. Il n'y a pas quelqu'un qui passe derrière pour vérifier son travail.

**Oui, chacun est responsable de ses actions.**

Chacun est responsable, vis-à-vis de l'extérieur, de ce qu'il a fait, il n'y a pas de baguette derrière.

**Oui non, ça ne serait pas logique. Ok. Alors la reconnaissance pour vous, est-ce qu'elle est équitable chez Concept expo, donc c'est-à-dire que chacun est reconnu à sa juste valeur ?**

Ça, c'est très difficile de répondre. Au niveau de l'atelier, oui.

**Ok. Et moins dans l'organisation en général ?**

Non, l'organisation générale, c'est difficile à dire. On n'a pas suffisamment de contact avec l'ensemble du restant de la société pour savoir s'ils sont heureux dans leur boulot, si on reconnaît exactement ce qu'ils font. Je ne sais pas si ... On est peut-être un peu trop grand, ce n'est pas comme une petite société où il y a 5/6 personnes, tout le monde se connaît et vit ensemble. Ici, on est quand même 80 donc on ne vit pas ensemble de la même manière. Donc je ne sais pas si un commercial reçoit des remerciements ou autre.

**Mais voilà, à votre niveau, à l'atelier, c'est équitable ?**

Oui, oui, ça oui.

**Ok, parfait. Maintenant, qu'est-ce qui vous pousse à vous investir dans votre travail ? Qu'est-ce qui vous rend fier de travailler chez Concept Expo ?**

C'est haché pour moi.

**Ah pardon, vous m'entendez là ? Du coup, je recommence, pour quelles raisons est-ce que vous vous aimez de vous investir dans votre travail ? Qu'est-ce qui vous rend fier de travailler chez Concept Expo ?**

(rires)

**Bonne question ça ?**

Oui, oui. Mais déjà le fait de voir, il y a quand même des liens sur les réseaux sociaux. Enfin, il y a quelqu'un chez nous qui s'occupe de communiquer sur les réseaux sociaux. C'est un fait de voir les réalisations sur les réseaux sociaux, de voir des connaissances à moi qui ont été voir disant "ouais, ça j'ai été voir, c'est chouette". Ça, ça aide à travailler et à être content de venir.

### **Encore la reconnaissance du coup ?**

Oui, et le fait qu'on est soutenu par la direction. Mais c'est toujours dans la reconnaissance ça.

### **Et du coup, au contraire, est-ce qu'il y a des éléments qui pourrait vous freiner enfin, qui vous freine un peu à vous dire "Chouette, je suis content de travailler sur le Concept Expo" ?**

Alors là, je ne sais pas si je dois parler juste pour moi ou si je parle pour l'ensemble de la menuiserie ?

### **Oui, oui, pour vous.**

Pour moi, non. Je fais le comparatif au niveau rémunération. Moi je suis de l'ancienne garde et je me dis que du moment où j'ai signé, où on m'a proposé une rémunération, à partir du moment où j'ai signé pour cette rémunération, voilà, j'estime que j'étais d'accord, donc y'a pas de raison de continuer à rouspéter. Par contre, c'est vrai, que dans les jeunes au sein de la menuiserie, il y en a quand même qui ne sont pas très heureux au niveau de la rémunération.

### **Ok.**

Et là, effectivement, c'est assez fermé. Il n'y a personne qui va nous empêcher de demander un rendez-vous avec le patron pour en parler, bon si c'est justifié, certains pourront voir une augmentation mais bon. Voilà, c'est le problème, la rémunération, c'est le point un peu négatif, un peu tendu dans la chose. Mais ça, moi, personnellement, j'ai décidé ... Au départ, évidemment, on travaillait dans le stand, il y avait moins de ... quand je suis rentré dans la société, il y avait moins de magasin, il y avait moins de pharmacie, il y avait beaucoup moins de stands. Personnellement, je me plais bien dans une société qui travaille dans le stand parce que même si c'est tout le temps la même chose, bah oui, c'est tout le temps la même chose, mais c'est tout le temps différent donc. Ce sont toujours des cloisons, c'est toujours ça, mais, voilà, ce ne sont pas les mêmes dimensions, ce n'est pas les mêmes. Ça varie quand même, il y a de la variété dans le travail malgré que ce soit toujours du stand. Voilà. Et puis maintenant, on fait du magasin, mais c'est la même chose. Dans les pharmacies, il y a des choses qui sont là dans chaque pharmacie et puis y'a des choses qui changent, qui bouge. Une fois, on fait ça, une fois, il faut faire autre chose. Personnellement, j'ai décidé que je travaillerais là-dedans en acceptant la rémunération qui va avec. Et pas dire "oui mais si je veux aller ailleurs". Oui mais si tu veux aller ailleurs, va ailleurs mais. Si tu vois qu'ailleurs, tu peux gagner plus, va gagner plus là-bas parce qu'à partir du moment où tu as signé ici, accepte la rémunération qu'on a ici ou la convention collective dans laquelle on est. Si tu vois

qu'ailleurs, tu peux gagner plus, va gagner plus là-bas parce qu'à partir du moment où tu as signé ici, accepte la rémunération qu'on a ici ou la convention collective dans laquelle on est.

**Est-ce que dans l'organisation maintenant, est-ce que vous sentez à l'heure actuelle, vous sentez reconnu ?**

Oui bien sûr.

**Et si c'était possible, si vous aviez une petite baguette magique, comment est-ce que vous amélioreriez la reconnaissance dans l'organisation ? Si elle est à améliorer.**

Le principe des photos, on vient seulement d'en faire la demande, enfin on vient seulement d'en parler, c'est quelque chose qui se met en place tout doucement. C'est vrai que ça aide pour certains, ils sont bien contents de voir les photos de la totalité réalisée. Est-ce qu'il est nécessaire que le patron vienne après chaque chantier dire merci ? Non pour moi, non.

**Ça perdrait de sa valeur aussi au final ?**

Oui.

**Euh, alors là, j'ai fini toutes les questions. J'ai juste quelques petites questions pour répondre, enfin, euh, les critères de répondants qu'on appelle ça. Donc, comment est-ce que vous appelez vous ?**

Marc Schoonheydt.

**Oui, ce sont vraiment des questions formelles.**

Pour l'écriture exacte, c'est dans l'adresse mail. C'est compliqué à écrire, donc.

**Quel âge avez-vous ?**

63.

**Ok, quelles études avez-vous faites ?**

Ah, technicien en industrie du bois. Je dis comme ça parce que j'ai fait des A2, mais ça n'a plus rien à voir avec la manière de faire des études aujourd'hui.

**Ah oui, nous de fait.**

Disons secondaires supérieurs. Voilà, et non universitaire.

**Et quel poste que vous occupez maintenant chez Concept Expo ?**

Menuisier d'atelier.

**Menuisier d'atelier, pas d'autre nom ?**

Non, non.

**OK, ça va nickel. Ben parfait, moi j'ai fini. Merci beaucoup pour votre temps.**

Je vais essayer d'appeler mon collègue.

**Ok, il n'y a pas de souci.**

9. *Retranscription du répondant n°9*

**Vous avez des questions avant de commencer ?**

Non, c'est vous qui posez la question, je suis prêt.

**Aller, alors on est parti. Donc là, ce sont des questions de mise en situation. Donc, depuis quand est-ce que vous travaillez dans l'organisation de Concept Expo ?**

Chez Concept Expo, ça fait maintenant 14 ans, oui 14 ans je pense.

**Ok, et vous, vous aviez un travail avant ?**

J'ai fait, j'ai travaillé directement après l'école ici, j'ai fait deux-trois petits stages à gauche à droite, des petits travaux.

**Mais c'est votre premier emploi ?**

C'est mon premier emploi.

**Ok, nickel. Et pour vous, quelles sont les valeurs de l'entreprise ?**

Les valeurs de l'entreprise, c'est la créativité, l'équipe ... On a fait une charte là-dessus mais je ne l'ai toujours pas retenue (rires). Oui c'est vraiment ... J'ai un peu du mal à trouver mes mots. Non mais vraiment la créativité, l'avancement, la nouveauté.

**Ok. Et du coup, laquelle, pour vous, est la plus importante ?**

La plus importante, c'est la créativité.

**Ok, nickel. Comment est-ce que vous percevez, vous visualisez l'entreprise en tant que collaborateur dedans ?**

Une société fort familiale. Fort aussi à l'écoute et quand même bien soudée.

**Plutôt pas mal.**

Oui, on est bien.

**Et du coup comment est ambiance interne, elle est plutôt beau fixe quand vous dites souder etc ? Comment ça vous sentez-vous dans l'entreprise ?**

Alors, personnellement, moi je me sens super bien. On a vraiment des bons collègues. C'est vraiment bon enfant, ce n'est pas non plus jouer dans tous les sens, mais c'est il n'y a pas une journée où il n'y a pas des éclats de rire. Comme je dis, c'est pour moi, c'est familial, c'est vraiment, on s'entend bien. Enfin, tout le monde se dit bonjour. Bon, il y en a qui tire la gueule hein, on ne va pas se le cacher. Mais sinon la majorité, la majorité, c'est vraiment chouette.

**Du coup, la communication avec vos collègues, ça se passe bien ?**

Oui.

**Et avec la hiérarchie entre guillemets, les échelons supérieurs. Bon le terme est un peu mal choisi, mais voilà ?**

Mais les échelons supérieurs, maintenant on n'en a pas vraiment.

**Oui c'est ça que je dis quand je dis "mal choisi", ce n'est plus cohérent avec la culture.**

Vous parlez de nos supérieurs ?

**Oui, par exemple, oui. Vous vous du coup, à l'atelier, vous n'en avez pas mais par exemple avec Alain ou avec le comité de direction, etc.**

Ah bah ça, c'est super sympa. Ça nous arrive de se retrouver pour faire des petits drinks improvisés. Enfin au matin, on prévient qu'on fait un drink au soir et les patrons sont là, nous ont convié à boire un petit coup ensemble. Pendant les événements, on se réunit tous ensemble, les patrons prennent le temps de tourner chez tout le monde. Personnellement, on ne ressent pas vraiment une pression d'un patron qui débarque et qui ... Parce que voilà, ils prennent le temps de venir discuter et d'être sympathique en plus, on a de la chance.

**Vous êtes bien lotis !**

Bah oui. C'est pour ça qu'on reste.

**Ok, donc on va passer à la première partie qui est sur le management participatif, qui est scindé en 3 parties, enfin en 3 sous-parties. Du coup, avant le changement, à l'annonce du changement et depuis le changement. Oui, donc avant le changement, comment est-ce que vous décririez la culture d'entreprise de l'organisation ?**

Avant le changement, honnêtement, tout était carré, structuré, donc on avait le chef de production puis en dessous, il y avait le chef d'atelier et puis on avait deux-trois chefs d'équipe au sein de l'atelier.

**Ok, et l'aspect familial que vous me décriviez juste avant, il était déjà présent à ce moment-là ?**

Oui.

**Mais peut-être moins marqué ?**

Peut-être moins marqué, oui.

**Ok. Et la relation avec vos collègues avec du coup, la hiérarchie qui était très présente à ce moment-là ?**

Ça, ça allait, c'était moins, entre guillemets, on avait moins facile à se dire les choses. Si on avait un truc qui nous déplaisait chez notre supérieur, c'était un peu compliqué de dire droit dans les yeux. Donc on gardait ça un peu pour nous même si on voyait parfois que ce n'étaient pas les bonnes idées qu'il prenait.

**On se taisait, c'est tout ?**

Oui.

**Et comment elle s'organisait votre travail avant ?**

Avant, donc le process ?

**Oui, c'est ça, comment une même journée se déroulait ?**

On arrive au matin, on se retrouvait chez le chef d'atelier pour qu'il nous donne notre travail. Donc là-dessus, il décidait qui fait quoi, toi, tu arrêtes ça, tu fais ça, et c'était donc c'était à sa sauce, il n'écoutait pas spécialement les envies, c'était à son humeur aussi.

**Oula.**

Oui, oui. Ce n'était pas le meilleur, ce n'était le plus facile.

**Et avant, est-ce que vous vous espériez un changement, qu'un changement ait lieu ou vous pensiez que ça allait rester comme ça ?**

On se disait enfin, on se disait ... C'est un peu compliqué pour moi parce que je pensais pouvoir, un jour, reprendre le poste justement du chef d'atelier. Mais sinon l'ambiance était ... ça dépend d'un chef à l'autre en fait, ça dépend comment on tombe. Maintenant, j'ai eu un autre chef d'atelier qui était beaucoup plus souple, beaucoup plus cool. Donc, le dernier qu'on a eu, c'est l'ancienne école, c'est ce qui était compliqué. Donc on ne s'attendait pas non plus à un changement radical parce que ça s'était libéré, enfin nous dans une menuiserie, on n'a jamais vu ça de ne plus avoir de chef d'atelier. Donc on était ... c'était l'inconnu pour nous, donc on s'est toujours dit "pourquoi ça devrait changer ?", on ne se posait même pas la question en fait.

**Oui, c'est ça. Et selon vous, quels ont été les éléments déclencheurs de ce mécanisme de changement ?**

On nous a annoncé justement de voir enfin que la société avait envie de prendre un nouvel élan avec cette société libérée. Donc on nous l'a présenté, on a fait des petites formations, des petites journées, justement, pour savoir comment on allait amener les choses. Et ça s'est fait petit à petit.

**Nickel. Alors là, on est en phase annonce du changement. Du coup, qu'est-ce que ça vous a inspiré quand il a dit, il passe en management participatif ?**



Ben déjà, je me suis dit comment est-ce que ça va se passer, qu'est-ce que c'est que ce bazar parce qu'on était dans l'inconnu, je n'avais jamais vraiment entendu parler de ça. Après, j'ai regardé deux-trois vidéos pour un peu comprendre. Donc je me suis vraiment dit "allez, on monte dans la barque et on va voir comment ça va, on verra bien. Ça ne sait pas non plus être pire".

**Vous aviez un sentiment positif ?**

Oui, oui, vraiment.

**Ok. Et vous avez reçu des informations par rapport au sujet avant le changement ou c'est quand il y a eu l'annonce, on nous a dit "Voilà, on va vous informer là-dessus et vous faire comprendre quel est le processus derrière ça" ?**

Oui, ça s'est fait petit à petit, donc on a eu des explications. Il y a eu quelqu'un qui est venu, sûrement Guy. Donc il est venu une journée pour justement nous expliquer le fonctionnement, ce que ça allait apporter, le but aussi de passer à ça. Ça a été vraiment clair, dès le début, on savait vers quoi on comptait aller. Après, ça ne s'est pas fait tout de suite.

**Ça prend du temps.**

Oui.

**Et du coup, dans la prise de décision de ce changement, est-ce que vous avez été concerté ? Est-ce qu'on vous a écouté par rapport à vos inquiétudes, à vos attentes ou c'est arrivé comme ça et on vous a dit "Et bien, ça va se passer comme ça" ?**

Non, c'est enfin chaque département, et tout cas pour le la menuiserie, on a vraiment fait ça en douceur en se retrouvant. Donc au départ, on avait, entre guillemets, élu des représentants justement pour ramener ... comment on allait fonctionner déjà sans ce système hiérarchique. On est passé par plusieurs étapes. Au départ, on avait commencé par un système où on était quelques-uns avoir plus de responsabilité en entre guillemets. Et petit à petit, en avançant et en voyant ce qui allait et ce qui n'allait pas, on est arrivé à un système où il n'y a plus de chefs d'équipe. Maintenant on a des projets, on choisit notre projet. Donc une fois qu'on prend le projet, on passe entre guillemet, responsable du projet.

**Parfait. Et du coup, comment elle s'est déroulée l'annonce même du changement ?**

Le ressenti ou ?

**Votre ressenti mais aussi comment ils ont annoncé ce changement.**

Ouais, ils ont annoncé ça, on avait fait une journée justement tous ensemble, avec toute la société, pour justement faire, commencer à faire une charte et expliquer aussi un peu mais aussi reprendre les idées de tout le monde. Il y a eu plusieurs personnes qui ont parlé et nous ont expliqué un peu comment ça allait se passer.

**Vous étiez donc présent. Donc du coup, quand on vous l'a annoncé, le ressenti, vous étiez donc positif mais le premier moment, enfin à l'instant où on vous l'a dit, vous vous êtes dit quoi précisément ?**

Moi, au départ j'étais un peu un peu étonné, c'est sûr. Parce qu'encore une fois, comme j'ai dit c'était "qu'est-ce que c'est que ce bazar ?". Je ne savais vraiment pas trop où on allait aller. Donc le ressenti était assez interlocuteur, je me posais beaucoup de questions.

**Ok, et qu'est-ce que ça a changé pour vous de passer en management participatif ?**

Je pense que ça pousse un peu tout le monde à s'investir. Qu'est-ce que ça a changé pour moi ? Il y a des choses qui sont mis en place justement, après des réunions de groupe où on a pu chacun mettre le point sur des problèmes. Mais au final, je trouve que ça, ça a vraiment porté ses fruits, qu'il y a eu de l'évolution là-dedans, dans les process qu'on a mis en place. Pour moi, personnellement, ça a, entre guillemets, facilité un peu le travail au quotidien, mieux répartir les tâches et voilà, tout le monde partait de qui voulait faire quoi et donc qui est un peu déchargé.

**Ok. Et comment, à l'heure actuelle, vous vivez le changement ?**

Maintenant qu'on est bien dedans, ça me ferait bizarre de passer, de retourner à l'ancienne, l'ancienne méthode. Et moi je le vis bien.

**Oui, et c'est le principal !**

Oui. Heureusement, sinon je serais peut-être plus là.

**Oui, ça serait un peu plus compliqué dans le cas inverse (rires). Du coup, quels sont pour vous les forces et les faiblesses de ce mode d'organisation ?**

Les forces et les faiblesses ... C'est, comme il n'y a plus de hiérarchie, maintenant quand il y a des problèmes où un chef, entre guillemets, devrait taper sur les doigts, là le collaboratif, c'est le groupe qui devrait soulever ce problème et le régler tout seul. C'est un apprentissage assez long, c'est le plus compliqué je pense. D'apprendre à savoir dire les choses tout en, en allant comme il faut, sans brusquer les gens parce que tout le monde n'a pas le même caractère. Moi je pense que c'est ça. C'est vraiment le fait de devoir prendre des décisions communes et de trancher même voilà, si la majorité l'emporte, c'est la majorité qui l'emporte même si quelqu'un n'est pas d'accord. C'est ça le but, c'est comme ça.

**Ok, on va passer à la partie "depuis le changement jusqu'à maintenant", est-ce que vous avez un joué un rôle dans la transformation de ce projet ? Enfin est-ce que vous avez pris part au processus de transformation à un moment ou à un autre ?**

Oui, j'ai pris part. Je pense que toute l'équipe a pris, mais moi personnellement, j'ai pris part grâce à toutes ces réunions justement où on a pu, déjà après un premier jet, dire ce qui n'allait pas, ce qu'il fallait

modifier et voilà, trouver des solutions aux petits problèmes, aux petits “couacs”, aux petits réglages j’appelle ça. C’est vraiment, c’est un truc qu’on lance et qui prend du temps mais il y a plein de petits réglages à faire pour que ça roule. Là, je pense qu’on avance, mais on n’est pas encore au top. On nous a confié que ça... Enfin, on nous avait dit que ça allait prendre quand même pas mal de temps, mais je comprends quand on rencontre des problèmes tous les jours, enfin tous les jours j’exagère, mais des nouveaux problèmes, de se dire comment on va les gérer. C’est en en gérant ses problèmes qu’on va avancer et qu’on va continuer comme ça.

**Ok. Et est-ce que pour vous, là maintenant, enfin depuis le début du processus, est-ce que c’est un succès ou un échec ou même entre les deux pour l’organisation ?**

Pour l’organisation, je trouve que c’est un succès.

**Ok, et vous avez m’expliquer en quoi ?**

C’est, grâce au fait de pouvoir écouter les idées de tout le monde, on a vraiment regroupé, au final, la meilleure idée. Donc une idée en amène une autre et c’est ça que je trouve vraiment bien dans ce système, c’est ça qui fait vraiment un succès. Parce que je vois plein de changements chez nous qui n’auraient pas été possible à l’ancienne méthode.

**Ok. Est-ce que vous pensez, maintenant que vous y êtes dans le changement, dans le processus etc, est-ce que vous pensez que c’était une nécessité pour l’organisation ?**

Une nécessité. Pas sûr que ça soit une nécessité, mais en tout cas, ça c’est vraiment un plus.

**Comme vous avez dit, vous ne vous voyez pas retourner à une méthode classique entre guillemets ?**

Oui.

**Ok. Et est-ce qu’une vos habitudes de travail elles ont changé par rapport à une surcharge de travail ou par rapport, peut-être, à des horaires plus flexibles. Enfin qu’est-ce qui a changé dans votre manière de travailler ? Si ça a changé.**

Ça n’a pas changé énormément, mais oui le plus gros point c’est quand même une ... ça va être d’être un peu déchargé, donc ça va être, entre guillemets, moins de pression, de n’avoir ... Comme je vous ai expliqué, chacun peut prendre un projet, avant c’était la même personne qui devait prendre 10 projets et devoir courir 3x voire 4x plus. Là on peut avancer comme il faut. Et ça, c’est beaucoup plus efficace au final.

**Ok. Est-ce qu’avec ce changement, vous avez senti un développement de vos compétences ou plutôt vous êtes resté statu quo, vous ne vous êtes pas vu spécialement évoluer dans ce domaine ?**

Non, justement fin. Je pense que ça m'a rapporté plein de petites choses, car on pouvait ... Voilà les personnes qui avaient envie de s'investir, s'investissaient. C'est donc donner ces envies de dire "Moi, j'ai envie de m'occuper de ça", de pouvoir en discuter avec les collègues, de dire "Ok, viens, on fait un petit vote pour voir qui prend telle charge. Donc pour moi, j'ai quand même aussi évolué grâce à cette méthode.

**Ok. Dans la relation personnelle avec vos collègues, est-ce qu'il y a un changement ?**

Le changement, je ne le ressens pas trop. Non pas plus que ça.

**Et avec la hiérarchie entre guillemets ?**

Non, non, enfin oui, ils ont l'air un peu plus cools qu'avant. Justement, le fait de vouloir aller voir les gens, je trouve qu'il a amplifié depuis ce moment.

**Ok, et est-ce que vous vous trouvez plus efficace dans votre travail depuis le changement ?**

J'ai toujours été efficace, hein ! (rires)

**Encore plus ?**

Ouais, je pense. Ouais, un petit plus quand même.

**Et en quoi vous sentez-vous plus efficace ?**

En quoi ? Bah justement, sans cette charge de travail, enfin ... En quoi je me sens plus efficace ? Pouvoir apporter mes idées, des idées qui marchent. Il y a des choses que ... Je n'ai pas vous faire un détail de la menuiserie, mais les petites techniques où j'étais toujours freiné avant et que je voulais modifier, on me disait toujours non et que maintenant, avec ça, on a vraiment le droit d'écouter. Et voilà, ça peut aider le travail à trouver des solutions plus faciles. Et donc on nous laisse un peu libre, on nous fait confiance quoi, c'est vraiment ça.

**C'est un bon début.**

Ouais.

**Est-ce que vous savez me citer quelques actes concrets du management participatif dans l'entreprise ?**

Dans notre secteur ?

**Oui, oui, enfin que vous voyez comme ça, dans l'atelier mais peut-être aussi en général, ce qui vous vient à l'esprit.**

Non, vous pouvez répéter juste la question ?

**Me citer quelques actes concrets du management participatif au sein de l'organisation ?**

Bah voilà des choses concrètes, comme je vous ai dit, c'est une des plus grosses choses quand même, c'est le fait que chacun maintenant peut gérer les dossiers qui n'avait pas avant. Donc ça, c'était un gros cap quand même à faire parce qu'on avait tendance à faire confiance toujours aux mêmes personnes et là, on a vraiment, en épaulant tout doucement au début, mais pour moi maintenant, c'est vraiment voir un changement. Cette chose qui a vraiment changé, c'est l'investissement de quand même pas mal de collègues.

**Et du coup, bah la responsabilisation dans vos projets, comment est-ce que vous avez su gérer au début, vu que vous disiez “on ne faisait pas souvent facilement confiance”, ça a été dur de gérer au début ?**

Si au départ, on a du mal à faire un peu confiance. J'avoue qu'on n'a pas laissé non plus “oh tu fais ça”. On a fait petit à petit. C'est vrai qu'au début, ça c'est un peu compliqué, hein. C'est dur de déléguer ou de faire confiance.

**Oui, ça ne vient pas comme ça.**

Non.

**Du coup, comment s'est déroulé l'accompagnement au changement, donc, entre autres avec Guy mais je ne sais pas si vous en avez eu d'autres ?**

Non, il y a eu pas mal de facilitateurs qui ont fait des formations, tout le monde n'a pas fait ces formations. Sinon, c'est vraiment beaucoup Alain, qui nous orientait sur des petits conflits, des petites choses qu'on n'arrivait pas à mettre en place. Du coup, il est venu plusieurs fois prendre la menuiserie pour, entre guillemets, nous remonter le chemin, quand on s'égarait un petit peu, il ne prenait pas son bâton, il nous remontrait la bonne direction de là où on doit aller pour arriver à cette société libérée et collaborative.

**Et qu'est-ce que vous en avez pensé de l'accompagnement, c'était suffisant ou justement vous sentir un peu laissé pour compte ?**

Au tout début, c'était une majorité aussi de chez nous, on s'est un peu senti un peu délaissées, enfin peu ... Enfin voilà, pas avoir assez d'information, de savoir vraiment comment ça allait vraiment fonctionner. Je crois que ça a mis quand même une petite année avant que les choses ne se remettent vraiment à plat, qu'on refasse exactement les choses pour y arriver. Donc, oui, ça a pris quand même pas mal de temps, on nous a peut-être fait un peu trop confiance au début. Il y en a pour qui ça se passait très bien et pour d'autres, mais pour eux, c'était il y avait des manques de communication de parce qu'il n'y avait pas, entre guillemet, cet investissement de chacun. Donc on a trouvé des solutions. Une petite solution comme voilà “qui veut faire quoi ?”. Et ça, ça motive un peu les gens aussi d'avoir des tâches, des responsabilités, ça pousse les gens, un peu à bouger.

**Ok. Alors on va passer au second thème, donc la reconnaissance au travail. Donc sur une échelle de 1 à 10, comment est-ce que vous évaluez votre bien être avant la mise en place du management participatif ?**

Oui, 4.

**Et pour je peux demander pourquoi ?**

Pourquoi ce n'est pas 5 ?

**Bah pourquoi enfin 4 ce n'est quand même pas beaucoup ... Ah non, c'est 4 sur 10.**

Ah, 4 sur 10. Ah non.

**Oui, oui, je me suis dit "oula".**

Oui j'ai compris que c'était 4/5. Non, non, non, alors je vais mettre un 8.

**Ok, et depuis qu'il a eu le management participatif, vous l'évaluez à combien ?**

Ah, moi je suis ... Comme je l'ai dit il n'y a pas si longtemps, je suis vraiment bien ici, donc je mettrais un beau petit 10.

**Oh, punaise.**

Ben oui, j'avoue qu'on ne m'emmerde pas, je fais mon boulot comme il faut, enfin comme je peux le choisir. Bon, je ne vais pas dire qu'il n'y a pas de pression, on a de temps en temps de la pression, dû à notre métier, on a beaucoup de boulot donc tant mieux. Donc non vraiment.

**C'est très bien, tant mieux pour vous !**

Ouais, ouais, je ne pense pas que c'est le cas de tout le monde.

**Bah 10 sur 10, c'est quand même le haut du panier.**

Oui.

**Alors, quels sont pour vous les 3 leviers qui vous motivent à performer dans l'organisation, les 3 facteurs ?**

Les 3 facteurs à me ? Pardon je n'ai pas bien entendu.

**Les 3 facteurs qui vous motivent à performer dans l'organisation ?**

Bah les facteurs pour nous motiver ...

**Mais qu'est-ce qui vous motive entre guillemet, enfin globalement ?**

Moi personnellement, c'est le travail bien fait. L'entente avec les collègues et peut-être le salaire en fin de mois.

**Ça, c'est un peu compréhensible. Donc si je vous cite le mot "reconnaissance", qu'est-ce que ça vous inspire ?**

Reconnaissance... C'est de la reconnaissance, oh attendez. C'est un remerciement du travail effectué, du travail bien fait.

**Ok, et ça pourrait prendre quelle forme selon vous ?**

Déjà respect de la personne de s'intéresser à cette personne, déjà. Et la reconnaissance dans un boulot, on ne va pas se le cacher, si on a bien travaillé, on veut bien un petit sucre, donc (rires). Je trouve que l'augmentation salariale est quand même une forme, ça ou des petites vacances. Voilà ma reconnaissance.

**Ok. Du coup, chez Concept Expo, comment est-ce que vous qualifieriez la politique de reconnaissance ? Voilà, mais c'est un peu pompeux comme terme, mais comment est-ce que la reconnaissance vit dans l'organisation ? Selon vous, est-ce qu'elle est présente ou c'est induit ou pas vraiment ressentie ?**

Au tout début, on n'a pas vraiment beaucoup de reconnaissance. Ce n'est pas évident vraiment d'avancer dans un chemin où on est un peu gauche à droite. Mais je trouve que ça se fait de plus en plus, c'est justement grâce à des discussions qu'on a, on essaie justement de travailler aussi là-dessus parce que c'est savoir aussi ce que ça vaut pour chacun, tout le monde n'a pas besoin de la même reconnaissance. Ça, c'est un truc où on est en train de travailler.

**C'est sur le chemin en somme ?**

Oui, c'est sur le chemin.

**Ok, et du coup, est ce que ... Vous ne me parlez pas beaucoup de vacances ou de rémunération salariale donc pour vous, il y a un lien entre rémunération et reconnaissance ?**

Oui.

**Est ce qu'elle est quand même présente dans votre organisation ?**

Bon, maintenant que c'est, qu'il y a eu tout ce qui s'est passé, parce que c'était événementiel donc on a ramassé un petit peu, donc c'était un peu compliqué.

**Ce n'est pas la bonne période pour poser la question.**

C'est ça, donc ça a été un peu mis en stand-by, mais sinon, oui.

**Avant, dans une vie normale, oui ?**

Oui.

**Ok, vous êtes satisfait. Pour vous, quelle est l'importance que vous attribuez à la reconnaissance au travail ?**

Bah c'est garder la motivation.

**Donc c'est important que ça ait lieu pour vous motiver, pour continuer à être efficace dans vos activités ?**

C'est un oui, un gros plus. Voilà, dans ce cas-là, ce n'est pas non plus seulement salaire, mais quand on a fait un beau chantier ou un bon boulot, c'est important qu'on vienne de trouver la personne pour garder cette motivation. Parce que, je prends un petit exemple, le fait de devoir courir jusqu'à 8h00 du soir pour finir une pièce qui doit partir demain à 6h00, s'il n'y a personne qui vient, on va se dire " mais pourquoi je suis restée jusque 20h ?" mais si je n'ai même pas le minimum pour moi, c'est quand même juste un "Merci", c'est tout petit mais pour moi ça a vraiment beaucoup d'importance.

**Et du coup, de quelle manière vous recevez les signes de reconnaissance c'est-à-dire, est-ce que ça vous fait plaisir ou est-ce que vous êtes quand même gêné quand par exemple en public où on dit "bravo pour le travail accompli" ou peu importe pour vous d'en avoir ou pas ? Enfin, comment est-ce que vous recevez ces différents signes de reconnaissance ?**

Nous, on les reçoit par nos patrons, pas à chaque fois, mais bon, quand ils le peuvent et qui passent, ils le font, soit à travers un speech. Mais sinon ce sont des trucs un peu plus personnels, on va trouver la personne et dire "c'est vraiment super le projet". Donc ça fait toujours bien plaisir d'avoir dit merci.

**Et du coup, dans les feedbacks, que ce soit dans les évaluations formelles que l'on fait souvent annuellement ou dans des moments peut-être un peu plus informels, comment est-ce que vous vivez enfin, que ça a une importance pour vous, qu'on reconnaisse votre travail, par exemple dans les évaluations annuelles ? Comment est-ce que c'est mis en place dans ces évaluations, est-ce que vous trouvez que c'est efficace ?**

Justement, c'est encore une conversation qu'on a eue il n'y a pas si longtemps. On a mis un peu aussi en stand-by, du coup, on n'a pas trop avancé là-dedans, on cherche encore, pour tout vous dire, des bonnes solutions. On avait fait un premier jet d'évaluations, pour moi, qui étaient non concluantes, ce n'était pas pour rien non plus. C'était de voir ce qu'on a fait de bien, qu'est-ce qu'on a fait de mal. Donc ça, à mon avis, il va y avoir projet de groupe qui devrait être fait pour justement remettre ça à la page et quand même être évaluée un de ces quatre, parce que c'est important.

**Mais voilà, les feedbacks et les retours, les évaluations, c'est important, pour quelle raison ? Pour la reconnaissance ou pour d'autres sujets aussi ?**



Oui pour la reconnaissance mais pouvoir se mettre aussi des challenges. Les évaluations, c'est fait pour ça aussi, donc. Savoir un peu, on a merdé et qu'est-ce qu'on a fait de bien et. Ouais, c'est pour surtout pour avoir un challenge.

**Ok, et est-ce que vous avez l'impression, vous ressentez dans l'organisation, votre compétence et vos talents sont reconnus ? Par vos collègues, par la direction, tant dans des évaluations que des moments informels.**

Ouais, moi, je ressens quand même pas mal cette reconnaissance, soit de la part des collègues mais on a d'autres services avec qui on travaille beaucoup, des développeurs par exemple. Moi, la reconnaissance, je n'ai pas à me cacher mais j'en ai. Je suis un chanceux.

**De fait. Au niveau de la satisfaction, donc, vous m'avez dit que vous étiez 10 sur 10 à votre situation professionnelle, votre bien-être au travail, est-ce, du coup, votre satisfaction vous l'avez construit tout seul, vous vous auto-suffisez ou justement, c'est avec les échanges des autres qui permet que vous soyez satisfait de votre travail ?**

C'est un tout. J'ai dû modeler un peu ça aussi pour être vraiment, enfin, ce sont des petits trucs mais genre avoir une équipe parce qu'on a quand même pas mal à l'atelier donc c'est à choisir son équipe enfin faire son équipe avec qui on est content de travailler aussi parce que on n'aime pas travailler avec n'importe qui non plus. Parfois on a des avis qui divergent un peu. Mais oui, ça s'est fait petit à petit.

**Ok, quelle est l'influence de la reconnaissance sur votre relation avec vos collègues, entre autres ?**

Il y en a pour qui ça se passe très bien et il y en a pour qui, il y a parfois un peu de jalousie sur des personnes qui sont un peu moins ... Parfois, il y a des gens qui ont de petites frustrations s'il y a des personnes qui voient le patron venir me dire merci pour un boulot alors qu'il a participé un 20e du boulot et qu'il n'a rien eu.

**Oui, il y a même un sentiment d'injustice quand plusieurs personnes ont participé au projet mais que tout le monde n'est pas reconnu dans ce projet ?**

Oui, c'est rare. Ça dépend des personnes on va dire, il y en a pour qui s'est plus compliqué que d'autres. Mais dans l'ensemble, ça va.

**Et du coup, la reconnaissance ... Vous m'entendez bien là ?**

Entendre, entendre, ça grésille, mais ça va, je comprends.

**Du coup, la reconnaissance pour vous, du coup au niveau de l'atelier, est-ce qu'elle est équitable ou pas ?**

Oui, elle est équitable pour moi.

**Et comment ça se manifeste ? Comment vous vous percevez que ce soit équitable ?**

On voit les gens qui s'investissent et en fait ici, dans cette société, si on s'investit, on a de la reconnaissance. Par contre, si on est juste là pour prester ses heures, on ne va pas se plaindre qu'on en n'a pas. Mais comme voilà, moi, je vois ça comme ça, donc je vois des gens qui donne et d'autres qui se plaignent de pas en avoir, mais que c'est tout à fait normal.

**On n'a que ce qu'on sème.**

Exactement.

**Et du coup, pour quelle raison est-ce que vous aimez à vous investir dans votre travail ? Qu'est-ce qui vous rend fier de travailler chez Concept Expo ?**

Ah qui me motive.

**Pour quelle raison vous aimez-vous investir dans votre travail ? Ce qui vous rend fier de travailler ici ? Ouais, ce qui vous motive en gros ?**

J'ai un tempérament comme ça, j'ai toujours envie d'évolution, d'apprendre des choses nouvelles, techniques et donc dans la menuiserie, il y a une panoplie d'endroits explorer, de enfin de façon de travailler, des nouveaux matériaux. Et ça me motive vraiment, c'est toutes ces choses qui me poussent à vouloir avancer, faire de mon mieux et être fier du travail fourni.

**Ok, parfait. Justement, au contraire, qu'est-ce qui pourrait vous freiner à réaliser votre travail ?**

Le manque de temps enfin pour ma part.

**Alors qui vous démotiverait, qui vous désengagerait un petit peu, tant au niveau opérationnel que personnel ?**

Déjà, avec les collègues qui ça ne va pas trop et un manque de reconnaissance.

**Ok. Est-ce que vous vous sentez reconnu dans l'organisation ?**

Ouais.

**Top, et si c'était nécessaire, comment est-ce que vous pourriez améliorer la reconnaissance dans l'organisation ?**

Pas personnellement donc ?

**Oui, non, dans le global.**

Je pense que justement les évaluations sont là pour... Parce que j'en ai discuté aussi, déjà, c'est qu'un patron ne sait pas voir d'avoir un petit œil de Moscou sur chaque personne, savoir exactement le travail qu'il fait. Si une personne est devant son PC, qu'elle regarde tel RTL INFO et que dès que le patron

arrive, elle ouvre une page avec 40000 mails et qu'elle se donne genre. Donc c'est ça pour moi ce seraient les évaluations sont la clé d'avoir un visuel et une vue ce que fournit les employés et ouvriers.

**Donc là, j'ai posé toutes les questions relatives au domaine spécifique, donc management participatif et reconnaissance. Donc j'ai quelques questions pour ma méthodologie pour les critères que je devais remplir. Donc, comment est-ce que vous appelez ?**

Mathieu, mon nom de famille ou ?

**Oui, ça sera mieux s'il vous plaît.**

Bogart.

**Ok, quel âge avez-vous ?**

35 ans.

**Quelles études avez-vous faites ?**

Pardon.

**Quelles études avez-vous faites ?**

Menuiserie.

**Ok. Quel poste, enfin le nom de votre poste que vous occupez maintenant chez Concept Expo ?**

C'est le menuisier-monteur

**Ok, nickel, Ben voilà, j'ai fini moi toutes mes questions. Merci beaucoup pour le temps accordé. Ça m'a fait plaisir. Je ne sais pas si vous avez quelque chose à rajouter pour conclure ou quelque chose ou une envie ?**

Non, je n'étais pas marié, mais j'aurais demandé peut-être votre numéro de téléphone (rires). Non, mais tout. Tout s'est bien passé. C'est la première fois que je fais ça donc voilà.

**Bah, vous avez bien fait ça. Franchement c'était top.**

Et super, ça va. Un grand merci pour votre sourire.

**Merci à vous. Au revoir. Bon après-midi.**

Merci et bonne continuation.

**Merci.**



*10. Retranscription du répondant n°10*

**Donc est-ce que vous avez des questions avant de commencer ?**

Non pas de question pour moi.

**Alors commençons ! Donc je vais faire d'abord des petites questions de mise en situation et puis on va passer aux questions spécifiques donc une partie sur le management participatif et une autre sur la reconnaissance.**

Ok, d'accord.

**Alors depuis quand est-ce que vous travaillez chez Concept Expo ?**

Un peu plus de 5 ans.

**Ok, et qu'est-ce que vous qu'est-ce que vous faisiez avant d'arriver chez Concept Expo ?**

Alors avant d'être chez Concept Expo, j'ai travaillé donc juste avant, j'ai travaillé 2 ans chez Ici Paris XL en tant que, c'était quoi encore le titre, enfin c'était les achats et le marketing. Oui à peine 2 ans et puis avant j'ai travaillé 9 ans au sein de la société MONTEBI qui commercialise les produits des collections de bijoux et de montres. Et donc j'ai fait la conception et le marketing qui va autour pour le distribuer, le commercialiser.

**Ok, parfait.**

Très diversifié.

**Oui, de fait. Selon vous quelles sont les valeurs de l'entreprise ?**

Ici chez Concept Expo ?

**Oui, c'est ça.**

Alors, il y a une série de valeurs qu'on a défini, qui malheureusement ne se vivent pas encore assez au quotidien et donc j'ai du mal à les citer comme ça "boum les 5 valeurs". Mais qu'est-ce qu'il y a là-dedans ? Il y avait le respect, il y avait la responsabilité si je ne me trompe pas. Attends qu'est-ce qu'il y avait d'autres ? Zut, j'aurais dû me préparer quand même (rires). Non mais ... La créativité aussi. Et les deux autres me manquent, elles me reviendront peut-être par la suite. Mais voilà, on est dans ces eaux-là

**Mais ce n'est pas grave. Et celle qui vous... Ah non je dois dire "tu", donc celle qui est la plus importante pour toi dans celles que tu as citées ?**

Oh personnellement je suis vraiment en lien avec toute parce que je faisais partie aussi du groupe qui a défini ces valeurs et donc pour moi, elles ont ... Je ne pourrais pas te donner de priorité dans la liste quoi, elles sont toutes équivalentes oui.

**Ok. Et comment tu perçois l'entreprise en tant que collaboratrice, comment est-ce que tu vois l'entreprise ? La vision de l'entreprise.**

De son fonctionnement, de ses valeurs, de ... ?

**De tout, en général la vision générale de l'entreprise.**

Ok. Moi je la perçois ... Mais bon il y a ce grand changement hein, donc ça fait 2 ans qu'on essaie de lancer sur ce nouveau type de gouvernance et qui amène quand même beaucoup plus le côté humain, qui met le côté humain en avant. Ce qui n'était moins le cas avant et donc il y a une belle ouverture d'esprit et de la maturité qui commencent à arriver. On fonctionne assez bien en silo donc les départements, chacun dans son coin. Puis là je trouve qu'il y a quand même beaucoup plus de synergies qui se fait entre les différentes personnes. On sait rebondir, ça fait un an qu'on est dans le stand et il n'y a pas de stands pourtant on survit. Donc c'est positif, on a la possibilité de tester des nouvelles choses ou de s'accrocher à des départements qui fonctionnent bien. Donc on est quand même assez dynamique et on est, enfin nous sommes des employés, une entreprise qui ne baisse pas les bras. Voilà un petit peu, je ne sais pas si ça te convient ?

**Non, non, très bien, très bien. Et l'ambiance interne de l'entreprise commence est-ce qu'elle se déroule ?**

Je vais dire correcte, comme dans toute entreprise. Je ne vais pas dire qu'on a déjà atteint le sommet où il n'y a pas de non-dits ou il n'y a pas de frustrations malheureusement. Il y en a encore toujours autant, il y a des départements où c'est beaucoup plus fluide, les gens peuvent vraiment tout se dire, d'autres où c'est encore un peu compliqué. Mais j'ai envie de dire qu'il y règne... Si quelqu'un vient visiter l'entreprise demain et que je n'avertis pas et on se balade dans l'entreprise, je crois que le ressenti sera plutôt positif une entreprise où les gens sont plutôt souriants, accueillants et sont là avec plaisir, qui ne tirent pas la gueule.

**C'est déjà bien oui. Et la communication entre les collègues, donc par exemple dans le département mais aussi avec les autres des différents départements, comment elle se passe ?**

Elle se passe, ça se passe. Oui comme je disais, il y a certains cercles qui ont déjà compris que ça valait la peine de temps en temps d'aller frapper à la porte de quelqu'un d'autre et pour échanger. D'autres où c'est plus compliqué qu'il y a des personnes aussi qui attendent plutôt des instructions que devoir de pouvoir prendre les choses en main eux-mêmes. Donc il y a ce côté, cette maturité qui n'est pas encore présente partout. On essaye aussi, grâce au PV, de les faire circuler pour en tout cas transmettre

l'information et atteindre un certain degré de transparence dans l'entreprise par rapport à tout ce qui se décide et se dit. Mais je ne suis pas persuadée qu'un grand nombre de collaborateurs ait pris la peine de lire ce PV correctement et donc de remettre en question ou de creuser ou de poser des questions supplémentaires si ce n'est pas toujours clair. Donc il y a encore du travail à faire.

**Et avec la hiérarchie comment elle se passe la communication ?**

Comme il y a plus vraiment de hiérarchie ...

**Oui, oui, la hiérarchie entre guillemet.**

Si je veux dire hiérarchie, je veux dire comment est-ce que des informations qui se disent au CoDir sont transmises dans l'entreprise ?

**Oui par exemple.**

À ce moment-là, il y a donc l'histoire de ce PV, mais en même temps le premier lien ou le 2e lien, ça fait quand même partie de son rôle aussi de transmettre les informations dans son équipe. Je crois, il y en a encore qui, par manque de temps ou par facilité, envoient le PV et dit "Bon si vous avez des questions revenez-moi" et puis là c'est peu perdu, je crois. Il y en a qui lisent le PV en réunion et puis il n'y a pas de questions. Et puis il y en a peut-être d'autres qui sont vraiment dans la phase où il partage tout et pas, retraiter mais peuvent interagir sur le sujet. Donc il y a les 3 stades différents.

**Ça dépend vraiment de l'implication que la personne a décidé de mettre dedans ?**

Oui, tout à fait.

**Ok, nickel. Alors là, les questions un peu plus spécifiques ça va être sur le management participatif tout d'abord qui est scindé en 3 moments : donc avant un changement, comme je vais poser des questions c'était avant, à l'annonce même du changement et depuis que l'annonce a été faite. Donc comment est-ce que tu me décrirais la culture de l'entreprise avant qu'il y ait cette mise en place de changement ?**

On était fort dans une hiérarchie forte où les rôles, les décisions, les impulsions au quotidien étaient top down, donc c'est la direction qui décidait tous les petits soldats qui marchait dans le même sens, voilà.

**OK, nickel. Et la relation avec les collègues à cette époque-là ?**

Chacun pour soi, j'ai envie de dire. Beaucoup moins de collégialité, d'entraide, un peu chacun dans sa bulle, chacun a ses objectifs propres, pas d'objectif collectif.

**Chacun pour soi donc ?**

Chacun pour soi oui.

### **Et avec la hiérarchie, comment étaient les relations ?**

Moi c'était fort exécutant finalement, peu de demandes, d'avis, peu de reconnaissance, peu de d'implication. Enfin comment je dis ça ? On n'était pas amené, on ne nous demandait pas d'interagir ou de donner son opinion. On respectait la hiérarchie et si tu n'étais pas content de tout façon, tant pis pour toi. C'était plutôt comme ça je vais dire.

### **Il n'y avait pas d'échange réel entre les différentes strates on va dire ?**

Non peu et les moments de partage qui pouvaient y avoir entre un comité de direction vers les départements, c'est très rigolo. Enfin, c'est devenu très rigolo dans le sens où on s'était dit, c'était des séances d'une heure et demie, deux heures où finalement, c'était une personne qui tenait le crachoir pendant tout le temps. Donc on s'était dit, à un moment donné, en fait on va se faire imprimer des masques ou juste le personnage, tu vois, avec notre photo dessus, on va la poser sur la chaise, et puis après on pourra aller travailler, parce que toute façon on ne nous demande rien mais ça reste la même chose. Voilà, c'est devenu un peu l'anecdote.

### **Avec le recul, c'est mieux.**

Avec le recul, c'est mieux, oui exactement.

### **Comment alors s'organisait ton travail avant, les journées type, par exemple, ou comment ça se régissait etc ?**

En tant que commerciale, donc ici, moi, je suis le porte-parole entre les clients et l'entreprise. Il y a quand même pas mal, que ce soit des réunions avec les clients, en interne aussi pour transférer l'information, faire en sorte que les différents maillons de la chaîne soient au courant des informations. Donc c'est vraiment que ... Nous on appelle ça "faire tourner les assiettes", c'est qu'on fait en sorte que tout le monde soit nourri au bon moment pour assurer le projet. Et, on avait, oui, une fois par mois, cette réunion commerciale, si je me souviens bien, où on nous donnait de l'information dans façon unilatérale. Oui, je crois que ... Moi je ne suis pas quelqu'un qui est fort axée sur le passé, donc j'oublie vite.

### **Mais non, c'est bien. Est-ce que tu espérais avant qu'il y ait un changement qui soit mis en place dans l'organisation, pas d'office lié à la culture et au management participatif mais quelque chose qui pouvait changer dans l'entreprise ?**

Avant qu'il ne change, je crois que ça faisait 2 ans que j'étais dans l'entreprise, donc finalement c'est encore fort jeune, j'ai envie de dire. J'aurais préféré avoir un petit peu plus d'autonomie et moins de contrôles, ça oui. Oui, qu'on ouvre un petit peu enfin, que je puisse ouvrir moi-même les portes et que je ne dois pas attendre que qu'on me le fasse pour pouvoir passer. Mais je crois que c'est arrivé au bon moment au niveau de mon ancienne. Voilà donc, je dirais plutôt neutre. Une légère volonté peut être même pas plus que ça.



**Mais sans plus ?**

Oui, ça me convenait à ce moment-là. J'ai été formée, accompagnée et puis le moment où ça a changé, c'était le moment où je pouvais voler.

**Ok, c'est arrivé vraiment au bon moment du coup ?**

Oui, ça arrive au bon moment.

**Et du coup, selon toi, quels ont été les éléments qui ont déclenché cette transformation dans l'organisation ?**

Alors, à mon avis, c'est Alain, donc Mr Pajot, je ne sais pas si tu l'as déjà rencontré ?

**Non, je le connais bien.**

Voilà, ok, voilà, parfait. C'est lui à mon avis qui a été, enfin qui en tout cas s'est renseigné sur le sujet et qui a été en contact avec des gens. Je ne sais pas comment ça s'est fait. Et qui a voulu instaurer ça dans l'entreprise. En fait, c'est lui qui a pris les rênes et les devants et qui a amené cette transformation, avec l'accord des autres dirigeants, quitte à en faire sauter un parce que j'imagine, du coup, que tu connais un peu l'histoire ?

**Oui, du coup.**

Pour moi, c'est vraiment lui qui a été initiateur dans ce mouvement.

**Nickel. Donc maintenant on va passer à la phase annonce du changement. Au moment où on vous a enfin, on t'a annoncé qu'on allait passer, que vous alliez passer en management participatif, est-ce que tu connaissais déjà le concept ? Qu'est-ce que ça t'a inspiré quand on en t'a parlé ?**

Ok, alors, on nous en n'a pas vraiment parlé dans le sens où dès demain, voilà, on va fonctionner comme ci comme ça. Alors on y a été tout de suite pratico-pratique quoi. On a été convoqué pour une élection sans candidat si je ne me trompe pas, alors je sais que c'était pour ça mais est-ce que on nous l'a annoncé comme ça ? Je n'en sais rien. Ou est-ce que c'est resté un peu mystérieux, ça je ne sais plus te dire, mais en tout cas on est arrivé tous dans cette salle de réunion où il y avait plus de tables, ils avaient mis toutes les chaises en cercle. Et il y avait un externe, non pardon deux externes qui étaient là et qui nous ont accueilli et qui ont commencé à nous poser des questions "tu as rêvé comment aujourd'hui ici ?". Et finalement on est tout de suite arrivé dans l'explication des règles de cette réunion si comme si de rien n'était et donc on n'a pas eu le temps, en tout cas, de se faire une idée parce qu'il n'y a pas eu d'explication. Donc on est tout de suite entré dans le vif du sujet, expliqué les règles et on a fait une élection sur votre euh ... une élection sans candidat sur le tas comme ça, "pouf". Et après 1h30/2h de réunion ça y est, il y avait quelqu'un qui était élu premier lien et deuxième lien et on savait que c'était les porte-parole pour les prochaines réunions. "Ok, très bien". Et au fait, je ne connaissais pas du tout

l'intelligence collective avant ce moment-là, j'ai trouvé ça extraordinaire parce que c'était le premier moment dans l'entreprise, malgré des évaluations qu'on a peut-être déjà eu dans le passé, mais pour moi, c'était le premier moment où on s'est regardé droit dans les yeux les uns envers les autres et qu'on a pu s'exprimer en disant "moi je reconnais telle ou telle chose dans ta personne, dans ta façon de travailler, j'admire ceci, ça c'est une force". Et donc, c'était un moment "chair de poule", un moment humain, plein d'émotion, enfin c'était vraiment impressionnant. Je revis le truc-là. C'est très, très fort, je ne sais pas si tu as déjà pu vivre une élection sans candidats ?

**Non, jamais ça.**

Ok, mais ça, c'est très fort au niveau humain, il y a ça, ça vibre très fort et donc, c'était magique. Et donc moi je me suis dit, si c'est comme ça, ça me convient très bien, c'est amusant. On regarde au-delà de se dire "moi j'ai un portefeuille client d'1 000" ou enfin on est perçu différemment en fait.

**Oui, l'humain, la personne est reconnue vraiment et pas juste son travail ?**

Oui, oui, tout à fait. Voilà. Et donc, c'est une ambiance très positive au niveau humain et très riche au fait, comme première expérience.

**Oui, j'imagine. Et du coup, avant ce moment-là, vous... tu n'as pas du tout eu d'informations à ce sujet ?**

Non.

**Est-ce que, par la suite, tu t'es renseignée toi-même ou avec l'accompagnement ? Vous avez enfin, il y a eu des informations qui sont arrivés par la suite, comment ça s'est passé l'information, s'il y en a eu ?**

Je me rappelle que de temps en temps, j'ai été frappé à la porte d'Alain pour poser des questions supplémentaires ou pour se dire "Ok mais maintenant que la parole a été libérée, qu'est-ce qu'il en est de la vision/mission ?", où est-ce qu'on va, quel est l'objectif, quel est le but. Et j'ai souvent échangé avec lui où on a eu des questions, un peu on va dire, existentielle de l'entreprise. Ok, bon, c'est un nouveau démarrage, une personne qui a été licenciée qui prenait quand même beaucoup de place dans l'entreprise, c'est quoi l'objectif, qu'est-ce qu'on peut faire. Et donc j'ai quand même été, je l'ai assez bien embêté avec toutes mes questions (rires). Et finalement, il y a eu la possibilité de se former, c'est vrai qu'on cherchait de se former au niveau de la facilitation. Une invitation à laquelle j'ai répondu présente et que j'ai suivie. Donc, là j'ai eu quand même énormément de répondants à mes questions. Alors, lors du premier confinement, donc il y a un an, là j'ai lu pas mal de livres sur le sujet. Donc moi, c'est quelque chose qui me passionne, je suis une grande adhérente, un fan. Dès que je peux lire, me former ou entre en contact avec des gens qui le font, ou même des étudiants comme toi ou il y a 2 semaines, j'ai une autre étudiante. C'est voilà, ça c'est génial, moi je suis vraiment à la recherche de tout ça.

**Ah, c'est génial. Franchement, c'est trop bien. Alors question suivante, donc tu m'as dit que c'était Alain qui était l'initiateur de l'idée du projet, est-ce qu'il a impliqué d'autres personnes dans le processus ? Est-ce que les collaborateurs ont leur mot à dire dans l'implémentation on va dire du management participatif ?**

Oui, tout à fait.

**Comment ça s'est déroulé ?**

Comment ? Comment ça ?

**Pardon, comment ça s'est déroulé du coup, prendre la prise, enfin prendre part à ce processus, etc ?**

Tout simplement déjà le CoDir permettait de venir s'exprimer. Il a fait enfin il fait profil bas depuis ce moment-là en fait il, il a vraiment mis son ego de côté et il a réussi à faire confiance aux équipes. Même s'il y a encore un petit pilotage qui se fait quand même derrière mais s'effaçant quand même largement. Donc des personnes ont pu se profiler à gauche à droite puis l'équipe facilitateur, donc les personnes qui se sont formés à la facilité, ont formé un cercle dans lequel on échangeait justement sur des façades facilitations faites, sur des sujets ou des expériences. Et c'est un noyau qui est très moteur finalement, donc c'est ça, ces 10 personnes sont les vrais moteurs de l'intelligence collective au sein de l'entreprise, ils y croient dur comme fer et vont se mettre au service de l'entreprise pour faciliter les réunions et faire en sorte que des fois, on tape un peu dans le tas de foin là, pour faire ressortir les choses. Donc on encourage les gens à prendre cette parole qui leur a donné. Donc oui, il y a quand même une bonne dizaine de personnes qui, dès le début, ont été chaude boulette et ont tiré cette charrue avec Alain. Sa posture à lui a permis quand même de continuer cette aventure.

**Parfait. Et je sais que vous êtes fait accompagner au début par Guy Veny. Comment est-ce que ça s'est déroulé cet accompagnement ? Qu'est-ce que vous en avez pensé ? Il y a eu un accompagnement peut être interne aussi, comment ça s'est déroulé ?**

Alors, il est venu animer au tout début d'un comité de direction quand on n'était pas encore tous représentés. Donc c'était, le comité de direction traditionnel, hiérarchique, on va dire avec le petit noyau de dirigeants. Et puis ensuite, il a très vite, on a fait comité de direction où tous les cercles étaient représentés et donc à ce moment-là, il était présent. Il nous a formé aussi tous les facilitateurs.

**Ah oui, c'est lui qui a fait la formation !**

Il avait d'abord formé une personne, notre RH en l'occurrence pour tout de suite arriver à faciliter les réunions-clé comme le CoDir. Et puis, ça s'est étendu donc 10 personnes ont été formées. C'est vrai qu'on ... Moi, un jour, j'ai eu un coup de fil de Guy, je crois qu'il faisait un peu de coaching plic-ploc comme ça, one-to-one. Je me rappelle avoir eu un coup de fil de sa part, j'étais dans la voiture où il me

disait “Surtout ne perd pas patience, il faut y aller petit pas par petit pas, il ne faut pas brûler les étapes, ne t’excite pas à tirer, tirer, tirer. Les gens doivent faire leur petit cheminement. Sois patiente, oublie ça 2 secondes, parce que sinon, tu vas te fatiguer”. Et donc à mon avis, il a peut-être, enfin, il a dû sûrement faire ça aussi avec d'autres personnes de l'entreprise. Voilà, mais finalement c'est un coaching assez soft hein, il n'était pas très présent, je crois que finalement quand j'entends d'autres discours d'autres entreprises, on ne s'en est pas trop mal sorti au fait. Donc maintenant il est là occasionnellement, par exemple, il y a deux semaines justement, je l'ai invité en réunion de cercle facilitateur parce qu'il y avait un peu un coup de mou. Et je lui ai dit “Ça me ferait plaisir que tu puisses venir animer une réunion et redonner la patate”, c'est ce qu'il a fait, donc c'est plus à la demande maintenant.

**Oui, c'est ça, c'est en fonction des besoins ?**

Oui, oui.

**Nickel. Du coup, qu'est-ce que la mise en place d'un management participatif, d'une intelligence collective, ça a changé pour vous, pour vos collègues. Mais aussi, par exemple, tu es commerciale, donc du coup, avec la clientèle, est-ce qu'il y a une répercussion aussi sur la vision de la clientèle ?**

Attends, parce que ta question, elle enveloppe plein de choses.

**Oui, donc d'abord pour toi, qu'est-ce que ça a changé pour toi ? Est-ce qu'avec les collègues, est-ce que ça a changé et du coup en tant que commerciale, il y a quand même un lien avec la clientèle, est-ce que ça a changé aussi ?**

Oui. Alors d'abord pour moi oui, ça a changé beaucoup, mais comme je le disais, c'était le moment pour moi d'aller explorer par moi-même et de commencer à gérer ma petite boutique à ma façon. Et en effet, j'étais souvent en binôme avec le directeur commercial qui a été licencié et du coup, je me suis retrouvée devant ses clients toute seule. Et pour moi, ça a été une porte ouverte c'était génial, j'ai pu gérer ça à ma façon. Donc oui, moi ça a été une grande libération. Et au sein de l'équipe commerciale aussi, où j'avais enfin un vrai rôle, reconnu pour ce que je savais faire et pas juste le porte-parole de quelqu'un d'autre ou l'exécutant ou encore la secrétaire d'un directeur. Donc ça, c'est par rapport à moi. Par rapport à l'équipe et l'entreprise, oui, la communication en fait, souvent ça touche à la communication et à la confiance. Même si bon, c'est un processus qui est très long où on retombe de temps en temps en arrière, puis on avance. Confiance, communication, ça c'est pour moi les 2 grandes thématiques en fait. Et puis, par rapport à la clientèle, certains savent qu'on fonctionne comme ça maintenant, d'autres pas. Mais ça m'est déjà arrivé de commencer une réunion avec un client en faisant un tour de météo, ou de faire une autoévaluation. Donc j'utilise un peu les techniques qu'on a apprises en réunion client aussi. Alors ce n'est pas toujours adapté mais pour certaines choses si. Pour des grands comptes clients, c'est adapté j'ai

envie de dire parce qu'il y a un vrai relationnel, sur du long terme qui s'est construit. Pour des petits clients où c'est vite bouclé, où on les voit plus pendant un an, c'est un peu moins d'application.

**Ouais, c'est un peu moins très pertinent ?**

Oui.

**Ok. Et comment est-ce que tu vis, à l'heure actuelle, le changement ? Toujours aussi bien ou Il y a eu des petits couacs qui ont fait que ?**

Tous les x, il y a un petit moment de remous, je ne dis pas que je remets en question, non pas du tout. Mais où je perds un peu patience parce que, comme je te le disais moi je suis extrêmement motivé à travers ça. J'ai même proposé à Alain et Thomas d'en faire mon métier au sein de Concept Expo et de lâcher la fonction commerciale et de m'orienter plus que sur la culture d'entreprise. Donc oui, de ce côté-là, je crois que c'est très clair.

Répète un peu ta question ?

**Comment est-ce que tu le vis ? Il y a toujours des fois où il y a des petits couacs, mais c'est toujours aussi positif donc en conclusion ?**

Oui, oui, tout à fait.

**Ok. Et du coup, selon toi, quelles sont les forces et les faiblesses de ce mode d'organisation ?**

Alors, la force est d'avoir justement " $1 + 1 = 3$ " comme on dit souvent en intelligence collective, c'est qu'on peut compter sur beaucoup plus de petites têtes donc ça c'est génial. Il y a beaucoup plus d'entraide, d'écoute, d'empathie aussi, on se rend compte quelle est la réalité de l'autre, qui est mon collègue. On me dit toujours "Oui j'imagine, je connais sa vie" mais en fait pas du tout et on retombe un peu les pieds sur terre. De curiosité aussi, la main vers l'autre, il y a ce côté symbiose, ouverture d'esprit qui se crée. Et puis bon, le fait de pouvoir proposer des solutions ou des projets, c'est quand même génial.

**Oui, de s'exprimer.**

Exactement. Et puis d'être connu pour ce qu'on fait aussi, grâce à ces projets ou parce qu'on a été initiateur de quelque chose, on a mis le doigt dans quelque chose. Voilà tout, il y a ces deux facettes-là. Les faiblesses, la gestion du temps est compliquée parce qu'on veut s'investir dans plein de choses. Et du coup, des fois un peu dans trop, ce qui fait que certains sujets n'aboutissent pas ou n'avancent pas alors qu'ils sont importants. Donc ça crée de la frustration. Donc ça, c'est voilà, des fois on se dit "Bon bah c'était mieux quand on n'avait pas le droit de le dire parce qu'on avait une directive, là maintenant on doit des fois attendre très longtemps avant que ce groupe de réflexion avance". Qu'est-ce qu'il y a d'autres comme point faible peut-être ? Bon après il y en a qui ne sont pas pour donc bon.

**Ça ne peut pas plaire à tout le monde.**

Exactement donc on se retrouve avec des avis différents mais ça, l'autre système aussi a ses pour et ses contre donc j'ai envie de dire ça kiff/kiff. Attends ... Boh, il n'y a pas tant de points faibles que ça.

**J'allais le dire (rires). Plutôt positif ?**

Oui. Je suis dans une bonne journée aujourd'hui en plus donc (rires).

**Ah bah c'est bien. Alors donc là, on va passer à la phase depuis le changement jusqu'à maintenant, comment vous voyez l'apport à l'organisation ? Quel a été l'apport vraiment à l'organisation le plus marquant de ce système, si vous devez inciter un ?**

Un apport de ce système ... Je dirais l'humain, ou les collaborateurs, les humains et pas qu'un dirigeant mais toute une équipe.

**Oui, ok.**

Ça répond à ta question ?

**Oui, nickel, parfait. Et du coup, selon vous, c'est plutôt un succès ou un échec pour le moment ?**

Ça dépend qu'est-ce qu'il fait évaluer, quel est l'élément.

**C'est selon toi, si c'est un succès ou un échec cette transformation.**

Pour moi, c'est une réelle réussite, c'est un vrai succès. Au niveau chiffre d'affaires et gestion au quotidien, si on mesure l'efficacité du projet de l'entreprise, par exemple, le chiffre d'affaires aujourd'hui, on ne voit pas de différence, on est encore un peu dans ... Enfin, justement, ces jours-ci, certaines équipes sont en train de travailler à ce process donc bientôt on pourra peut-être en dire d'autres choses.

**On croise les doigts. En quoi, selon toi, c'est un vrai succès ? Qu'est-ce qui a fait selon toi ce succès-là ?**

On a décroisé, on a ramené les gens autour d'une même cause. Et tout le monde, à terme, devrait y trouver son compte.

**Ou, vous n'êtes qu'au début du processus.**

Exactement, une fois qu'on est en phase avec eux, avec ce qui a été décidé, qu'on a droit de s'exprimer, que les personnes sont reconnues, à ce moment-là, je crois qu'on fait son métier avec passion et plus par nécessité. On se pose même plus la question de pourquoi de travailler parce qu'on ne travaille pas à ce moment-là. Mais bon, on n'y est pas encore.

**Ça, ce serait le Graal (rires). Du coup, maintenant que le changement est en cours, est-ce que tu penses, qu'est-ce que tu penses de sa nécessité ? Est-ce que c'était vraiment utile ou vous auriez pu continuer l'entreprise dans ce mode plus traditionnel, plus conventionnel ?**

Je crois qu'elle aurait pu tout à fait continuer à exister. Ce que ça apporte aujourd'hui, on a ce côté professionnel avec son expertise et son expérience professionnelle. Mais non seulement, on bouge aussi la connaissance de soi. On va faire du travail aussi sur le développement personnel, ce qui n'aurait pas été le cas à mon avis dans l'autre, on était plus dans cette mentalité capitaliste où on va chercher les sous, les carottes. Alors qu'aujourd'hui, on travaille en quête d'autre chose, pour moi plus riche.

**Pour moi aussi, on verra quand on sera dans le monde du travail, on n'y est pas encore. Du coup, comment est-ce que tes habitudes de travail ont changé par rapport à la quantité de travail, par rapport aux horaires, par rapport à tout ça ? Est-ce que ça a changé à depuis l'implémentation du management participatif ?**

Alors mes horaires n'ont pas vraiment changé. C'est vrai qu'il y a toujours ce COVID qui vient s'installer dans ces cas-là, c'est perturbant parce que ... Mais sinon on va dire que les horaires n'ont pas changé de trop. Ce n'est pas plus flexible qu'avant, avec mon rôle dans l'entreprise en tant que commerciale, on a déjà un horaire assez flexible parce que s'il y a une foire, qu'on doit réceptionner le week-end, on travaille des fois les week-ends. Mais du coup, des fois, un peu moins en semaine. Ou alors, quand on a des périodes de charges de travail extrêmes, et puis pendant 3 – 4 mois où on est plus cool, on en profite. Donc, par rapport à la flexibilité, moi personnellement, ça ne m'a pas trop changé les habitudes. Après ce que j'ai dû quand même organiser dans mon emploi du temps, c'est de pouvoir animer des réunions d'autres cercles. Et ça, ça venait en plus alors que ça ne fait pas avancer mon métier, mon rôle au sein de l'entreprise. Ceci dit, avoir cette vision ou cette connaissance de l'entreprise, savoir ce qui se passe, ce qui se vit au quotidien, dans d'autres départements, qui sont des collègues finalement, je crois que ça peut avoir quand même un impact dans le sens où je vais peut-être plus souvent réfléchir à “Tiens, en fait, ce que je fais là, ça pourrait potentiellement les aider ou les freiner”. Voilà, donc ça, ça notre apport, mais c'est sur du plus long terme. Voilà, ça, j'ai quand même dû l'intercaler dans mon emploi du temps.

**Oui, c'était de plus en plus de réunions à planifier et à organiser ?**

Oui. Pour les réunions des autres, mais aussi pour les groupes de travail, quand on amène un projet et qu'il faut un peu l'aboutir ou le travailler, c'est de nouveau de l'implication. Alors qu'avant, on ne demandait pas notre avis et notre temps pour toute cette partie-là. Donc oui, ça demande quand même beaucoup plus de temps, un investissement en temps qui est conséquent et qu'il faut réussir à agencer dans son agenda.

**Mais c'est pour du positif au final ?**

Tout à fait. Oui mais je crois que, bien souvent, on ne le sent pas, ce n'est pas assez quantifiable en fait que c'est positif. Et donc, pour certaines personnes, c'est compliqué de dédier ou de libérer ce temps là parce que c'est moins de temps pour développer mon chiffre d'affaires par exemple.

**Oui, ils voient moins l'objectif final ?**

Oui.

**OK, d'accord. Et est-ce que depuis la transformation, tu as senti un changement dans le développement de tes compétences, donc la facilitation, ce sont tes nouvelles compétences. Mais par rapport aux compétences dites vraiment commerciales, est-ce qu'il y a eu aussi un changement par rapport à ça ou pas ?**

Oui. Je me suis beaucoup plus penchée sur le côté humain aussi de mes clients.

**Oui, nickel. Et du coup au niveau relation personnelle, tant avec les collègues qu'avec la hiérarchie, entre guillemets, comment est-ce que ça s'est développé aussi depuis le changement ?**

Pour moi pas tant que ça, parce que je suis déjà quelqu'un qui allait facilement vers les gens et qui leur disaient, j'ai toujours une communication très ouverte et très honnête et franche. Et donc ça n'a pas trop changé, j'ai envie de dire ça, c'est resté tel quel. Même envers la hiérarchie, j'ai toujours été quelqu'un qui a été exprimé ses besoins ou ses mécontentements. Ça n'a pas changé.

**Oui, parce que tu étais déjà comme ça avant même le changement, donc au final, ton comportement colle mieux du coup maintenant avec la culture actuelle ?**

Oui !

**OK et est-ce que tu trouves que l'entreprise est ton travail est plus efficace depuis ? Et si oui en quoi ou sinon quoi, pourquoi ça ne l'est pas ?**

Est ce qu'il est plus efficace ? Alors je suis perfectionniste, gros dilemme (rires). On a quand même un process qui est très lourd et qui est existant, et du coup que je suis à la règle et à la lettre vu que je suis perfectionniste. Et aujourd'hui, on ne l'a pas remis en cause, enfin, jusqu'il y a un mois, du coup on ne l'a pas remis en cause. Du coup ça ne va pas vraiment aider à être plus efficace. Ce qui se passe, c'est qu'on est en train de le revoir, et donc fort probablement, ou j'ose espérer que ça deviendra plus efficace dans les mois qui suivent.

**Dans la logique, ça le serait.**

Voilà.

**Oui, ok, nickel. Et est-ce que tu sais me citer 2/3 exemples d'actes concrets du passage en management participatif ?**



Euh, par rapport à mon quotidien ou ?

**Le quotidien ou la vie dans l'entreprise en général, c'est vraiment très général, des actes concrets.**

Oui, mais là qu'on a fait récemment, c'est que donc en fonction des projets qui rentrent, on a besoin de certaines ressources dans l'entreprise, que ce soit du dessin au bureau d'études ou du chiffrage et donc on fait appel à tous les corps de métiers spécialisés pour concrétiser le projet. Et ça se planifiait en fait, chacun dans son coin un petit peu et donc aujourd'hui, ça créait beaucoup de tension puis ce n'était pas toujours synchro avec soit entre les différentes phases ou par rapport au client ou il y avait du retard ou des choses comme ça. Et donc du coup aujourd'hui, on a un outil, on va appeler ça comme ça, une réunion où toutes ces personnes qui sont disponibles et qui ont un projet à défendre peuvent venir le présenter et ensemble, on va trouver le bon planning. Ça se fait entre les 3 départements tous ensemble plutôt que chacun de son côté et finalement le commercial qui reçoit une date imposée pour telle ou telle chose. Ça, c'est chouette.

**C'est une bonne idée ça !**

Qu'est-ce qui est encore une chouette réussite ? Oui, certains binômes. Au fait, on n'hésite pas à faire appel à quelqu'un d'autre et demander un avis. Et donc, pour certains projets, on pourrait dire "Bah voilà, je ne le sens peut-être pas trop" ou "Il manque un peu d'expérience dans ce secteur-là pour aller chez ce client" mais ont fait appel à un autre collègue pour y aller ensemble, pour travailler en binôme et ainsi renforcer l'équipe au fait.

**Ah, chouette aussi ça.**

Il y aura sûrement encore plein d'autres. Là encore c'est un chouette exemple, mais on attend de le voir concrétiser, c'est-à-dire qu'on est en train de repenser le système ERP. Un fournisseur a été choisi, mais il faut bon, on va dire que c'est une boîte mais qui est vide en fait et dans laquelle il faut venir maintenant nourrir certains process, certaines choses. Et là de tout le monde est impliqué. Il y a un comment on appelle ça, j'ai oublié le nom qu'on lui a donné, bref il y a un responsable par équipe on va dire, par métier qui va mettre en place les choses ou expliquer. Ce n'est pas un responsable IT qui réfléchit tout seul dans son coin à ce dont les commerciaux auraient besoin. Ah voilà, un key user ! Voilà donc, il y a des Key Users de chaque équipe qui sont représentés dans ce dans ce développement. Donc, à mon avis, ça, ça peut aussi être pris en compte.

**Parfait. Alors maintenant, on va passer à l'axe de la reconnaissance. Oui, donc, sur une échelle de 1 à 10, comment est-ce que tu évalues ton bien être dans l'organisation avant le changement ?**

Je dirais 7 sur 10.

**Ok. Et depuis le changement ?**

9.

**Et comment est-ce qu'on explique enfin comment est-ce que tu expliques que ce changement ?**

Le retour que je reçois au niveau personnel en fait. L'ambiance.

**Oui, ok, nickel. Pour toi, quels sont les 3 leviers qui te motivent à performer au sein de l'organisation au sein de Concept Expo ?**

Il y a la reconnaissance. Quels sont les autres leviers qui peuvent avoir ... le dépassement de soi, l'apprentissage. Tout ce côté formation ce n'est pas vraiment formation ... Oui apprentissage. Qu'est-ce qui serait encore un bon levier ? Oui, la réussite quelque part, se dire "Bah Voilà on a atteint quelque chose quoi", sur le résultat oui.

**Ok, nickel. Si je te cite le mot reconnaissance, qu'est-ce que, pour toi, ça inspire ?**

C'est la perception des autres, ce qu'une personne œuvre, met en place, développe. Oui, vu par l'autre au fait et qu'on estime à la juste valeur tout ce qu'on fait, tout ce qu'on met en place pour un groupement, une entreprise.

**Nickel, belle définition. Et donc, quelles sont les différentes formes de reconnaissance qui existent pour toi ?**

Alors au niveau de la reconnaissance ... Il y a déjà la reconnaissance orale, quelqu'un qui te fait un compliment, oral ou écrit finalement, peu importe, mais en tout cas donner un compliment pour moi, ça c'est une reconnaissance. Venir chercher de l'aide, ça veut dire qu'on vient chercher une solution ou un coup de main ou une connaissance, une aptitude qu'une autre personne n'a pas en suffisance. Ça montre aussi une certaine expérience, une expertise dans le domaine qu'on a. Après, il peut y avoir une reconnaissance financière aussi, une contribution. Si on a atteint un peu, on l'a réussi un projet, tout le monde peut manger un petit peu une petite part du gâteau. Oui voilà.

**Oui, c'est déjà pas mal. Et justement, comment est-ce que, chez Concept Expo, tu qualifies la politique de reconnaissance qui existe dans l'entreprise ? Comment est-ce que tu la vis ? Comment est-ce que tu la qualifies oui ?**

C'est une très bonne question, ça. Je crois que je vais la noter aussi parce que pour moi, on n'a pas encore assez travaillé là-dessus en fait. Ce côté un peu parrainage, enfin, pour citer un exemple, un parrainage ou des choses comme ça, ce n'est pas présent. Attends non, celui qui a c'est le premier lien, le premier lien a un rôle quand même, un certain rôle de d'image, d'expérience, d'exemple à suivre. Et donc à ce moment-là, cette personne reçoit quand même beaucoup de reconnaissance de son équipe, déjà tout simplement quand il est élu.

**Oui, voilà, on lui reconnaît ses compétences ?**

Voilà, donc, on peut dire que l'élection sans candidat est une forme de reconnaissance qui a été mis en place pour. Pour le reste, je donne ma langue au chat.

**Mais c'est déjà ça, mais c'est vrai qu'il n'y a pas d'autres exemples qui viennent comme ça ? Même informel, au final, ça c'est aussi un signe de reconnaissance, ce n'est pas d'office toujours très formel, très carré. Des signes informels comme dire "Bah bravo, ton travail est très bien" et voilà, après ça on ne l'intègre pas toujours en disant "On reconnaît mon travail" mais c'est une reconnaissance.**

Tout à fait, tout à fait. Oui, ça, il y a.

**C'est juste informel, c'est juste ça, il faut arriver à le percevoir.**

Oui, voilà. Oui, c'est vrai, de temps en temps ... ça y est, j'ai balancé mon stylo. Occasionnellement, on reçoit quand même un petit mail d'un client en fait aussi qui dit "Bah voilà, super j'ai eu des félicitations de ma direction par rapport au stand ou merci pour la chouette collaboration, ça arrive quand même aussi. Il y a même des clients qui ont déjà eu des Awards, des prix pour le stand le plus design ou des choses comme ça.

**Ça, c'est une belle reconnaissance.**

C'est une belle reconnaissance.

**Ok, nickel. Et au niveau, du coup, de la reconnaissance et de la rémunération, enfin une reconnaissance financière, elle existe. Est-ce qu'au sein de Concept Expo, elle est présente ou pas spécialement ?**

Elle est présente, mais c'est très flou, ce n'est pas transparent du tout. C'est sujet tabou j'ai envie de dire. Donc je sais comment elle fonctionne pour moi, mais je ne sais pas si c'est la même pour les autres, oui, et s'il y en a peut-être même plein de différentes. Je ne sais pas.

**Pourquoi est-ce que ce n'est pas spécialement transparente, une part de jalousie des autres ou juste parce que des fois la rémunération, c'est un peu un sujet tabou, donc ils n'osent pas trop aborder ce sujet-là ?**

Je crois que c'est un peu culturel, au fait.

**Oui je pense aussi. Ok, nickel, quelle importance mets-tu à la reconnaissance dans votre travail tant toi la recevoir que la donner à tes collègues et aux personnes avec qui tu travailles ?**

Rho beaucoup. Tu veux un chiffre, c'est gradué ?

**Comment est-ce que ... Oui, non, comment, si ça une importance particulière ? Comment est-ce que tu peux le mettre en place, par exemple ?**

Oui, moi, ça a énormément d'importance, comme je te disais que je suis une perfectionniste, donc un perfectionniste, il va trouver toujours voir les erreurs, toujours voir où il peut faire mieux. Et donc à ce moment-là, c'est vrai que quand on me dit "C'était vraiment chouette", je vais dire "Ah bon, parce que pour moi, il y avait encore ça, et ça à améliorer". Du coup, c'est bien, ça me permet de relativiser. Ça me fait beaucoup de bien. Ça me permet de me calmer, de me mettre un peu moins la pression. Et puis moi, j'ai quand même assez tendance, enfin j'espère en tout cas que c'est perçu et que je le fais correctement, mais j'aime bien reconnaître aux autres et dire "Chouette, merci pour ton aide" ou "Génial". Enfin envoyer des petits messages comme ça à gauche et à droite ou alors en réunion de facilitation, quand il y a un exercice qui a eu lieu ou les gens se sont vraiment dépassés, ont bien réfléchi ou autre, faire un petit moment de célébration ou ce genre de choses-là.

**Du coup, comment, en fonction des feedbacks donc les feedbacks, ce sont tant les évaluations annuelles ou quelque chose comme ça, très formel que les informelles, les moments informels, comment est-ce qu'ils sont mis en place chez Concept Expo ? Comment est-ce qu'ils sont vécus pour toi ?**

J'ai du mal à répondre à ta question quand tu dis, comment ils sont vécus ? Je ne vois pas vers quoi aller ...

**Est-ce qu'ils sont facilement... Bon l'évaluation annuelle, est-ce que par exemple dans l'évaluation annuelle, est-ce que c'est facilement on reconnaît facilement ton travail ou on dit "ça tu pourrais faire mieux" ? Quelle est l'optique, par exemple, dans un moment formel comme ça, quelle est optique, dire "on va chercher les améliorations" ou on va quand même reconnaître ce qui a été fait ?**

Oui, oui. Grâce à l'outil de l'auto-évaluation, tu la connais, tu sais comment elle fonctionne ?

**Non du tout.**

Ok, donc en fait en 2 mots, allez en 3 mots parce que c'est 3 phases. Une, quelles sont tes réussites et on les liste toutes. D'abord celui qui se fait auto-évaluer et puis ensuite les autres qui sont là complètent. Donc avoir une vue plus large que juste la sienne. Les points d'amélioration, c'est le deuxième point. De nouveau, d'abord sur soi-même et puis complété par les autres. Et à la fin, c'est le plan d'action qui a derrière.

**Ok.**

Et donc finalement, je trouve que c'est bien équilibré entre les forces, les faiblesses et ce qu'il faut faire quoi.

**Oui, ok, oui, les 3 questions majeures sont abordées.**

Oui, tout à fait.

**OK, nickel. Et alors tu penses que c'est plus efficace, enfin assez efficace comme procédé ou il y aurait des petites améliorations possibles ?**

C'est super efficace, ça tient quand même encore à la personne de faire son plan d'action ou pas, ça ne veut pas dire que de toute façon, il va le réaliser. Aujourd'hui on n'a pas le temps de faire des entretiens en cours d'année pour voir, pour faire un petit bilan savoir où on en est dans les productions, est-ce qu'il faut être réorienté, est-ce qu'une formation est nécessaire ou pas, voilà. Est-ce que la formation qu'on a suivie a été utile à son besoin. Là pour moi, il y a encore un point d'amélioration oui.

**Ok, ça va. Est-ce que tu trouves que tes talents et tes compétences sont pleinement reconnues dans l'organisation tant dans les évaluations que dans des moments plus informels ?**

Pas trop mal, oui.

**Et comment ? Pourquoi ?**

Pourquoi et comment ? Alors j'ai déjà eu spontanément des gens qui sont venus me voir en me disant "Ah bon, apparemment tu vas plus faire ça" et limite un peu inquiet en disant « Moi, ça me plaisait bien que ce soit toi qui t'en occupes, pourquoi tu le lâches ou tu lâches ce dossier ou ce sujet ». Donc de cette manière-là, c'est quand même reconnu et communiqué. En facilitation aussi, quand on vient ... ça va pour le réseau, parce qu'il y a des coupures ?

**Non, ça va, ça va.**

Parfait, c'est parce que je te vois saccadée d'un coup. Oui, pour la facilitation aussi, de dire "est-ce que toi tu ne veux pas venir faciliter notre réunion ? Ça, ça nous inspire confiance". De cette manière-là. Ça répond à ta question ?

**Oui, non, top, c'est génial.**

D'accord, Ok.

**Et ça, on l'a un peu abordé déjà mais l'influence de la reconnaissance sur les collègues, quelle en est l'influence sur la relation avec les collègues ? Mais sur le travail en lui-même, est-ce que c'est ça te booste de recevoir la reconnaissance sur le travail d'équipe aussi, est-ce que ça a un impact ?**

Alors pour moi, oui, ça me booste, ça me booste de continuer à me dépasser, à faire mieux. Ou alors ça me permet de relativiser et voir des choses ou je me posais des questions et je me dis "ça va, ça a été bien perçu, il ne faut pas que je m'inquiète ou que je passe plus de temps dessus". Oui, des fois ça peut être un frein mais qui est positif aussi, qui est nécessaire.

**Oui, oui. Du coup, selon toi, est-ce que la reconnaissance est équitable au sein de l'organisation, sous toutes ses formes ?**

Difficile cette question, je dirais non.

**Et pourquoi ?**

Des personnes plus introverties, c'est peut-être plus compliqué, ils sont moins accessibles, laissent peut-être moins transparaître leurs traits de caractère ou leur talent ou vont peut-être être moins expressifs et vont rester sur des activités qui leur sont moins innées. Je crois que ça dépend fortement de ce qu'on en fait de manière personnelle et encore plus dans le système de d'intelligence collective où on s'attend à ce que chacun vienne aussi avec des améliorations par rapport à son quotidien et ce n'est pas toujours inné et facile à exprimer. Du coup, je crois que des fois on passe à côté des choses oui.

**Mais il faut aussi oser, les personnes en face doivent prendre conscience aussi que, peut-être ça fait plaisir même s'ils ne le montrent pas. Mais il faut aussi oser dans un truc ou c'est participatif et collaboratif., il ne faut pas avoir peur du regard des autres et des répercussions.**

Oui.

**Ok, d'accord, nickel et du coup, pour quelles raisons, toi tu aimes d'investir dans ton travail ?  
Qu'est-ce qui te rend fier de faire ton travail ?**

Me sentir utile par rapport à la collectivité, sentir que je fais avancer les choses, que chacun avance et apporte ou amène de la réflexion à un sujet, que tous les jours, on reçoit un peu plus malin, un peu plus mature par rapport au jour précédent, c'est une force.

**Parfait et justement, au contraire, qu'est-ce qui pourrait freiner cet investissement dans ton travail ?**

Clairement la non-reconnaissance ou le désintérêt.

**Ok. Et au final, est-ce que tu te sens reconnue pleinement dans l'organisation donc tant toi-même ta personnalité que tes talents et compétences ?**

Oui.

**Oui, ok. Et si c'était nécessaire, comment est-ce que tu améliorerais cette reconnaissance dans l'organisation ?**

Comment est-ce qu'on pourra encore la ramener ? Plus de moments de partage je crois, moins lié à la vraie fonction, plus orienté trait de caractère ou force, talent.

**Plus d'humains ?**

Beaucoup plus humain oui.

Et moins opérationnelle ?

Tout à fait.

**OK, nickel. Donc là, j'ai fini l'interview. J'ai juste quelques petites questions pour compléter ma méthodologie, comment est-ce que tu t'appelles, le nom et prénom ?**

Oui, alors tu l'as eu dans le mail. C'est Nathalie Aebi

**Ok, quel âge as-tu ?**

J'ai 38 ans.

**Quelles études as-tu faites ?**

Alors j'ai fait le commerce extérieur., c'est un baccalauréat.

**Ok, nickel, et quel est le nom précis de ton poste que tu occupes chez Concept Expo ?**

Account manager.

**Ok, nickel. Merci beaucoup pour le temps consacré. Est-ce que t'as quelque chose à rajouter ?**

Ah moi, je serais très curieuse d'avoir un petit condensé ou une espèce de conclusions ou des recommandations qui ressortent de ton travail.

**Ok, ça va, ça va. Je le note pour ne pas l'oublier.**

De pouvoir déjà en prendre connaissance et voir dans quelle mesure on peut l'intégrer et en faire quelque chose. De nouveau, tu fais partie maintenant de notre organisation, comme tu mets un pied dans notre entreprise pour moi, tu fais partie de notre système d'intelligence collective. Donc ce que tu peux apporter, on l'accueillera à bras ouverts.

**Merci !**

Mais c'est important.

### *11. Retranscription du répondant n°11*

**Alors donc on va commencer avec des petites questions de mise en situation. Donc, depuis quand travaillez-vous chez Concept Expo ?**

Ça fait tout juste depuis le mois de mars, ça fait 4 ans.

**Ok, et qu'est-ce que vous faisiez avant ?**

J'étais, je suis toujours d'ailleurs, je suis indépendant en fait, hein. Donc je suis architecte d'intérieur.

**D'accord nickel. Et pour vous, quelles sont les valeurs que l'entreprise véhicule ?**

Alors, les valeurs de l'entreprise que l'entreprise véhicule ... Mais des valeurs ... Enfin moi, j'ai une perception de valeurs familiales. Donc voilà j'ai l'impression d'être rentré dans un fonctionnement familial, même si ce n'est pas exactement le cas en soi, ce sont des valeurs de partage et de sincérité.

**Ok, parfait. Attendez, je suis désolée, il y a mon chien qui aboie, je vais vite le faire taire parce qu'il me dérange. J'arrive désolée.**

Il n'y a pas de problème.

**Encore désolée. Comment est-ce que vous percevez l'entreprise, comment vous la visualisez, vous, en tant que collaborateur, par rapport à son fonctionnement, ses relations ?**

Il y a deux choses en fait. Je peux m'étaler un petit peu ?

**Oui, oui, allez-y, parlez.**

Donc, en fait, l'entreprise en elle-même est une entreprise qui a une image que je connais depuis longtemps parce que je suis dans le métier depuis 22 ans. Donc je connaissais Concept Expo avant d'y travailler, c'était une entreprise performante qui a un souci de satisfaction avant tout. Et bien depuis un peu plus de 2 ans maintenant, c'est une entreprise aussi qui vit une transformation assez importante, justement au niveau du collaboratif. Et donc, l'image à l'extérieur est la même mais vu de l'intérieur, c'est une entreprise qui met les choses en place petit à petit où on avance à petits pas et ça se fait bien voilà. Ça reste, pour moi, une entreprise performante et de confiance.

**Ok, parfait, et l'ambiance en interne, comment est-ce que vous vous sentez dans l'entreprise ? Comment est l'ambiance ?**

Très bien, à ma place. Je pense que depuis que je travaille, j'étais complètement indépendant. Donc j'avais aussi mon propre bureau avec des personnes que j'employais. Voilà j'ai décidé de mettre fin à ça. Des expériences que j'ai pu avoir en collaborant avec d'autres entreprises, c'est la meilleure expérience. Vous m'avez entendu ?

**Oui, oui. Ok, parfait. Comment ça se passe la communication ?**



Excusez-moi, j'ai une coupure parce qu'on essaie de m'appeler.

**Pas de souci.**

Dites-moi, je n'ai pas entendu la question.

**Comment est-ce que ça se passe la communication avec vos collègues et avec la hiérarchie qui n'est plus une hiérarchie mais vous voyez l'idée, je veux dire avec les échelons supérieurs ?**

Oui c'est relativement fluide avec la direction, c'est très fluide. Avec les collègues ça dépend un petit peu des départements. Et le collaboratif n'a pas encore été très bien intégré dans tous les départements pour des raisons culturelles je dirais, c'est-à-dire qu'on travaille avec des ateliers où les gens sont plutôt manuels et qu'il y a une culture dans ces milieux-là qui est plutôt hiérarchisée. Donc quand il commence à travailler dans le bâtiment, c'est comme ça, ils gravissent les échelons. Donc voilà mais en général, elle est relativement fluide, on communique bien. Bon travail !

**OK, parfait. Donc là, on va passer à la première partie des questions spécifiques, donc sur le management participatif qui est scindé en 3 parties, donc avant que le changement ait lieu, au moment de l'annonce du changement et depuis que l'annonce a été faite, depuis que le changement est mis en place. Avant le changement comment est-ce que vous décririez la culture de l'entreprise ?**

Oui, très hiérarchique de toute manière, très procédurier.

**Ok. Et comment était la relation avec vos collègues et avec la hiérarchie ?**

Plus distante, plus distante. Il y avait vraiment certaines procédures à suivre pour notamment s'adresser à la direction, s'adresser à certains départements. Il y avait une distance.

**OK, et comment s'organiser votre travail avant que le changement ait lieu ?**

Alors toujours un petit peu de la même manière, on va dire que, j'étais moins autonome, j'avais de moins de responsabilités à proprement dit.

**Ok, Est ce qu'avant que la transformation en management participatif ait lieu, est-ce que vous espériez un changement quelconque dans l'organisation, ce n'est pas d'office au niveau organisationnel mais est-ce que vous espériez que quelque chose change dans l'organisation ?**

Non.

**Ok, et pourquoi ?**

Comme je le vous l'ai dit, je suis arrivé dans une entreprise qui avait un certain âge, qui gérait énormément de dossiers de grande importance et que, le fonctionnement était basé sur une certaine expérience dû à son âge justement. Donc je ne pensais pas, de mon côté, révolutionner les choses en

arrivant. Et voilà, je n'avais aucune approche du collaboratif à cette époque-là non plus je ne savais pas ce que c'était.

**Ok. Et selon vous, quels ont été les éléments qui ont déclenché cette transformation dans l'organisation ?**

La direction, c'étaient des éléments personnels je pense. Le responsable de l'entreprise, donc Alain Pajot, a été sensibilisé à ce fonctionnement-là, je ne sais pas quel biais. Ça l'a intéressé, il en a fait quelque chose de constructif et il l'a proposé à l'ensemble de l'entreprise.

**Parfait. Alors là, on va passer à l'annonce du changement. Est-ce que vous connaissiez le principe de management participatif avant que on vous en parle ?**

Absolument pas. Je ne connais pas du tout.

**Et qu'est-ce que ça vous a inspiré ?**

Je vous avoue que je n'ai pas bien compris, en fait, la démarche, comme je ne connaissais pas. Ça nous a été présenté lors d'une journée de team building d'entreprise mais je n'ai pris conscience ... Donc je me suis porté volontaire, à cette époque-là, pour devenir facilitateur sans savoir vraiment trop où j'allais puisque je n'avais pas bien compris les tenants et les aboutissants, mais je suis quelqu'un d'assez volontaire, donc généralement je me porte volontaire quand il y a une opportunité. Voilà, j'ai compris les choses, et je les ai intégrées au moment où j'ai été formé à la facilitation.

**Et, outre au moment où vous avez été formé pour la facilitation, est-ce que l'entreprise vous a apporté des informations ? Vous avez plutôt cherché tout seul ?**

L'entreprise a apporté des informations lors de cette journée où on était tous ensemble, mais ça semblait encore, mais ça semblait être un projet utopique, sans vraiment d'échéances. Les échéances sont venues relativement rapidement quoi, ils ont fait suite rapidement. Enfin les choses se sont enchaînées de manière spectaculaire et donc c'est très vite j'ai compris que j'ai compris le fonctionnement.

**Et du coup est-ce que, en plus de la facilitation, est-ce que vous avez été impliqué dans le processus de management participatif ? Est-ce que vous avez eu le sentiment d'être écouté dans l'organisation avec votre avis etc ?**

Oui, oui. Le fait d'être devenu facilitateur, on a créé un cercle justement dédié à l'intelligence collective et à son implantation dans la société. Donc le cercle de base était constitué de 9 personnes si mes souvenirs sont bons, il s'est un peu élargi récemment, on a quand même mis facilement 5 facilitateurs de plus, qu'on a formé nous-mêmes. Et donc on est impliqué dans toutes les décisions, en tout cas, qui sont liées au collaboratif.

**Ok. Et du coup, vous savez m'expliquer un peu comment ça s'est déroulé l'annonce même du changement, si vous vous en souvenez ?**

Sous forme d'atelier en fait. Il nous a été proposé donc ... Pour qu'un changement puisse être effectif, il faut que on puisse définir ensemble des valeurs. Et donc, lors du premier rendez-vous, on a fait des ateliers en groupes qui nous ont permis de définir les choses, de définir ensemble quelles étaient les valeurs qu'on voulait voir représenter au sein de l'entreprise. Et puis ce travail n'a pas pris qu'une journée, il a été suivi de nombreuses réunions et ateliers. Plutôt des ateliers que des réunions. Et on a défini tous ensemble comment on imaginait l'avenir de la société et quelles seraient nos valeurs à partir de là et comment est-ce qu'on pourrait les implanter au sein de la société et les proposer aussi à nos partenaires.

**Ok. Et qu'est-ce que ça a changé pour vous, pour la relation avec vos collègues, avec la clientèle aussi ça a pu changer ? Qu'est-ce que ça a changé ?**

Ça a même changé ma vie privée.

**Oh ?**

Donc, au point de vue relationnel entre collègues, on a tous, ou presque en tout cas, pris le train en route et on s'est tous dit " Ok, c'est une chouette opportunité de travailler différemment, ensemble, de chacun prendre ses responsabilités, de plus toujours penser aux conséquences de tout ce qu'on fait sur le travail des autres". Parce qu'avant, c'était une entreprise qui était très stratifiée et chacun faisait un peu sa partie sans penser ni celui qui était après celui qui était avant. Et ça, le fait de responsabiliser les gens, a fait énormément évoluer le dialogue entre les différents départements d'un projet par exemple. Au point de vue personnel, j'ai été très bouleversé par ce fonctionnement et j'ai demandé à la personne qui nous a formé donc au départ de voir de quelle manière ... Pour vous situer, là je vais rentrer dans le personnel, j'ai 48 ans bientôt et 22 ans d'architecture d'intérieur derrière moi. Je fais un métier qui le plaît mais qui ne m'éclate plus autant qu'avant. Je ne connaissais pas la facilitation, je ne connaissais pas l'intelligence collective et je ne connaissais pas le collaboratif et pourtant, c'est quelque chose qui m'a marqué très fort. J'ai eu la volonté, à un moment, de me dire "Tiens est-ce que ce que je fais comme métier a réellement encore du sens pour moi, est-ce que ça me plaît, est-ce que j'ai encore d'approfondir ce côté-là, plus humain, moins terrain, enfin voilà d'agir sur les gens". Et le formateur en question à qui j'ai posé la question m'a dit "Écoute, si tu veux aller plus loin dans ces choses-là, il faut que tu deviennes coach". Donc j'ai entamé tout de suite, en fait, il y a un an et demi, une formation de coach, coach personnel et je suis devenu comme coach personnel, donc praticien, en plus de mon métier d'architecte d'intérieur. Donc ça m'a ouvert un nouvel horizon et ça m'a permis d'envisager pas la fin de ma carrière, mais la suite de ma carrière en tout cas, peut-être dans une autre orientation. Voilà, ça se fait petit à petit maintenant.

**Mais très bien ça, c'est chouette.**

Oui, c'est chouette.

**Et du coup comment est-ce que à l'heure actuelle vous vivez le changement ?**

De mieux en mieux, au jour le jour. Je vois des évolutions tous les jours et je ne suis pas le seul. En fait, je parle pour moi parce que voilà, on apprend aussi en collaboratif à parler en “je”. Je suis intimement persuadé que ça va changer la vie de beaucoup de personnes aussi, et on en apprend tous les jours et on a tous envie de faire évoluer les choses pour améliorer au quotidien les relations et le travail.

**Parfait. Du coup, selon vous, quelles sont les forces et les faiblesses de ce mode d'organisation ?**

Les forces ... Je vais commencer par les forces parce que les faiblesses, j'en vois moins. Les forces, c'est le sentiment d'appartenir, d'être une pièce essentiel d'un organisme en mouvement. Donc ça permet vraiment à chacun d'avoir l'impression, ou en tout cas pas l'impression, mais d'être responsabilisé sur ses activités et de se sentir valorisé en tout cas dans son travail. L'image qu'on utilise ici, que la direction utilise souvent, c'est des “speed boats”, comme ils appellent ça, donc des petits bateaux, des bateaux agiles et rapides. Les équipes ici avec lesquelles je travaille personnellement, ont ce comportement de “Ok, on doit aller là, comment on le fait de manière efficace, le plus rapidement possible et pour la satisfaction de tous, du client mais aussi des équipes”. Et donc, ça c'est une grande force, la force principale en fait. Et ça induit aussi des améliorations, de la communication entre les gens, on est plus cash, on se dit les choses, on ne tourne plus autour du pot, il n'y a pas de non-dits ou très peu. Voilà. Au niveau des faiblesses je dirais que c'est simplement le fait que tout le monde puisse adhérer au système, ce qui est parfois un peu compliqué parce qu'il ne faut pas se leurrer, on est dans une entreprise ou il y a des indépendants comme moi, il y a des salariés, il y a des cadres. Voilà en tout cas, je parle du niveau salarial et des ouvriers. Donc on n'est pas tous égaux, on est tous égaux en responsabilité, mais on n'est pas tous égaux au niveau rémunération et qu'il y a des gens, bon je ne peux pas juger, je peux le comprendre, tu peux m'entendre, il y a des gens qui estiment que le niveau de leur salaire ne les motive pas à prendre plus de responsabilités.

**Ok, parfait, et donc maintenant on va passer à la partie depuis le changement. Quel a été l'apport à l'organisation de ce nouveau système organisationnel ?**

Je dirais que c'est, essentiellement, beaucoup de nouveaux horizons qui se sont ouverts, du point de vue, même, commercial, c'est-à-dire qu'on est occupé à avoir le début de prétention d'offrir un service complémentaire à nos clients, on est souvent confronté ... Donc on travaille essentiellement dans le commerce, enfin moi, je travaille dans la partie commerciale, euh, donc commercial pharmacie, bureau. On est souvent confronté à des aménagements pour des sociétés qui sont dans des fonctionnements qui ne leur convient plus. Je parle particulièrement, par exemple, d'une pharmacie pour l'instant où il y a un très gros problème de communication entre le pharmacien titulaire et son équipe dans les prises de

décisions. Il aimerait bien qu'ils soient un peu plus autonomes mais ils ne le sont pas parce qu'ils n'ont pas cette culture-là. Et nous, on voudrait proposer, par exemple, en aval des aménagements, des boîtes à outils, des manières de fonctionner dans les environnements qu'on leur propose. Alors ici, c'est une pharmacie mais ça pourrait être des aménagements de bureaux. On essaye de leur proposer, éventuellement, un complément qui se baserait sur des ateliers qu'on anime et où on leur montre comment utiliser leur nouvel environnement de travail. Parce qu'on a aussi envie de leur faire profiter de notre expérience non seulement en aménagement mais en fonctionnement. Voilà il y a plein de choses comme ça maintenant. L'épidémie, enfin la situation sanitaire a fait qu'on a dû aussi, comme vous savez une grande partie de notre société est l'évènementiel. Moi j'ai de la chance, je travaille dans le commercial, mais il y a des collègues à moi qui ont dû quitter la société parce qu'il n'y avait plus de travail et la partie événementielle qui réussit est un peu au point mort pour le moment. Et donc on a dû créer ce qu'on a appelé de la résilience, donc c'est cette attitude par laquelle on est confronté à quelque chose qui détruit, et de quelle manière est-ce qu'on peut construire autre chose avec l'autre au moins, sans rester là à attendre que les choses se passent et donc on a créé plein, tout un tas de nouveaux projets qu'on n'aurait pas pu faire avant dans un système hiérarchique parce qu'il n'y aurait pas eu de participation active de la part des collaborateurs. Ici tout le monde s'est senti responsable de la suite et du fait qu'il fallait prendre des décisions, proposer des choses nouvelles. On a créé des ateliers, des groupes des choses comme ça et il y a plusieurs projets qui se mettent en place pour résister à cette crise. Donc ça a apporté beaucoup de nouveaux horizons, ça a élargi.

**Parfait. Et savez-vous m'expliquer ce en quoi le changement est un succès ou un échec à l'heure actuelle, en fonction de votre vision pour l'organisation ? Donc ça a un lien avec les apports mais est-ce qu'il y a autre chose qui appuie sur le succès ?**

Alors le changement ...

**Vous m'entendez ?**

Oui, j'entends. Donc le changement pour moi n'est pas encore un succès, on tend vers un succès. Ça prend du temps et les choses, on doit les faire ... On dit toujours que pour avaler un éléphant, il faut manger petit bout par petit bout. Et on mange nos petits bouts d'éléphant pour l'instant, et on se dit qu'à petits pas, on va faire le succès. Mais on n'y sera jamais complètement parce que c'est sans fin en fait, ça se construit tout doucement mais on va vers un plein succès. Je ne vois pas de points qui pourraient dire qu'on regrette et qu'il y a un échec.

**Oh, c'est positif donc.**

Oui.

**Parfait et du coup, maintenant que le changement est en cours, est-ce que vous y voyez ce changement comme une nécessité pour l'organisation ? Ou non ? Et pourquoi ?**

Pour que Concept Expo ou pour l'organisation du travail en général dans l'entreprise ?

**Non pour Concept Expo et pour l'entreprise.**

Oui c'est une nécessité maintenant que le virage a été amorcé et je pense qu'il est nécessaire de toujours avancer, il n'y aura pas de retour en arrière possible en tout cas. Les bénéfices humains dans un premier temps parce qu'on est très centré sur le bien-être des collaborateurs. Les bénéfices humains sont essentiels, sont devenus essentiels.

**Ok, parfait. Et comment vos habitudes de travail ont-elles changé ? Parce qu'il y a peut-être eu, je ne sais pas, une surcharge de travail avec plus de réunions d'ateliers, des horaires peut-être plus flexibles. En quoi ça a changé, si ça a changé ?**

Alors j'ai eu une petite coupure après l'atelier.

**Ah donc peut-être une surcharge de travail des réunions, ateliers en plus ou des horaires plus flexibles. Enfin ce sont des exemples parmi tant d'autres mais en quoi vos habitudes de travail ont changé si elles ont changé ?**

Là personnellement, je vais de nouveau parler pour moi, je suis indépendant depuis 22 ans du coup, j'ai toujours eu des horaires donc très flexibles. Je ne suis pas le bon exemple pour ça. Par contre mes habitudes de travail n'ont pas changé. Le changement est essentiellement lié au bien-être au travail, au plaisir d'y venir au quotidien.

**Et pas sur l'opérationnel pur ?**

Non, parce que, en fait, il y a eu une surcharge, et on est toujours en surcharge, mais toutes les personnes qui acceptent cette surcharge sont des personnes volontaires et donc, on y va de bon cœur. Donc les gens qui s'impliquent moins ne prennent pas de responsabilités, en tout cas, dans l'évolution de travail. Et leur niveau de travail est resté identique.

**Ok parfait et est-ce que, du coup, vous avez senti un changement dans le développement de vos connaissances depuis la mise en place du management participatif ? En quoi ?**

Oui, je vous l'ai bien expliqué tout à l'heure. En fait, je me suis assez tôt intéressé à la chose qui, évidemment, là ça a ouvert plein d'horizons différents sur le bien-être en général, sur le développement personnel, voilà. Ça m'a ouvert des horizons que j'ignorais et qui me fascinent depuis. Donc je n'ai pas arrêté de m'enrichir à ce niveau-là, de lire, de participer à des ateliers en dehors de l'entreprise et de me former.

**Parfait. Ça, on l'a un peu abordé mais avec les relations avec les collègues, est-ce qu'il y a eu un changement marquant ou c'est toujours resté comme vous avez dit précédemment familial ?**

Le côté familial, c'est ma vision actuelle des choses.

**Ok, donc oui donc ce n'était pas avant oui.**

Avant non, c'était un fonctionnement de PME, très classique. Je pense que le collaboratif, justement, a ouvert les portes à ce niveau-là. Voilà, c'est ce que je disais tout à l'heure, on se sent tous impliqués différemment mais comme étant un élément essentiel, un maillon essentiel dans l'action et dans l'opération. C'est comme une famille alors que je n'ai pas une grande famille. Dans ma famille, on est tous, à notre niveau, impliqué dans la vie familiale. Voilà, ici c'est un peu le même principe ici.

**Ok, au niveau des relations avec vos collègues, il y a eu un changement ou pas ?**

Pas spécialement.

**Ok. Et avec les échelons supérieurs, on va dire ?**

Oui, complètement. On est beaucoup plus libre d'exprimer les choses quand elles vont bien ou pas, il n'y a plus cette espèce de barrière hiérarchique, enfin si elle existe toujours mais je veux dire, on a une oreille plus attentive, ou en tout cas, on a appris qu'il avait des oreilles attentives et peut-être qu'on ne savait pas forcément avant parce que le fonctionnement était très paternaliste.

**Ok. Est-ce que, depuis qu'il y a eu le changement, est-ce que vous vous trouvez plus efficace dans vos tâches ?**

Oui, oui.

**Et en quoi ?**

Parce que j'ai un support collectif. On s'entend, on ne prend pas non plus des décisions, tout le temps, personnelles sur les projets qu'on gère, mais on a beaucoup plus facilement un appui, que ce soit la direction sur certains problèmes qu'on peut rencontrer au cours d'un chantier, ou alors on est plus facilement assisté par les collègues parce qu'on a tous envie de régler un problème. Pour être concret dans ce que j'explique, parce que ça peut paraître vague, mon boulot ici c'est de ... Je peux m'étaler un peu là-dessus ?

**Oui, oui allez-y.**

Alors moi je suis gestionnaire de chantier et architectes d'intérieur, je ne suis pas à la base de la création de projets que je reçois, c'est quelque chose que j'ai fait toute ma vie mais ici ce n'est pas comme ça que ça se passe. Je reçois un projet qui a été vendu par un commercial avec une belle image 3D et je suis chargé de le réaliser pour le client dans son budget et dans ses délais, avec le projet le plus approchant de l'image 3D que nous lui avons vendu. Donc je dois faire face au quotidien à des problèmes sur chantier, à des problèmes de réalisation, des problèmes de budget, des choses comme ça. Et comme je disais, chacun auparavant travaillait un petit peu dans son silo donc il y a le gars qui fait le chiffrage qui avait fait sa part etc. Ici je suis beaucoup plus assisté, si j'ai un problème je vais au chiffrage "Dites voilà,

pour moi techniquement je ne peux pas le faire comme ça, quelle solution peut-on trouver ?” et on collabore ensemble à trouver des solutions. Donc oui, le confort de travail est multiplié par le nombre d'intervenants.

**Ok. Est-ce que vous savez me citer quelques actes concrets du passage en management participatif qui ont eu lieu chez Concept Expo ?**

Alors, la participation des collaborateurs aux réunions de direction, donc au conseil de direction. Le fait de pouvoir remonter les propositions des collaborateurs au conseil de direction, ça, c'est un acte très concret. Auparavant ça ne se passait pas donc le conseil de direction se déroulait voilà et on donnait le résultat des décisions qui avaient été prises. Ici, il y a le fait qu'il y a des réunions préparatoires. Chaque cercle, donc le cercle représente des corps de métier on va dire et chaque cercle entend les propositions des collaborateurs ou les plaintes parce qu'il y en a toujours ou les satisfactions et on les remonte au comité de direction. Ça c'était quelque chose de très concret. Le fait que des décisions ... Alors on n'en est pas encore à la solution, la situation parfaite où tous les collaborateurs sont partie prenante dans les décisions stratégiques qui sont pris mais les collaborateurs participent quand même à une bonne partie des décisions stratégiques de l'entreprise. Je pense que ce sont deux actes majeurs. Le fait, c'est beaucoup plus de transparence mais en fait ce ne sont pas vraiment des actes.

**Oui, oui c'est ça induit ça. Parfait, et dernière question pour la partie management participatif, comment se déroule ou s'est déroulé, s'il n'y a plus, l'accompagnement au changement ? Donc je sais que vous avez été suivi au début par Guy Veny, comment est-ce que ça s'est passé ? Et puis quand, lui, il n'est plus venu, comment est-ce que ça s'est déroulé en interne ?**

Euh, alors on en a toujours besoin. Bon moi, j'ai rencontré Guy hier dans une réunion justement ici sur le collaboratif justement parce qu'on a une partie de l'entreprise qui va être intégrée, on a un sous-groupe de l'entreprise qui travaille dans le même bâtiment que nous, mais qui est toujours dans l'ancienne, dans l'ancien régime. Et donc ils ont émis la volonté de travailler comme nous, et donc on va faire un évènement le 3 juin dans lequel on va les former. On a toujours la possibilité, donc pour répondre clairement à la question de demander à la direction d'être encore assisté par Guy quand c'est nécessaire ou par des moteurs de la société. On va voir Alain Pajot, qui est le responsable de la société, et on lui dit qu'on aurait besoin d'une mise à jour. Voilà, on a depuis de la formation ... Par exemple, moi j'ai refait une formation, avec Marie Callebaut qui est la RH, on a fait une formation à deux pour pouvoir former de nouveaux facilitateurs. On est toujours assisté et on a toujours la possibilité de l'être si on en ressent le besoin.

**Ok, et qu'est-ce que vous en avez pensé de cet accompagnement ? Qu'est-ce que ça vous a apporté d'avoir un professionnel à côté de vous là-dessus ?**



C'est indispensable parce que, comme un bon coach en fait, il apporte un regard différent et il autorise les gens à aborder des problématiques ou les sujets de manière différente sous d'autres points de vue. Et ça, c'est quelque chose pour lequel on n'est pas formé au départ, ce n'est pas quelque chose d'innée, c'est-à-dire qu'on a tous un vécu et une carte du monde qui nous est propre. Le professionnel va nous aider à sortir de cette zone de confort pour voir les choses différemment et se dire que parfois, ce n'est pas toujours évident, mais c'est parfois une opportunité aussi.

**Ok, parfait. Donc on va passer à la 2ème partie du questionnaire donc sur la reconnaissance au travail. Donc sur une échelle de 1 à 10 comment, où est-ce que vous évaluez évaluer votre bien-être avant la mise en place du management participatif ?**

C'est très difficile parce que je vais me référer à ce que je vis maintenant, comparé à ce que je vivais avant. On va dire 6.

**6, c'est ça ? Je n'ai pas bien entendu ?**

Oui, c'est ça.

**Ok. Et à l'heure actuelle, vous l'évaluez à combien ?**

8 et demi.

**Ok, et qu'est-ce qui crée cette différence ? Qu'est-ce qui fait que maintenant, c'est plus ?**

Et c'est déjà, euh, le fait d'être autonome et valorisé.

**Ok, parfait. Pour vous, quels sont les 3 facteurs qui vous motivent à performer au sein de l'organisation ?**

Qu'est-ce qui me motive à performer ? Question compliquée ... Je pense, essentiellement, c'est l'envie, le sentiment, justement, de faire partie, d'être un maillon performant. Le sentiment d'appartenir et d'être, oui, performant simplement parce que j'appartiens à l'organisation. C'est un peu compliqué à dire mais si on fait le rapprochement avec ce que j'ai dit tout à l'heure, d'être un moteur en fait. Le besoin d'être un moteur, que ça tourne bien et pouvoir rester ici finalement parce que parce qu'on est tous responsables du fait que ça marche ou pas. Et la reconnaissance.

**Ok, mais justement, ce mot "reconnaissance", qu'est-ce que ça vous inspire ?**

Beaucoup de satisfaction. La reconnaissance, c'est quelque chose qui n'existait pas dans le monde du travail que j'ai connu jusque-là parce que, peut-être, ... J'ai été coupé, c'est mon téléphone qui sonne. Je suis désolé.

**Pas de souci.**

Donc c'est quelque chose que je n'ai pas vraiment connu jusque-là, la reconnaissance que j'avais de mon travail était de l'autosatisfaction quand j'étais indépendant à titre principal, la reconnaissance de mes clients de temps en temps mais même ça. Le monde de la construction est un milieu, est un monde relativement ingrat. Donc oui, la reconnaissance par rapport à un projet bien mené et au fait qu'on se te félicite ici entre nous quand les choses se passent bien, voilà.

**Parfait. Et selon vous, quelles sont les différentes formes de reconnaissance qui peuvent exister ?**

Alors, il y a, enfin il n'y a pas en ce moment et ce n'est pas la plus importante mais la reconnaissance financière parce que la possibilité aussi d'évoluer à ce niveau-là et les réussites se voient plus aussi. Du fait que les réussites se voient plus, il est parfois plus facile de négocier quelque chose par exemple. Donc ça, c'est quelque chose d'intéressant. Et puis, la reconnaissance, c'est qu'on te dise qu'on est quelqu'un de confiance en tout cas, et c'est très satisfaisant. On se le dit entre nous aussi, on a appris à se dire les choses, on a des réunions où on parle de cela. Par exemple, on a des votes sans candidat, ce sont des opérations intéressantes parce que, quand on est en groupe comme ça, et je vais apporter mon vote à une personne, qui n'a pas choisi d'être candidate, "j'ai voté pour toi parce que je trouve que", je m'adresse à elle et je lui dis "Voilà ce que je ressens pour toi, c'est ça dans ton travail, je trouve que tout à fait capable de le faire, tu as montré que". En fait, c'est très satisfaisant pour tout le monde, donc ça peut paraître un petit peu bisounours comme ça, mais on n'est pas obligé de le faire non plus, on n'est pas obligé de voter pour quelqu'un, on peut le dire simplement "Voilà, j'ai voté pour toi parce que tu me sembles être la personne la plus adaptée". Mais ça se passe généralement autrement, c'est-à-dire qu'on valorise l'action de chacun et ça, c'est une vraie valeur.

**Ok, parfait. Et du coup, comment est-ce que vous qualifiez la politique de reconnaissance présente dans l'organisation ?**

Comment je la qualifie ...

**Comment est-ce que vous l'expliquez ? Comment est-ce que vous la vivez ? Est-ce qu'elle est présente ou pas encore assez à votre goût ?**

Elle est présente, elle est suffisante. Alors on peut toujours faire mieux mais on ne va pas non plus tomber dans le sentimentalisme, on est quand même là pour faire son travail, on est quand même là pour gagner de l'argent finalement. Non, elle est suffisante, elle est bienveillante.

**Vous en avez un peu parlé plus haut mais quel lien établissez-vous entre la reconnaissance la reconnaissance et la rémunération, est-ce qu'elle est présente au sein de Concept Expo et comment est-ce que vous la ressentez ?**

Elle est présente parce qu'elle est justement valorisée, donc elle est mise en évidence, on n'a pas la sensation de ne pas savoir ce qu'on pense de nos actions. On a des réunions relativement souvent où au

fait le point, on appelle ça une “Gazette”, alors ça existait aussi avant une “Gazette” mais voilà. Ici par exemple, il y a 2 semaines, j'ai été j'ai été convoqué par la direction pour voir comment je ressentais les choses, on a eu à peu près la même discussion que ce qu'on vient d'avoir et j'ai reçu aussi une espèce d'évaluation en fait. Et ces évaluations, elles sont basées sur des faits qui ont été mis en évidence par la reconnaissance générale. Ça n'aurait pas pu être pareil il y a quatre ans parce que, par exemple, quand je suis rentré ici, la personne qui m'a engagé en fait, ne voulait pas que je rentre ici. Et donc, ça a été parce qu'il y a plusieurs personnes qui ont pu choisir et donc je pense que dans une organisation horizontale, cette personne n'aurait peut-être pas parlé de moi. La direction, parce que c'était, elle qui était référence à la direction. Or ici, les cercles sont référents, chaque personne peut s'adresser à la direction différemment et donc que ce soit moi qui émette un ... je ne vais pas dire un jugement parce que je n'aime pas ce mot-là, mais un avis sur le travail de quelqu'un d'autre, de manière positive, ça va être répercuté, ça va aller jusqu'où il faut et cette personne, quand elle va être convoquée par la direction, comme j'ai eu il y a deux semaines, ils auront pris connaissance de l'évaluation des pairs. Et donc voilà ils quand ils viennent, ils voient que les choses se passent bien, mais en plus ils ont la confirmation de l'équipe. Oui, et donc voilà, ça c'est important.

**Ok parfait. Du coup quelle signification, quelle importance attribuez-vous à la reconnaissance au travail, donc c'est à dire que vous la recevez mais aussi parce que vous la donnez à vos collègues ? Quelle est l'importance, quel point quel point d'importance mettez-vous à cela ?**

C'est très, très important pour moi.

**Ok et pourquoi ?**

Parce que ça permet à chacun d'avoir une jauge en fait, de savoir à peu près où il se situe dans la tête dans la satisfaction générale de ses collègues et de sa propre satisfaction aussi. Le fait d'avoir des avis positifs, parfois ce sont des griefs aussi, il n'y a pas que du positif toujours dans ce qu'on vit. On est motivé à soit améliorer les choses, soit à les corriger, à faire des propositions. Et donc ça rend les choses beaucoup plus fluide, il n'y a pas de non-dits.

**Ok donc vous venez de parler de l'évaluation vous avez eu, comment est-ce que vous vivez les feedbacks, est-ce que vous estimez ça essentiel ou alors lier les feedbacks, les évaluations avec des moments plus informels, peuvent être valorisant voire enrichissant pour l'employé ?**

Alors je trouve que c'est le feedback sont essentiels. Le feedback, on devrait pouvoir tous être formés en donner autant dans la vie professionnelle que dans la vie privée. Je pense qu'un feedback n'est pas tellement un moment où on félicite les gens, mais un moment où on leur fait ou donne des pistes d'amélioration. Et donc voilà, un vrai feedback commence toujours par “Alors ça, c'est très bien ...”. C'est très académique, et on peut appeler ça comme ça, un vrai feedback, on va d'abord commencer par dire à la personne les choses qu'on a remarqué, les choses qu'elle fait et qui sont bien. Et puis pas lui

dire après qu'il y a des choses moins bien, mais lui dire que par contre, "Si je pouvais te proposer d'améliorer certaines choses, ce serait quoi ?". On n'implique pas forcément une attaque, comme ça pourrait se passer dans une organisation horizontale, on est plutôt dans la volonté d'améliorer les choses, c'est ressenti tout à fait différemment par les gens. C'est très important, je. Je pense que c'est l'essentiel et ça doit se faire dès que possible en fait, ça ne peut pas faire partie d'une réunion, ça ne doit pas être l'objet d'une réunion. Alors ici, en l'occurrence, la direction nous donne rendez-vous pour le faire parce que, bien évidemment, ils ont des agendas de ministre et que bon. Mais entre nous, on le fait régulièrement quoi, c'est devenu naturel. Et même les gens ne sont pas formés, ils ont la capacité de le faire.

**Pas attendre les évaluations tous les 3 mois pour se dire les choses en gros ?**

Voilà.

**Parfait. Et est-ce que vous ressentez que vos compétences et votre talent sont reconnus pleinement dans l'organisation maintenant, dans les évaluations que dans les moments informels ou pas ? Comment ça se manifeste ?**

C'est un petit peu un cercle vicieux finalement, au plus on a de compétences qui sont valorisées, au plus on nous offre la possibilité de les exprimer et donc évidemment, on propose de gérer beaucoup plus de choses aussi. Mais finalement on est libre de les accepter, la plupart du temps on va les accepter parce qu'on a la possibilité de le faire. On a la possibilité de les refuser si, voilà, on est vraiment débordé. Mais voilà, quand on est dans un rythme où, finalement, les compétences sont reconnues, on a beaucoup plus facilement accès à des responsabilités supplémentaires, avec toujours la possibilité, comme j'ai dit, de les refuser. Mais voilà.

**Ok et est-ce que vous pensez que la reconnaissance est équitable au sein de l'organisation ?**

Il y a de la reconnaissance, elle distribue de manière équitable et je précise bien compris la reconnaissance. Parce que voilà, on n'est pas tous non plus au top, il y a des gens, à des moments, qui sont moins performants et quand il n'y a pas de reconnaissance à donner, on ne donne pas. Voilà. Ce n'est pas possible, on ne va pas les inventer. Maintenant je pense que quel que soit le niveau salarial ou le niveau de diplôme ou une votre responsabilité, s'il y a une reconnaissance à donner, elle le donne de manière équitable.

**Parfait. Alors pour quelle raison et mémo aimez-vous vous investir dans votre travail qu'est-ce qui vous rend fier de travailler chez Concept Expo ?**

Alors c'est tout à fait lié au collaboratif justement. Je crois que je l'ai déjà abordé plusieurs fois, le fait d'être devenu un maillon de la chaîne, je ne suis pas essentiel en tout cas, qui fait son job, qui contribue à maintenir l'activité pour chacun.

**Ok, parfait et justement, au contraire, qu'est-ce qui pourrait vous freiner à vous investir dans votre travail ?**

L'injustice.

**Oui, ok. Et vous pensez que, enfin vous le vivez des fois dans votre travail ?**

Non, pas du tout, je prends le pire des cas, en fait. Voilà, justement s'il n'y avait pas de possibilités d'équité au sein des équipes, par exemple. On a toujours le souci, par exemple ici dans le fonctionnement ancien, la menuiserie de notre outil de travail principal et menuisier son nos mains et donc eux sont dans un bâtiment qui est, pas l'annexe, qui est lié au nôtre, mais ils sont de l'autre côté de la boîte. On est occupé à réfléchir de nouveaux aménagements parce que le collaboratif devrait engendrer aussi le besoin d'avoir d'autres fonctionnements internes et des rapprochements. On est tous conscient du fait que la menuiserie doit se rapprocher de nous parce que ce sont des collègues qui, pour nous, sont essentiels. Et donc c'est aussi important que les gens qui font la compta que les gens que d'autres jobs, soient beaucoup plus valorisés peut-être au départ en tout cas.

**Alors, est-ce que vous vous sentez pleinement reconnue dans l'organisation ?**

Alors j'ai entendu, est-ce que vous vous sentez ?

**Ah oui, est ce que vous sentez pleinement reconnu dans votre dans l'organisation ?**

Oui.

**Et si besoin, si c'était nécessaire, comment est-ce que vous amélioreriez la reconnaissance chez Concept Expo ?**

Euh je ne pense pas que je ne pense pas que ce soit nécessaire.

**Ok, et pourquoi ?**

Parce qu'il ne faut pas non plus tomber dans le défaut de bienveillance, je pense qu'il faut quand même toujours maintenir les gens dans une saine pression et que voilà, on n'est pas là pour se faire des câlins, mais là pour travailler. Et la reconnaissance à mon avis, est pour l'instant suffisante. Alors je n'ai pas de meilleure expérience, donc je ne pourrais pas rêver mieux mais espérons que ça évolue encore. Mais voilà, je ne vois pas, pour l'instant, je ne vois d'utilité.

**Ok.**

Ça reste mon avis personnel.

**Oui, oui, tout à fait, tout à fait. Ok parfait donc là j'ai fini toutes les questions spécifiques au sujet, j'ai juste des questions de présentation pour peaufiner ma méthodologie. Donc comment est-ce que vous vous appelez ?**

David Delbrassinne.

**Ok parfait, quel âge avez-vous ?**

Je vais avoir 48 ans bientôt.

**Parfait. Quelles études avez-vous faites ?**

Alors j'ai une licence en architecture d'intérieur aux Beaux-Arts de Bruxelles.

**Parfait et quel poste actuellement vous occupez dans l'entreprise ?**

Alors, on appelle ça "DST". Par contre, la signification de l'abréviation est un grand mystère pour tout le monde, personne ne sait ce que ça veut dire.

**C'était ma question suivante !**

On peut dire que je suis chef de projet technique pour la réalisation des chantiers.

**Parfait. Voilà, moi j'ai fini toutes mes questions. Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre. Je ne sais pas si vous avez quelque chose à rajouter ?**

Non j'ai eu beaucoup de plaisir à vous répondre.

**Oh bien, merci ça me fait plaisir merci beaucoup en tout cas.**

Voilà. N'hésitez pas s'il y a besoin ou quoi.

**Parfait merci beaucoup.**

Au revoir.

**Oui, au revoir.**

## *12. Retranscription du répondant n°12*

**C'est parfait, parfait, merci. Est-ce que vous avez des questions avant de commencer ?**

Non, absolument pas, vraiment, je vous écoute et ça me pose aucun problème par rapport à ce que je vais vous raconter.

**Ok, alors donc ...**

Vraiment, Marie m'a contacté en me demandant s'il avait encore moyen, je lui ai dit "Pas de souci, pas de souci", voilà quoi.

**Parfait. Merci beaucoup en tout cas déjà donc je vais commencer avec quelques petites questions de mise en situation. Puis après, on va s'axer sur les 2 axes de ma question, donc une partie sur le management participatif et l'autre sur la reconnaissance au travail. Et puis on terminera par des petites questions pour la méthodologie on va dire. Donc au niveau de la mise en situation. Donc depuis quand travaillez-vous chez "Concept Expo" ?**

Ça va faire 14 ans.

**Ok, et qu'est-ce que vous faisiez avant ?**

Je travaillais dans un atelier, donc je travaillais comme menuisier-ébéniste dans un atelier où on faisait de la fabrication. Et puis, à un moment donné, il a fallu que je change le type d'horaire de travail et donc j'ai postulé, c'était un nouveau boulot complet pour moi. C'est un job que je ne pensais pas exister et donc j'étais accepté directement pour un de leurs gros projets. Et puis je suis resté là quoi, voilà ça fait 14 ans que je suis là.

**Donc, c'est que vous y êtes bien ?**

Oui, vraiment.

**Ok, parfait, pour vous, quelles sont les valeurs de "Concept Expo" ?**

Alors les valeurs écrites, je ne les connais pas parce qu'il y a des valeurs qui sont déterminées et qui sont certainement super bien fondées sur base d'un travail commun. Mais moi, je sais bien que par rapport à mon travail, les valeurs c'est le respect du client, le travail bien fait, allez qu'est-ce que je veux dire, une participation et un échange constante entre les personnes et ça bien avant qu'on décide de faire le management participatif. C'est vraiment un échange constant d'info mais aussi c'est aussi dû à la position que j'ai au niveau de la ligne de flux de production qui fait que je suis obligé d'avoir ce genre d'échanges. Et au niveau des autres valeurs, je dirais qu'on tend vers une existence dans un créneau où les gens n'ont pas envie d'exister, c'est-à-dire qu'on fait d'une manière générale tout ce que les autres n'ont pas envie de faire et on se fait un point d'honneur à réaliser les choses que les gens ne pensaient pas réalisables quoi. Donc ce sont vraiment des challenges de tous les jours et voilà quoi, c'est ça. Alors

évidemment il y a le partage, il y a le côté humain, il y a le côté intérêt du secteur qui qu'on est dans des valeurs, allez, proches des gens, ça veut dire, c'est de la communication aussi. On fait de la communication tout le temps, donc il faut qu'on soit disponible. Ça c'est aussi un mot qui va être primordial, c'est la disponibilité et l'ouverture quoi vraiment.

**Ok, et donc celle que vous m'avez citée, quelle est la plus importante pour vous ?**

C'est l'ouverture d'esprit, c'est vraiment important quoi, ça mentalement.

**Ok, nickel. Comment est-ce que vous, vous visualisez l'entreprise en tant que collaborateur de cette entreprise ? Comment vous la percevez ?**

C'est une grosse machine, mais ça c'est peut-être une de ses faiblesses, on est une grosse machine et donc parfois très lent en réaction. Et c'est un peu compliqué, mais c'est une machine qui tourne contre vents et marées. À côté de ça, on a quand même une société qui qui n'a pas perdu des collaborateurs pendants, allez, la première partie du confinement. Mais sinon, c'est une machine qui a les ressources, les possibilités de rebondir qui fait qu'on est toujours là alors que d'autres sont coulés. Donc on est vraiment un gros navire qui a du mal à bouger, mais c'est un navire qui reste stable malgré tout parce que, avant qu'il ne bouge, on a le temps de, allez, de changer, de se refaire des nouveaux objectifs, de découvrir des nouveaux caps. Donc ce n'est pas c'est pas mal du tout, c'est une faiblesse et une force quoi. C'est vraiment ça et où chaque personne a un rôle précis et important. En fait, tous les rôles que chacun a au sein de la société sont des rôles qui sont super importants. Et ça se sent très vite quand une personne ne fait pas son job parce qu'alors il y a handicap. À un moment donné, il y a un manque de rendements au niveau moteur parce qu'il y en a un qui n'a fait pas son job pour une raison, bonne ou mauvaise. Et donc c'est là qu'on sent quand il y a un travail qui n'est pas fait, que toutes les individualités, tous les postes sont super importants pour que ça tourne convenablement quoi. Ça c'est voilà, un peu ça.

**Ok, nickel. Et comment se déroule l'ambiance en interne ? Comment est-ce que vous vous sentez dans l'entreprise ?**

Alors ça, c'est très compliqué en fait. D'une manière générale et à l'heure actuelle dans l'entreprise, c'est très tendu, parce que malgré tout, on est obligé de faire enfin moins moi, mais une bonne partie des employés qui sont obligés de faire des sacrifices par rapport à leur confort antécédent. Ça, c'est clair, parce qu'une bonne partie du marché qui est supprimé et donc, ils ont plutôt tendance à mettre la pression sur, allez, le secteur dont je fais partie. Donc, c'est la production pour pouvoir faire un maximum de choses, pour pouvoir faire continuer à tourner la boîte, ça c'est certain. Mais la seule chose c'est que, allez, du fait qu'au niveau production et au niveau des dessins donc département technique dont je fais partie, la charge de travail est énorme et n'a jamais cessé d'être énorme parfois les gens ils ne comprennent pas qu'on est le seul département, les deux départements où on n'a jamais pris un demi-jour de chômage technique. Jamais, jamais, jamais. Et donc, on peut comprendre qu'il y a une pression



qui soit mise par commerciaux, gestionnaires de projets, allez, même des administrateurs pour tenir le cap. Mais pour le moment, c'est très tendu parce qu'on se rend compte qu'il y a quand même beaucoup de monde qui travaille beaucoup plus que certains soit par volonté, soit par obligation. Je veux dire, à un moment donné, la boîte doit faire des économies et donc on met plutôt les gens en chômage économique deux jours par semaine mais à côté de ça, voilà, il y a des choses qui ne se suivent pas. Bon, et donc ça arrive qu'il y ait des conflits constants, parfois un manque de tolérance et de souplesse, ça, c'est sûr. Je sais bien que c'est très compliqué à gérer, il y en a encore un qui débarque ce matin donc c'est vraiment, ce n'est pas un mensonge quoi. Ce sont des gros conflits structurels parce que les gens se fatiguent et il n'y a rien à faire, quand les gens sont fatigués, ils sont de moins en moins tolérants. Et à côté de ça, les deux parties ont raison et c'est difficile du coup de trancher ou de se mettre même d'un côté ou de l'autre parce que, allez, mon département et moi-même, on a une position vraiment intermédiaire entre la fabrication et la demande de fabrication. Donc on connaît toutes les contraintes de chacun et parfois les réconcilier, c'est très compliqué. On se retrouve entre le marteau et l'enclume et donc on a une position qui est délicate et parfois on a aussi envie de baisser les bras et d'envoyer les gens à la gare. Mais bon, ça fait la vie de la société, on a l'avantage aussi, c'est qu'on peut le dire, il n'y a pas énormément de sournoiserie je vais dire. Si à un moment donné, quelqu'un ne fait pas son job ou nous emmerde, en tout cas dans notre département, on lui dit ça, c'est cash parce qu'on n'a pas le temps de prendre des pincettes. Je sais bien, d'entendre d'autres sociétés, où on tapera sur le dos mais on ne fera pas bouger les choses. Ici, l'avantage, c'est qu'à un moment donné, s'il y a un truc qui ne nous plaît pas, on va trouver les gens : "ça ne me plaît, on fait quelque chose" mais on ne reste pas comme ça quoi. C'est, voilà, c'est un des gros avantages malgré tout, c'est qu'on le dit. Il y en a, ce n'est pas dans leur tempérament mais voilà, si on ose, c'est très constructif parce que du coup, il y a un échange et dès qu'il y a un échange ou un débat, on sait trouver une solution. Alors que si on râle dans son coin et il n'y a rien à faire, ça ne peut pas fonctionner. Et il y a quand même encore, au sein des sociétés, une bonne partie de mouton qui font que râler dans leur coin mais qui suivent. Et donc ça, c'est un peu compliqué à gérer donc en termes d'ambiance, nous on se marre bien mais on est une équipe très soudée. Et d'ailleurs, l'administrateur nous dit que c'est compliqué de rentrer dans votre bureau parce qu'on fait bloc. En fait, on fait bloc, on est 5 et c'est impossible de nous désarmer parce qu'on a énormément d'outils à notre disposition et on a une connaissance de l'entièreté du flux de production, qui fait qu'on ne peut pas nous raconter des salades, c'est certain quoi. Et donc voilà, mais on sait très bien que ce n'est pas vert tous les jours quoi, c'est parfois compliqué.

### **Comme partout, à mon avis.**

Oui, c'est ça, mais je dis franchement, l'intéressant, c'est qu'à un moment donné, on puisse le dire. Alors maintenant on fait des erreurs de manière, moi je sais bien que je me suis déjà pris une ou deux réprimandes parce que parfois, je n'y mettais pas les formes mais c'est par lassitude, quand on a répété mille fois la même chose, "pfff" voilà. Mais au moins, on le dit. C'est qu'à un moment donné, même si

c'est mal formulé, le fond est correct. Et alors, il y a une espèce de prise de conscience de toutes les parties et donc il y a possibilité d'échanges. Et c'est à travers l'échange qu'on crée quelque chose et rester de son côté et râler... Moi ce que je dis toujours aux gars dans l'atelier à la menuiserie, si tu n'es pas heureux dans ton boulot, je change de boulot et laisse la place à quelqu'un qui a envie de bosser parce que sinon ce n'est pas constructif. Mais évidemment ça, ça gêne parce que c'est parfois compliqué pour les gens aussi de se dire, "Je vais changer de boulot", c'est une prise de risque, il y a des choses qui ... c'est plus large. Mais tous ces avis-là, une fois qu'ils sont exprimés, il n'y a rien à faire, ça crée des tensions, des frustrations, et c'est un bien ou un mal. Mais donc voilà, il y a des gens qui sont partis de leur plein gré, il y a des gens qui ne collaient pas et qu'on a dû faire partir parce que ça ne sert à rien, tu vas devenir très mal, frustrés dans ton boulot et pour finir, tu vas freiner l'évolution de la société donc voilà. Mais ce ne satisfait pas tout le temps tout le monde mais c'est comme ça.

**Oui. oui. Ok, donc là vous m'avez un peu parlé, du coup, de la communication avec vos collègues, que vous disiez franchement etc. Au niveau de la hiérarchie, entre guillemets qui n'est plus une hiérarchie à l'heure actuelle, comment la communication se passe ?**

D'une manière générale, ça ne se passe pas encore super bien, je dirais, parce qu'il y a une bonne partie de la société, comme je le disais, qui n'ose pas. Et en fait, une fois qu'on fait abstraction de la hiérarchie, une fois qu'on comprend qu'on est des collaborateurs et qu'on travaille avec des collaborateurs qui ont des fonctions différentes mais qui sont utiles à l'un et à l'autre, on peut se permettre d'aller dire "ça ne va pas ?", que ce soit à l'administrateur délégué, le comptable, la RH ou quoi. On a le droit, allez, de dire "Ce que tu fais ne m'arrange pas, ça bloque mon boulot". Il faut trouver une solution alternative pour que tout le monde se satisfasse du résultat. Mais là, ça ne marche pas. Alors là, je le dis poliment, mais ça, parfois, je vais trouver, que ce soit Alain ou Thomas, qui sont les deux personnes qui sont responsables, allez qui sont les gérants de l'entreprise, je vais les trouver, je n'ai pas peur de les secouer en disant "Il faut que tu arrêtes de jouer ce jeu-là parce que tout ce que tu vas récolter, c'est ça et ça ne va pas t'arranger". J'ai encore dit à Thomas dernièrement, je lui ai dit "Si je te blesse, je suis bien désolé mais c'est comme ça que ça va se passer". Et il a eu exactement la réaction que j'attendais, il a dit "Je préfère que tu viennes me le dire qu'après, travailler avec des gens qui sont frustrés et qui n'ont rien dit". Donc l'un dans l'autre, une fois qu'on a compris que l'échange intéressant que ça soit un responsable ou que ça soit un gars du stock ou un monteur, c'est le respect de l'autre qu'il va faire naître une égalité et donc disparaître la hiérarchie. C'est, à un moment donné mais par contre, ça oblige à prendre ses responsabilités et du coup dire celle pendant ... Ce sont vraiment les gens "Oui d'accord, tu as le droit de dire que ce que tu as envie de me dire même si je suis l'administrateur délégué de la société". Mais moi, j'ai le droit de dire que j'attends ça de toi parce que de la même manière tu dois, allez, maintenir ton poste au sein de la société, donc c'est vraiment ... Il ne faut pas avoir peur de se prendre une remarque ou de se prendre un avis qui parfois ne va pas nous arranger non plus parce que c'est bilatéral quoi, ce n'est pas juste que maintenant qu'on est en collaboratif, je vais pouvoir dire tout ce dont j'ai envie. Non,

quand on est en collaboratif, tu vas pouvoir recevoir aussi tout ce que tu ne recevais pas parce qu'avant, ça passait par le Conseil, parce que ça passait par la RH qui prenait des gants ou le syndicat, quand il y a des gens qui sont syndiqués, ou l'agence d'intérim, tout ça, mais non. Maintenant, c'est *straight-to-the-point*, on y va direct mais on ne perd pas de temps et ça permet d'avancer. Et pour moi, c'est le principal, c'est ça qui me va aussi, c'est qu'à un moment donné, on arrête de prendre des gants et de faire des courbettes pour dire que ton travail est mal fait. Quand le travail est mal fait, le travail est mal fait. Si tu as besoin d'une formation pour le faire mieux, dis-le-moi, on te mettra une formation. Mais voilà, c'est constructif au moins. Quand on joue le jeu, parce qu'il faut jouer le jeu, c'est constructif.

**Parfait. Alors là, on va passer aux questions un peu plus spécifiques. Donc la première, c'est sur le management participatif qui est scindé en 3 moments. Donc "avant le changement", "à l'annonce du changement", et "depuis que le changement a eu lieu". Donc avant le changement, comment est-ce que vous décririez la culture d'entreprise qui était présente ?**

La culture d'entreprise n'a pas changé. En fait, ça, c'est vraiment un truc qui n'a pas bougé et le secteur est tellement bizarre qu'on a déjà une culture d'entreprise qui est très bizarre. Au début que j'étais chez "Concept Expo", quand je racontais ici à ma femme, elle dit "Mais c'est dingue tout", c'est oui, ce sont des choses hallucinantes, qu'on ne peut pas imaginer que ça existe, mais ça existe et ça permet que la société, allez, soit leader du marché. Il y a 10 ans de ça, on était leader du marché parce qu'on était une société complètement anachronique. Et donc c'est très bien, je veux dire, et ça fait notre force et on reste une société de gens bizarres. Il faut dire ce qui est mais une société qui fournit un service bizarre aussi et voilà. Mais c'est vrai, ça c'est un truc qui n'a pas changé vraiment.

**Ok, d'accord, et la relation avec vos collègues là, elle était comment avant le changement ?**

Alors avant le changement avec mes collègues directs, c'est la même chose parce qu'on est une très bonne équipe et on n'a pas changé notre manière de travailler parce qu'entre nous, ça n'a rien changé, parce qu'on a une très, très bonne entente. Ce qui a changé, maintenant, avec les autres. Donc avant, on s'adressait au responsable des autres équipes quand on avait une doléance ou quand on avait une demande, on était obligé de passer par le système hiérarchique parce que c'est comme ça que ça fonctionnait, et on faisait comme ça parce que c'était l'habitude de dire, on n'avait pas encore connaissance d'un système comme celui qu'on a maintenant. Donc pour moi ça, enfin, ça nous paraissait tout à fait normal. Et donc quand moi j'avais une demande à faire, je devais passer par mon chef si je sentais que mon chef n'avait pas envie, j'allais au n+2 et puis j'allais le trouver et j'allais dire "Écoute, est-ce que ma demande t'est parvenue ?" et voilà donc, on travaillait, oui, sur le système hiérarchique, on l'utilisait et on s'arrangeait bien de ça. À un moment donné, c'est notre responsable de département qui parfois allait en première ligne pour défendre nos revendications ou pour nous protéger, pour qu'on puisse travailler dans des bonnes conditions. Donc, ça marche bien aussi, ça ne marchait pas dans tous les services. On avait la chance d'avoir un responsable de département qui avant était, mon chef, enfin

j'appelle comme ça mais qui n'est plus mon chef, mais voilà. I est plus jeune que moi et on a créé le département dans lequel je travaille ensemble en fait. Donc quand je suis arrivé, il était tout seul, donc à un moment donné, on était à deux et puis on a opéré des changements au niveau de la manière de travailler au niveau, allez, logiciel informatique et puis après, le département a augmenté mais donc en soit, on est, je dirais, à la genèse de ce groupe. Et donc l'entente et l'égalité a toujours été terre du département. Par contre, il y a d'autres départements où on sentait clairement que c'était un tout petit peu plus tyrannique on va dire, ça veut dire qu'il y a des gens qui étaient bien contents d'être le chef. Et si on passait outre le chef pour demander une info, ça ne l'arrangeait pas et c'était inadmissible. Et voilà donc de nouveau, ça dépend sur quel chef, entre guillemets, on tombe. Maintenant, au sein de la société, quand moi je suis arrivé dans la société, allez, l'administrateur délégué actuel était chef comptable. Du coup, à ce moment-là, enfin, je ne vais pas dire qu'il y avait un égal, mais il n'y avait pas de relation de hiérarchie entre nous deux et donc je lui ai demandé directement par exemple, c'est un détail, mais ça ne dérange pas que je te tutoie, il me dit "Non" voilà bon. Toujours est-il que maintenant, c'est lui l'administrateur délégué et je n'ai pas, du jour au lendemain, changé mes habitudes et commencé à le vouvoyer, à faire des courbettes. À un moment donné, c'est un adulte, c'est une personne, il tient une place dans la société et j'en tiens une autre mais il n'y a pas de raison qu'on commence à faire des courbettes, je veux dire, ce n'est pas Louis XIV quoi, c'est un collègue de travail, c'est un collègue de boîte. C'est voilà, ça avançait comme ça. Et donc même avant ça et même avec le patron et la personne qui m'a engagé au départ, moi j'ai toujours été franc et je sais que je dois passer par lui et je sais que je dois du respect, mais en soi, toute personne a droit au respect. Ce n'est pas parce que c'est un supérieur qu'il a besoin de plus de respect que quelqu'un avec qui je ne travaille pas et qui aurait une fonction, entre guillemets et dans la tête des gens, subalternes, ça n'a rien à voir avec ça. C'est une question de tempérament, une position au sein de la boîte ? Je sais que c'est plus compliqué dans certains métiers de ne pas afficher une espèce de prestance, c'est de se dire "Il faut que j'ai l'air de, il faut que j'en impose par rapport au client, par rapport aux gens avec qui je travaille parce que ma fonction l'oblige" mais la fonction que j'ai depuis le début, on n'a aucun impératif de représentation donc, on fait notre job et flûte pour les autres quoi. C'est-à-dire qu'à un moment donné, oui, on n'a pas besoin de se la ramener, de faire des mondanités pour faire notre job quoi. Je sais que d'autres départements, ils sont obligés de jouer ce jeu-là parce que la société est comme ça, il faut être un peu mondain pour rencontrer des gens, s'infiltrer dans des milieux pour avoir des contrats. C'est le jeu. Bon et donc on tolère ça, on comprend ça et on le dit aux gens : "Oui, on sait bien que tu es obligé de faire ça " et il y en a, ça gêne pas du tout, c'est dans leur tempérament de base et il y en a qui sont obligés de se forcer et puis voilà. Donc la notion de respect et la notion de hiérarchie, de nouveau, c'est très, très relatif. Et je pense que la hiérarchie ne se ressent que s'il n'y a pas de respect. C'est dire que si je suis obligé de dire "Vous", c'est parce que "nanana", quelque part je me sens obligé parce que je ne suis pas sûr que j'ai les mêmes droits que lui. Or, au sein d'une société, à un moment donné, on a tous les mêmes droits et voilà, que ça soit mon chef ou mon

directeur général ou quelqu'un qui travaille pour mon service, c'est la même chose quoi, c'est vraiment la même chose.

**Oui, tout à fait. Ok, parfait. Et est-ce qu'avant que le changement ait lieu, vous espériez qu'il y a un changement dans l'organisation, que ce soit au niveau organisationnel comme ça a eu lieu ou à d'autres niveaux, par exemple relationnel, opérationnel, enfin qu'il y ait un changement qui se soit mis en place ? Est-ce que vous espériez ça ?**

Non, pas du tout. Moi, je faisais mon boulot, et voilà. Pour moi ça fonctionnait très bien comme ça et j'en étais satisfait de mon boulot, c'était le principal. Mon but premier, c'était satisfaire les gens qui me donnaient le boulot, que ce soient les commerciaux ou même la boîte et que le client soit satisfait à la fin. C'était le principal, je veux dire le résultat prime sur l'égo. On a une satisfaction personnelle mais on ne l'affiche pas, mais on est juste content d'y être parvenu voilà. Et donc pour moi, le système ne me dérangeait pas, il fonctionnait très bien mais quand ... de la même manière, quand ils l'ont annoncé, ça ne me dérangeait pas non plus. Voilà pour moi, le résultat restait le même, donc l'objectif restait le même, c'était juste la manière et il n'y a pas de bonne ou mauvaise manière. L'important c'est le résultat quoi.

**Oui, Ok. Parfait et donc, selon vous, quels ont été les éléments qui ont déclenché cette transformation de l'organisation ?**

Ça, je pense que c'est une démarche, allez, de l'administrateur délégué. C'est Alain qui, à un moment donné, est resté quand même à l'affût de tous les systèmes de gestion d'entreprise parce qu'il reprenait l'entreprise. Donc c'est quand même un gros risque et c'est un besoin d'évoluer, c'est vraiment une évolution et je pense que c'est un sentiment personnel de sa part qui a fait qu'il a creusé un peu. Ça aurait pu être une toute autre discipline, un tout autre système. Mais voilà, je ne pense pas que ça a été une volonté de l'entreprise en soit, je ne ressens pas ça comme ça, simplement parce que, à ce moment-là, il n'y avait pas de consultation au niveau entreprise, c'était le conseil d'administration, point barre. Donc voilà, on n'avait pas cette vue-là, on venait chez nous avec des décisions qui étaient prises, on appliquait les décisions. Et puis c'était bien comme ça quoi ça, ça ne posait pas de problème quoi. Enfin nous, ça ne nous posait pas de problème.

**Donc là, on va passer à la deuxième étape qui est l'annonce du changement. Donc quand ils vous l'ont annoncé, est-ce que vous connaissez déjà le principe de management participatif ?**

Absolument pas.

**Et qu'est-ce que ça vous a inspiré ?**

Je ne sais pas, vu que c'était ... Moi, dans mon tempérament, je suis toujours très prudent. Je ne refuse pas mais je dis "On va prendre un peu de recul, on va voir comment ça se passe". Je sais que ça ne va

pas passer partout mais je laisse venir parce que j'ai confiance aussi, allez, en Alain et comment il a présenté ça, en étant convaincu qu'on y arriverait, j'ai dit qu'il a plus d'expérience que moi au sein de la société, au niveau de l'historique de la société, au niveau du secteur, au niveau ... Enfin, voilà, à un moment donné, il faut aussi faire confiance en son berger quoi, ce n'est pas Dieu le père, mais s'il trouve qu'il y a potentiellement une nouvelle direction à prendre et qui va être plus agréable pour tout le monde, pourquoi pas enfin. Alors si ça n'avait pas fonctionné, je ne sais pas ce qu'on aurait fait, mais en soit on s'en fout, je veux dire ça fonctionne, enfin ça fonctionne ou ça fonctionne ou on grandit dedans et c'est très bien. Voilà, donc à un moment donné, Paris ne s'est pas fait un jour et donc il faut obligatoirement parfois faire des concessions et voilà. Mais je n'avais pas de raison de pas y croire comme je n'avais pas de raison de me dire "Oui, ça va être bon, on va y aller, tout est bon, tout le monde est beau, tout le monde est gentil", non voilà, tranquillement on ne va pas mettre la charrue avant les bœufs et on va voir ce qu'on arrive à construire. Et puis voilà, le résultat est ce qu'il est aujourd'hui quoi.

**Oui, ok. Alors, est-ce que vous avez reçu au moment de l'annonce, est-ce que vous avez reçu des informations par rapport à ce que c'était ou c'est par la suite ? Il y a eu des accompagnements qui ont fait que les informations sont arrivées ou mais vous avez dû vous renseigner tout seul de votre côté, comment ça s'est passé au niveau des informations ?**

Alors, grosso modo. Donc il nous a annoncé ça, mais je sais plus quand et puis, il nous a d'emblée rassuré en disant "C'est quelque chose pour lequel on va tous être formés". D'abord, je dirais les anciens chefs de département pour avoir une connaissance un peu plus approfondie des principes de base. Et puis ils ont envoyé en formation des personnes supplémentaires petit à petit. À côté de ça, nous et d'une manière autonome, on en a discuté au sein du département et on s'est dit qu'on avait l'avantage, c'est qu'on avait notre chef, entre guillemets, qui était très intégré dans ce nouveau système et, allez, dans cette nouvelle direction et qui, lui aussi était tout à fait partant. Et donc il nous a donné des pistes, il nous a dit "Écoutez, allez voir regarder ce séminaire, je vous donne deux-trois publications si vous avez envie" parce que, de nouveau, c'était que si on avait envie. D'aller jeter un coup d'œil, c'est intéressant, ça ne va peut-être pas être facile pour tout le monde, mais on va y trouver quelque chose et donc voilà. Donc il y a eu l'annonce, il y a eu directement derrière "Ne vous tracassez pas, on ne va pas changer du jour au lendemain, ça va être fait petit à petit. On va tous se retrouver pour avoir avec un formateur ou plusieurs formateurs pour voir comprendre les systèmes et s'y habituer" parce que c'est très déroutant. On vient d'un système pyramidal qui est installé dans la culture depuis je ne sais pas combien d'années, à un moment donné, quand on vous dit "Vous savez maintenant, il n'y a plus de pyramide, tout est horizontal", c'est peut-être très caricatural mais c'est pour obliger les gens à se rendre compte qu'autant ils avaient un boulot et il y avait une hiérarchie, tout le monde était important. Autant maintenant, tout le monde reste tous important et il y a juste moins de hiérarchie. Il y a toujours, il ne faut pas se voiler la face non plus. À un moment donné, il y a un certain nombre de décisions qui ne peuvent pas être prises par des gens n'ont pas toutes les clés de ces décisions-là, donc c'est d'office mais voilà. Donc, on n'a pas été laissé, on n'a

pas été lâché comme ça tout seul dans ce nouveau système qu'on ne connaissait pas, que certains ne comprenaient pas. Et sinon, ça aurait été injuste parce qu'il y a quand même une bonne partie, enfin. Donc dans la société, il y a quand même des départements qui ont plus facilement accès à l'information que d'autres. Je veux dire que nous, on est devant notre PC toute la journée quasiment, on a des collègues dans tous les départements avec qui on peut échanger de ça. Et à côté de ça, on a des gens qui montent les stands, des gens qui transportent, des gens qui sont dans les stocks, des gens qui sont dans les ateliers, qui n'ont pas l'occasion de se taper devant la PC sur l'heure de midi pour commencer à faire des recherches alors qu'ils s'en foutent complètement. Parce que ça les dépasse et donc, c'est là qu'il fallait être sûr l'information allait passer d'une manière égale à tous. Et ça, c'est quelque chose qui était fait, à un moment donné, tout le monde s'est réuni ensemble et ça, c'étaient déjà des gros changements parce que sinon, il y avait un gros clivage entre les gens des bureaux et les opérationnels, il n'y a rien à faire et ça je pense que c'est partout. Et là déjà, le fait de tous se rassembler pour avoir la même formation en même temps, il y a des gens qui se sont découverts, "Ah bon, tu travailles dans la boîte ?" enfin, on était à ce point-là. "Tiens, et tu fais quoi ? Et c'est quoi ton boulot ? Et tu travailles dans quel département ? Et tu t'appelles comment ?" Parce que c'était vraiment ça, il y avait un tel clivage que les gens ne se mélangeaient même pas quand on faisait un truc, un repas de société ou quoi que ce soit, je veux dire, "On reste, l'atelier reste groupé, ce département-là reste groupé". On ne sait pas qui sont ces gens-là. Enfin, c'était vraiment ça. Mais on a été pris par la main convenablement. On n'a pas encore tout compris, mais on n'a pas été laissé comme ça en disant "Bon, maintenant on va tout changer". Non, ça clairement et celui qui le dit, c'est un frustré parce que ce n'est pas possible, je veux dire, on ne peut pas balancer une société comme ça dans un changement comme celui-là. De nouveau, il y en a qui freine des deux pieds directement parce que le changement, ça fait peur, il n'y a rien à faire, ça fait peur, on remet en cause toute notre système de pensées et ce n'est pas facile. Vraiment, ce n'est pas facile, si c'était si facile, tout le monde le ferait parce que je pense qu'il y a clairement un plus en termes de gestion d'entreprise sur le long terme, mais... Puis ce n'est pas applicable partout, mais voilà.

**Oui, ok, parfait, donc vous m'avez expliqué plus tôt avant que c'était donc Alain qui avait pris la décision, par des sentiments personnels, qu'il sentait qu'il fallait changer. Est-ce que d'autres collaborateurs ont été impliqués dans le processus d'annonce et de et de lancement on va dire au début ?**

Oui, oui, tout le conseil d'administration de ce moment-là parce qu'ils ont tous été en formation ensemble en même temps. Parce que bon, je pense qu'il y a une idée qui est venue de Alain et puis après ça, comme il savait qu'il ne pouvait pas prendre la décision tout seul parce qu'il y avait encore le système de conseil d'administration, ça a sans doute été débattu. Ils ont sans doute eu des séminaires, ils ont sans doute eu des formations mais qu'on ne sait pas. Mais je m'en doute bien parce que ce n'est pas possible de prendre ce genre de décision sans avoir une idée convenable de comment ça se passe. Je sais qu'il a été voir une société à l'étranger aussi pour voir une société qui fonctionnait comme ça déjà, pour voir s'il avait envie

de prendre ce risque, parce que c'est aussi un risque pour lui. Nous, on a facile, on est des employés, tranquille. Et à un moment donné, il ne faut pas se voiler la face non plus, ça tombe au bout du mois, on me laisse travailler comme je dois travailler pour faire bien mon travail, le reste, s'il a envie de prendre des risques, c'est son problème quoi. Voilà mais il n'a pas été tout seul à construire ça avant de le présenter. Ils ont été tous obligés de prendre connaissance de l'entièreté des tenants et des aboutissants de ce système de gestion de toute manière.

**Ok, parfait. Et comment est-ce que, si vous en souvenez, s'est déroulée l'annonce même du changement ? Si vous vous en souvenez ou pas.**

Non, je ne me souviens pas trop comment ils ont fait. Un des gros points que je retiens par rapport au changement, un jour, ils ont annoncé qui se séparait du directeur commercial. Ça, ça a été un très gros, je ne vais pas dire un très gros choc, mais une très grosse interrogation parce qu'on sentait qu'il y avait une volonté de changement à ce moment-là, que le changement passerait par, allez je veux dire, par l'éjection de certains éléments qui n'étaient pas prêts à s'investir et en commençant peut-être par des têtes de sociétés, c'est-à-dire que c'était le chef du département commercial. Il y avait eu manifestement un très grand conflit au moment de cette prise de décisions et bien tant pis. Et donc ils ont pris la décision de se séparer de ça et donc ça veut dire que c'est une espèce de crédibilité qu'ils ont eu auprès de tous les autres, auprès de tous les membres du personnel. C'est "On va faire du changement, ça va impliquer des sacrifices et on sera prêt à faire tous les sacrifices, y compris virer une partie du conseil d'administration", ce qui est déjà, je ne vais pas dire un petit coup d'état en soi, mais ça fait preuve de ... On est prêt à se remettre tous en question et on sait que ça ne va pas être facile. Et il y a des têtes qui vont tomber donc si vous n'avez pas envie de suivre ça, c'est votre droit mais laissez-vous le temps d'analyser quand même l'histoire en sachant que si vous n'avez vraiment pas envie de ça, parce que vous vous conformez et vous conforter dans un principe hiérarchique derrière lequel vous vous cachez ou alors parce que vous êtes tyrannique, ça ne va pas bien se passer et on ne fera pas de quartier. Parce qu'à partir du moment où on vire le chef commercial, enfin on vire... bon, on se sépare du chef commercial avec tout ce qu'il faut derrière, on s'entend bien, il n'a pas perdu au change non plus, il ne faut pas se voiler la face. C'est qu'à un moment donné, voilà, il a fallu racheter les parts et il n'a pas perdu au change mais ça veut dire que s'ils sont prêts à faire ce genre d'investissement, et financier et personnel, potentiellement, c'est qu'il y a quand même quelque chose derrière qui peut amener quelque chose à la société. Et c'est le cas.

**Ok, parfait. Et est-ce que du coup, ça a changé quelque chose pour vous, tant au niveau professionnel, dans votre travail par exemple, qu'au niveau personnel, dans vos relations avec vos collègues etc ?**

Non, pour moi, ça n'a rien changé parce que je n'étais pas, en soit, je n'étais pas dans un département qui souffrait du système. Clairement, d'avoir discuté avec des collègues, je sais qu'ils souffraient, il y en



a beaucoup qui souffraient, burnout machin du système est hiérarchique et donc à ce moment-là, eux ont baissé les épaules et ça s'est vu clairement, l'échange et la parole s'est libérée et ça s'est vu clairement. Moi je n'ai pas senti la différence sauf que les gens venaient plus souvent nous trouver et qu'ils savaient qu'ils avaient le droit de venir nous trouver en direct aussi. Mais pour moi, ça n'a rien changé au niveau humain et au niveau boulot parce que la quantité de boulot reste le même, la même pardon, le boulot ... Donc la structure du travail reste la même, mes collègues sont restés les mêmes, enfin on a engagé parce quoi voilà, bon, il y en a qu'on a viré aussi parce que, y compris dans mes collègues, parce qu'ils n'arrivaient pas à s'adapter. Oui, ça arrive, il n'y a rien à faire, ça arrive. On n'est pas obligé. En fait, le truc, ce sont souvent les gens se disent qu'on va être contraint machin non, à ce moment-là, à partir de ce moment-là, si on fait cette démarche, tu n'es pas contraint, il n'est pas contraint d'adhérer. Mais il faut bien savoir que si tu n'adhères, ça ne peut pas fonctionner. Et donc si tu n'adhères pas, tu peux aller voir ailleurs s'il y a une herbe différente. Et ce fut le cas, donc voilà. Mais moi, ça n'a rien changé, je n'ai rien perdu et je n'ai rien gagné. Donc, ça n'a pas changé la nature ni la quantité ni la qualité de mon travail, je n'ai rien subi, au même titre que je n'ai rien gagné quoi, vraiment.

**Ok, parfait alors au début, à l'annonce, vous expliquiez que vous étiez un peu prudent par rapport à votre vision, vous attendiez de voir. Est-ce que maintenant, comment est-ce que maintenant vous vivez le changement, à l'heure actuelle ?**

Je dirais 80% de positif parce que ça permet de faire évoluer la société. Humainement je dirais, on a aussi découvert des gens qui se sont ouverts, on a pu créer un échange avec des gens et avec laquelle on n'en avait pas précédemment, et ça c'est très bien. Mais à côté de ça, il y a quand même certains points qui sont des grosses failles dans le système actuel parce que la société, d'une manière générale, pas "Concept Expo", mais la société d'une manière générale, on a des habitudes et des éléments qui sont ancrés dans le mental et qui sont complètement déroutants parce qu'il n'existe plus des belles choses mais... Moi j'ai des collègues dans l'atelier en menuiserie qui disent qu'on a plus de chef, "Non, on a plus de chef, vous devez être autonome", "Oui, mais c'est à qui qu'on demande une augmentation, alors ?". Oui, et en fait, il y a des départements où ils en sont là, c'est qu'à un moment donné, il n'y a plus de chefs et donc il n'y a plus d'interlocuteur, entre guillemet, général. Et ça, c'est quelque chose qui n'est pas accompagné, c'est une faille, c'est une faille parce que, pour les gens qui n'ont pas l'habitude de défendre leur steak, ils savent plus comment on fait, ils ne savent pas comment faire, on ne leur a pas donné cet outil-là. Donc ça c'est une des grosses failles que je vois, que je constate à chaque fois qu'on a des réunions participatives. Ce sont des questions qui reviennent souvent et auxquelles, au temps pour moi que pour les autres, on a encore ramené aucune réponse, vraiment aucune réponse. Donc il y a quand même des failles au niveau ce système-là. Alors bon, il faut dire j'en ai déjà discuté avec Alain parce que j'ai aussi la possibilité de discuter avec lui, ça ne m'a jamais gêné. Il ne faut pas avoir envie d'aller trop vite non plus, on a déjà, d'après le formateur qu'on voit encore souvent, on a déjà été très vite dans l'installation de ce système-là et dit c'est quand même vraiment étonnant. Mais en fait, parfois,

on veut de nouveau mettre la charrue avant les bœufs, tout n'est pas encore ancré dans le mental de chacun et il y a encore des lacunes, il faut accepter ses lacunes-là et être patient. Et maintenant je dirais, bon moi j'ai, allez, j'ai compris qu'il fallait être patient parce que, au tout début, j'ai dit "Mais Alain, ça part en cacahuète, c'est vraiment n'importe quoi". Au début c'était "On va former des groupes de travail sur les projets que les gens ont envie" et tout ça s'est éparpillé dans tous les sens, "On va faire un groupe de travail pour savoir comment on va faire et où on va mettre la table de pique-nique extérieur". J'ai dit "Mais Alain, est-ce qu'on n'a pas autre chose foutre que ça quoi ?!" et il me dit "Ne te tracasse pas, ces groupes-là vont s'essouffler directement". Il n'a pas eu tort, ces groupes-là se sont complètement essoufflés. Et donc c'était très comique de voir, avec le recul, c'est de voir qu'il y avait plein de gens qui sont dit "Waw, on va pouvoir faire tout ce qu'on a envie" et qui sont très vite rendu compte que "Oui, en fait oui, on peut faire tout ce qu'on a envie mais on travaille quand même pour une société qui doit produire, qui doit produire un service, qui doit produire de l'argent pour pouvoir fonctionner" et on n'a pas de temps à perdre à partir en questionnement sur qu'est-ce qu'on mette comme type de gravier dans la zone où on va mettre la table de pique-nique extérieur. Mais moi, quand j'ai vu ça, j'ai dit "C'est vraiment n'importe quoi, on perd notre temps", je veux dire moi, pendant ce temps-là à tous ces gens qui étaient en groupe de travail pour faire ça, il ne bossait pas pour la société. J'ai dit "Mais Alain, moi je perds mon temps, j'attends ces gens, ils sont constamment réunions" et c'était aussi un des gros reproches qui sortait, c'est que les gens étaient non-stop en réunion pour des choses qui parfois servaient mais qui parfois ne servaient à rien. Et on se rendait compte qu'une partie de l'horaire qui devenait bloqué pour des projets que nous, de l'extérieur et parce qu'on est un département très pragmatique, on se disait "Mais c'est vraiment n'importe quoi, ça n'a aucun sens", mais bon. Et Alain avait raison sur ça, il m'avait dit "Prends patience, ne te tracasse pas là-dessus" parce que moi ça m'énerve, ça m'horripile parce que nous, on était débordé de travail. Et à côté de ça, on faisait les réunions pour choisir la couleur des murs qu'on allait mettre dans le couloir pour aller jusqu'à la cafétéria et lui dire "Attends, c'est quoi le bins quoi ?", c'est non arrêtez, ce n'est pas là que ça va se passer quoi, ce n'est pas dans le choix d'une couleur que la société va évoluer et voilà. Et Alain avait raison, on a attendu et tout ça s'est essoufflé. Et puis après, je ne vais pas dire que c'est rentré dans l'ordre mais les gens ont compris où ils devaient mettre leurs priorités. Ce n'est pas encore facile pour tout le monde, mais les gens ont compris ça quoi.

**Ok, nickel. Vous en avez déjà cité quelques-unes, mais est-ce que vous savez me citer selon vous, les forces et faiblesses de ce modèle d'organisation ?**

Les forces, c'est le droit à la parole, ça c'est certain. L'échange. Et la connaissance, si pas la maîtrise, mais la connaissance du système de la société parce que c'est à tour de rôle, tous les départements sont représentés au sein du conseil d'administration et font partie intégrante du conseil d'administration de la société. Donc ça, c'est très étonnant parce qu'on découvre les tenants et les aboutissants et donc on a un respect un peu plus grand des décisions qui ont été prises parce qu'on sait que, d'une manière globale, ce n'est pas forcément facile et donc il est toujours facile de critiquer. Mais voilà, donc je dirais la

connaissance de la société, du système de la société. L'échange, le dialogue, la libération de la parole, ça, c'est un gros, gros plus. Le moins, c'est qu'il y a beaucoup de repères qui tombent complètement parce qu'on n'est pas habitué. Il y a le gros risque encore que tout le monde décide et donc personne décide, personne ne tranche à un moment donné. Et donc, il y a des choses qui restent en suspens ou alors des décisions finales qui sont pris d'une manière unilatérale dans l'urgence parce que tout le monde a pris trop de temps à réfléchir. Et du coup, voilà, ça ne plait pas. Mais à un moment donné, voilà, le problème quand on donne la parole aux gens et qui n'ont plus rien à dire et que les décisions sont prises, après s'ils viennent râler, il faut qu'ils acceptent qu'on leur dise "Tu as eu ton temps de parole, tu n'as rien dit, maintenant tu suis". Et ça, c'est compliqué, ça, c'est compliqué. Et parfois ça ne m'arrange pas non plus mais quand j'ai une des règles, c'est, qu'à un moment donné, si on a un argument négatif, il est jugé par ... enfin "il est jugé", il est évalué par l'ensemble des interlocuteurs au sein de la réunion si c'est un vraiment un argument négatif ou si c'est juste une position négative de la personne. Et si c'est le cas, il est réfuté complètement. Ça oblige les gens à trouver un argumentaire convenable pour pouvoir dire "Une décision comme celle-là, ça ne m'arrange pas du tout parce que" et de dire "Ça ne m'arrange pas du tout parce que" et pas "C'est complètement débile". Donc pas de jugement aussi, cette notion de pas de jugement au niveau de l'expression d'un ressenti, c'est aussi très compliqué de parler en "je" et de ne pas être négatif. Je veux dire, ça, c'est un des gros, gros, gros qui était un des plus dur, c'est vraiment le système de communication. Ça c'est, c'est très lourd, c'est très lourd parce que on n'est pas habitué. Donc tu peux dire ce que tu veux en effet mais tu ne peux pas être, tu ne peux pas l'exprimer en termes de négativité. Et de nouveau, la première chose qu'on a envie de dire qu'on nous dit "Tu peux dire, entre guillemet, tout ce que tu veux", c'est râler, c'est parce que c'est dans la nature des gens, les gens existent que quand ils râlent : "je m'emmerde", "ça me fait chier", "ce n'est qu'un con". Enfin voilà. Une bonne majorité de la société, en général, des gens qui n'existent que parce qu'ils rouspètent, parce qu'ils attirent l'attention comme ça, et donc qu'on leur dit "Maintenant, tu peux continuer à exister, mais tu dois parler en termes constructif et positif", il y en a, c'est un chemin de croix. Et encore maintenant, on sent que pour finir, ils finissent par plus rien dire parce qu'ils n'y arrivent pas. Et ça, c'est un côté frustrant pour les autres parce qu'il manque un avis. Donc une des faiblesses, c'est que le système de communication est tellement complexe qu'on est obligé de rappeler à chaque début de réunion, ça a l'air très lourd, mais on voit que ça ne passe pas encore et là, c'est au-delà de la société. Ce système remet en cause les systèmes de communication, je vais dire allez, européens, on n'est pas habitué à ça, vraiment. C'est ça, c'est très difficile, c'est très difficile, c'est la communication, elle est géniale parce qu'elle est ouverte mais le système de communication est très compliqué dans la tête des gens et donc ça c'est un handicap.

**OK, nickel, parfait, donc là, alors on va passer à l'étape depuis le changement. Quel est l'apport majeur pour vous que ce changement a apporté à l'organisation ? Oui, voilà.**

L'apport majeur, c'est qu'on a fait tomber les têtes, il y a des têtes qui sont tombées et qui étaient des boulets et c'est très bien, très bien. C'était le seul moyen d'y arriver, d'y arriver avec un minimum de

diplomatie que bon, les dirigeants malgré tout ... Donc les décisions ont été prises et il y avait un argumentaire qui était passé au-delà de la faute grave, c'était passé sur un besoin structurel. À un moment donné, quand il y a des gens, ça fait 30 ans qui sont dans la boîte, je ne vais pas dire qu'ils sont indéboullonnables, mais c'est compliqué de s'en séparer parce que d'abord parce que financièrement, pour la boîte c'est compliqué. Et puis un rapport humain, ça fait 30 ans qu'on travaille ensemble, c'est un peu compliqué de te mettre dehors. Et donc, ça a permis de faire tomber des têtes d'une manière plus diplomatique. Ça c'est ... Et du coup, ça libère la pensée et ça libère la parole. C'est clair qu'il y a des gens, ça n'aurait pas pu bien se passer, ce n'est pas possible. On voit qu'ils sont étanches au changement mais complètement, moi j'avais un droit de réserve au départ, j'avais dit "Alain je dis, moi je laisse venir, je ne suis pas contre mais je laisse venir parce que je reste méfiant". Mais il y en a c'était d'office "Non, c'est non, je ne changerai pas, je veux garder ma position de leader, je veux garder ma position de tyran hiérarchique, donc je n'ai pas envie qu'à un moment donné, on donne le droit à la parole aux gens qui travaillent dans mon département". À un moment donné, c'est hallucinant parce que, de nouveau, on est dans une civilisation, allez, qui est évoluée et on se rend compte, là, que si près de nous, il y a des gens qui ont une manière de penser qui est tellement absurde et ahurissante et on s'en est séparé. Donc ça c'est quelque chose qui nous a fait aussi, malgré tout, baissé les épaules parce qu'on s'est dit "On va pouvoir avoir un dialogue direct maintenant". Donc ça, c'est un gros changement, on pouvait passer direct chez les gens qui avaient cette légitimité-là. Donc on a des gens de certains départements, on pouvait aller les trouver directement, on n'était plus obligé de passer par des filtres et ne pas être sûr que notre demande ou notre parole n'aie pas été transformée entre-temps. Non, on avait le droit et on avait plus aucune barrière pour aller les trouver. Et ça, c'est une chose qui a changé. C'est vraiment la circulation d'informations qui était plus aisée quoi, c'est le système hiérarchique qui ne mettait plus de barrière parce qu'il n'avait plus, théoriquement. Théoriquement, on s'entend bien voilà quoi.

**Parfait et du coup, à l'heure actuelle, dans l'état où vous êtes maintenant, est-ce que vous considérez que le changement pour le moment est un succès ou un échec ou vous ne savez pas encore vous positionner et pourquoi ?**

Je serais tenté de pas me positionner parce que pour moi, le changement n'est pas total pour le moment. Je le disais tout à l'heure, il y a encore des lacunes et donc, une fois qu'on a réussi à absorber toutes ces lacunes et qu'on aura eu un an d'expérience total dans un système qui est maîtrisé. Alors là je pourrais dire "Oui, là c'était un risque mais là c'est payant". À côté de ça, à l'heure actuelle, je suis déjà satisfait de tout ce qui était fait et donc quelque part, je reste positif vis-à-vis de ça. Donc voilà, moi je ne juge pas un gâteau avant qu'il soit fini, mais je sais très bien, d'avoir goûté certains ingrédients, que c'est déjà très bon. Donc voilà, c'est vraiment, si je peux faire cette espèce de, allez, de retranscription, c'est vraiment ça. Il y a pour le moment, il n'y a que des bons ingrédients, le final ça ne pourra pas être dégueu. Voilà, il faut juste attendre que la cuisson soit terminée quoi, c'est vraiment ça.

**Belle métaphore, belle métaphore. Est-ce que, pour vous, maintenant que le changement est en cours, vous pensez que c'est une nécessité ce changement ou pas ?**

Je sais très bien qu'il n'y a plus moyen de revenir en arrière. Et ce n'est pas une question de nécessité, c'est qu'à un moment donné, revenir sur toutes les décisions qui ont déjà été prises depuis, je pense, 3 ans, 3 ou 4 ans, c'est impossible, c'est impossible. C'est faire le chemin inverse, ce n'est pas envisageable, donc. Ça ne peut pas marcher, on ne peut pas faire le chemin inverse, ça ne peut pas marcher, on peut continuer à faire évoluer les systèmes, mais on ne peut pas refaire le chemin inverse et dire maintenant, non. On ne peut pas dire maintenant "Le conseil d'administration va décider de tout et vous n'aurez plus le droit que de vous taire" et voilà, parce qu'à ce moment-là, je dirais, les gens vont se rendre compte demain, on me remet en prison en fait, à toutes des petites échelles mais. Je sais bien donc avec l'atelier, les menuisiers, parce que c'est l'atelier avec lequel je travaille le plus, il y a des petites choses qui ont fondamentalement changé pour eux. Et c'est un détail mais faire un investissement en termes d'outillage au sein de l'atelier, ce n'est plus obligé de passer par un recommandé en 3 exemplaires, envoyer un mois à l'avance, non. À un moment donné, il y a une évaluation interne à l'atelier, ils se disent "Bon est-ce que ça vaut la peine de faire ça ?", on fait la meilleure recherche, ils présentent la meilleure recherche, ils présentent au Conseil et puis on fait l'investissement, point barre. Et ça, c'est aussi un confort, on ne se pose pas 1000 fois la question. Évidemment, de nouveau, si on a un million d'euros à investir, il faut faire un plan avec le système financier. Mais à une plus petite échelle, quand on a un investissement de 500 ou 2000€, on sait très vite faire le calcul, sans passer par les instances de gestion, que ça va être efficace, ça ne va pas être efficace et donc on signale, on investit. Et puis on prouve par A + B, voilà, vous pouvez continuer à nous faire confiance, les investissements qu'on fera pour l'atelier sont des investissements qui seront réfléchis et validables et justifiables et voilà. Et donc je sais que si on supprime ça, ils vont se dire "C'était tellement mieux avant". Et de nouveau, on ne sait pas ce qu'on perd tant qu'on ne l'a pas perdu, mais quand nous, on observe ça d'un autre département, on se rend bien compte que voilà, même si ça ne tourne pas encore rond, on ne peut pas revenir en arrière. Ça c'est impossible, c'est juste impossible quoi, non. Et puis dans la tête des gens, il y a des gens qui ont déjà fait énormément de travail sur leur personne et qui ont compris le système, leur dire maintenant "Écoute, ça fait 4 ans que tu travailles sur toi-même, laisse tomber, on revient à avant". C'est juste irrespectueux aussi, on peut enfin... Ils ne peuvent pas faire ça, ils ne peuvent pas et tant mieux parce que sinon, ça enlève toute leur crédibilité et puis ça fait perdre le risque qu'ils ont pris donc c'est ... De nouveau, c'est anti-constructif et au bout du compte, à l'heure actuelle, il faut déjà tellement se réinventer et que si on commence dans l'inconstructivité, ça ne peut pas marcher clairement.

**Oui, ça ne serait pas bénéfique du tout.**

Non, clairement, clairement.

**Ok. Et est-ce que, grâce au management participatif et par exemples aux techniques, les outils qui sont mis en place, vous avez senti un développement de vos compétences ou pas spécialement ?**

Non, pas du tout comme mes compétences sont complètement indépendantes d'un système de gestion d'entreprise, ça n'a pas ... Non, du tout. Parce que déjà avant ça, si je demande une formation, on me fournit la formation, donc. Pour moi, ça n'a rien changé en termes de boulot. Non, ça n'a rien changé.

**Ok, parfait. Et est-ce que vous vous trouvez, tant les collègues que l'organisation en général, plus efficaces depuis qu'il y a le management participatif ?**

Plus efficace, pas sûr.

**Ok, et pourquoi vous n'êtes pas certain de ça ?**

Mais parce qu'on voit quand même qu'il y a encore des gros freins et qu'il y a des choses qui ne se font pas, donc. Si avant ça, on pouvait s'accrocher à une personne, convaincre une personne, la personne tranche et l'action est faite. Ici, on émet un avis et puis ça va être discuté et pour ça, parfois, ça ressemble un conseil des ministres quoi. Ça veut dire qu'on sort des 12h de négociations et il n'y a pas de décision mais la décision c'est une non-décision. Et donc parfois ça nuit à l'efficacité de l'entreprise parce que pour finir, on se dit, ça ne vaut pas la peine qu'on le propose parce qu'ils vont nouveau mettre deux ans et faire un groupe de travail pour ça, laisse tomber, j'abdique. C'est nul de ... Mais parfois ça arrive aussi de dire laisse tomber, je ferai autrement. Et puis voilà, je resterai dans mon cadre de, allez, de décision et je m'arrangerais bien avec ça. Donc en termes d'efficacité, ce n'est pas rendu quoi, ce n'est pas encore ça. Mais de nouveau, ce n'est pas fini, ce n'est pas ancré chez tous les gens, c'est ... Donc on ne peut pas présager que ça sera très efficace ou pas, et à plus forte raison qu'en plus maintenant, on est obligé de se réinventer, donc d'ouvrir des nouvelles lignes de produits et de se positionner sur d'autres marchés. Cumulé à ça et au confinement, on se dit, est-ce qu'on est efficace ou on n'est pas efficace, pour le moment, c'est un peu faussé quoi.

**Oui c'est ça.**

Hormis le fait qu'on reste quand même efficace parce que, au niveau des résultats, on est encore là, il n'y a rien à faire, ce n'est pas juste parce qu'on s'est trouvé des contrats juteux qu'on est encore là, non. C'est parce qu'à un moment donné, la société, parce ce système de management a permis de se réinventer et a permis de demander à tout le monde "Bon, qu'est-ce qu'on fait ?". Donc la décision a été collégiale et du fait qu'elle est collégiale, tout le monde s'investit, alors que si ça avait été une décision imposée, peut-être que les gens diraient "Oh non, moi je me casse d'ici avant que ça foire complètement, je remets ma démission et je vais travailler dans une société où je suis sûr d'avoir quelque chose". Donc voilà, je dirais la manière dont ça se passe pour l'instant est très complexe parce qu'est des aléas. Je veux dire, on vit une époque où rien n'est comme d'habitude et, en plus du fait que les gens se disent "Vivement qu'on revienne comme avant", mais l'avant, c'était l'avant. Et pour la société, l'avant, c'était l'avant aussi

et donc on est obligé de se réinventer. Et voilà, c'est, de nouveau, c'est difficile d'évaluer, parce que les critères d'évaluations sont tellement faussés, la seule chose que je peux dire, c'est on est encore là et ce n'est pas pour rien. Et quand je vois tous les gens qui s'effondrent autour de nous et des choses comme ça, je me dis que ça y peut-être pour quelque chose aussi. Donc tant mieux, tant mieux. Peut-être qu'on a eu de la chance de faire ça il y a 4 ans quoi, sinon on ne serait pas là, enfin la boîte aurait coulé parce qu'on avait qu'un département ça, voilà. On n'en sait rien, mais toujours est-il que le résultat il est là, de toute manière.

**Ok, c'est du positif ?**

Oui, j'ai toujours un job, donc voilà (rires). À un moment donné, il faut aussi arriver à l'essence même du truc, quand on s'est séparé de 12 collaborateurs, "Purée, comment est-ce qu'ils vont faire ?", en plus de ça maintenant où les engagements sont compliqués parce que toutes les sociétés sont obligées de faire les coupes dans les budgets, perdre son boulot en plus, je n'aurai pas voulu. J'ai la chance d'être encore là, d'avoir toujours eu du boulot et ne pas avoir été en chômage technique et avoir pu prendre mes congés comme j'ai envie. Voilà, je suis conscient ça, mais... Je suis obligé de rester positif, ça serait quasi indécent de dire "Pfff, c'est un peu compliqué pour le moment", même au sein de la boîte, je veux dire, moi quand j'explique que "Vous savez, moi je n'ai jamais été en congé", "Oui mais on ne t'a pas vu" mais j'étais obligé de télétravailler, je suis encore en télétravail mais je n'ai jamais eu pas de boulot. Ça ne s'est même pas profilé, à un moment donné on va se douter "Tiens bon cette semaine-là peut être que ...", non rien. Alors qu'on n'est pas en bonne santé et donc, aller après dire "Oui c'est un peu fatiguant", attends, sois contente d'être fatigué, c'est que tu as du boulot. Voilà, on ne peut pas... C'est compliqué de se dire ce n'est pas efficace, c'est compliqué de dire qu'on a fait les bons choix ou pas, parce que c'est tellement bizarre. Mais le résultat c'est que j'ai toujours du boulot, la société est toujours debout, ça c'est vraiment deux choses fondamentales au bout du compte. Parce que bon travail, on travaille, on n'est pas une ASBL quoi, il faut il faut produire, il faut faire du profit, il faut payer les gens et satisfaire les clients parce que le système est comme ça, et puis c'est tout.

**Ok. Est-ce que vous savez me citer par exemple deux actes concrets qui ont montré, qui prouvent le passage d'un management participatif dans l'entreprise ?**

Allô ?

Oui, oui, je réfléchis

**Ah, pardon, je pensais que mon wifi n'allait plus.**

Il n'y a pas de problème. Deux actes fondamentaux ... fondamentaux. Une obligation de communication, ça, c'est, ce sont les choses : on est au courant de tout. Donc celui qui a envie d'être au courant peut être au courant de tout, les rapports de réunion sont disponibles, il a toujours moyen d'aller demander des justifications de décision, des choses comme ça. Donc on est au courant, on ne peut pas dire qu'on ne

savait pas ça, c'est clair. Et le système justement de communication par rapport aux décisions, ça, c'est quelque chose qui est vraiment fondamental, voilà. Même si c'est parfois un peu encore bancal parce que, de nouveau, la cuisson n'est pas finie, c'est une des grosses différences, c'est qu'on a accès à toute l'information vraiment, et l'information est diffusée aussi parce que bon, nous on a accès de nouveau sur un PC et des choses comme ça mais pour ceux qui ne sont pas sur les PC, la diffusion des informations et concrètes : papiers, mise à disposition, ouverture des bureaux pour aller poser des questions supplémentaires. Enfin, voilà, et ça, c'est un très gros changement, c'est une des bases je pense, c'est d'être au courant de tout ce qui se passe. Être au courant, c'est vraiment une des grosses choses qui a changé. Alors il y a des faux changements. Le fait qu'on ait redistribué les zones de travail au sein, géographique, au sein du plateau de travail, dans le bâtiment, pour moi ça c'est typiquement bidon, c'est vraiment ... C'est de la façade parce que parfois, il faut motiver les nouvelles sociétés qui viennent nous voir, comprendre comment ça fonctionne. Pour moi, ça c'est bidon. Je veux dire, les trucs qui sont fondamentaux, c'est vraiment le système de communication qui nous donne le droit et mais aussi parfois le devoir d'aller chercher l'information et à prendre connaissance de l'information. Je dirais, c'est la seule chose, toutes les autres ne sont pas ... toutes les autres sont parfois du façadisme quoi, ce n'est pas fondamental.

#### **Ce n'est pas celles qui sont fondamentales ?**

Oui, c'est clairement ça.

**Nickel. Et la dernière question de la partie management participatif. Au niveau de l'accompagnement au changement, donc je sais que vous avez été accompagné par Guy Veny, qu'est-ce que vous en avez pensé de cet accompagnement ? Comment ça s'est déroulé ? Est-ce qu'il y a eu un accompagnement aussi en interne par des collègues ?**

C'est très bizarre parce qu'on avait l'impression à avoir affaire à un "beatnik" comme ça, un peu à la masse mais sa démarche était très intéressante et constamment ouverte, donc c'était très bien. Je veux dire, on pouvait lui poser des questions chaque fois qu'on le voyait, même à titre personnel, pour comprendre donc c'était super important en termes d'accompagnement. Dans le bureau, oui, on pouvait aller trouver les gens, on avait le droit aussi, si on avait envie, de suivre la formation pour être, allez, pilote de réunion ...

#### **Facilitateur ?**

Oui, facilitateur. Je n'ai pas cet égo-là, donc je ne l'ai pas fait mais je sais bien qu'il y a des gens qui le font et je ne me serais jamais dit qu'ils allaient s'investir là-bas et ça c'est chouette. Donc, de nouveau, même moi, avec encore déjà à ce moment-là, 10 ans d'expérience dans la boîte, j'ai découvert des tempéraments que je ne connaissais pas, c'est ça qui est génial. Et ces gens-là, j'ai un échange un peu plus direct avec eux, et donc ils peuvent aussi m'apprendre des choses et c'est ça qui est génial ! Et donc



en termes d'accompagnement, nous on avait toujours accès à des informations, à des webinaires et des choses comme ça pour comprendre plus. Mais on n'a pas ... Il n'y a personne qui nous a pris la main dans la société. Guy nous a beaucoup apporté, on a fait souvent des réunions pour qu'il vienne voir comment ça se passe, si on arrivait à gérer comme convenablement, si on n'était pas complètement sorti du cadre, des choses comme ça. Mais non, sinon dans la société, à part qu'on a rencontré des gens qui ont fait les formations et donc ils nous ont aidé à comprendre un peu mieux à chaque début de réunion, la manière de... parce que parfois on n'arrivait pas, on lui dit "Mais alors dis-moi, je veux exprimer ça, comment je dois faire pour l'exprimer ?". Donc là, il y avait un échange et tout le monde a été enrichi donc. Mais en soit, on n'a pas une formation personnelle spécifique quoi, de toute façon.

**Ok, nickel. Donc là, par rapport ... On va passer donc à la reconnaissance au travail. Donc première question, sur une échelle de 1 à 10, comment est-ce que vous évaluez votre bien être qui était présent avant le changement ?**

Mais par rapport au management, moi je suis à 10 avant et à 10 maintenant. Mais ça n'a rien à voir avec le travail en soi, le management me satisfaisait avant parce que ça ne me dérangeait pas. En fait, ce n'est pas que ça me satisfait mais ça ne me dérange pas. Qu'on fonctionne comme ça ou autrement, ça ne me dérange pas. Le management maintenant, ça ne me dérange pas plus non plus. Fondamentalement le système, ça a l'air de fonctionner, ça fonctionne déjà ailleurs, donc il n'y a pas de raison que ça ne me dérange pas. Pour moi c'est 10 dans les deux sens, après la manière enfin ...

**Ok, alors quels sont les 3 facteurs pour vous qui vous motivent à performer au sein de votre organisation ?**

Le challenge, ça, c'est vraiment le challenge. La satisfaction client. Et de voir, oui, de pouvoir encore voir la société, donc c'est le résultat qui fait qu'on est encore là. C'est vraiment 3 facteurs.

**Ok, parfait.**

C'est basique, mais c'est vraiment, oui je pense, c'est la base, c'est de satisfaire le client et d'arriver à se dépasser et puis de voir qu'on est encore tous là et qu'on est content de bosser ensemble quoi, c'est vraiment ça.

**Ok, nickel, alors si je vous cite le mot "reconnaissance", qu'est-ce que ça vous inspire ?**

Ça m'inspire le "merci", en fait simplement.

**Nickel parfait. Et alors, selon vous, quelles différentes formes de reconnaissance il peut exister, dans l'organisation ou même dans la société en général ? Quelles formes peuvent émerger de la reconnaissance ?**

C'est vrai qu'il y a plus y a plusieurs formes, je dirais, la reconnaissance, c'est déjà être reconnu, donc exister en tant que tel au sein de la société, on sait qui je suis, comment je suis et comment je pense et

comment je fonctionne. Là, donc c'est la connaissance, la reconnaissance. Voilà, je dirais la reconnaissance en termes de travail, c'est que quelque part, ça rentre dans la tête des gens que si on a un besoin spécifique, on peut aller trouver cette personne parce que c'est un apport de confiance je vais dire. C'est la reconnaissance mais c'est surtout de la confiance, c'est-à-dire que je reconnais en toi une personne qui va pouvoir me fournir le service spécifique dont j'ai besoin, et donc je sais que je peux te faire confiance et je viens vers toi. Donc la reconnaissance plutôt en tant que confiance. Et puis à la reconnaissance de résultat, c'est qu'à un moment donné, même si mon ego n'est pas quelque chose qui me tracasse beaucoup, dire que j'ai été une personne qui a amené ce projet à ce résultat-là, d'une manière très efficace, ça fait toujours plaisir, clairement. Et ça, on ne va pas se voiler la face, ça fait toujours plaisir de dire, de s'entendre dire "Ce chantier-là, il s'est quand même super bien passé, c'est arrivé, ça fait 10 ans que je fais du stand et c'est la première fois que je n'ai pas de problème comme ça". À un moment donné, on gonfle le torse quand même quoi, on dit "Allez, merde, je n'ai pas perdu mon temps, ça a été dur, il n'y a rien à faire mais c'est quand même gentil d'avoir un Merci". Et je sais très bien que le "merci" n'est pas dans la mentalité de tout le monde, parce qu'ils vont dire "Mais c'est tout à fait normal, c'est ton job, tu es là pour ça", "Oui, je sais que je suis là pour ça, mais la prochaine fois je ne vais pas le faire tiens ou je vais moins bien le faire, tu vas voir si ça va être rigolo". On ne peut pas, c'est anti-constructif de nouveau mais d'avoir déjà un "Merci", c'est aussi une notion de "j'existe". Donc c'est aussi voilà. Donc il y a mon travail à la connaissance, la reconnaissance, la confiance et puis à la reconnaissance en termes de récompense plutôt. Et ça, moi, j'ai toujours été reconnu, c'est-à-dire que moi j'estime que je fais mon travail et depuis que je suis rentré dans la boîte, en termes de salaire, je suis arrivé, j'ai dit "Il me faut ça parce que c'est ce que je gagne pour l'instant. La seule chose, c'est que je ne connais pas le boulot mais on en reparle dans un an parce que, dans ma mentalité à moi, c'est une reconnaissance et pas un dû". Je ne commence pas... Pour moi, ce n'est pas une carotte, un salaire ce n'est pas une carotte, un salaire c'est quelque chose qui correspond à l'investissement et pas "Tant que tu ne me donne pas ça, je ne bosse pas voilà". Je fais peut-être partie de l'ancienne école parce que je vois bien autour de moi, c'est "Oui mais enfin moi je n'ai pas ça, moi on ne me donne pas plus alors je ne prends pas de responsabilité". Tu prends une responsabilité, si on voit que tu es vraiment compétent, alors vu que tu prends des risques et tu seras payé à l'égal des risques que tu as pris, même si ce n'est pas partout pareil. Voilà, moi je fonctionne comme ça. Et à un moment donné, il y a aussi cette notion ... Et c'est très comique, parce que la reconnaissance, bon pour le moment, c'est un gros problème parce qu'il y a des gens qui ont beaucoup plus bossé que d'autres, soit par, allez, par obligation, soit par contrainte. Et à l'heure actuelle, il n'y a pas de reconnaissance financière de ça, mais simplement parce que pour le moment, la situation est telle qu'on ne peut pas commencer à augmenter tout le monde dans tous les services sous prétexte qu'on a réussi à tenir le coup. C'est complètement insensé. Il y en a qui sont arrivés en demandant ça et en disant "Oui, moi je voudrais être augmenté de tout ça" et on leur dit "Vas-y, si ça ne te gêne pas de le demander, vas-y, demande-le". À un moment donné, si ça ne te fait pas un tout petit peu honte de commencer à gueuler comme ça, parce que la boîte est encore là et que

toi tu aurais envie d'être reconnu, "Oui, tu es reconnu, on t'a remercié mais pour le moment, on ne sait pas faire plus". À un moment donné, on ne peut pas mettre la société en péril pour satisfaire ton ego et te mettre 30€ en plus par mois sur ton salaire, ça n'a pas de sens. Je veux dire, les heures supplémentaires qu'on preste, en général, moi je les compte, je les ai comptées les années précédentes parce qu'on s'était arrangé comme ça mais quand j'ai vu que ça commençait à être dur, j'aurais été vraiment gêné d'aller dire "Écoute, maintenant tu me dois 300 heures supplémentaires", il ne faut pas déconner quoi. Je les donne volontiers pour garder mon boulot. Mais de nouveau, c'est dans mon tempérament. Maintenant, je sais qu'il y en a qui ne fonctionne que comme ça. J'ai déjà eu des discussions avec des gens, non, moi je suis payé jusqu'à 16h, à 16h je dépose tout et je m'en vais. Non à 16h, je suis dans ma voiture et je sors du parking. Je dis "Mais attends, à un moment donné, tu es payé pour travailler jusqu'à 16h, à 16h, tu déposes tes outils, tu commences à replier et puis tu t'en vas", "Non, non, moi je suis payé à 16h00, à 16h00, je suis sorti de la société". Voilà, moi, je termine un truc quoi. Mais de nouveau, c'est dans mon tempérament, on ne peut pas exiger de ça de tout le monde non plus, déjà qu'on leur exige de changer leur système de pensées. Et si on demande de le faire avant d'avoir la reconnaissance. Voilà, je veux dire, il y a 50% des gens, ça les dépasse complètement quoi. Mais bon, c'est un investissement personnel, ça dépend si on adore son job ou pas, ça dépend si on est frustré ou pas ou si on a des problèmes chez soi ou si ... Enfin c'est un tas de facteurs qui rentrent en ligne de compte. Je sais bien que la reconnaissance pour beaucoup, c'est quelque chose qui manque. Pour ma part, je n'ai pas eu ce problème-là, mais de nouveau, je n'en ai jamais abusé non plus. Il faut être juste, il faut être juste quoi. Oui, moi cette année-ci, je n'ai rien fourni en plus comme service, je fais mon petit bonhomme de chemin tranquille, on n'a pas dû se stresser machin et je vais aller gueuler après dire "Bon tu n'as pas envie de me mettre 100€ en plus à la fin du mois ?".

### **C'est déplacé.**

Ça, c'est déplacé, ça n'a pas de sens. Et avec ça, je n'ai jamais demandé non plus parce que je n'ai pas envie de demander, de me mettre dans une situation où on va me dire "Mais tu te rends compte de ce que tu dis ?", "Ah oui, au fond oui. Bon désolé, je vais repasser". Non. À un moment donné, si on me dit "Tu as quand même bien bossé, voilà on te fait ce petit cadeau-là" mais ça c'est génial, c'est super gentil, je ne le fais pas pour ça. Enfin, je fais mon boulot parce que c'est mon job et que, au départ, j'ai déjà une reconnaissance, je fais un job et on me donne un salaire. En soi, c'est la base de la reconnaissance, "ton travail mérite salaire". Après si je fais du plus et qu'on me donne du plus, c'est tant mieux et si je fais de plus pour continuer à avoir un job, parce que la situation est exécrationnelle, je n'ai pas demandé du plus quoi. Je veux dire, je garde mon job. Mais oui, en effet c'est pour ne pas être indécent quoi, à un moment donné, il faut être un peu logique quoi, c'est du bon sens, mais le bon sens parfois, c'est compliqué. Ce n'est pas à la portée de tout le monde non plus, donc. Voilà, c'est comme ça quoi.

**Ok, parfait alors pour vous, quelle est la signification que vous attribuez à la reconnaissance au travail ? Quelle est l'importance que vous y mettez et pourquoi ?**

La reconnaissance au travail, je dirais 10% parce que je n'attends pas de la reconnaissance pour travailler. C'est dans ma nature, je suis reconnaissant du travail qu'on me donne et pas attendant la reconnaissance du travail que je fais, voilà. Je suis plutôt, justement, dans la confiance "Écoute, on va te donner ce genre de job", je me chope tous les jobs et là je gonfle le torse, je me chope tous les jobs compliqués parce que j'ai acquis une maîtrise qui me permet de gérer ces jobs compliqués et c'est le genre de chose qui ne me gêne absolument pas. Comment ça me gêne quand je suis débordé ? Maintenant, avec le nouveau système, j'ai l'occasion de le dire et j'ai l'occasion de refuser et quand je le refuse, ce qui est le cas ici, c'était le cas ici en juin de l'année passée, j'ai dit "Celui-là, non, je passe mon tour, ce n'est pas pour moi". Et j'ai cette chance d'avoir été entendu aussi, donc c'est aussi une reconnaissance, cette notion de respect qui est bilatéral, c'est aussi ça. Mais une reconnaissance pour le principe non. En fait, moi je suis content quand j'ai fait mon boulot et que ça marche, enfin je veux dire, c'est de l'auto-reconnaissance. Je n'attends pas une reconnaissance extérieure, c'est toujours sympa mais ça ne fait pas partie de mon système de fonctionnement. Je suis content quand j'y arrive, les autres sont contents aussi, c'est très bien, mais pour moi je dois d'abord pour moi y arriver. Je suis plus dans le challenge et dans la satisfaction du travail accompli plutôt que de la reconnaissance parce que j'ai juste fait mon job en fait, au bout du compte, voilà.

**Parfait. Et comment alors est-ce que vous qualifieriez la politique de reconnaissance qui est présente chez Concept Expo ?**

Elle est insuffisante.

**Ok.**

Elle est insuffisante parce que, j'entends bien et je vois bien et je dialogue bien avec des gens, qui eux, n'ont pas été entendus ou ne sont pas entendus ou ne comprennent pas le système en soi. Il y a des gens qui ne fonctionnent qu'à la reconnaissance et donc ils ne fonctionnent qu'à l'argent parce que le problème, c'est l'argent, il n'y a rien en fait, de nouveau, il ne faut pas se voiler la face. Et donc il y en a qui, tant qu'ils n'ont pas été augmentés, ne seront pas, n'auront pas l'impression d'être compris. Et le problème à l'heure actuelle, c'est qu'on ne peut pas augmenter tout le monde, il ne faut pas déconner non plus. Et donc, c'est cette espèce d'impression d'être abandonné qui fait que la reconnaissance n'est pas comprise par tout le monde je vais dire. On est reconnaissant, la société est reconnaissante parce qu'elle l'a déjà fait des sacrifices dont tu n'as même pas soupçon pour pouvoir te maintenir dans la boîte, n'oublie pas que t'as quand même perdu 12 collaborateurs parce que on n'a pas su tout faire pour tout le monde. Voilà, et parfois la reconnaissance, elle y est mais elle n'est pas expliquée, elle n'est peut-être pas assez expliquée. Les gens sont focalisés sur la reconnaissance "Oui, moi on ne me dit jamais merci machin", tout ça. Parfois c'est parce que le niveau d'exigence, de reconnaissance est descendu en-dessous

de ce qu'on attend. J'entends par là qu'il serait normal qu'on me dise "merci" pour tout ça, tout le temps et génial, on va mettre sur un piédestal machin, ce n'est pas là, tu as juste fait ton job. Je veux dire, c'est pour ça que tu as été engagé, ta reconnaissance c'est ta place dans la société et ton salaire au bout du mois. C'est déjà ça, si tu es Superman voilà mais. Je sens que la reconnaissance, comme elle n'est pas prise par tout le monde de la même manière, il n'y a pas moyen de satisfaire tout le monde, il n'y a rien à faire. En plus de ça, au sein de la boîte, Alain a quand même une grosse lacune en termes de communication, qu'il prend toujours des gants mais grand comme des bottes pour faire la pêche à la mouche et du coup, c'est lent. Et alors, les gens disent "Ouais mais il n'y a rien qui bouge et il n'y a rien qui se fait et tout". Bon, alors moi comme j'ai déjà eu une ou deux infos, je dis "si ça se fait mais laisse venir, il ne faut pas être impatient quoi". Oui ça va arriver, ça va arriver. Ne tracasse pas, ça va arriver, tiens le coup ça va arriver. Je sais qu'il y en a qui ont déjà jeté l'éponge, j'ai des collègues qui ont dit "Moi je cherche ailleurs, je me casse" et je leur dis "Je te comprends, si ça ne vient pas assez vite pour toi, je comprends et l'attitude que tu as est déjà super responsable parce que, à ton tour, tu prends le risque" mais c'est embêtant parce que, par ce manque de reconnaissance vis-à-vis de certains, nous perdrons de bons éléments. Et donc là, nous, on estime que la reconnaissance, elle n'est pas suffisante. Et on est en combat, c'est vraiment, c'est là maintenant, quoi. On est en combat parce qu'il y a des investissements qui sont faits et que tout le monde ne comprend pas et qu'on estime que c'est de l'argent qui n'est pas mis ... qui n'est pas investi au bon endroit. Parce qu'il y'a rien à faire, les gens c'est l'argent, la reconnaissance c'est que l'argent. Voilà, c'est comme ça.

**Et donc, outre la dimension du "merci" qui est présent pour vous dans la reconnaissance due au travail et la dimension pécuniaire, est-ce qu'il y a d'autres formes de reconnaissance ? Enfin, est-ce qu'il y a d'autres formes de reconnaissance qui se manifestent dans l'organisation ?**

Oui, c'est, comme j'ai dit tout à l'heure, c'est le fait qu'on vienne me trouver pour certaines tâches.

**Oui, oui, juste, oui.**

Ça, c'est vraiment ça. C'est, à un moment donné, on sait qu'on peut faire confiance, la confiance, la reconnaissance est par la confiance, vraiment. Et on vient me consulter avant de faire des choses pour avoir mon avis, pour être sûr de prendre une bonne décision. Ça, c'est vraiment la reconnaissance et je trouve, j'estime beaucoup plus importante cette reconnaissance-là. Ça veut dire que mon investissement personnel et l'effort et l'énergie que je dépense à faire mon boulot, elle est reconnue à ce moment-là. Et pour moi, c'est une des plus grosses reconnaissances, c'est celle-là, c'est. C'est exister au travers de mon travail et pas au travers de mes revendications en fait, c'est vraiment ça.

**Parfait. Alors, quelle est l'importance que vous attribuez au feedback, tant le feedback formel, comme des évaluations annuelles, etc, que des feedbacks plus informels où un collègue vient de dire "C'est très bien ce que t'as fait" ou un collègue d'un autre service. Quelle est l'importance que vous attribuez à ces retours sur le travail ?**

Elle est fondamentale, oui, elle est fondamentale. Ça, c'est la réponse. Pour argumenter... Mais le feedback, positif ou négatif, j'insiste vraiment, les deux sont fondamentaux. Ils ne sont pas systématiques, loin de là, mais c'est fondamental.

**Et comment est-ce qu'ils sont mis en place ? Par exemple, l'évaluation annuelle, je pense que c'est annuel chez vous, comment est-ce que c'est mis en place ?**

Pour le moment, il n'y a plus d'évaluation vu la situation. Non, je pense qu'ils ont voulu abandonner ce système-là. La seule chose, mais je ne me souviens pas tellement, je pense que c'est l'année passée, on a rempli un questionnaire pour avoir un ressenti humain et on nous avait même demandé "Tiens, si vous aviez envie de mettre une personne en avant, qui auriez-vous envie de mettre en avant ?". Et ça c'était très comique, parce que ça oblige à une humilité et à se dire "Mais au fond, je sais aujourd'hui, ce n'est pas mon tour de me mettre en avant, d'aller défendre mes envies" mais c'est de dire "Je trouve que cette personne-là n'est peut-être pas assez reconnu justement et donc j'ai envie de la pousser en avant" et ça d'une manière complètement anonyme. C'est ce qui est très comique parce que rien ne m'aurait empêché de voter pour moi entre guillemets, je pouvais aller mettre mais bon voilà. Mais je crois que ce n'était pas juste parce que si on me donne le droit à mettre quelqu'un d'autre en avant, je vais mettre quelqu'un d'autre en avant, le dire. Et au fond de moi, si personne ne me met en avant, mais je n'en ai rien à faire. Parce que j'ai la chance de faire un boulot que j'aime et c'est le principal. Et que je le fais bien parce que je vois que les gens sont contents de mon travail, c'est le principal. Et voilà, en termes d'évaluation, avant ça, on avait des évaluations annuelles, je n'ai jamais vraiment bien compris parce que, de nouveau, moi je parle en termes de résultat et quand je vois que ça a marché pour moi, c'est très bien et avec mon chef, on en discutait beaucoup. Il dit "Mais qu'est-ce que tu veux que je te dise ? C'est quoi ton objectif pour l'année prochaine ?" mais continuer à faire mon boulot encore mieux, encore plus vite et que tout le monde soit content. Mais je ne demande pas plus pour ça, ça me paraît tellement être l'essence même d'un travail accompli. En fait, on ne te demande pas plus non plus, je dis "Alors parfait, c'est bon, évaluation terminée. Au revoir, à l'année prochaine". Non clairement.

**Ok, alors pour vous, est ce que la reconnaissance est équitable dans l'organisation ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?**

La reconnaissance n'est pas équitable, clairement. Elle n'est pas équitable, parce que tout le monde n'est pas là de la même manière, tout le monde n'a pas la présence de la même manière, tout le monde n'est pas reconnu de la même manière. Or, je sais très bien que si je prends toute la chaîne de production, le commercial peut avoir vendu très bien son, allez, son projet, il aura une reconnaissance parce qu'il gagnera sur la marge. Après ça, on a le gestionnaire de projet qui va se ramasser toutes les emmerdes possibles, il va y arriver à faire un gros stand, il va y arriver. Et le commercial va être reconnaissant parce que grâce au, allez, au gestionnaire de projet et le contact qu'il a eu avec le client, tout s'est très bien passé et il a réussi à faire passer les suppléments tout machin. Donc tout ça fonctionne. Et puis

après la notion de reconnaissance, elle diminue de plus en plus. C'est-à-dire qu'à un moment donné, on a l'architecte, il a fait un joli dessin mais si ça n'avait pas été lui, ça aurait été un autre, voilà. Et puis après, on a le développement technique, oui, ça a bien marché, mais enfin bon, il y a quand même des trucs qui ont buggé, voilà. Il a fait son job, pas plus. Et puis après, il y a la fabrication, là il y a eu des problèmes et ça diminue de plus en plus jusqu'au poseur en sachant qu'on oublie souvent que si le poseur n'y est pas, ton projet tu peux l'avoir bien vendu, il ne sera pas posé. Et c'est là que l'évaluation n'est pas la bonne pour moi, je trouve qu'elle n'est pas la bonne parce qu'elle est trop systématique sur base du principe de travail à la commission au moment où on vend un projet alors que le, allez, le monteur sur stand, le monteur sur site, il sera payé à l'heure qu'il fasse bien ou qu'il fasse mal son boulot, il sera payé à l'heure. Mais seulement on a quand même des monteurs qui ont un tout petit peu d'amour propre et qui sont contents de rester sur le stand et de pouvoir discuter avec le client, même si le commercial ne le sait pas, de discuter avec le client parce que ça fait 10 ans qu'il monte le même stand et qui finit par être connu. Et que le client leur dise en direct "Merci pour le job, c'était super, je vais vous payer un truc à boire machin". Voilà la reconnaissance, c'est la seule chose, c'est que personne n'est témoin ou très peu de monde n'est témoin de cette reconnaissance directe entre le client et le monteur. Ça ne remonte pas assez, ça ne monte pas assez, il y a des gens qui ne connaissent même pas les gens qui font les montages, c'est hallucinant. Comme moi, au tout début que j'ai commencé, comme c'était un métier que je ne connaissais pas, le premier salon que j'ai fait, j'ai travaillé sur un gros stand et une fois qu'il a été fait, j'ai pris mes chaussures, mon sac à dos, mon appareil photo et je suis allé sur le montage et j'ai fait des photos de tout ce qui n'avait pas fonctionné. Et les gens me regardaient, ne me connaissaient pas et je les regardais, ils me disent "On peut savoir qui vous êtes ? Qu'est-ce que vous faites ?" puis voilà, je suis le développeur technique du stade et je viens voir ce qui n'a pas fonctionné pour pas le refaire l'année prochaine. J'ai vu des yeux s'ouvrir en disant "Mais on n'a jamais vu ça et ...". Mais c'est fondamental je veux dire, je ne connais pas le boulot, vous êtes là depuis beaucoup plus longtemps que moi, vous connaissez de boulot, "Qu'est-ce qui n'a pas marché pour que l'année prochaine, vous ne me tombez pas dessus en me disant tu as à nouveau fait une connerie, machin". Non. Et c'est quelque chose qui n'existait pas non plus et c'est là qu'on voit qu'il y a une lacune, c'est il y a le manque de reconnaissance du travail final et donc pas de compensation. Et ne fut-ce que même cette notion de respect, c'est qu'à un moment donné, de se dire "Moi j'ai fait quelque chose, vous l'avez mis en œuvre, merci de l'avoir mis en œuvre et ça, ça a été ou ça pas été" et donc je peux comprendre votre point de vue. D'abord parce que j'avais déjà leur place avant et puis je respecte leurs doléances parce qu'ils ont parfois des super idées et nous, on essaie de se creuser pour trouver un truc, une super idée, beaucoup plus simple. Et bien "merci" ou alors ils me disent "Ne t'emmerde pas avec ça, on le fait sur site, on le fait sur place". Alléluia, je mettrai plus de temps à développer un truc qui est super compliqué et qui demande plus de compétences, le reste, je vous fais confiance. Cette notion de confiance et de reconnaissance, qui est très limitée au niveau de la chaîne de production. C'est un département à l'autre, le commercial est content de son gestionnaire de projet, le gestionnaire de projet, il est content de son

développeur, le développeur, il est content de la menuiserie. Et puis au bout de la menuiserie, il ne se rend même pas compte de ce qui a été construit parce qu'en général, il a aucune vue du résultat final. Et le monteur, il ne sait pas d'où ça vient, donc il ne sait pas faire monter son ressenti non plus. Donc, la reconnaissance, elle est super inégale et ça, je pense que c'est parce que c'est le milieu qui fonctionne comme ça mais elle est complètement déséquilibrée, clairement.

**Ok, alors pour quelle raison est-ce que vous vous aimez vous investir dans votre travail ? Qu'est-ce qui vous rend fier de travailler dans l'organisation ?**

Parce que j'adore mon job, en fait, c'est un job pour lequel on n'a pas de formation, c'est une passion et que j'ai pu mettre en application dans cette fonction dont je ne soupçonnais même pas l'existence. Et c'est ça qui me pousse à me dépasser parce que j'adore ça, j'adore ça. Et que ce soit pour "Concept Expo" ou pour une autre boîte, si on me demande de dessiner, d'établir des procédés de construction, des choses comme ça, moi je ne demande pas plus hein. C'est vraiment un bonheur. C'est vraiment ... J'adore mon boulot.

**Trop bien.**

Le contexte, peu importe, mais vraiment, j'adore mon boulot donc, et c'est peut-être pour ça que je le fais bien, parce que suis motivé et chaque jour est différent. C'est qu'il n'y a pas de récurrence et on me demande des nouvelles choses sans cesse et j'apprends des choses sans cesse avec mes collègues, donc c'est super motivant. Il y a une émulsion de dynamique au sein de notre département qui est vraiment très positive, très chouette. Alors on en bave parfois, mais ça c'est comme dans toutes les boîtes, comme dans tous les services, mais on est tous dans cette optique-là, on aime tous notre boulot, on est tous arrivé là parce qu'on avait des connaissances techniques, une expérience de terrain et une envie de dessiner. On n'est pas là parce qu'on a un diplôme, aucun de nous a un diplôme de développeur, ça n'existe pas et c'est peut-être ça qui fait la différence, c'est que c'est une passion avant d'être dans le métier, vraiment.

**Ok, et justement au contraire, est-ce qu'il y a des éléments qui pourraient vous freiner dans votre travail ?**

Les éléments qui me freineraient dans mon travail, c'est la quantité. C'est la quantité parce que quand il y a trop, on fatigue, il y a une pression et donc on est moins efficace et donc on est frustrés à la fin. Donc la quantité de travail a une influence directe sur la manière dont ton travail, et pour le moment clairement il y a trop de travail. C'est pour ça que je peux dire que c'est ça qui est handicapant, parce que quand on se rend compte qu'on fait de plus en plus d'erreurs, on se pose la question : "Mais pourquoi tu n'as pas fait ça comme d'habitude ?", mais parce que je n'ai pas le temps, parce que je suis fatigué, parce que j'ai été interrompu. Voilà donc le frein, c'est la quantité de boulot. De nouveau, comme je disais tout à l'heure, c'était un peu gonflé d'aller dire maintenant "Oui, j'ai trop de boulot".

**Oui, totalement.**



Mais le résultat est là quand même donc voilà.

**Est-ce que, au final, vous sentez reconnu pleinement dans l'organisation temps pour votre personne que pour vos compétences ?**

Oui, moi oui.

**Ok, et si c'était nécessaire, comment est-ce que vous amélioreriez la reconnaissance dans l'organisation ?**

Ça, je ne sais pas. C'est nécessaire, c'est certain et ça, je le constate, c'est nécessaire, mais je sais pas du tout s'il y a une recette pour le faire. Peut-être qu'il y en a une, je devrais peut-être demander envoyer un mail à Guy au fond parce que, peut-être, qu'il y a un système qu'on n'a pas encore mis en place et qui est peut-être un peu prématuré. Toujours est-il qu'il ... ça, c'est un manque, c'est clairement un système de reconnaissance pour tout le monde en fait. Ne fut-ce pour communiquer sur la reconnaissance. À un moment donné, petit à petit, ça rentre dans les mœurs, qu'on m'envoie un mail en replay du client qui dit "Je suis super content de ce que vous avez fait". Voilà ceux qui ont la lecture du mail sont super contents et si ça n'a pas été imprimé, affiché partout, il y a des gens qui ne savent même pas que le client est content. Ça, c'est un gros manque. Je ne sais pas comment faire, et je ne pense pas être compétent pour trouver un système pour ça. Mais s'il y en a, je serais prêt à l'appuyer pour le mettre en application clairement parce que je vois bien, je suis triste, je ne suis pas frustrée, mais je suis triste de voir que les gens que je pense pouvoir obtenir plus de reconnaissance ne l'ont pas. Mais de moi, ils l'ont, je leur dis " Je suis super content de ton job".

**Oui mais pas de tout le monde ?**

Mais je ne suis pas tout seul dans la boîte et ce n'est pas moi qui donne le salaire au bout du mois donc je ne sais rien faire d'autre pour toi que te dire "merci". C'est tout.

**Oui, c'est déjà ça.**

Voilà, c'est déjà ça. Et j'attends de leur part, je ne vais pas dire qu'ils fassent la même chose, mais qu'ils me fassent grandir dans ma position aussi. Et ça, ils l'ont bien compris et c'est échange du coup constructif. Et du coup, je fais mon boulot avec beaucoup de bonheur parce que je sais que je suis bien, en fait je suis pile à ma place. Plusieurs fois, Alain m'a demandé, "Tiens, tu ne voudrais pas faire ce job-là et tout machin ?", on, non, ça c'est vraiment le principe de Peter quoi, on était compétent, on va te mettre à une autre place parce que tu mérites une autre place et pour finir tu finis par te retrouver un endroit où t'es complètement incompetent. Et je trouve ça, c'est un mauvais plan, je n'ai pas envie de faire ça parce que je ne le sens pas et je serai moins efficace, ne m'enlève pas l'efficacité que je suis en train d'acquérir avec l'expérience, ça n'a pas d'intérêt et il y en a qui se sont brûlés les ailes. Et tant pis, voilà. Mais moi je dis, il ne faut pas être trop ambitieux, il faut être ambitieux, avoir envie d'avancer

mais trop ambitieux, c'est le rêve d'Icare quoi. C'est vraiment, c'est vraiment plus dangereux quoi, clairement.

**OK, mais parfait, donc là j'ai 4 petites questions pour ma méthodologie et puis on aura fini. Alors comment est-ce que vous vous appelez, votre nom, prénom ?**

Michel Willems.

**Ok, quel âge avez-vous ?**

47 ans.

**Quelles études avez-vous faites ?**

Alors j'ai fait des études d'ébénisterie en humanité, puis j'ai été ensemblier-décorateur à l'Académie des Beaux-Arts et puis j'ai fait architecture d'intérieur à la Cambre, à Bruxelles. Puis j'ai fait une spécialisation en restauration de mobilier dans une, allez, dans une école qui fait l'enseignement pour la promotion sociale, pour gestionnaire de l'entreprise. Et puis voilà, ça c'est les toutes les informations que j'ai faites.

**Sacré parcours.**

C'est à dire un parcours, oui, très éclectique mais c'est grâce à ça que je suis bien dans mon boulot aussi quoi.

**Oui, oui, je me doute.**

**Et du coup, quel poste est-ce que vous occupez chez "Concept Expo" ?**

Développeur technique, donc je transforme les plans des architectes en un plan de production pour que ça match et que le client soit content. Donc c'est voilà résoudre les problèmes techniques généraux de la production.

**Oh, parfait, Ben nickel, Merci beaucoup pour votre temps. Ça a pris plus d'une heure du coup je ne sais pas, j'espère que ça va pour vous.**

Pas de souci, je n'avais pas prévu d'autre chose aujourd'hui et je suis resté en télétravail pour pouvoir avoir la paix, pour faire ça sans être interrompu donc vraiment. Alors il m'avait demandé s'il y avait moyen, je dis oui du moment qu'on choisit un horaire qui correspond, il n'y a vraiment aucun souci, je trouve ça super sympa. Et puis bon, moi si j'avais dû faire ce genre de travail, j'aurais été bien content de pouvoir trouver des interlocuteurs qui ont envie de partager, c'est quand même plus chouette.

**Ça c'est sûr. Nickel, encore merci beaucoup, je ne sais pas si vous avez quelque chose à ajouter pour conclure cet entretien ?**

Non, à part peut-être avoir une copie du travail une fois qu'il sera fait, vous pouvez me l'envoyer par mail comme ça je peux voir, je reprendrai sans doute encore des choses donc. Ça nous fera du bien d'en apprendre.

**Oui, oui, oui, oui, ça va.**

Et puis oui, je vous souhaite bon courage et bon travail parce qu'il va y avoir.

**Oui il va y avoir pas mal à retranscrire (rires). Mais bon, ça fait partie du jeu.**

Oui, c'est ça, mais plus intéressant, je pense, c'est un chouette sujet aussi.

**Oui, oui, ça importe énormément. J'ai fait mon stage aussi là-dedans, enfin dans le sujet du management participatif. Donc non, ça l'intéresse vraiment donc ça me motive. C'est le principal.**

Oui, c'est le principal vraiment, tranquille, impeccable et bien.

**Parfait. Merci beaucoup pour votre temps.**

Merci vous aussi, que tout se passe bien. Et puis bonne fin d'année alors parce que vous finissez bientôt ?

**Merci. Oui, enfin.**

Aller, merci beaucoup, à bientôt, au revoir.

**Au revoir. Bonne journée.**

### *13. Retranscription du répondant n°13*

**Est-ce que vous avez des questions avant de commencer ?**

Non, pas de, non.

**Ok, on commence. Donc je vais commencer avec des questions de mise en situation, donc depuis quand travaillez-vous chez “Concept Expo” ?**

Ça fait 23 ans.

**Ok, et qu'est-ce que vous faisiez avant ?**

Au départ donc je suis venu comme monteur, monteur de stands et j'ai fait ça pendant 7 ans. Et ensuite j'ai été... comme mon fils allait naître, j'ai demandé pour passer au stock, donc j'étais responsable des stocks dans un autre bâtiment et là je m'occupais de la préparation des chargements et déchargements et de la mise en état du matériel et tout ça. Et puis voilà, et après je suis passé en responsable logistique. Enfin, au départ, c'était... j'avais un collègue qui était plus ancien que moi, qui était responsable logistique et comme il me connaissait bien, que j'avais été monteur avec lui, et tout ça. Il m'a demandé si je ne voulais pas prendre, de travailler avec lui pour prendre plus tard la relève de la logistique. Et il y a maintenant, ça va faire 4 ans, je pense que ça fait 4 ou 5 ans, il a été pensionné et c'est moi qui ai repris les responsabilités. Et maintenant, on a un team logistique avec mon collègue du stock et notre autre collègue, qui est Martin, donc il y a Martin et Fabrice, Fabrice qui est responsable du stock et Martin qui est un peu notre responsable mais qui s'occupe aussi et surtout de la menuiserie. Donc nous, on s'occupe beaucoup, enfin moi je gère les plannings des hommes, les plannings des camions, je m'occupe du bâtiment aussi avec mon collègue Fabrice et voilà donc voilà un peu mon parcours. Enfin en un peu abrégé mais mon parcours chez “Concept”.

**Ok, parfait. Et justement, pour vous, quelles sont les valeurs de l'entreprise ?**

Les valeurs de l'entreprise... Enfin, nous, je vais parler de notre part, pas dans les bureaux, mais nous, entre nous, mais il y a une grosse solidarité. Enfin voilà, c'est toujours quand il y en a un qui est dans le besoin, on est toujours là pour aider ou quoi. Voilà ça, c'est une grosse valeur, la solidarité. Oui, pour ma part, oui, c'est entre nous, mais avec les bureaux, ce n'est pas la même, il y a toujours une différence entre les bureaux et la partie logistique. Et la partie menuiserie, logistique et tout ça, il y a une entente mais avec les bureaux, c'est différent mais on s'entend quand même, ce n'est pas ça.

**Oui, mais y'a plus vous sentez plus une scission entre les bureaux et la logistique ?**

Oui, voilà, c'est ça. Les gens viennent quand ils ont besoin ou quoi, mais voilà, il y a quand même une différence.

**Ok, il n'y a pas un réel échange comme avec vos collègues de logistique ?**

Oui ce n'est pas la même chose parce qu'ici, avec mes collègues en logistique, on est toujours là, on travaille tout le temps ensemble. Donc, et moi comme je suis, je vais aussi encore sur chantier parce qu'avant bon, j'étais tout le temps sur chantier, il n'y a rien à faire, je vais toujours sur chantier parce que voilà, c'est un besoin. Et voilà l'entente avec les monteurs, oui, ce n'est pas dire que c'est une deuxième famille mais oui un peu quand même, on a quand même été toujours partout ensemble donc, et dans toutes les situations. Et voilà, c'est quand même soudé quoi.

**Ok. Et justement, vous parlez de famille, comment est-ce que vous visualisez l'entreprise en tant que personne, en tant que collaborateur de l'entreprise ?**

Comment je visualise ? Je ne vois pas comment ...

**Mais comment est-ce que vous la voyez, comment est-ce que vous voyez l'entreprise à votre place ?**

Oui enfin c'est une bonne entreprise enfin elle a plein de valeurs, chacun a des valeurs dans cette entreprise, des bonnes valeurs parce que c'est ce qui fait que l'entreprise est toujours là maintenant et malgré qu'il y a eu le COVID, qu'il y a eu des crises avant et tout ça. Donc c'est quand même une entreprise avec beaucoup de valeurs donc. Oui non, je suis content, si ça fait 23 ans que je suis là, c'est que j'aime la société où je suis donc. Et les gens sont quand même respectueux du travail que l'on fait donc c'est ça aussi que j'aime bien.

**Ok. Et du coup, vous avez parlé de l'ambiance un peu en interne, que c'était très solidaire avec votre équipe, comment est-ce que vous vous sentez dans l'entreprise par rapport à cette ambiance etc ?**

Et bien parce que d'abord je respecte beaucoup mes hommes et c'est vice versa, je les respecte, ils me respectent et on a quand même, comme je vais avec eux sur chantier, je ne vais pas leur dire "Il faut faire ça" parce qu'ils savent très bien que je sais aussi, que je pourrais le faire et que même s'il faut aller par exemple démonter avec à 2h matin ou être là dans n'importe quelles conditions, ils savent que j'irais aussi. Je crois que ça, c'est ça aussi qui fait le respect, notre respect de chacun quoi. Je ne leur dis pas, je ne reste pas à mon bureau et je leur ai dit "Oui, il faut aller démonter à 2h au matin ou 3h au matin, débrouillez-vous quoi". Je pense que ça fait beaucoup aussi, ça fait beaucoup d'avoir été monteur comme eux et que je vais toujours avec eux. Je ne suis pas tout le temps spécialement avec eux mais quand même, il y a des périodes que je suis, comme Batibouw ou le salon de l'auto, on est tous ensemble donc on est tous dans la même galère on va dire. Même si on aime bien tous notre travail, parce que voilà, c'est un travail qui nous fait bouger, on ne fait jamais la même chose et tout donc. Et moi j'ai besoin, moi je ne suis pas quelqu'un qui sait rester au bureau, d'ailleurs je ne suis pas très doué dans Teams etc, c'est la première fois que je fais un Teams donc voilà.

**Pour le moment, ça fonctionne.**

Mais moi oui, mes collègues ici en logistique, ils savent bien que moi je ne sais pas rester au bureau, je ne sais pas rester en place, mais ça, ça a toujours été, il faut que je bouge, il faut que je fasse des choses différentes et voilà.

**Ok, nickel et la communication avec vos collègues, donc tant la logistique que d'autres collègues avec qui vous devez interagir, comment elle se déroule ?**

Ça se déroule toujours très bien, même s'il y a une différence avec les bureaux mais même avec les gens des bureaux, ça se passe toujours très bien parce qu'ils savent bien que je vais faire tout pour amener les missions à bien et les gens du bureau me respectent aussi, ça j'ai aucun souci parce qu'ils savent bien que je vais aussi sur chantier tout ça. Donc pour ça, il y a un grand respect. Je n'ai jamais eu de problèmes avec personne et si je dois dire à quelqu'un ma façon de penser, je lui dirais correctement mais je lui dirais et voilà je n'irais pas par derrière dire à quelqu'un "Ah oui, celui-là, untel machin", je préfère aller trouver la personne même si parfois ça ne plaît pas toujours mais bon après, ça passe beaucoup mieux. On a beaucoup plus de respect et beaucoup plus de retours des gens.

**Ok et avec la hiérarchie entre guillemets, donc elle n'est plus vraiment existante, dans l'idée du management participatif elle est aplatie, comment la communication se passe avec eux ?**

Mais ça se passe bien, mais c'est différent parce que nous, on a toujours été habitué à ce qu'on nous communique beaucoup et qu'on soit plus, comment dire, plus chapeauté. Ici, maintenant, on se sent plus libre on va dire, avec la façon comme on fait maintenant. Avant, on était plus, il y avait plus quelqu'un derrière nous, mais maintenant, moi ça me convient et je crois que mes collègues aussi parce qu'on a habitué à être autonome, donc. Si vraiment, il y a des vraiment des graves décisions qui doivent se prendre quoi, là on va voir la direction, ça c'est sûr. Mais en général, on est tout à fait autonome de prendre la décision. Donc voilà, ça ne me dérange pas, c'est notre façon voilà.

**Donc là on va passer à la partie spécifique, d'abord, on va parler du management participatif en 3 phases, donc "avant que le changement ait eu lieu", "au moment du changement" et "depuis que le changement s'est mis en place". Et ça sera des questions axées sur ces 3 axes-là. Et puis on passera à la partie reconnaissance, mais ça c'est plus tard. Donc, avant que le changement ait lieu, comment est-ce que vous décriviez la culture d'entreprise qui était présente ?**

C'était différent, il y avait... Limite, on nous disait ce qu'on devait faire enfin, il y avait quelqu'un qui nous disait ce qu'on doit faire. Et oui, c'est difficile ça comme question. Oui, on était plus chapeauté, qu'on a plus quelqu'un derrière que maintenant.

**Oui donc plus dans le sens hiérarchique, on donne des ordres et vous écoutez ?**

Oui, voilà, voilà.

**Ok, d'accord.**

On nous donne une mission, tu fais la mission et voilà.

**Pas la liberté de donner son avis vraiment ?**

Un peu mais oui, c'est un peu ça, tu fais ce qu'on te demande et puis et voilà quoi. Tandis que maintenant, on est beaucoup plus autonome, on a plus de décision. D'ailleurs, c'est très rare qu'on demande à la direction leur avis, et on sait qu'en général voilà, on en discute ici, tous les 3 pour la logistique mais si vraiment, il y a un truc où on hésite mais en général, on prend bien chacun des décisions, chacun prend cette décision ou quoi. Mais parfois, on en discute. Mais non, ça se passe plutôt bien quoi.

**Ok nickel et du coup, la relation avec vos collègues avant que le changement soit mis, comment elle se déroulait ?**

Il y avait plus donc, comme mon collègue était là, André, c'était plutôt une personne dans le groupe, dans le team logistique, qui prenait des décisions tandis que maintenant on est tous les 3, si moi j'hésite sur un truc, on demande l'avis de l'un ou de l'autre, c'est pour ça que parfois on a des réunions aussi. On a des réunions comme ça, on peut discuter de certaines choses qui sont bien passées ou mal passées ou quoi, et tandis qu'avant, c'est mon collègue qui disait "On fait ça comme ça". Je pouvais donner mon avis, ce n'est pas ça, c'est pour ça aussi qu'il m'avait demandé que ça soit moi qui prenne la relève après lui parce qu'il avait confiance, il savait comment je travaillais et lui avait été aussi monteur de stand donc il savait très bien comment ça se passait. Donc, moi j'aime bien parce qu'on a un peu libre, on peut faire enfin, entre guillemets, on ne peut pas faire ce qu'on veut mais on a une certaine liberté de nos décisions.

**Ok, et avec la hiérarchie donc, les relations avec la hiérarchie avant qu'il y ait le changement, elles étaient moins ouvertes que comme vous m'avez dit, comment elles se déroulaient ?**

C'était assez ouvert, c'était pas mal parce qu'on voyait aussi un peu plus Alain, donc on avait plus souvent des réunions avec Alain, mais je trouve que c'est beaucoup mieux maintenant que d'avoir trop de réunions, ça ne va pas non plus donc. [Son téléphone sonne] Oh, je vais mettre ça en silencieux, voilà. Non, on avait trop de réunions, moi je trouve que c'est parfois, c'est une perte de temps. Oui, je ne dis pas, c'est important de faire des réunions mais quand il faut vraiment faire une réunion, quand il y a un truc vraiment important mais bon, on discute ici et on essaie de toujours, quand il y a les grosses périodes, on essaie toujours de faire une réunion avec les monteurs et avec le team du stock aussi. Donc quand il y a vraiment une décision à prendre quoi ou quelque chose à discuter, on s'organise une réunion.

**Ok, d'accord. Et du coup, avant le changement est-ce que l'organisation de votre travail était la même qu'actuellement ou est-ce que ça a eu un impact du management participatif ? Comment s'organiser votre travail avant ?**

Non, je pense que ma façon de travailler, elle n'a pas changé parce que je l'ai toujours fait de la façon que je l'ai fait avec André et il me laissait quand même beaucoup de choses. Enfin, au début, il était toujours là derrière mais après il m'a quand même laissé mains libres on va dire, tout en étant là quand même. Mais donc ma façon de travailler elle n'a pas changé. Je travaille toujours, je fais un peu ce que je veux si on veut mais voilà. Non, ça n'a pas vraiment changé je trouve. Pour moi, ça n'a pas changé.

**Ok d'accord, et est-ce qu'avant que "Concept Expo" ait mis en place le changement, est-ce que vous espériez qu'il y ait quelque chose qui change dans l'organisation ? Donc tant un changement organisationnel comme il y a maintenant ou peut-être un changement plus dans l'opérationnel, dans le relationnel, est-ce que vous espériez quelque chose qui change ?**

Qui change oui, qu'on soit, la façon d'être un peu plus libre, moi je préfère voilà et on va vers la hiérarchie un peu plus haut si c'est nécessaire ou quoi. Oui pour ça, moi je préfère un peu mieux maintenant, on a un peu plus la main libre.

**Ok, alors selon vous, selon votre propre vision, quels éléments ont été déclencheurs pour cette transformation dans l'entreprise ?**

Ouf. Mais peut-être le fait qu'on avait déjà dit que peut-être qu'entre les bureaux et le... Au fait, enfin je ne sais pas si vous êtes déjà venu chez "Concept" mais je ne crois pas.

**Oui, l'année passée.**

Et bien il y a une partie, la partie des bureaux en fait, et puis il y a une porte qui fait qu'on peut passer dans les ateliers et tout ça. Et cette porte, on dit toujours que c'est un peu le mur qui sépare les deux clans, mais ce ne sont pas des clans. Mais je trouve peut-être pas mal pour ça que les gens puissent justement apprendre un peu plus avec les réunions CoDir et tout ça, peut-être qu'il y a plus d'échanges entre les personnes, ça leur permettrait peut-être de créer d'autres choses, de voir d'autres choses. On avait fait une journée où tout le monde, par exemple, Alain et Thomas étaient venus en logistique pour nettoyer les camions. Nous, on avait été au lettrage pour faire autre chose, on avait fait une journée comme ça et j'ai trouvé ça pas mal, que tout le monde voit un peu, je trouve qu'on devrait encore faire ça parce que, par exemple, un commercial vienne avec un monteur pour une fois qu'on fait des livraisons ou je ne sais pas, moi faire un petit montage et qu'il soit là. Enfin qu'il voit un peu comment ça se passe réellement, parce que parfois les gens ne s'imaginent pas comment ça se passe en montage ou les conditions de montage. Et ça là, je trouve que c'est pas mal qu'on ait fait une journée comme ça, tout le monde passe un peu dans chaque truc.

**Oui, c'est pas mal, c'est chouette comme idée puis surtout ça permet de prendre conscience de la réalité du terrain d'autres métiers dans l'organisation et tout, ça permet de visualiser.**



Oui, parce que parfois, en théorie, bon on dit “Ça se passe comme ça, comme ça” mais ça ne se passe pas toujours comme on le voit quoi, être sur place pour imaginer parfois les conditions de montage, on me dit “Oui, les monteurs ils partent à l'étranger, c'est les vacances” mais non, ce n'est pas toujours les vacances. On est toujours, allez, il y a des organisations sur place, il y a des règles, on doit respecter pas mal de choses, il y a des délais, des coûts à respecter là, on n'a pas le choix parce que si la foire ouvre dans 2 jours, la foire, elle va ouvrir dans 2 jours, si on n'est pas prêt, la foire elle va ouvrir et on fermera le stand ou voilà quoi. Donc ce sont quand même des contraintes. Ce n'est pas comme un magasin par exemple, on va dire qu'on a un mois pour faire le magasin, non là on a vraiment, dans 2 jours le stand doit être fini par la porte, par la fenêtre, mais ça doit être fini.

**Oui, ok. Donc là, on a la deuxième étape donc à l'annonce du changement, est-ce que vous connaissiez le principe de management participatif quand on vous l'a annoncé ?**

Non, non, je ne connaissais pas.

**Et qu'est-ce que ça vous a inspiré ?**

Qu'est-ce que ça m'a inspiré ?

**Qu'est-ce que vous êtes dit quand on vous a parlé de ce concept ?**

Quand on nous a tous parlé de ça, on n'était pas trop pour parce qu'on ne savait pas très bien comment ça se passait donc. Mais enfin vu comment ça se passe maintenant, ça se passe bien, c'est toujours un peu... Quand il y a des nouvelles choses, c'est comme partout je crois, il y a un peu de la crainte de comment ça va se passer, on se dit “Après, qu'est-ce qu'on va encore nous amener là ?”. Mais voilà, c'est vrai que ça se passe bien.

**Ok, nickel. Et donc les informations, est-ce que vous avez eu des informations au moment où nous a annoncé le principe ou c'est par la suite qu'elles sont arrivées ? Ou alors c'est vous qui avez dû faire des recherches pour en savoir plus sur le sujet ? Comment ça s'est passé les informations, comment vous avez eu les informations sur le sujet ?**

On a fait des réunions, beaucoup de réunions, comment, on n'a participé à pas mal de CoDir et tout ça. Donc peut-être informé un peu au fur à mesure comme ça, puis je pense qu'ils avaient un peu informés en faisant des réunions tout ça, ça n'a pas été comme ça, du jour au lendemain. On avait eu le premier truc, je crois, que c'est quand on est allé à Houffalize tous ensemble. Je crois que c'est ça aussi qui a été le premier déclencheur de ce truc-là. Voilà.

**Ok, Et au niveau de la prise de décision, est-ce que c'est une personne unique qui a pris la décision ? Ou alors cette personne vous a impliqué également dans le processus, vous avez eu le sentiment d'avoir été écouté sur votre avis par rapport aux changements mis en place. ? Comment est-ce que ça s'est un peu passé ?**

Je crois que ça s'est passé tout seul enfin... Oui, moi je trouve que ça s'est passé, c'est venu tout doucement comme ça et il n'y a pas eu de... Non, je pense que ça s'est passé tout seul comme ça, c'est mieux, enfin, sans trop réfléchir ou quoi.

**Ok, mais vous n'avez pas eu le sentiment d'avoir été écouté sur vos inquiétudes enfin... Plutôt est-ce que vous avez eu le sentiment d'être écouté sur vos inquiétudes, que vos appréhensions soient prises en compte dans le processus ?**

Oui, je pense que ça, on nous a assez dit que si on avait des questions ou quoi, on pouvait aller trouver soit Alain, oui, on pouvait aller trouver Alain si en avait une question quoi. Donc il était quand même à l'écoute si jamais on avait des questions.

**Ok. Est-ce que vous vous souvenez comment l'annonce même du changement, comment, du coup Alain, vous a annoncé les changements ? Est-ce que vous vous souvenez comment ça s'est passé ?**

Là franchement (rires). Non, mais je crois que c'est plutôt, oui c'est via quand on est allé à Houffalize qu'on nous a dit comment ça allait un peu se dérouler, que ça allait venir comme ça, avec différentes étapes.

**À Houffalize, c'était un team building, c'est ça ?**

Oui, c'est un team building.

**Ok nickel et donc du coup, quel sentiment, le premier sentiment, que vous avez eu quand on vous a annoncé ce changement, cette transformation ? Quel a été votre premier sentiment, votre première émotion là-dessus ?**

Mais moi, je me suis dit que c'est peut-être pas mal parce que ça va peut-être ouvrir les gens à se mélanger, à communiquer autrement que ça soit un peu plus participatif, un peu plus, enfin, un peu plus à travailler ensemble. C'était justement pour casser cette porte (rires). Donc voilà.

**Ok, et qu'est-ce que ça a changé pour vous cette implémentation du management participatif ?**

Enfin je veux dire ça n'a rien changé. Enfin, non, ça n'a rien changé parce que moi, au fait, j'ai une petite habitude, ça peut être un peu débile mais c'est une petite habitude, le matin, j'arrive, je fais le tour, je fais toujours le tour de l'atelier menuiserie, je dis "bonjour" aux gars et au bureau, je fais pareil. Je prends deux minutes, ça prend deux minutes mais je dis "bonjour", voilà, c'est bon pour moi. J'ai toujours vu tout le monde donc voilà, j'ai toujours fait ça. Donc enfin, depuis que je suis au bureau, quand j'étais en montage, oui, je m'entends bien avec tout le monde, ce n'est pas ça, mais depuis que je suis au bureau, j'ai plus l'habitude, ça me permet de voir untel ou quoi, de parler de certaines choses ou quoi. Voilà.

**Vous échangez déjà beaucoup avant ?**

Oui, j'échangeais déjà pas mal avec les autres.

**Ok, d'accord. Et du coup, à l'heure actuelle, comment est-ce que vous vivez le changement ?**

Oui, je le vis bien, ça se passe bien, je n'ai pas de problème. Non, pour moi, ça ne change pas quoi, enfin, ça ne change pas pour moi, moi j'aime bien de, justement, de voir un peu tout le monde comme ça et je trouve, enfin, c'est peut-être pour éviter parfois aussi, enfin, parfois entre les commerciaux et tout ça, je disais quand ils viennent chez nous, c'est toujours pour venir nous voir pour quelque chose, ils ne viennent pas nous voir pour dire "bonjour". Enfin c'est peut-être bête ce que je dis là mais moi je trouve que c'est important de voir, de communiquer comme ça et il manque encore un peu cette communication mais je pense que ça va venir mais voilà. Il y en a qui change, il y a des personnes qui changent face à ça.

**Petit à petit.**

Petit à petit, mais je pense que c'est important de communiquer tous ensemble, on est tous dans le même bateau de toute façon, donc voilà, pour ramer tous du même sens.

**Ok et du coup pour vous, quelles sont les forces et les faiblesses de ce mode d'organisation ?**

Les forces, c'est qu'avec toutes les petites réunions, les petits groupes et tout ça, c'est tout ce petit groupe qui fera que ça va un peu amener des choses différentes et justement, ça c'est une force donc que chacun amène ses compétences dans chaque groupe. Mais ce qui est encore la faiblesse, ce que je dis toujours, c'est la communication, les gens ne communiquent pas assez entre eux, ça va peut-être venir, ça viendra mais la communication c'est toujours un problème, les gens ont... Ou alors les gens sont trop égoïstes, encore un peu égoïstes, ils s'occupent de leurs choses à eux, ils disent que s'ils ont fait leur truc, le reste, on s'en fout. Mais je pense que la faiblesse de concept, c'est la communication. C'est bien, oui, il y a de la créativité, parce que je vois les petits panneaux qui sont là au mur, mais il y a de la créativité et tout ça, et des gens qui prennent leurs responsabilités et tout ça mais la communication, c'est toujours une faiblesse, les gens ne communiquent pas assez.

**La dimension collaborative n'est pas encore assez développée selon vous ?**

Oui, voilà oui.

**Donc du coup, depuis les changements, on passe à la 3e phase "depuis le changement", selon vous, quel a été l'apport majeur pour l'organisation de cette mise en place de management participatif ?**

Qu'est-ce qui a amené, c'est ça ?

**Non, quel est le bénéfice majeur pour "Concept Expo" de cette mise en place de cette transformation ?**

C'est que tout le monde amène un peu de son savoir-faire dans tous ces petits groupes et, oui, c'est le savoir-faire de chacun qui va pouvoir aider "Concept" à la faire grandir. Oui donc il n'y a pas de... Tout le monde à ses valeurs, que ça soit du monteur, enfin de la logistique parce que la logistique ça comprend les monteurs, les stocks, du bas jusque chez Alain on va dire, voilà. C'est un tout "Concept", c'est pour ça, ça dit bien "Concept Expo Group", le groupe, voilà, c'est le groupe qui fera évoluer tout ça. C'est bien évidemment ceux qui créent, les architectes, les commerciaux, les monteurs qui sont là pour justement tout ça à bien, c'est un tout.

**Oui ok, et donc du coup, selon vous, à l'heure actuelle, le changement c'est plutôt une tendance vers le succès, plutôt une tendance vers l'échec, entre guillemets, pour l'organisation ou vous ne savez pas encore trop vous positionner par rapport à ça ? Et du coup donc pour vous, qu'est-ce qui fait que c'est un succès ou un échec ou statu quo ?**

Mais ce qui ferait que c'est un succès, c'est que tout le monde qui y met du sien, chacun amène sa petite touche. L'échec, ce sont des personnes qui ne voudront pas enfin, mettre des améliorations ou qui enfin, je ne pense pas qu'il y a des personnes comme ça, mais voilà. Mais le tout, c'est que tout le monde donne ses compétences, c'est ce qui fera le succès de "Concept".

**Oui, pour vous, c'est plus une tendance vers un succès à l'heure actuelle ? Le changement chez "Concept Expo" c'est grâce à la mise en de compétences en commune ?**

Oui, oui, oui. Je pense que si tout le monde s'y met un peu chacun, ça ne peut faire que valoriser la société.

**Logiquement, oui.**

Voilà donc c'est vrai qu'au départ, on était un peu négatif, même moi je disais "Ça ne va pas marcher" parce que je me dis "Oui, les gens ne vont pas, ils ne vont jamais tous se mélanger comme ça" mais ça va, je trouve que, il faudra le temps, mais je pense que ça va aller.

**Ok, c'est sur la bonne route en tout cas ?**

Oui, je pense.

**Ok, alors, maintenant que le changement est en cours, est-ce que vous pensez que c'était une nécessité pour l'entreprise ?**

Oui, oui je pense. Oui, je pense que "Concept" en avait besoin oui.

**Et en quoi ?**

Justement que tout le monde communique, que tout le monde apprenne à communiquer ensemble et ne pas rester dans son coin et faire les choses dans son coin et oui, justement, mettre tout ça en valeur.

**Ok. Et est-ce que grâce à cette transformation, vous avez donc, grâce aux outils mis en place par le management participatif, etc, est-ce que vous avez le sentiment qu'il y a eu un développement dans vos compétences ?**

Dans notre groupe ici, dans la logistique je veux dire, ce n'est pas plus mal comme ça parce qu'avant, il y avait vraiment le stock et limite je ne vais pas dire qu'on ne se parlait pas, mais c'étaient les monteurs, le stock. Et ici, c'est bien parce qu'on essaie de faire avec mes 3 copains, avec mes 2 collègues, on essaie de faire un groupe, on sait bien que la logistique, c'est le stock, ce sont les monteurs et les monteurs ont besoin des stockistes, après je n'aime pas les appeler les "stockistes" mais parce qu'ils ont plein de valeurs aussi mais les hommes ont besoin des autres, donc les monteurs doivent aussi respecter le boulot de stockiste que les stockistes, se respecter les uns et les autres. Mais voilà, ça, c'est encore difficile pour les monteurs parce que les monteurs n'aiment pas déjà rester à l'intérieur, ce ne sont pas des gens aiment bien rester à l'intérieur et c'est un peu difficile de les faire travailler au stock. Mais ça commence, voilà, je pense que ça va aller mais voilà, c'est toujours un peu difficile de les faire travailler à l'intérieur.

**En même temps quand on n'a pas l'habitude, ce n'est pas facile non plus.**

Non, enfin ici, maintenant ça fait, ça fera plus d'un an maintenant qu'on est un peu à l'arrêt, donc forcément là, maintenant ils n'ont pas le choix, ils sont obligés de travailler un peu plus dans le teams on va dire. Mais ce n'est pas plus mal comme ça, ils voient aussi comment ça se passe à l'intérieur mais oui, ils le savent puisqu'ils n'aiment pas y rester (rires).

**Oui (rires). Alors est-ce que vous trouvez que, depuis qu'il y a eu changement, est-ce que vous trouvez plus efficace dans vos actions que dans vos réalisations etc ?**

Plus efficace ? Mais moi, je pense, pas pour me lancer des fleurs, mais moi je ne trouve pas plus efficace mais je fais mon travail comme avant parce que j'allais déjà vers les autres donc moi, j'essaye déjà de communiquer plus, d'aller plus communiquer vers les autres donc pour moi ça ne change pas grand-chose, je garde mes habitudes de faire le tour. Parfois de faire un mail avec 50 lignes on va dire, c'est mieux d'aller trouver les personnes ou quoi, voilà parce que ça, c'est la meilleure communication, d'aller vers les gens que faire des écrits de 50 lignes, voilà.

**Oui, tout à fait, je suis d'accord avec vous.**

Donc pour moi, ça ne change pas, pour moi, ça ne change pas grand-chose parce que je trouve que communiquer, c'est important, voilà.

**Ok et dans votre équipe de logistique, vous sentez peut-être qu'il y a meilleure efficacité ou vous êtes toujours aussi efficace qu'avant ?**

Non, je trouve qu'en en faisant un team comme ça, je trouve que ça sera beaucoup plus efficace, beaucoup plus communicatif et au moins, quand les gars ont quelque chose et bien, on en discute tous

ensemble que de les laisser dans un petit coin et un qui va dire “Ah oui mais ça va comme ça, moi je n’aime pas”. Justement, on fait une réunion voilà, chacun a son mot à dire, on a l’écoute de chacun et voilà, il n’y a pas de bêtes questions on va dire.

**OK alors pour vous, est-ce vous savez me citer quelques actes concrets qui montrent, qui prouvent le passage en management participatif chez “Concept Expo”, deux-trois ?**

Les CoDir. Moi je n’étais pas trop pour parce que parfois je dis que ça ne sert à rien, mais il y a quand même des choses qui se passent. Par exemple, oui non, les CoDir je trouve que c’est pas mal parce que chacun a ses mots donc on met des mots sur un tableau, on demande un peu si chacun est en forme, enfin si, oui, si tout le monde est en forme et on met chacun des mots et parfois voilà. Moi, au départ, j’avais l’impression que ces mots n’arrivaient à rien, mais bon, voilà, maintenant, ça commence, il y a des choses qui font que ça... il y a des choses qui évoluent. Donc voilà, le CoDir, c’est peut-être un point positif que moi je croyais un peu négatif mais voilà, non. Mais la façon peut-être de mettre tout le monde sur le même plateau peut-être que ce n’est pas plus mal, il y a des gens qui était pour, il y en a qui n’était pas pour. Mais je trouve que d’avoir Alain et, maintenant, comme ça au milieu d’un peu tout, je trouve que ça montre que, au moins pour la communication, c’est beaucoup plus facile, après je pense maintenant. C’est parce qu’on était habitué. En fait, avant, on était habitué que chaque boss avait son bureau, donc ils étaient chacun. Et maintenant, tout le monde est sur le même plateau, ce n’est pas plus mal, c’est bien.

**Vous avez senti que ça a ouvert la communication ?**

Oui, ça ouvre la communication. Mais nous, on a toujours notre bureau, ici en logistique, parce que c’est un peu, entre guillemets, la tour de contrôle on va dire, la tour de contrôle les départs, les rentrées de ça. Donc nous, je ne nous vois pas qu’on aille là-bas mais voilà, c’est déjà notre bureau et on l’a fait pour que on se regarde chacun. Donc on a un bureau déjà, c’est un petit plateau on va dire ici en logistique quoi donc. C’est important, comme ça quand on doit parler, au moins on parle tous ensemble, voilà.

**C’est ouvert.**

Voilà, c’est ouvert.

**Alors au niveau de l’accompagnement au changement, donc je sais que vous l’avez fait avec Guy Veny, comment ça s’est passé ? Quel a été votre ressenti par rapport à ça ? Et est-ce que, en plus de ça, il y a eu un accompagnement plus en interne par des collègues ou autre ?**

Non, à part Guy Veny qu’on avait vu à Houffalize mais sinon, enfin nous on ne l’a plus vu, je pense qu’il vient aussi de temps en temps ici parce qu’avec les commerciaux et tout ça, ils font plus de la communication qu’avec nous je veux dire.

**Vous l’avez vu qu’une fois Guy ?**

Moi je l'ai vu à Houffalize.

**Ok, et qu'est-ce que vous en avez pensé de son accompagnant, vous trouvez qu'il était utile ?  
Qu'est-ce que ça a apporté ?**

Oui, enfin, il a peut-être amené, il a sûrement amené à ce que les gens justement communiquent plus entre eux. Déjà quand on a fait le team, c'était déjà, à ce que je me rappelle, on avait fait un grand cercle et tout le monde était mélangé, donc c'est ça, à mon avis, c'était déjà une ouverture vers la communication qu'on devait d'abord faire entre nous puis on a fait des petites activités l'après-midi, là tout le monde s'était mélangé tout ça, donc. C'est pas mal quoi, mais moi je ne l'ai vu qu'une fois.

**Ok, il n'y a pas eu d'accompagnement précis de sa part dans votre métier, dans la logistique ?**

Nous, dans la logistique, non.

**Ok, d'accord. Donc là on va passer au deuxième axe qui est donc la reconnaissance au travail donc tant la reconnaissance de la personne que de ses compétences et ses talents. Donc, avant que le changement soit mis en place, comment est-ce que vous évaluez votre bien-être au travail ? Donc sur une échelle de 1 à 10, quelle est la note que vous mettiez à votre bien-être au travail avant le changement ?**

Moi je peux dire 8 parce que voilà, je me sentais déjà bien avant le changement donc voilà. Je dis que quand je ne suis pas content, voilà, on sait que je ne suis pas content et je vais communiquer avec les gens donc voilà.

**Ok. Et depuis qu'il y a eu changement, est ce que cette note a changé a évolué ?**

Évolué oui, on peut dire que ça a un peu évolué quand même parce que maintenant qu'il y a Martin et Fabrice, je pense qu'il y a beaucoup moins de, je ne vais pas dire négativité, je ne sais même pas si ça se dit.

**Oui ça se dit.**

Enfin de négatif dans le team. En fait avant, mon collègue, qui était plus vieux, était avec des méthodes plus anciennes et communiquait moins, il voulait garder beaucoup plus pour lui. Donc ça, parfois ça posait problème, aussi bien avec Fabrice qu'avec moi, parfois c'était un peu difficile de communiquer. Mais bon moi je le connais parce que je l'avais connu comme monteur mais depuis qu'il est parti, on s'entend toujours bien avec lui parce que, des fois, il passe et vient dire "bonjour" et tout ça. Maintenant, il est beaucoup plus zen qu'avant parce qu'avant, il était super tendu et c'est vrai que parfois, il y avait beaucoup de pression, quand on avait 40 stands sur Batibouw quoi, c'était quand même pas mal. Mais après, quand il est parti en janvier ou en décembre, je ne sais plus, c'est nous deux, avec Fabrice, qui avons pris les responsabilités de, comment, des chargements, déchargements, des montages de Batibouw, Salon de l'Auto. Et on s'en est très bien tiré tous les 2, à organiser tout ça et puis après voilà,

maintenant on est une team de 3 et je pense que quand ça va recommencer, ça se passera très bien. Et il y a beaucoup moins de négativité en tout cas, ça va toujours dans le positif et on communique, on essaye toujours de communiquer un maximum, donc.

**Ok, parfait. Donc, pour vous, quels sont les 3 facteurs qui vous motivent à performer dans votre travail et dans l'organisation ?**

Je pense que l'une de ces valeurs, c'est l'importance d'aller vers les autres, donc de communiquer. Pour moi, ma force, c'est que je peux me permettre d'aller sur chantier avec les gars et pouvoir justement quand il y a quelque chose qui ne va pas, justement, voir les choses tout de suite. Et voilà enfin le respect, et beaucoup le respect, je trouve que le respect c'est super important et ça fait évoluer beaucoup de choses. S'il y a un manque de respect, déjà il n'y a pas de communication, voilà.

**Oui, ça induit tout.**

Ça induit tout oui. S'il y a un manque de respect, ça met vraiment la disbrouille dans une équipe, ça c'est important. Voilà.

**Ok nickel. Donc si je vous cite le mot "reconnaissance", qu'est-ce que ça vous inspire ?**

La reconnaissance, la confiance, la confiance dans l'équipe. Oui, la reconnaissance pour moi c'est ça, toute la confiance qu'on a entre nous.

**Nickel, donc il existe différentes formes de reconnaissance, selon vous, quelles formes existent ?**

Quelles formes existent ? Oui, je reviens toujours avec le respect, mais oui, pour moi c'est le respect.

**Ok et comment ça peut se manifester ce respect, par quels actes selon vous ?**

En communiquant avec les gens déjà, en l'expliquant comme il faut aux gens et ne pas être agressif avec les gens mais en y mettant les mots et en prenant le temps de discuter, ne pas écouter et dire "Oui ça sera comme ça" mais permettre aux gens de donner leur avis. Ça aussi c'est, je pense, important d'être à l'écoute, même quand je fais le planning ou quoi, maintenant parce que je connais très bien les gars, donc je sais très bien qu'untel et untel, il ne faut pas trop les mettre ensemble. Et encore, j'essaie que tout le monde travaille avec tout le monde, même si parfois il y a des petites frictions ou quoi, j'essaie toujours de voir avec les gars pour quoi il y a cette réaction et d'essayer de faire passer cette friction, voilà. Que les gens communiquent entre eux. Je vois quand on va sur un stand mais ici, ce week-end, on est allé pour les modifications de ces centres de vaccination à La Louvière. Pour il n'y a pas, oui il y a toujours un responsable parce que pour le client, il faut toujours un responsable mais pour moi, chacun a ses valeurs et peut aussi bien être responsable de sa tâche au moment donc. Pour moi, tout le monde peut être responsable et il faut laisser la possibilité à chacun d'être responsable et d'avoir son mot à dire. Pour une équipe, c'est important. Même s'il faut toujours un responsable, c'est normal pour communiquer mais voilà. Et bon, ici, on l'a vu parce que La Louvière, c'était quand même deux jours qu'on a eu 2 jours



de montage. En fait, on a démonté, remonté en même temps. Et vu les compétences de chacun et comment ça s'est passé, la preuve ça s'est bien passé puisque le dimanche, les personnes de La Louvière étaient super contentes. Et le retour qu'ils ont eu encore lundi était super, ils étaient super contents de notre travail et dans les délais et tout ça malgré que les docteurs soient assez difficiles parce qu'ils veulent que ça soit comme ça et comme ça. Donc pour nous, c'était beaucoup de changements et tout ça. Donc les gars, à un moment, ils en avaient un peu marre et c'est normal, parce que voilà. Mais en mettant un peu, en adoucissant un peu tout le monde, ça s'est bien passé donc. Comme quoi, la preuve que le respect et la communication étaient de la partie.

**C'est la clé de tout.**

Oui, oui, de beaucoup de choses, pas qu'au travail.

**Oui, partout.**

Oui de partout mais la bonne communication, ne pas communiquer des fausses informations, ça ne sert à rien, ça ne mène que des mauvaises. Donc voilà.

**Tout à fait. D'accord, alors, comment est-ce que, pour vous, vous qualifiez la politique de reconnaissance qui est présente dans l'organisation ? Comment est-ce qu'elle est mise en place la reconnaissance ? Si elle est vraiment mise en place ?**

Ici, chez nous ?

**Oui.**

En général, Alain, quand on a fini un stand ou quoi et qu'il a eu des retours, il vient encore bien de dire "Voilà, tiens, on a eu ça comme retour ou quoi, ils sont super contents". Je pense que c'est important quand même, dans la mesure des choses, de venir le communiquer vers nous ou même quand il voit les gars, il discute parfois avec les gars quand il passe dans l'atelier ou quoi et ils en parlent donc voilà. La communication.

**Encore et toujours.**

Encore et toujours, mais là, c'est super important.

**Oui. Il existe aussi des fois, la reconnaissance financière, donc c'est une des formes qui existent. Est-ce que vous établissez un lien réel entre la reconnaissance et la dimension financière, la rémunération et est-ce que c'est présent dans votre organisation ?**

Ça pour ça, c'est un peu plus difficile, je trouve. Oui, ça c'est, c'est toujours le nerf, on va dire un peu le nerf de la guerre, c'est toujours la reconnaissance financière. Mais bon voilà, on sait que c'est comme ça. C'est parce que, je pense quand même, on aime beaucoup le travail et qu'on donne beaucoup, enfin on donne beaucoup dans notre travail même s'il n'y a pas une rémunération, voilà. Voilà.

**Ok, mais donc vous y accordez quand même de l'importance à cette rémunération financière malgré qu'elle ne soit pas spécialement atteint dans vos attentes chez "Concept Expo" ?**

Oui, on aimerait bien que ça soit reconnu un peu plus. Mais voilà, on sait que c'est toujours difficile ça, donc on fait quand même notre travail, ce n'est pas pour ça qu'on va faire la grève parce que voilà. Voilà, je sais que c'est comme ça.

**Ce n'est pas non plus un gros frein ?**

Mais non, ce n'est pas un grand frein mais quand il y a eu ... Bon cette année, c'est difficile parce qu'il y a eu ce truc avec le COVID mais ou sinon quand il y a les évaluations de juin, oui, en général, mais les gars ont toujours une petite prime ou quoi. Donc ça fait toujours plaisir et ça montre qu'ils ont de la reconnaissance pour les équipes. Mais bon, cette année, c'est un peu difficile donc.

**Ce n'est pas le contexte le plus simple.**

Mais je pense que, voilà, tout le monde comprend, les gars sont compréhensifs aussi, on verra. On s'est dit qu'on verra après comment ça va se passer, on espère qu'en septembre, ça sera beaucoup mieux.

**Oui, je croise les doigts. Est-ce que vous attribuez donc une grande importance à la reconnaissance dans votre travail ? Donc est-ce que pour vous, c'est important de mettre de la reconnaissance mais aussi d'en recevoir ?**

Oui, oui, je trouve que c'est, je crois que c'est super important. Qu'on vienne me dire "Ca, c'est positif ou négatif" mais je pense que c'est important quand on a des retours. Oui, parce que au moins ça montre qu'on apporte une valeur à ses équipes et tout donc oui, je crois que c'est important d'avoir de la reconnaissance.

**Ok. Et outre le respect et la communication comme acte de reconnaissance, est-ce qu'il y en a d'autres qui vous viennent à l'esprit, tant verbale que non verbale par exemple les gestes peuvent aussi amener de la reconnaissance ? Est-ce qu'il y en a qui vous viennent à l'esprit comme ça ?**

Non, je ne vois pas non.

**Ok, mais c'est déjà bien, la communication c'est déjà pas mal. Ok, donc au niveau feedback, comment est-ce qu'ils sont mis en place chez "Concept Expo" ? Donc je sais qu'il y a des feedbacks formels, donc des évaluations, comment elles sont mises en place ?**

Mais au départ, les évaluations chez nous, c'était personnel, donc on voyait... Par exemple, moi, je voyais mes gars un par un et on discutait d'un peu comment ça s'était fait l'année. Et maintenant, c'est plus une évaluation du groupe, une évaluation en groupe qu'on avait fait, je pense que c'est l'année passée qu'on a fait ça. Et ils étaient plus, ils aiment bien avoir une évaluation plus individuelle qu'en groupe.

**Ok, en groupe ça sous-entend que chacun donne ces améliorations sur les autres ?**

Oui, c'était ça parce qu'on en a fait qu'une donc. Mais avant, c'était plus individuel et alors, à ce moment-là, quand je les avais vu chacun, que ça soit mes gars ou Fabrice avec ces gars ou quoi, après, on passait chez Alain individuellement comme ça. Maintenant, je ne sais pas... Oui c'est bien parce qu'on peut discuter quand on est tous ensemble, ça, c'est bien, ça permet de discuter de chacun et tout ça, mais ça, on va dire, on peut le faire n'importe quel moment dans l'année par des réunions ou quoi. Maintenant, je ne sais pas ce qui est le mieux, il y a du pour et du contre je crois, voilà.

**Ok. Et vous pensez que le principe d'évaluation, en général, que soit individuel ou groupé, ça a une efficacité sur les collaborateurs ou pas spécialement ?**

Oui, je pense parce qu'au moins ça leur montre aussi qu'on est content de leur travail et tout ça, enfin content ou pas content. Mais oui, je pense qu'ils ont besoin d'avoir une évaluation et comme ça, ça permet de voir, de discuter une fois avec Alain parce que voilà, on n'a pas toujours l'occasion de discuter avec Alain, il passe de temps en temps un petit peu au bureau, mais je suis qu'il est fort occupé dans ces réunions et tout ça, donc voilà. Mais ce n'est pas mal qu'il y ait cette communication vers la direction. Ce n'est plus comme avant, on disait "la direction" mais maintenant voilà. Non, je pense que c'est important.

**Ok. Est-ce que grâce à des feedback comme les évaluations qui sont plus formels, ou des moments plus informels donc entre deux personnes qui s'échangent, qui communiquent, est-ce que vous avez le ressenti que vos compétences et vos talents sont reconnus, grâce à ces échanges ?**

Oui, je pense que oui, c'est reconnu. Je pense que Alain nous fait, ici en tout cas en logistique, nous fait pas mal confiance. Je ne vais pas dire qu'il ne passe jamais de temps en temps, il passe voir comment ça va être et si jamais il y a un truc qui ne va pas, on pourra en discuter avec lui. Mais je pense qu'il a pas mal confiance en nos compétences. Oui, je pense que ça, ça a toujours été, ça toujours été.

**Ok. Du coup, selon vous, est-ce que la reconnaissance est équitable dans l'entreprise ?**

Est-ce que c'est équitable la reconnaissance ?

**Oui, dans l'entreprise.**

Oui, il y a des gens qui sont reconnaissant, mais ce n'est pas tout le monde, mais ça va, on va dire que ça va, il y a déjà pas mal de gens qui savent que notre boulot n'est pas facile non plus. Donc parce que c'est toujours... Bon parfois les montages, c'est les week-end, il n'y a pas de jour férié, il y a des heures de montage et parfois, même ici, ce soir on va modifier le centre de La Louvière voilà et c'est après 20h donc. Les monteurs m'appellent toujours, on nous appelle toujours un peu les hommes de l'ombre parce que quand les gens arrivent dans une foire, c'est monté, quand les gens partent, voilà. On ne nous voit jamais donc voilà, donc c'est ça, c'est un peu comme ça.

**Ok et du coup pour quelles raisons est-ce que vous aimez vous investir dans votre travail, qu'est-ce qui vous rend fier de travailler chez "Concept Expo" ?**

J'aime bien parce que d'arriver... Par exemple, le challenge c'est, quand c'est Batibouw et le salon de l'Auto, quand on arrive, les halls sont vides et voilà, on sait qu'on a un laps de temps pour monter ça, dans des conditions qui sont telles et non, c'est le challenge de tout mettre en place, de faire fleurir toute cette créativité qu'ils pensent dans les bureaux, voilà. Moi, ça, j'ai toujours bien aimé de devoir monter tout ça et d'amener à bien toutes ces choses.

**Ok nickel. Et justement, au contraire, quels pourraient être les éléments qui pourraient vous freiner dans votre travail ?**

Les événements qui pourraient me freiner ? Je ne vois pas. Mais on va dire qu'il n'y en a pas beaucoup, il n'y a pas beaucoup d'éléments qui pourraient me freiner. Oui où quelqu'un qui me mettrait vraiment, s'il y avait quelqu'un, dans le team ou vraiment si Alain était vraiment toujours derrière nous "T'es sûr ?" enfin d'avoir quelqu'un derrière soi. Oui, pour moi ça sera un frein parce qu'on est assez autonome, on est à prendre des décisions de dernière minute et tout ça. Voilà on sait le faire et non, pour moi ça sera un frein. Avant mon collègue, ce n'est pas pour râler sur mon collègue, mais c'était plus un frein. Cette négativité, moi, ça me... Ça, c'était un frein, oui, ça ne rendait pas de bonne humeur ni rien donc, pour moi, c'est un frein. Ici, maintenant, je veux dire, je ne suis pas quelqu'un de stressé, même quand on est dans, même si on a 40 stands sur Batibouw ou quoi, je sais que ça va aller parce que j'ai des gars qui sont derrière moi et qui vont suivre et tout. Et puis, oui voilà, on revient toujours au même mais que tout le monde se respecte et qu'on communique, voilà. Voilà encore une fois (rires).

**Ok, est ce que vous avez le sentiment d'être reconnu dans l'organisation ?**

Oui, je pense, oui.

**Ok, parfait. Et si c'était nécessaire, comment est-ce que vous amélioreriez la reconnaissance dans l'organisation ?**

Franchement, je ne sais pas, là je ne sais pas, je ne sais pas.

**Ok, pas grave, il n'y a pas de souci. Voilà, j'ai fini mes questions sur le sujet. J'ai juste 2-3 petites questions pour ma méthodologie, donc quel âge avez-vous ?**

46.

**Quelles études avez-vous faites ?**

Électricien industriel.

**Ok et à l'heure actuelle, quel poste occupez-vous chez "Concept Expo" ?**

Responsable logistique.

**Ok, parfait, nickel. Voilà moi j'ai fini toutes mes questions. Merci beaucoup pour votre temps.**

Désolé pour les 2-3 minutes de retard.

**Oh dites, il n'y a pas de soucis. Je ne sais pas si vous souhaitez rajouter quelque chose à la fin pour conclure ou quoi que ce soit ?**

Non. Comment est-ce que je vais dire, ça me stressait un peu, voilà, le Teams mais voilà.

**Ça s'est bien passé !**

Je suis content que ça s'est bien passé, voilà, c'est très bien.

**Parfait, merci beaucoup en tout cas.**

Et voilà, bonne continuation.

**Merci bonne soirée, au revoir.**

Merci au revoir.

*14. Retranscription du répondant n°14*

**Parfait.**

Et toi, tu es en dernière année à l'unif c'est ça ?

**Oui de Namur, en sciences de gestion à Namur.**

Ah voilà.

**Oui. Est-ce que tu as des questions avant de commencer ?**

Non, non, vas-y.

**Alors on est parti ! Donc j'ai quelques petites questions de mise en situation. Donc depuis quand est-ce que tu travailles dans l'organisation de "Concept Expo" ?**

21 ans.

**Ok et qu'est-ce que vous faisiez ?**

Avant "Concept Expo" ?

**Oui.**

J'ai étudié.

**Ok, c'était votre premier boulot ?**

En gros, je suis sortie des études et j'ai commencé la.

**Ok et votre place chez "Concept Expo", enfin pas ta place, pardon ?**

Oui alors moi aujourd'hui, je travaille en tant qu'account manager.

**Oui. Ok, nickel. Et pour toi, quelles sont les valeurs que "Concept Expo" défend ?**

Alors les valeurs qui sont défendues par "Concept Expo", c'est la durabilité, c'est l'autonomie. Qu'est-ce qu'on va encore avoir en valeur ? C'est l'épanouissement au travail, c'est... Oui, écoute oui. En valeur, l'idée c'est de vraiment pouvoir être à l'écoute du client et être tourné service, tout en trouvant une manière de s'épanouir au sein de l'entreprise et de générer, en fait, des idées novatrices au sein des équipes de manière naturelle quoi.

**Ok. Et pour toi, quelle est la valeur la plus importante ?**

En termes de valeur, je dirais, le bien-être dans tous les sens, dans tout son panel que ça peut comprendre quoi. L'épanouissement, ça c'est.

**Ok, nickel. Et comment est-ce que tu visualises l'entreprise en tant que collaboratrice ? Comment est-ce que tu la vois ?**

Alors l'entreprise, elle a subi quand même des évolutions et des changements. Et tu veux la vision d'aujourd'hui ? Ou tu veux la vision de l'entreprise dans son changement et avant/après ?

**Non, la vision globale que tu as maintenant de l'entreprise ?**

Alors, la vision globale de l'entreprise, "Concept Expo" se veut une entreprise de services, tournée vers le client, à la recherche constante de solutions et on essaie d'avoir un service de qualité avec un suivi poussé des besoins de nos clients. Et toujours dans un esprit de traduction en trois dimensions d'un besoin lié toujours à une communication, donc on est dans ce dans cet environnement là quand même quoi.

**Ok nickel et l'ambiance en interne, comment est-ce qu'elle se passe ? Comment est-ce que tu te sens dans l'entreprise ?**

Il y a eu plusieurs phases dans ma vie "Concept Expo" et j'ai eu des phases où je ne me sentais plus à ma place parce que j'étais en décalage avec les valeurs. Et je dirais qu'aujourd'hui, je me sens en phase avec les valeurs et donc aujourd'hui je suis bien, je me sens bien épanouie.

**Ok, parfait. Et la communication avec tes collègues, comment ça se passe ?**

Je dirais que, depuis qu'on est passé en mode collaboratif, ça a renforcé la communication vers les équipes. J'avais tendance à travailler de manière tellement autonome que je travaillais toute seule, sans avoir besoin, soi-disant, des autres. Et pour ne pas te le cacher, ça m'a mené, il y a 7 ans, à un burn-out en fait. Donc voilà, je pense qu'aujourd'hui ça ne devrait plus me toucher avec l'approche qu'on a du métier aujourd'hui.

**Ok, parfait et avec la hiérarchie, entre guillemets, donc elle n'existe plus vraiment avec le concept du collaboratif, mais pour avoir l'idée, avec les échelons supérieurs, comment se passe la communication ?**

Alors la communication avec la hiérarchie n'a jamais été aussi bonne qu'aujourd'hui. On n'a jamais eu un contact aussi privilégié avec la direction. Il faut savoir que la direction a changé et lorsqu'ils ont décidé d'enlever un des éléments de la direction, ça a été un changement radical pour ma part en tout cas. Et la direction s'est ouvert au personnel, c'est ouvert aux besoins, est devenue à l'écoute de ces travailleurs finalement et à tous niveaux, que ce soit au niveau ouvrier ou employé. Je ressens vraiment cet esprit d'écoute quoi. Donc aujourd'hui, la communication avec la direction est très fluide. Et elle s'est même renforcée par la présence de la direction au sein de notre espace de travail, directement sur le plateau. Ça a un impact, évidemment, sur la facilité d'échanger nos idées sur un coin de table et pas de manière formelle, toujours en réunion quoi.

### **Ok, il y a plus un niveau informel qui s'est mêlé dans vos échanges ?**

Oui, et ça s'est renforcé depuis l'installation de la direction sur le plateau de travail commun.

**Oui ok, parfait. Alors là on va passer donc aux questions un peu plus spécifiques au sujet. Donc c'est d'abord lié au management participatif. Donc les questions liées au management participatif sont scindées en 3 moments : “avant que le changement ait lieu” ; “à l'annonce du changement” et “depuis qu'il y a eu changement”. Et puis après, la deuxième partie sera sur la reconnaissance au travail. Ok, donc avant le changement, comment est-ce que vous décririez la enfin, comment est-ce que tu décrirais la culture d'entreprise qui était mise en place ?**

Avant le changement, la culture était, je veux dire, fort en silo, si tu vois ce que je veux dire quand je parle de silo, il y avait un peu, enfin, il y avait beaucoup plus un esprit individualiste dans le travail et dans l'accomplissement d'une tâche particulière, sans pour autant se préoccuper, peut-être assez, des étapes qui suivaient. Il y avait... Ça, c'était pour la méthode de travail. Il y avait peu de communication, je trouvais, entre les différents cercles parce qu'il n'y avait déjà pas de moments de rencontre de tous ces cercles. Ça, c'est un grand changement par rapport aujourd'hui. Si je dois mettre en opposition, aujourd'hui a été créé un CoDir et dans ce CoDir sont principalement, les membres de ce CoDir sont des personnes élues par les membres de l'entreprise. Et donc ce ne sont pas des managers prédéfinis par la direction, ce sont finalement des premiers liens et des deuxièmes liens qui ont été élus par leurs pairs quoi. Et donc on se retrouve dans un moment où on peut maintenant partager toutes les informations à partir du moment où elles concernent toute l'entreprise, il existe maintenant ce moment privilégié. Donc ça, c'est un grand changement par rapport à avant, c'est qu'il y a cet échange qui n'existait pas. On travaillait aussi principalement dans des évaluations individuelles, en one-to-one, où, finalement, c'était un rapport très hiérarchique avec un manager, un n+1 et on se retrouvait avec, voilà, une évaluation sans échange et simplement avec un état des lieux assez factuel, enfin bon voilà, pas très enrichissant à mon niveau en tout cas. Là où, aujourd'hui, on fait des évaluations collaboratives avec des teams et où on échange vraiment d'une autre manière, en mettant en avant tout ce qui est bien, en mettant les éléments sur lesquels... qui pourrait être améliorés et les actions à prendre derrière. Mais donc c'est hyper constructif encore une fois parce qu'on n'est plus dans un jugement, on est dans un principe d'entraide où on va amener l'autre à faire mieux et à se surpasser quoi. Donc ça c'est un gros changement aussi entre l'avant après. Alors il y a beaucoup d'autonomie dans la prise d'initiative aussi, chose qu'il n'y avait pas du tout avant. Avant les initiatives n'étaient pas les bienvenues, alors peut-être qu'elles l'étaient, mais en tout cas ce n'était pas communiqué dans ce sens dans l'entreprise, donc ne naissait pas des employés des nouvelles idées. On était un peu coincé dans notre métier et on voilà, on se contentait de nos tâches et on n'en sortait pas. Aujourd'hui comme on a ouvert des pistes de réflexion dans lesquelles on se peut se lancer, même si ce n'est pas dans nos tâches principales, on est arrivé presque à un système où on travaille 80% sur notre mission de base et il y a certainement 20%, enfin ça dépend des gens, ça



dépend de leur taux d'implication, mais il y a certainement 20% de notre temps qu'on passe maintenant à du développement extra-mission de base quoi. Donc ça, c'est le cas quand même de la majorité, alors pas tout le monde, on n'emmène pas tout le monde dans un projet comme ça, il ne faut pas rêver. On connaît les statistiques, tu les connais certainement mieux que moi, dans une entreprise, tu as peut-être une personne sur deux qui adhère complètement, 25% pas tout et 25 qui peuvent vivre avec. Donc je sais bien qu'en soit, tu ne peux pas emmener tout le monde dans le principe quoi.

**Oui, ce n'est pas possible.**

Mais voilà, mais donc on utilise les éléments moteurs pour avancer et pour, même je ne dirais pas tirer les autres mais en tout cas, faire changer les choses avec ceux qui ont envie.

**Oui, c'est ça.**

Parce que on s'est rendu compte d'une chose aujourd'hui, c'est que tirer les boulets, ce n'est pas possible quoi et donc.

**Oui, ce n'est pas constructif non plus.**

Non, non et en fait voilà, il faut les laisser faire leur chemin vers l'acceptation du changement ou pas et alors, ce sont des gens qui auront envie de partir d'eux-mêmes quoi. Mais bon voilà donc, sinon avant après, voilà. Alors au moment de l'annonce, moi je me suis totalement réjoui directement parce que parce que j'ai tout de suite perçu ce que ça pouvait nous amener en agilité, enfin voilà, j'ai tout de suite vu. Alors je me doutais bien que ce n'était pas possible de le faire sans enlever une personne, mais qui a été enlevé en fait, il y avait un directeur qui n'était pas compatible avec cette réorganisation managériale. J'avais bonne intuition parce qu'ils l'ont enlevé pour pouvoir faire ce projet donc voilà. Moi personnellement la raison de mon burn-out, elle est là, c'était le problème que j'avais avec la hiérarchie que j'avais juste au-dessus de moi en fait, et qui était aux antipodes de mes valeurs, voilà. Et finalement c'est pour ça qu'aujourd'hui, je me sens tellement bien dans l'entreprise, c'est parce que j'ai rejoint le petit truc qui me manquait toutes ces années avant, après je n'ai pas galéré pendant 15 ans avant hein, mais...

**Oui, à la longue, c'était pesant.**

C'est pour ça qu'à un moment, mon corps, il a dit "Non" parce que je ne pouvais plus être en contradiction autant avec mes principes, mes valeurs.

**Tout à fait.**

Donc avant/après, je ne sais pas si tu veux aller dans d'autres détails, s'il y a des sujets ?

**Ça viendra peut-être par la suite, mais là c'est déjà pas mal. Et du coup, la relation avec tes collègues avant que ce soit mis en place, tu as dit que tu étais fort, enfin, que c'était, entre autres,**

**que c'était aussi une raison que ton burn-out, que t'étais très, pas individualistes, mais autonome, dans ton truc, comment ça se passait ?**

Disons que j'avais moins de communication que j'en ai aujourd'hui avec mes collègues. Et je pense que l'environnement dans lequel on travaillait n'incitait pas à l'échange parce qu'on travaillait dans des box individuelles fermées et donc finalement, on faisait notre mission, moi, à la limite, je dirais qu'on était plus concentré mais on perdait autre chose quoi. Donc aujourd'hui, le travail individuel on le fait chez soi et les moments d'échange, on va les faire au bureau quoi. Voilà et en fait, je pense que j'ai pris conscience de ce que je représentais aussi aux yeux des autres à ce moment-là. Parce qu'on pense toujours, finalement, qu'on se cache un peu toujours derrière une façade où on se protège parce qu'on veut s'épargner, pas rentrer dans des conflits au bureau, en tout cas, pour ma part, j'étais mieux en restant à distance qu'en impliquant. Et puis je me suis rendu compte moi personnellement, entre autres en faisant les élections sans candidat, on en arrive à la valorisation de l'individu, j'ai pris conscience finalement que les gens avaient plein de choses positives à me dire et finalement je leur apportais beaucoup et je ne m'en rendais pas compte. Et donc je me suis dit "Autant mettre ça à profit un peu plus plutôt que de le vivre de mon côté un peu effacé". Et donc moi, là, vraiment pour le coup, ça a révélé des choses nouvelles qui m'ont permises de prendre confiance, enfin je ne manquais pas de confiance en moi mais je n'avais pas vraiment de notion que ma manière d'être, d'agir pouvait aider en fait et pouvait inspirer quelqu'un. Et donc voilà ça, c'est... Et ta question de base, c'était quoi ?

**Ce sont les relations avec tes collègues.**

Les relations avec mes collègues, oui, aujourd'hui, je les trouve vraiment agréable, j'aime l'échange avec eux et je peux te dire que ça a changé au moment du changement. Alors, le nettoyage de l'entreprise qui a été fait, tu dois savoir que cette année a été un peu compliquée pour une entreprise comme la nôtre, et donc il y a des personnes qui ont été enlevées dans notre équipe et finalement, ça m'a encore rapproché plus de ceux qui restent parce que j'estime que ceux qui restent, c'est ceux qui sont vraiment en phase avec mes valeurs. Et finalement, souvent le nettoyage qui se fait dans l'entreprise fini toujours par me donner raison sur mon décalage de valeurs et il me donne, finalement, chaque fois raison pour me dire que je suis en phase avec qu'ils mettent en place quoi.

**Oui, ça renforce l'implication aussi ?**

Oui.

**Ok. Et du coup, avant qu'il y ait le changement, tu as un peu expliqué la relation avec le directeur, ton directeur supérieur. Mais avec la direction générale, la hiérarchie en général, comme ça se passait avant le changement ?**

Mais il faut savoir que mon n+1, c'était l'administrateur quoi. Donc je n'avais pas de direction au fait.

**Ah oui, ok.**

C'est une entreprise, chez nous, dans laquelle il y avait, avant le changement, il y a 2 ans, il y avait 4 administrateurs dont moi n+1 oui. Et du coup, ma relation directe avec la direction, c'était lui. C'était une personne qui ne portait pas l'équipe vers le haut dans l'entreprise mais qui, pour moi, ne réfléchissait qu'à ses fesses, et qui ne se mettait que lui en avant et qui n'arrivait pas à défendre l'intérêt d'une équipe et générer toutes les énergies positives qu'il y avait dans l'équipe. Que du contraire, il passait son temps en one-to-one à nous démolir, je dirais presque sauf moi, mais en fait, il démolissait tellement les autres que moi, ça ne me convenait pas. Je ne peux pas supporter le principe, parce que moi je fais un peu partie de ses "employés modèles" qu'il fait toujours tout ce qu'il faut quand il faut et à qui on ne sait pas vraiment aller chercher la petite bête parce qu'il n'y en a pas. Et donc lui, ça l'embêtait un peu qu'il n'y a jamais rien à redire, je suis assez, si tu connais la gradation des couleurs, je suis assez bleue, assez carrée comme ça. Mais comme l'autre Nathalie que tu as interviewée, aussi très carrée, très bleue comme ça. Et donc voilà, elle faisait aussi partie des éléments à qui il n'avait rien à redire. Et donc voilà, il y avait cette espèce de compétition qu'il générait au sein même de notre propre équipe, alors c'était malsain, c'est malsain alors qu'aujourd'hui on en est à une réflexion d'équipe où on se dit mais finalement, on voudrait se donner une mission commune pour le bien-être de l'entreprise, pour générer suffisamment de business pour que tout le monde puisse travailler derrière et on serait bien une rémunération identique. Et on se donne un objectif commun et on fait un gros pot et on et on travaille en fonction de ses disponibilités du moment. Donc la réflexion est complètement différente, elle n'aurait jamais été possible avant, jamais.

**Ok, c'est vrai, c'est un grand changement ça.**

Oui, mais on n'y est pas encore et le chemin va se faire étape par étape mais les personnes qui restent aujourd'hui dans l'entreprise sont ouvertes à la possibilité de le faire.

**Oui, c'est ça, c'est déjà ça, quand on est motivé, c'est plus facile aussi d'y arriver ensemble.**

Oui, mais ce sera une finalité à un moment, il ne faut pas, c'est sûr on va y arriver.

**Oui, ça prend du temps. Alors, c'est le principal si on est convaincu.**

Oui, si tout le monde est content, après c'est parce qu'il faut qu'on arrive à une situation où ce changement amène un bien être, un épanouissement de chacun parce que si on est dans une situation de frustration, tu perds tes bons éléments, ils mettent leur énergie, en fait finalement, dans la gestion de leurs frustrations et donc, c'est ça que le collaboratif amène aussi, c'est que tu ne perds pas ton énergie, a priori, à gérer des frustrations et je crois que dans le monde du travail, c'est une grosse perte de temps quoi. C'est user de l'énergie donc.

**Ok. Alors, est-ce que l'organisation de ton travail a changé depuis que le changement a eu lieu ?  
Donc, comment est-ce que l'organisation de ton travail se passait avant ? Est-ce qu'il y a eu une  
évolution par rapport à ça ou le management participatif n'a eu aucun impact là-dessus ?**

Alors oui, le management participatif a eu un impact sur mon travail, dans le sens où, comme je te l'ai expliqué tout à l'heure, on ne se cantonne plus à sa mission uniquement mais seulement il y a approximativement 20% de ton de notre temps aujourd'hui, pour ceux qui en ont l'ambition et qui ont l'envie, qui est dédié au développement d'autres projets et a des implications différentes. Alors l'implication différente, ça peut être des nouveaux groupes de projets avec les nouvelles réflexions liées à des développements, de nouvelles lignes de produits, ça peut être des améliorations qu'on veut apporter au sein de l'entreprise, en menant des réflexions de groupe et des choses comme ça. Donc au sein de "Concept Expo", à la suite d'un CoDir se crée souvent des sujets mais qui ne sont pas résolus au moment du CoDir, ce sont des sujets qu'on amène sur un plateau pour lequel on exprime un besoin. Et puis, suite à ce besoin, on décide "oui ou non" de créer un groupe de travail et ce groupe de travail, certains décident de mener des actions pour amener à une fin. C'est réflexion qui, avant, n'était que dans la tête de la direction et tout, on ne faisait qu'agir et répondre "Oui, oui, oui, oui, oui, oui" à tout ce qu'on me demandait d'implémenter. Donc aujourd'hui, le processus reste encore un peu long quand même pour amener à des décisions, pour amener à du changement, pour valider, parce que les gens ont encore, je pense, un peu peur de prendre des décisions, d'avancer. Mais voilà, si on est dans un groupe où il y a un bon moteur en général, ça fonctionne. Mais il faut un leader, il faut quand même, on n'est plus dans la hiérarchie, mais moi j'estime que, dans un groupe de travail, s'il n'y a pas un bon lead ou une bonne facilitation, parce que la facilitation te permet d'arriver à des décisions là, ou parfois, des groupes peuvent tourner en rond ou sans prendre aucune décision. Et donc je n'en ai pas encore parlé mais on a mis en place un groupe de facilitateurs aujourd'hui dans l'entreprise qui permet, en fait, d'accompagner toutes les réunions, que ce soit un groupe de travail, que ce soit une réunion technique, que ce soit une réunion de cercle, et ces facilitateurs ont pour vocation d'accompagner le groupe et les aider à répondre aux questions qu'ils se posent. Le facilitateur, il est très neutre, il ne participe pas au contenu de la réunion mais par contre il impose quelques règles dans la réunion pour pouvoir amener finalement un résultat. Et on essaye que ce résultat soit de plus en plus court, enfin ce processus soit de plus en plus court pour qu'on gagne en efficacité. Mais il y a encore un gros travail à faire avec ça parce que je trouve que le processus de décision reste encore lent et les gens n'osent pas encore dire non, n'ose pas valider, n'ose pas justifier leur non. Donc ce n'est pas super facile encore mais on y est presque.

**Oui ça tâtonne encore un peu ?**

Oui mais on a déjà fait un bond de géant. Parce que si je repense à il y a 2 ans mais on n'avait même pas la possibilité de réfléchir à des sujets qu'on voulait améliorer. Ou alors oui mais il n'y avait rien qui était mis en place et qu'il te disait "Légalement, enfin, réellement, tu peux mener un groupe, tu peux toi-

même organiser une réunion et te dire j'ai un sujet sur lequel je veux avancer et je vais chercher les personnes à gauche et droite que je pense être les bons et on fait avancer le sujet". Ça, on n'aurait jamais pensé faire ça avant.

**C'est déjà énorme.**

Oui donc ça, c'est voilà. Et ce groupe de facilitateurs, il se développe de plus en plus. Au départ, il y avait cinq-six personnes et on est une quinzaine maintenant dans le groupe de facilitateurs dont je fais partie aussi.

**Ok, d'accord.**

Et donc la facilitation, je ne sais pas si tu connais un peu le principe ?

**Oui, oui, oui. J'en avais, enfin j'ai fait mon stage chez "d'ici", donc le magasin local qui est en management participatif, ils ont commencé aussi le processus donc je connais un peu.**

Oui voilà. Écoute, voilà, c'est super enrichissant et je dirais que [tousse], pardon. Attends je vais prendre un peu d'eau. C'est quelque chose qui m'a, moi, permis aussi d'aller encore plus vers des départements avec lesquels je n'avais pas d'interconnexion. Et donc aujourd'hui, la facilitation me permet aussi de rentrer en contact avec des gens dans des cercles où je ne devais... avec lesquels je ne devais pas collaborer avant.

**Ok, nickel. Est-ce qu'avant qu'il le changement qu'il soit mis en place, est-ce que tu espérais qu'un changement ait lieu dans l'organisation ? Donc ça pouvait être un changement organisationnel enfin culturel comme il y a maintenant mais ça pouvait être aussi un changement au niveau de l'opérationnel, au niveau du relationnel etc. Est-ce que tu t'attendais que quelque chose change dans l'entreprise ? Est-ce que tu espérais ça ?**

Au fond de moi ? Oui, certainement parce que quand je suis revenu de mon burn-out, j'ai fait le choix de revenir dans l'entreprise parce que j'aurais pu, à ce moment-là de faire le choix de dire "Non, en fait, je ne vais pas retourner là parce que je vais retomber" mais j'aime tellement l'esprit, le fond, parce que ce n'est pas une personne qui allait nuire non plus tout mon avenir-là chez "Concept Expo". Et donc, oui, j'espérais au fond de moi que ça arrive mais je n'en avais aucune certitude et pour moi, ça me paraissait infaisable. À partir du moment où quelques années auparavant, il n'y a pas si longtemps que ça, ils avaient pris dans le board des administrateurs cette personne, pour moi, du coup il devenait indétrônable et donc du coup, j'avais dit dans ma tête que c'était clair, ça ne changera jamais, le management sera toujours celui-là maintenant qu'il est là et qu'il est actionnaire de cette entreprise, je ne pourrais plus jamais rien faire changer. Et pourtant, j'en avais un peu l'ambition quand même d'arriver à faire changer quelque chose et là, je l'avais accepté, j'étais arrivée dans un principe

d'acceptation de la situation et que j'allais y trouver mon compte comme ça. Je pensais que ce n'était pas possible.

**Oui, oui, c'est logique.**

Avec la personne qui était là pour moi, ça ne paraissait pas possible et je n'ai jamais imaginé qu'ils allaient changer de gouvernance comme ça. Non.

**Oui, ce n'est pas non plus très commun non plus, donc on ne peut pas s'y attendre spécialement. Ok alors selon toi, quels ont été les éléments qui ont déclenché justement ce changement, cette transformation d'organisation ?**

Je pense que c'est lié à une prise de conscience de Alain Pajot qui devait certainement... À un moment donné, il a dû se réveiller un matin en se disant "Le chemin que prend l'entreprise va à l'encontre de mes valeurs" soit il devait changer de vie, soit il devait faire quelque chose parce qu'il aimait le projet, là où il était. Et je pense qu'il s'est réveillé en disant « Je veux changer cette entreprise », c'est comme ça que je le perçois.

**Ok nickel. Alors là on va passer à la deuxième phase, donc à l'annonce même du changement. Est-ce que tu connaissais le principe de management participatif quand ils t'en ont parlé ?**

Je ne pense pas. Alors j'avais des principes d'agility en tête déjà et ça se rapproche quand même un petit peu mais la gouvernance en management participatif, je ne pense pas que je m'étais renseigné avant. En fait, je n'arrive plus à remettre le timing de quand j'ai commencé à faire des recherches, lire tout ça, mais je suis quasi sûre qu'en fait, c'est lié à après l'annonce. Il n'y a pas de raison qu'avant j'ai pensé aller voir, non.

**Oui, ok, et qu'est-ce que ça t'inspire ce principe ? Tu en as déjà parlé un peu avant, mais qu'est-ce que tu t'es dit ?**

Ah moi, je me suis dit "Waouh, génial" si je dois résumer comme ça. Je me suis dit "Je ne sais pas trop ce qui a derrière mais je suis sûre que ça, on va faire un chouette projet et je pense que je pourrais continuer quelques années encore là. [Bruits de travaux] Oh il y a du bruit chez moi, désolée.

**Oh ce n'est pas grave. Pas spécialement d'appréhension donc du coup ?**

Attends, je vais mettre un peu plus fort parce que malheureusement, fermer la fenêtre, je vais mourir, mais...

**Il n'y avait pas spécialement d'appréhension par rapport à l'annonce ?**

Alors non, moi jamais je ne faisais pas partie de ces gens qui ont pleuré, non j'étais plutôt heureuse moi.

**Et donc tu expliquais que tu avais lu un peu pour t'informer, est-ce que, dans l'entreprise, ils ont aussi fourni de l'information par rapport à ça ou c'est juste toi, par curiosité, par nature, tu t'es informée aussi en lisant etc ?**

Ils nous ont envoyé des petits bouts d'information comme ça, ils ont commencé à parcourir en fait, à sillonner dans l'entreprise pour essayer de savoir en fait qui était intéressé par de la facilitation mais on ne savait même pas de quoi on parlait quand on disait ça. C'était un peu flou mais en gros... Au début, ça a été mal perçu les gens qui voulaient faire de la facilitation, c'est tout ceux qui veulent lécher le c\*1 du gars qui a envie de changer le management là, super. Donc il y a eu de cela et puis après, on s'est rendu compte que c'était juste génial et qu'en passant par cette formation de facilitation, on commence à apprendre finalement et à comprendre où l'entreprise voulait arriver, parce qu'au début, c'était complètement flou, on pataugeait, on l'a mis en place... Pour commencer, c'était bizarre, la première étape qu'on a fait pour le collaboratif, c'était de faire une élection sans candidat au sein de notre cercle commercial pour élire le premier et deuxième lien parce qu'ils avaient viré, en fait, notre boss. Et donc il y avait plus de management et comme on était en une équipe sans dirigeant, sans manager, il fallait qu'on crée des nouveaux, voyez donc, des nouveaux postes. Mais ce n'étaient pas vraiment des nouveaux postes, c'était "Qu'est-ce qu'on attend en fait de ces personnes ?", "Quel est le profil de ces gens ?", "Qu'est-ce qu'on attend comme compétence ?", "Qu'est-ce qu'on attend comme capacité" et sur base de ça, on a fait un vote sans candidat en disant "Voilà, je m'appelle Nathalie, je pense que Nathalie, l'autre Nathalie, pourrait être la candidate". Tu peux même voter pour toi-même en fait, dans ces votes sont candidats et tu justifies pourquoi. Tu connais le principe du vote ?

**Oui, oui, j'en ai déjà entendu, du coup, pendant mon stage, oui.**

Oui, ils en ont fait là. Et donc du coup, ça c'est vraiment ce qui nous a amené à connaître un petit peu les premières approches. Tout de suite, j'ai été assez emballée parce que je trouvais ça finalement assez excitant de le jouer comme ça. Le fait que je me sois retrouvée premier lien là, c'est génial. Bon, je ne savais pas ce que ça voulait dire derrière, je n'avais pas trop de mission de quoi, comment, etc. Mais du coup, j'ai voulu en savoir plus et pour arriver à répondre, à remplir cette mission de premier lien, il fallait que j'aille vers la facilitation aussi parce que je ne voyais pas trop non plus comment faire cette mission de premiers liens si on ne n'en savais pas plus, oui, voilà ce qu'on ne partait de rien et donc voilà, c'était plutôt enrichissant de le faire. Donc, ils ont commencé à recruter, je vais dire, des potentiels facilitateur au sein de l'entreprise et les ont envoyés, et nous ont envoyés en formation pendant 5 jours chez un formateur. Et donc ça, ce sont un peu les débuts qu'on a eus, on a commencé du coup assez vite à faire des réunions opérationnelles avec facilitateur et on a mis en place ce principe, voilà plus de manager, on avance, on prend des initiatives, on prend des décisions ensemble, en collaboratif avec l'équipe et on fait parler tout le monde aussi. Parce qu'on avait dans notre équipe des gens qui ne parlaient jamais et

en fait, ça permet clairement de révéler parfois du plein potentiel de gens, qui dans l'ombre, ont des supers idées quoi.

**Oui, le droit à la parole. Oui, ok nickel. Et donc, tu m'as expliqué que c'était donc Alain qui avait pris la décision de ce changement, qui était l'initiateur de changement en tout cas. Est-ce qu'il a impliqué d'autres personnes dans ce processus ? Est-ce que tu as le sentiment d'être écoutée sur ton avis par rapport au changement, tes idées, etc ?**

Oui. Alors je pense que ce changement, il l'a fait sans avoir l'avis des employés. Ce changement, il a décidé de le mettre en place seul ou avec les administrateurs du moment, qui étaient Émile Dequartier et Bruno Théry, je ne sais pas. J'ai du mal à croire que ces deux plus anciens aient adhéré et suggéré cette démarche, je pense vraiment que ça vient d'Alain et il a assumé complètement son idée de ce changement. Et il a accepté complètement aussi toutes les imperfections que ça allait amener derrière parce qu'il emmenait les gens dans quelque chose d'inconnu et que ça allait devoir faire son chemin. Et je pense que dès le départ, il savait que ça prendrait du temps et je pense qu'aujourd'hui, il est déjà fier de là où on a on est après 2 ans parce qu'il y a beaucoup de choses pour lesquelles on pourrait déjà être des modèles pour l'extérieur quoi donc, voilà. Mais donc j'ai eu l'impression d'être entendu très vite, oui. Il s'est très souvent, Alain s'est très souvent inquiété de savoir comment on vivait, comment on le ressentait, quel rôle on avait envie de jouer dans l'entreprise, qu'est-ce qu'on avait envie d'amener, où étaient nos talents. Et donc oui, lui il a vraiment essayé de jouer ça et je sais que lui, il s'est énormément formé à l'extérieur et donc c'était super enrichissant, enfin c'est toujours hyper enrichissant parce que lui nous ramène plein de technique d'ailleurs quoi.

**Parfait. Et du coup, l'annonce même du changement, est-ce que tu te souviens de comment ça s'est déroulé ?**

Mais en fait moi, j'ai en tête l'annonce du licenciement de Jean-Jacques, qui est en fait l'administrateur qu'on a enlevé, mais je n'arrive plus à savoir si c'est ce jour-là qu'on a annoncé qu'on allait changer le mode de management de l'entreprise. Je pense qu'en fait, on a été réuni dans la rotonde, chez nous au bureau, et qu'on nous a annoncé un changement de management et que pour aller dans cette voie, ils avaient fait le choix, et ils assumaient leur choix, ils avaient fait le choix de se séparer de Jean Jacques Marchal pour pouvoir avancer dans ce projet. Oui, c'est ça que j'ai en tête mais après il y a des passages de vie qu'on oublie comme ça.

**Oui, oui mais ce serait logique dans ce que tu me racontes, ce serait logique. Et du coup, quelle émotion, tu as déjà un petit peu expliqué, tu vas peut-être te répéter, mais quelle émotion tu as ressenti, du coup, lors de cette annonce-là, dans la rotonde, dans tes souvenirs ?**



Comme j'ai dit, plutôt de la réjouissance, j'aime l'idée d'aller vers quelque chose de nouveau, j'en ai très vite perçu les valeurs, j'ai très vite perçu que c'était en phase avec mon équilibre et j'ai tout de suite pensé que c'était fait pour moi.

**Ok, parfait. Du coup, outre le fait qu'il y a un alignement de tes valeurs et celles de "Concept Expo", qu'est-ce que ça a changé en plus pour toi ?**

Au niveau professionnel ?

**Oui, au niveau professionnel comme personnel, qu'est-ce que ça a changé ?**

J'ai aujourd'hui beaucoup plus de reconnaissance de qui je suis et ce que je fais et ça, je pense que ça ne peut qu'impacter ton privé et ton professionnel. Donc oui, vraiment, c'est cette reconnaissance, cette écoute bienveillante de la direction et de mes collègues. Finalement, je ressens beaucoup plus de bienveillance dans l'entreprise qu'auparavant. Ça, c'est incroyable, voilà.

**À ce point-là ?**

Oui, je trouve, oui, oui.

**Et du coup, à l'heure actuelle, tu vis toujours aussi bien le changement ?**

Si pas encore mieux, je ne sais pas. Oui, alors, avec les difficultés que ça entraîne aujourd'hui, c'est que quand tu décides de t'impliquer dans ce changement, tu décides de t'impliquer finalement, dans beaucoup de choses et il est difficile aujourd'hui pour moi de mener ma mission correctement sans perdre de mon organisation et donc j'ai perdu, j'estime, aujourd'hui en efficacité, au profit du développement et de l'application vers d'autres choses. Et ça me frustre un petit peu parce que je voudrais retrouver cette rigueur qui me qualifie aussi et qu'aujourd'hui je n'ai plus. Mais c'est certainement lié aussi à la situation que COVID qui fait qu'on s'est éparpillé dans plein de projets et on doit tout le temps, on doit tout le temps faire des nouvelles choses, on doit tout le temps remettre en question tout ce qu'on fait, on fait les choses puis c'est annulé et puis... Enfin, voilà, je crois que le contexte n'aide pas et qu'une fois qu'on sera retourné dans un rythme de travail plus intense. Parce que pour le moment on est au chômage nous, on est censé travailler que 3 jours sur 5 et moi j'en travaille quand même 5 jours sur 5, enfin en prestant normalement que 3 sur 5 et donc je vais cette frustration là mais c'est que c'est lié à la crise quoi.

**Oui, et en plus le secteur de "Concept Expo" a été fort touché, donc.**

Voilà, et donc c'est purement lié à notre secteur d'activité et à la situation sanitaire. Donc si je veux faire abstraction de ça, je n'ai pas de frustration, j'en ai une aujourd'hui mais elle est liée purement, vraiment, à la situation COVID quoi.

**Et pas au changement lui-même ?**

Oui.

**Ok.**

J'ai une petite frustration parfois aussi de la lenteur quand même des décisions. Moi j'aime bien que les choses s'actent, qu'il y a des projets qui soient menés à bien et j'ai l'impression parfois qu'on tire en longueur quand même les process quoi.

**Ok oui, ce n'est pas encore assez réactif comme tu dis ?**

Non, non, ça, pour moi, c'est vraiment un point et donc je sens qu'il y a beaucoup d'endroits où ça s'essouffle en fait, par manque de prise de décisions. Et ça, amener des équipes à devenir autonomes, on n'en est pas encore tout à fait arrivé là. Je pense que beaucoup de gens ont peur encore.

**Oui mais ça fait que 2 ans, le processus est long mais oui je comprends. Donc pour toi quelles sont les forces et les faiblesses de ce mode d'organisation ?**

Les forces, c'est faire naître le plein potentiel des gens, ce sont les échanges sans hiérarchie, la fluidité de l'information, c'est la capacité à se réinventer aussi. Les faiblesses, je dirais, un process encore lent dans les décisions et dans les aboutissements de réflexion quoi.

**OK donc là on est à troisième phase, donc depuis que le changement est mis en place. Pour toi, quel a été l'apport majeur que ce mode de management, ce système organisationnel à apporter à l'organisation, à apporter à "Concept Expo" ?**

C'est de faire mettre des idées nouvelles et de favoriser la reconnaissance de chaque être humain.

**Parfait. Donc à l'heure actuelle, est-ce que pour toi, la situation actuelle tend vers un succès, un échec ou tu ne sais pas trop encore te positionner ? Et pourquoi ce serait cette tendance-là ?**

Alors je ne peux pas dire autre chose que ça tend vers un succès, même s'il reste pas mal de chemin à parcourir. Mais je crois tellement dans le projet depuis le départ que je ne peux pas aujourd'hui me dire "On fait marche arrière", ce n'est pas possible. Et aujourd'hui, changer d'entreprise pour moi, j'en serais malheureuse et triste parce que je ne pense pas que je pourrais trouver ça ailleurs, bien que je sais que ça se met en place dans pas mal d'entreprises d'aujourd'hui et que je pense que c'est le mode de gouvernance "à la mode du moment" et qu'on va aller vers ça parce que c'est de ça qu'ont besoin les jeunes aussi pour arriver dans le monde du travail, enfin tu vas peut-être me contredire mais...

**Non, non, je suis d'accord.**

Voilà, et donc je pense que c'est hyper important et ceux qui ne le font pas, ne vont pas réussir à attraper les meilleurs talents à venir les rejoindre parce qu'ils n'auront pas ce bien-être à offrir. Voilà et donc aujourd'hui non, un retour en arrière, c'est impossible. Et moi je crois que si les facilitateurs, enfin, le groupe facilitateur continue à bien se former et continue à amener vraiment chaque équipe à trouver des solutions à tous les problèmes, on va avancer, on va y arriver quoi. Mais ça nécessite encore de la

formation, des équipes qui se sont dévouées à faire avancer le projet. Donc moi je crois qu'il faut encore maintenant mettre un coup d'énergie dans tous les moteurs et toutes les personnes qui ont cette énergie à mettre dans ce changement. Il faut se concentrer, je pense, un peu sur ces personnes-là pour amener à bien le projet, le step plus loin et que ça prenne, que ça rayonne suffisamment pour que le reste de l'entreprise y adhère, il y a encore des récalcitrants.

**Je pense qu'on ne peut pas satisfaire tout le monde mais oui, c'est un travail de longue haleine.**

Oui.

**Ok, pour toi, tu penses que c'est un changement qui était nécessaire à l'entreprise ?**

Alors, est-ce que c'était nécessaire ou pas, je pense que l'entreprise aurait pu continuer à fonctionner autrement, mais est-ce que les gens auraient été épanouis ? Pour moi, non. Et est-ce que, du coup, le que l'épanouissement personnel qui amène vers, finalement, des réflexions nouvelles qui mènent à des nouvelles lignes de produits, qui mènent à un challenge qu'on se donne et qu'on essaye de faire avancer. Moi, je pense que d'ici cinq ans, l'entreprise peut faire un gros boum, est-ce qu'elle aurait pu faire ce boom avant ? Non, je pense qu'on stagnait un peu, c'était une entreprise qui était en mode "On fonctionne mais on n'évolue plus".

**Oui, on se satisfait de ça ?**

Et on se satisfait de ça et si on veut évoluer, si on veut aller plus loin, qu'est-ce qu'il faut faire ? Est-ce que ça ce n'est pas une solution ? Et j'imagine qu'ils se sont posés cette question avec des ambitions bien hautes et aujourd'hui, on se rend compte que, finalement, ça commence à faire son chemin, on commence à développer des nouvelles lignes de produits qui sortent un petit peu de ce qu'on faisait d'habitude. Pour ne pas le citer, il y a un nouveau département, enfin une nouvelle ligne de produits "Nest Office" qui se développe pour tout ce qui est solution de télétravail, ça n'existait pas avant. On développe aussi dans les entreprises, en termes de facilitation et d'aménagement de bureaux de manière plus créative, ça n'existait pas. Et donc, c'est toutes des choses qui pourraient nous amener sur des nouvelles opportunités et qu'on n'aurait jamais fait naître dans le contexte précédent, ça c'est sûr.

**Oui, ok. Est-ce que grâce au changement, vous avez sentiments, tu as senti un développement dans tes compétences ?**

Pas encore, c'est peut-être en cours.

**Mais tu penses que ça pourrait jouer un rôle comme ça au travail ?**

Ça pourrait parce qu'en fait, je prends des rôles maintenant dans lesquels je ne suis pas destinée de base. Et donc, voilà, je pourrais arriver à développer des compétences oui.

**Ok, tu y as déjà répondu partiellement, mais au niveau de l'efficacité, est-ce que tu trouves plus efficace depuis qu'il y a eu changement, toi mais aussi, est-ce que tu trouves aussi que l'organisation se sent plus efficace depuis que le changement est mis en place ?**

Je crois que c'est mitigé. Je pense qu'on a... En fait, ce qu'il y a, c'est que j'aime bien regarder ce qui a été bien fait et tout, ce qui a évolué et il y a toujours une partie de moi qui regarde quand même "Oui mais ça, ça n'a pas évolué, on n'a pas réussi à trouver le bon chemin pour ça, ça et ça". Donc c'est mitigé, ce n'est pas encore parfait, on n'a pas toujours les bonnes techniques non plus pour avancer et donc c'est une question de formation je crois, de nouvelles techniques, de nouvelles approches pour qu'on devienne tous agiles quoi.

**Ok, tu en avais déjà cité quand même pas mal au début de l'entretien, mais est-ce que tu sais me citer 2, oui 2, environ 2 actes concrets qui montrent le passage en management participatif dans l'entreprise ?**

Oui, le premier gros changement a été les élections sans candidats, tu veux savoir quelles sont les étapes qu'on a franchi, et la mise en place des réunions opérationnelles par cercles, accompagné de facilitateur, ça a été une révolution chez nous. Parce qu'en fait, on avait l'habitude, dans notre cercle en tout cas, d'écouter le monologue pendant 2h d'un manager et où, finalement, tout le monde s'endormait, tout le monde regardait son téléphone, personne n'a participé. Et donc quand on a changé ça et qu'on a donné la parole à chacun en disant "Tu donnes un mot et après on développera ton mot et tac tac tac et là "Waouh, chacun peut parler et en plus, on demande l'avis aux gens mais...

**C'est dingue !**

C'est dingue, donc ça, ça a été "Waouh", moi j'ai trouvé ça trop top donc ça, c'est les deux grandes étapes qui ont été mises en place pour démarrer chez nous. Alors de là, en fait, il y avait certaines personnes qui trouvaient "Oh oui mais le fait qu'on laisse parler tout le monde, ça fait naître des sujets à la con". Oui, enfin, il y a aussi des bons sujets qui sortent, et si des gens ont envie d'exprimer des sujets qui sont un peu moins pertinents, ils ont leur place aussi et ce n'est pas grave quoi. Il faut un peu de légèreté de temps en temps dans les réunions, ce n'est pas la peine d'avoir toujours des gros sujets bien difficiles. Et donc au début, c'était peu accepté ce genre de choses. Bon alors la difficulté c'est d'amener les gens à amener leur sujet en exprimant bien leurs besoins parce que ça, c'est très compliqué parce qu'au début, on avait des personnes qui venaient avec des sujets et "so what ?", et après, on fait quoi de ce que tu amènes parce qu'en fait, il n'y a ni de questions, tu n'as pas exprimé un seul besoin, et donc voilà. Donc la question qu'on doit réussir à se poser vraiment, c'est "Quel est ton besoin ?" et ça peut être juste "Je donne de l'information" mais voilà, il faut arriver à former les gens à ça.

**Oui, ce n'est pas facile, ce n'est pas naturel de faire ça pour tout le monde.**

Non, non, du tout. Il y a des gens, on ne se rend pas compte, mais il y a des gens qui ne savent pas parler en fait en public enfin.

**Oui, c'est quand tu es trop introspectif, enfin trop introverti.**

Oui, voilà. Donc le fait de faire des tours de parole, c'est très bénéfique.

**Parfait. Et donc je sais que l'accompagnement au tout début, ça s'est passé avec Guy Veny.**

Oui.

**Comment est-ce que ça s'est déroulé cet accompagnement ? Qu'est-ce que tu en as pensé ? Et est-ce qu'il y a eu un autre accompagnement, peut-être plus en interne par un collègue ou autre, pour suivre ce processus ou ça a été juste Guy ?**

Alors pour ma part, c'est juste Guy parce que j'ai fait partie tout de suite du groupe des facilitateurs et que du coup, en fait... Donc, Guy nous a accompagné dans cette réunion d'élections et du coup, très vite, on a eu cette formation enfin, je sais plus à quand je dois remettre ça, mais ça devait être au début cette formation des facilitateurs. Et du coup, c'est nous qui avons un peu aider les autres dans l'entreprise plutôt.

**Oui, oui, c'est ça.**

Et de temps en temps, on crie "Help, viens nous aider parce qu'on ne voit pas quelle technique mettre en place pour répondre à cette problématique". Et donc ça reste notre référence, oui.

**Ok, ça se passait bien ? Tu étais satisfaite de son accompagnement ?**

Oui, alors moi, j'avais une vision positive, mais j'avais parfois cette impression quand même que c'était très théorique et ça n'amenait pas de vrais chemins pour "Concept Expo". Et bon, on lui donnait le surnom "gourou Guy" parce qu'en fait, il nous a amené une espèce de science magique et donc "gourou Guy", c'était son petit surnom (rires). Et voilà, c'était un peu, j'avais un peu l'impression quand même qui nous amenait dans de la manipulation et je trouvais ça un peu particulier au début mais c'était sa manière de l'amener et après il faut s'approprier les principes quoi.

**Oui, c'est ça, il faut faire sa sauce à soi quoi. Parfait donc là, on a fini l'axe management participatif, on va passer à la reconnaissance au travail. Donc avant que le changement ait lieu, sur une échelle de 1 à 10, à combien tu évalues ton bien-être dans l'organisation ?**

6.

**Ok et depuis quel changement tu l'évalues à combien ?**

8.

### **Et qu'est-ce qui a fait cette différence ?**

Tout ce que j'ai dit et enfin. En premier, le licenciement de la personne que je détestais, ça a fortement joué et puis, tout simplement l'écoute, les temps de parole, les échanges. Ça, c'est tous les éléments qui aujourd'hui m'apportent satisfaction et qui, du coup ce n'est pas facile dans toute la période qu'on vient de vivre, avec l'écartement qu'on a eu en télétravail.

### **Mais non, c'est une dimension humaine qui a été mis à rude épreuve.**

Alors on a la chance d'avoir un cercle qui est quand même vachement actif et composé de plein de facilitateurs, donc il y a eu naturellement une énergie qui s'installe et on a installé, nous, deux fois par semaine des réunions très courtes, informelles pour maintenir l'échange. Oui donc voilà, ce sont des petites choses qui permettent de maintenir. On a un lien aussi avec un petit groupe WhatsApp, enfin, on a un groupe qui continue à maintenir le lien depuis toujours.

### **Vous arrivez à conserver ce lien même à distance ?**

Oui, oui et je pense que c'est hyper important. Et les cercles où ils ont perdu ce lien, ils ont perdu un petit truc quoi.

### **Ça se ressent un petit peu ?**

Oui, oui, clairement.

### **Ok. Donc pour toi quels sont les 3 facteurs qui te motivent à performer dans l'entreprise ?**

L'autonomie, la reconnaissance et le partage. Le partage dans le sens où je peux apporter quelque chose aux autres dans l'entreprise, dans d'autres choses que ce que je faisais au quotidien dans mes tâches.

### **Oui, plus large que la mission que tu as ?**

Donner plus de ma personne pour faire évoluer les choses dans l'entreprise. Moi, avant le changement, je me remettait beaucoup en question parce que ma raison d'être, si elle devait se limiter à un principe de vendre des produits à un client, en fait, il me manquait quelque chose, il fallait que je fasse quelque chose pour aider les autres. Alors gros bateau, "Je vais faire du bénévolat, je vais aller travailler", mais en fait, oui, non. Enfin, voilà, ça m'a traversé l'esprit à un moment donné, de dire que je vais me rendre utile, j'ai besoin de me rendre utile. J'avais cette affreuse sensation de ne servir à rien, de servir à faire des choses mais finalement "Qu'est-ce que je fais ?", on vend du vent, enfin du vent...

### **Quel est le sens ?**

Oui, voilà, et avec ça, c'était un grand changement ici.

### **Parfait et donc du coup si je te cite le mot "reconnaissance", qu'est-ce que ça t'inspire ?**

Le bonheur, c'est le bonheur, oui bien-être, bonheur et motivation. Clairement, si je dois en citer comme ça, deux-trois quoi.

**Ok parfait et pour toi, quelles sont les différentes formes de reconnaissance qui existent ?**

L'écoute, c'est déjà une reconnaissance mais le fait d'être authentique et de dire les choses tout simplement, c'est de la reconnaissance. Et partager, en fait, son ressenti et ce qu'on pense de l'autre, que ce soit dans le milieu professionnel ou dans ses relations humaines, c'est de la reconnaissance aussi. Savoir reconnaître les choses qui sont bien faites de son voisin et même vers sa direction, pouvoir dire "Je pense que là tu as fait une erreur mais je pense que là c'était génial et pour améliorer ce point-là, tu pourrais peut-être mettre ça en place parce que la vision que tu dégagerais vers le reste de l'entreprise serait plus positive". Donc c'est ça aussi la reconnaissance, c'est pouvoir dire les choses même quand elles ne sont pas bonnes mais on en amenant des tips pour améliorer et de pouvoir le faire dans tous les sens, c'est-à-dire que toi, tu dois pouvoir le faire vers la direction comme tu dois pouvoir le faire avec tous tes collègues.

**Oui, c'est ça, pas juste one-to-one quoi, c'est vraiment partout.**

Non mais ce que je veux dire, c'est qu'il ne faut pas avoir peur de le faire vers ta direction aussi et de pouvoir être authentique à tous les niveaux de l'entreprise parce que tu auras, moi j'estime en tout cas, qu'aujourd'hui l'authenticité que je peux avoir avec mes deux directeurs, c'est une forme de reconnaissance, voilà. Et pouvoir dire le bien, pouvoir cerner ce qui est moins bien, voilà, et je t'avoue que je le fais aujourd'hui, je n'ai pas peur de dire "Tiens, je pense que là ce n'était pas une bonne idée ce que t'as amené, si j'étais toi, j'aurais fait ça" tu vois.

**Oui, tu vas toujours avec une solution et une amélioration ?**

Si j'étais à ta place, j'essaierais cette formule-là pour voilà.

**Toujours dans le positivisme et pas dans le négativisme ?**

Et ça. Et j'aimerais que tout le monde arrive à ça, mais c'est un peu dans le meilleur des mondes.

**C'est dans le tempérament déjà aussi oui.**

Oui, c'est comme ça que je suis avec mes propres enfants aussi, tu vois.

**Ok. Et comment est-ce que tu qualifierais la politique de reconnaissance qui est mise en place chez "Concept Expo" ? Est-ce qu'elle est présente ? Est-ce qu'elle est induite ? Comment elle se déroule ?**

Alors aujourd'hui je dirais que le seul facteur qui nous permet de mesurer, non, ce n'est pas vrai, mais un des facteurs qui nous permet de mesurer la reconnaissance, c'est via notre système d'évaluation. Depuis l'année dernière, c'est la deuxième édition je crois ou la troisième, je ne sais plus, on le refait

cette année comme ça ici fin juin, on est dans le même principe que quand on fait... Non, il y a plusieurs en fait, il y a la reconnaissance via les évaluations, parce qu'on met en avant ce qui a été bien fait, on donne des solutions pour améliorer ce qui est moins bien et donc ce n'est pas mal. Et alors, la reconnaissance tu la retrouves très fort aussi dans l'élection sans candidat parce que tu viens amener à ton candidat "Moi je pense que tu es la candidate idéale parce que parce que, parce que, parce que" et en fait, tu lui dis des choses que probablement tu ne lui aurais jamais dites et je pense que ça fait beaucoup de bien aux gens de manière globale de les entendre. Et les gens ont appris à les entendre aussi parce que, au début, c'était "Oh je suis gêné, tout ce qu'on dit sur moi de positif, ohlala". Et aujourd'hui les gens, je pense, dans l'entreprise ont accepté qu'on peut penser du bien d'eux, qu'il y a des choses à dire quoi. Donc ça, il y a de la reconnaissance. Et alors, moi, personnellement j'ai de la reconnaissance avec des discussions informelles avec pour pas le citer, Alain Pajot.

**OK, parfait. Et est-ce que tu établis un lien entre la reconnaissance et la rémunération ? Est-ce que pour toi, ça a une importance ce lien et est-ce que c'est présent chez "Concept Expo" ?**

Non, ça n'a pas d'importance pour moi et aujourd'hui, il n'y a pas de lien qui est fait mais je ne suis pas assez tournée vers la rémunération que pour aller à la recherche de ça. Et aujourd'hui, je ne me pose très souvent pas la question de savoir ce que je gagne, je gagne suffisamment que pour avoir une vie qui me convient et je n'ai jamais été demandé une augmentation, je n'ai jamais enfin tu vois. J'estime... Moi, dans mon meilleur des mondes, on est rémunéré pour ce qu'on a porté, ce qu'on fait de bien dans l'entreprise et ce n'est pas spécialement le cas mais ça va changer. Et j'aimerais bien que d'autres personnes dans l'entreprise puissent aussi bénéficier de bonus en reconnaissance de tout ce qu'elles font bien aussi, et ce n'est pas tout à fait le cas. Alors nous, on est dans un contexte où dans les pôles commerciaux, on est rémunéré pour notre travail quotidien, mais on est aussi rémunéré par le niveau de résultat.

**Oui la commission.**

Oui, chose que dans les autres cercles de l'entreprise, ce n'est pas le cas. Et honnêtement, je ne trouve pas ça juste. Donc moi, j'aimerais arriver à mettre tout ça sur le tapis et je fais partie vraiment des motivés de la réflexion mais voilà...

**C'est un gros dossier.**

C'est un gros dossier, oui voilà, on n'est pas prêt de le mettre sur le tapis mais bon. Non, il est sur le tapis mais on n'est pas encore prêt de le mettre sur un plateau et de le servir.

**Et oui, c'est ça, il y a encore un travail à faire ?**

Carrément, oui.



**Ok. Conc quelle importance, toi, tu attribues à la reconnaissance au travail ? Donc toi la donner envers tes collègues que la recevoir de tes pairs ou de la hiérarchie entre guillemets. Quelle est la signification, quelle est l'importance que tu y mets et pourquoi ?**

Mais je pense que, de toute façon, la reconnaissance en fait, je n'avais pas conscience qu'elle était nécessaire, enfin qu'elle était importante parce que je n'aime pas recevoir des compliments, je n'aime pas être au cœur de, je n'aime pas être la personne qui est au cœur d'une réflexion, je n'aime pas être celle qui... Et puis, finalement, en fait, pourtant je le fais et j'aime ça mais je ne recherche pas la reconnaissance mais je me rends compte que quand j'en ai, ça m'apporte beaucoup de bien et ça me donne de l'énergie. Et donc, si ça me donne de l'énergie, ça doit certainement en donner aux autres et voilà. Donc ta question, c'était quoi ?

**L'importance que tu y attribues dans tes relations tant toi la recevoir que la donner à tes collègues.**

Je voulais dire en fait, à la base, j'aurais envie de te dire pas grand-chose mais je me rends compte de l'impact que ça peut avoir chez moi et donc je prends conscience que c'est important de le faire avec les autres aussi. Mais c'est encore du chemin à faire parce que je n'attends pas ça des gens, je n'attends pas de reconnaissance spécialement à la base, mais on sent, on se rend compte que finalement, ça fait énormément de bien.

**Tu n'es pas en recherche de ça mais quand tu l'as, c'est très satisfaisant ?**

Mais je ne suis pas en recherche, enfin je pense ne pas être en recherche mais en fait si tu vois, c'est paradoxal.

**Inconsciemment ?**

Oui, oui.

**Ok, d'accord. Bon, ça tu en as déjà cité quelques-unes mais je ne sais pas s'il y en a d'autres qui te viennent en tête par rapport à ton vécu dans l'entreprise, comment est-ce que la reconnaissance peut se... Je recommence, comment la reconnaissance peut se manifester dans ton travail ? Donc tu avais déjà expliqué de manière verbale etc surtout, est-ce qu'il y a d'autres sortes qui peuvent te venir à en-tête ?**

Oui alors tu pourrais avoir dans le principe, la rémunération mais de mon point de vue, aujourd'hui, ce n'est pas ma meilleure, voilà, ce n'est pas mon meilleur facteur de reconnaissance mais ça pourrait se rajouter à ce que j'ai dit auparavant quoi.

**Ok, ok nickel. Donc tu en as déjà un peu parlé, on va parler des feedbacks donc tant des feedbacks formels comme tu disais avec l'évaluation etc, et puis tu as des feedbacks plus informels où ton collègue vient de dire "Super tu as fait un très bon travail". Comment est-ce qu'ils se déroulent les feedbacks dans l'entreprise ? Et quelle est l'importance que tu y accordes ?**

Alors les feedbacks, aujourd'hui on met en place plusieurs choses à différents niveaux. Bon, je t'ai déjà parlé des évaluations, c'est du feedback. On a proposé aussi au cercle facilitateur de donner du feedback automatique lors de réunions, quand une réunion est facilitée par un facilitateur, il y a beaucoup de chance qu'au sein de cette réunion, il y ait d'autres facilitateurs parce qu'on commence à être suffisamment dans l'entreprise que pour pouvoir être à plusieurs dans une même réunion facilitateur. Et donc on va instaurer, c'est nouveau, le feedback automatique où les autres facilitateurs de la réunion donne du feedback en live, tout de suite, en disant "Tiens voilà, c'est super ça mais ça tu pourrais peut-être changer parce que tu arriverais à mieux sortir le plein potentiel de chacun si tu la menais comme ça", voilà. Sinon le feedback, je dirais que, de manière générale, Alain Pajot vient souvent chercher du feedback, chose qu'il ne faisait pas du tout, il s'intéresse très fort "Ah tiens, il s'est passé ça dans l'entreprise dans lequel tu étais impliqué, quel est ton feedback ? Quel est ton ressenti ? Qu'est-ce que tu penses en fait de cette nouvelle démarche ?". Et donc il y a cette manière informelle de poser des questions, Alain vient souvent chercher du feedback dans chez tout le monde enfin peut-être pas chez tout le monde, mais en tout cas chez moi et d'autres du département commercial quoi.

**Ok. Donc tu penses que ça a une certaine efficacité dans la reconnaissance ?**

Sûrement, oui, oui.

**D'accord, est-ce que tu as l'impression que tes compétences et tes talents sont reconnus dans l'organisation justement, lors de ces moments de feedback donc tant dans les évaluations que dans des moments plus informels ?**

Oui.

**Et en quoi ?**

Par de l'échange où finalement, on me fait part de la satisfaction, du bon déroulement des nouveaux projets. Donc oui, les partages que j'ai avec mes collègues ou ma direction, ils me font penser qu'ils ont envie de continuer en tout cas à travailler avec moi.

**Ok nickel. Est-ce que pour toi la reconnaissance est équitable dans l'organisation ?**

Non.

**Et en quoi ?**

Parce que je pense que c'est impossible que la communication soit aussi fluide avec tous les individus de l'entreprise. Et que du coup, le niveau de reconnaissance est difficilement égalable et équitable chez tout le monde et je pense que le nouveau directeur qu'on a dans l'entreprise, qui est Thomas, je pense que lui aura plus de mal à être équitable dans la reconnaissance. C'est mon feeling, je te le dis comme ça de toi à moi. Voilà, je pense que lui n'est pas encore pleinement impliqué dans ce management collaboratif suffisamment que pour pouvoir mettre sur un même pied la reconnaissance.

**Ok, d'accord. Du coup, pour quelle raison est-ce que tu aimes investir dans ton travail, qu'est-ce qui le rend fière de travailler chez "Concept Expo" ?**

Fière de l'entreprise que je représente, fière de parler d'un projet d'entreprise avec des valeurs qui me conviennent en fait. Je suis plutôt fière de parler du collaboratif que des produits finalement et pourtant, je dois les vendre les produits (rires). Oui je suis aujourd'hui je suis fière d'une entreprise qui se démène dans une situation de misère et qui trouve suffisamment de pistes de résilience que pour arriver à tenir debout. Donc déjà voilà, je suis fière de ça, je suis fière de encore faire partie de l'aventure avec tout le nettoyage qui a été fait donc bon voilà. Mais non mais sinon, de manière globale en fait, je crois que je suis plutôt fière des valeurs qu'on véhicule que de la qualité des produits. Ce n'est pas que je m'en fous mais voilà, je suis aussi fière des humains avec qui je travaille quoi, tu vois.

**Ok et du coup au contraire, justement, quels éléments pour te freiner à t'investir dans ton travail ?**

La peur.

**Oui, oui.**

La peur, la peur encore de m'aventurer dans un terrain que je ne maîtrise pas et étant plutôt à la base perfectionniste mais beaucoup moins aujourd'hui depuis que j'ai été malade, du coup quand je ne maîtrise pas, je ne préfère pas m'aventurer, mais on me fait m'y aventurer quand même. Donc voilà, la peur en fait, la peur est le plus gros frein de ce mode changeant.

**Oui, ça oui, clairement parce qu'on ne sait pas où on va etc. Est-ce que tu te sens pleinement reconnue dans l'organisation tant pour toi, ta personne que pour tes talents et tes compétences ?**

Non, sûrement pas, enfin on n'est jamais à 100% reconnu et parfois moi, je ne suis même pas convaincue complètement à 100% de ce que j'amène donc enfin bon je pense que non, complètement, jamais, ce n'est pas possible. Tu vois, on renvoie toujours une image de soi qui est à moitié enfin, qui est  $\frac{3}{4}$  complète donc il y a toujours une partie qui ne sera jamais vraiment cernable par le reste de l'entreprise. Donc pleinement reconnu, non.

**Ok mais reconnu globalement ?**

Oui.

**Ok, c'est déjà ça.**

C'est déjà pas mal oui.

**Oui et donc dernière question, si c'était nécessaire, comment est-ce que tu améliorerais la reconnaissance dans l'organisation ?**

Comment je l'améliorerais, la reconnaissance ? En instaurant toutes les semaines des heures de compliment (rires).

**Ah oui, non, c'est sympa comme idée, c'est original.**

Non, je dis ça comme ça, pour rire, mais why not. Une heure chaque semaine, la même, où tout le monde échange ce qu'il a trouvé de génial chez l'autre pendant la semaine.

**Ça amènerait les gens à se le dire.**

Oui et pas attendre, en fait, l'évaluation de fin d'année où tu vas chercher au fond de toi. Voilà.

**Franchement, c'est une piste à creuser je pense, c'est sympa. Ok donc là j'ai fini toutes les questions spécifiques par rapport au sujet. J'ai juste quelques questions pour ma méthodologie.**

**Donc, quel âge est-ce que tu as ?**

43. Je dois réfléchir à chaque fois (rires).

**Quelles études est-ce que tu as faites ?**

J'ai fait le marketing.

**Ok et alors, tu m'as dit le poste que tu occupes c'est account manager, c'est ça ?**

Oui.

**OK parfait. Voilà, j'ai fini toutes mes questions. Merci beaucoup d'avoir pris le temps, c'était très, très intéressant.**

Et tant mieux.

**Je ne sais pas si tu as quelque chose à ajouter pour conclure cet appel ?**

Non, écoute, je pense avoir partagé des choses avec, ce n'est sûrement pas exhaustif parce que je n'ai rien préparé, que voilà, il y a certainement des choses qu'après je me dirais "Oui, j'aurais dû dire ça" mais voilà.

**Justement, c'est quand c'est sur le feeling, c'est encore plus enrichissant.**

Oui, sûrement.

**Mais parfait, merci beaucoup.**

Écoute, bonne continuation, donc tu finis ton mémoire en fait là-dessus ?

**Oui, c'est ça, c'est ça.**

Et tu le rends fin juin quoi ?

**La date à Namur, la date est début juin donc ça va être très compliqué, donc ce sera pour août, mais je n'aurais pas pendant les vacances, ça sera fini fin juin normalement, on croise les doigts. Donc les vacances ne seront pas non plus empiétées par ça.**

Oui, oui, c'est déjà ça. Et tu as une session d'examens quand même aussi ?

**J'en ai deux, j'en ai déjà eu un et j'en ai un la semaine prochaine. Donc pas trop non plus ça va, je ne vais pas me plaindre.**

Oui et après tu t'arrêtes ou tu continues ?

**Je m'arrête, je cherche, je ne sais pas trop dans quoi je regarde un peu, mais, c'est la grosse question du moment.**

Tu sais vers quoi t'as envie d'aller ?

**Mais j'aime bien, du coup, tout ce qui est lié à l'humain donc là, enfin la dimension humaine, ça m'intéresse très fort mais pas juste la RH. Je sais que dans mon stage, c'était responsable du développement humain et pas juste responsable des ressources humaines donc ça, ça m'était plus l'aspect sur le management participatif qui était présent là-bas. Ou alors dans le change management j'aime bien aussi ça. Enfin, dans ce domaine, vraiment dans la relation avec les gens ou project manager dans un dans un domaine de responsabilité humaine quoi et y développer des projets autour de ça.**

Oui, il y a plein de boîtes, tu peux aller sonner.

**Oui, c'est ça, il faut que je prenne le courage de postuler aussi parce que ça fait peur parce que, c'est un peu l'inconnu.**

Oui.

**Mais non, je cherche, je cherche, je cherche. Il y a quand même pas mal de trucs qui me tentent, donc il faut que je me lance.**

Oui, allez bon courage pour le dernier et alors hâte de lire ton mémoire !

**Parfait, merci beaucoup.**

Oui bon après-midi, au revoir.

**Au revoir.**



## E. Annexe n°5 : Matrice d'analyse

### **AMBIANCE**

#### Avant le management participatif

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	qu'ils impliquent les personnes du magasin dans la gestion des tâches quotidiennes. C'est quelque chose qui me convient assez bien et qui était déjà un peu en place avant le management participatif proprement dit
	c'était déjà un peu dans l'air du temps, on en parlait pas mal
Répondant 6	C'était familial mais il y avait quand même un décalage, il n'y a rien à faire, il y a ce décalage, c'est ce que je dis, ici il y est mais vraiment beaucoup moins. Au début, c'était fort, on sentait fort la différence
	on sentait ceux d'en haut et ceux d'en bas, ce n'était vraiment pas deux clans mais...
	C'est une fois seulement après que tu aies fait le management participatif que tu t'es rendu compte qu'en fait, il y avait un problème, il y avait quand même un problème avant. Mais avant qu'on le fasse, pour moi, je ne voyais pas tellement à quoi ça servait
Répondant 5	en fait, on a voulu mettre un nom dessus, mais on travaillait déjà de cette manière-là
Répondant 4	La culture, ce n'est pas négatif mais c'était fort hiérarchisé
Répondant 3	Nécessité non parce que, de ce que j'ai compris, avant, les gens étaient déjà très contents de venir travailler ici. Donc je ne pense pas qu'il y avait déjà beaucoup d'absentéisme et de turnover et tout

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	On était fort dans une hiérarchie forte où les rôles, les décisions, les impulsions au quotidien étaient top down, donc c'est la direction qui décidait tous les petits soldats qui marchait dans le même sens, voilà
Répondant 8	Donc au niveau de l'atelier, l'ambiance entre les gens n'ont pas vraiment changé. On s'entendait bien avant et on s'entend toujours bien
	C'était encore assez familial. C'était au départ 2 petites sociétés qui ont fusionné pour en faire une grosse, donc deux patrons. Mais dans les 2 petites sociétés c'était déjà quelque chose d'assez familial

Répondant 11	Plus distante, plus distante. Il y avait vraiment certaines procédures à suivre pour notamment s'adresser à la direction, s'adresser à certains départements. Il y avait une distance
	qu'avant, c'était une entreprise qui était très stratifiée et chacun faisait un peu sa partie sans penser ni celui qui était après celui qui était avant
Répondant 9	Avant le changement, honnêtement, tout était carré, structuré, donc on avait le chef de production puis en dessous, il y avait le chef d'atelier et puis on avait deux-trois chefs d'équipe au sein de l'atelier

### Après le management participatif

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	on est très, comment dire, c'est une petite famille quoi, en fait
	C'est une entreprise vraiment, où il fait agréable de travailler quoi
	Ça a quand même bien joué sur l'ambiance générale je trouve, le fait d'être tous sur le même pied. Enfin voilà, ça, ça joue quand même, il y a moins cette différence : gens d'en bas VS. gens d'en haut
Répondant 6	ça a l'air tellement familial même eux, ils se sentent bien
Répondant 5	Principalement, c'était pour l'entente et la convivialité et le fait qu'on travaille pour des valeurs que je partage
Répondant 2	<b>Qu'est-ce qui fait que tu es satisfaite ?</b> L'environnement enfin tout : collègues, la charge du travail, elle était un peu lourde en ce mois-ci mais après ça diminue. Mais j'aime bien
Répondant 3	je ne sais pas comment dire mais je ne trouve pas que c'est quand même familial mais il y a vraiment une bonne entente. On n'est pas des copains non plus mais comme une équipe
	Globalement, elle est bonne mais maintenant je sens qu'il y a des trucs qui pourrissent un peu l'ambiance. Enfin c'est anonyme le truc, genre des Éric. Je trouve que vraiment trop scission encore bureau/magasin

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
------------------	------------------



Répondant 10	Je vais dire correcte, comme dans toute entreprise. Je ne vais pas dire qu'on a déjà atteint le sommet où il n'y a pas de non-dits ou il n'y a pas de frustrations malheureusement. Il y en a encore toujours autant, il y a des départements où c'est beaucoup plus fluide, les gens peuvent vraiment tout se dire, d'autres où c'est encore un peu compliqué
	et donc, c'est une ambiance très positive au niveau humain et très riche au fait, comme première expérience (en parlant de l'élection sans candidat)
Répondant 13	Enfin, nous, je vais parler de notre part, pas dans les bureaux, mais nous, entre nous, mais il y a une grosse solidarité
	oui, ce n'est pas dire que c'est une deuxième famille mais oui un peu quand même, on a quand même été toujours partout ensemble donc, et dans toutes les situations
Répondant 8	Donc au niveau de l'atelier, l'ambiance entre les gens n'ont pas vraiment changé. On s'entendait bien avant et on s'entend toujours bien
Répondant 11	C'est comme une famille alors que je n'ai pas une grande famille. Dans ma famille, on est tous, à notre niveau, impliqué dans la vie familiale. Voilà, ici c'est un peu le même principe ici
Répondant 12	C'est une grosse machine, mais ça c'est peut-être une de ses faiblesses, on est une grosse machine et donc parfois très lent en réaction
	Il y a une émulsion de dynamique au sein de notre département qui est vraiment très positive, très chouette
Répondant 9	Une société fort familiale. Fort aussi à l'écoute et quand même bien soudée
	C'est vraiment bon enfant, ce n'est pas non plus jouer dans tous les sens, mais c'est il n'y a pas une journée où il n'y a pas des éclats de rire. Comme je dis, c'est pour moi, c'est familial, c'est vraiment, on s'entend bien

### La reconnaissance

Répondant 7	Par des gestes, par des paroles, par des sympathies, par voilà, c'est vraiment, elle est sincère et honnête, ce n'est pas une reconnaissance qu'on te lâche là en disant "Oui, c'est bien, t'as bien bossé, super". Non, elle est là, elle est là, elle est explicite
----------------	---

## ***RELATIONS SOCIALES***

### 1. Relations entre pairs

#### Avant le management participatif

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	Je ne pense pas que le management participatif ait joué un rôle là-dessus (l'entente parfaite entre collègues), c'était déjà le cas avant et c'est toujours le cas maintenant
Répondant 2	Je pense qu'avant l'épicerie restait avec l'épicerie, enfin chaque rayon restait avec son son rayon. Et donc maintenant, c'est vrai que, enfin maintenant Jess, qui est en fruits et légumes, elle va parler avec les autres
Répondant 7	Moi, j'ai dirigé mon équipe, mais je les ai enfermés dans un ... comment expliquer ça ? Enfin, tu me suivais ou tu ne me suivais pas, si tu ne me suivais, ça n'allait pas pour moi quoi. Voilà, je vais résumer ça comme ça, donc ce n'était pas facile

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Chacun pour soi, j'ai envie de dire. Beaucoup moins de de collégialité, d'entraide, un peu chacun dans sa bulle, chacun a ses objectifs propres, pas d'objectif collectif
Répondant 14	J'avais tendance à travailler de manière tellement autonome que je travaillais toute seule, sans avoir besoin, soi-disant, des autres. Et pour ne pas te le cacher, ça m'a mené, il y a 7 ans, à un burn-out en fait. Donc voilà, je pense qu'aujourd'hui ça ne devrait plus me toucher avec l'approche qu'on a du métier aujourd'hui
Répondant 12	il y avait un tel clivage que les gens ne se mélangeaient même pas quand on faisait un truc, un repas de société ou quoi que ce soit, je veux dire

#### Après le management participatif

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	Je ne pense pas que le management participatif ait joué un rôle là-dessus (l'entente parfaite entre collègues), c'était déjà le cas avant et c'est toujours le cas maintenant

	plus de, comment dire ça, cohésion mais pas sûre que ça soit le bon mot
Répondant 6	Maintenant, ça reste, tu vois, on met toujours une petite barre entre le haut et le bas parce que, forcément, on n'a pas les mêmes liens, puis qu'on ne travaille pas H24 avec eux
	honnêtement la solidarité, elle y est
	Mais oui au niveau par exemple des collègues et tout ça, oui, il y a quelque chose qui a changé, ça c'est certain
	par rapport aux collègues mais dans notre vie privée aussi, enfin moi perso, je sens que ça a changé parce que justement j'essaie de faire un travail sur moi-même en repensant justement à aux choses qu'on a eu quoi
Répondant 2	Et même entre l'équipe, par exemple, c'est l'anniversaire de quelqu'un, on fait une récompense, enfin on fait un petit quelque chose
Répondant 7	<b>Et au niveau de la relation avec les collègues, est-ce qu'il y a eu un changement qui a eu lieu ?</b> Oui, bien sûr puisque j'ai lâché prise sur mes collègues, je les ai libérés de l'emprise que j'avais sur elles
Répondant 6	Oui, on est toujours aussi déchaîné l'un avec l'autre, on est toujours les mêmes. Maintenant, c'est vrai que ça nous force à communiquer beaucoup plus
	Et donc moi je viens lui porter mon aide donc il y a vraiment une collaboration. C'est que du positif pour moi.
	Beaucoup moins de tensions parce qu'on sait où chacun a sa place et ses actions
Répondant 3	Il y a aussi un peu le fait que, peut-être, je ne me sens pas assez soutenue dans le sens où parfois je demande des réunions en bas, c'est "J'ai pas le temps". Puis j'aimerais que, donc soutenue par Frank et Florence et du coup peut-être Laurent aussi, qu'ils comprennent que j'en ai rien à foutre de leur opérationnel

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 14	Il y a beaucoup plus d'entraide, d'écoute, d'empathie aussi, on se rend compte quelle est la réalité de l'autre, qui est mon collègue
	Un apport de ce système ... Je dirais l'humain, ou les collaborateurs, les humains et pas qu'un dirigeant mais toute une équipe
	Ceci dit, avoir cette vision ou cette connaissance de l'entreprise, savoir ce qui se passe, ce qui se vit au quotidien, dans d'autres départements, qui sont des

	collègues finalement, je crois que ça peut avoir quand même un impact dans le sens où je vais peut-être plus souvent réfléchir à “Tiens, en fait, ce que je fais là, ça pourrait potentiellement les aider ou les freiner”
	Pour moi pas tant que ça, parce que je suis déjà quelqu'un qui allait facilement vers les gens et qui leur disaient, j'ai toujours une communication très ouverte et très honnête et franche (...) Ca n'a pas changé
	Plus de moments de partage je crois, moins lié à la vraie fonction, plus orienté trait de caractère ou force, talent
Répondant 13	Les gens viennent quand ils ont besoin ou quoi, mais voilà, il y a quand même une différence
	Ça se déroule toujours très bien, même s'il y a une différence avec les bureaux mais même avec les gens des bureaux, ça se passe toujours très bien parce qu'ils savent bien que je vais faire tout pour amener les missions à bien et les gens du bureau me respectent aussi
	Et cette porte, on dit toujours que c'est un peu le mur qui sépare les deux clans, mais ce n'est pas des clans
	Mais moi, je me suis dit que c'est peut-être pas mal parce que ça va peut-être ouvrir les gens à se mélanger, à communiquer autrement que ça soit un peu plus participatif, un peu plus, enfin, un peu plus à travailler ensemble. C'était justement pour casser cette porte
	parfois entre les commerciaux et tout ça, je disais quand ils viennent chez nous, c'est toujours pour venir nous voir pour quelque chose, ils ne viennent pas nous voir pour dire “bonjour”
	je trouve qu'en en faisant un team comme ça, je trouve que ça sera beaucoup plus efficace, beaucoup plus communicatif et au moins, quand les gars ont quelque chose et bien, on en discute tous ensemble que de les laisser dans un petit coin et un qui va dire “Ah oui mais ça va comme ça, moi je n'aime pas”
Répondant 8	Donc entre menuisier au niveau de l'atelier, il y a en général aucun problème. Il y a de temps en temps des petites tensions entre 2 personnes mais ça collaboratif ou pas collaboratif, ça existera toujours
	Et alors, mais il y a quand même une partie de la société où on a très peu de contact

Répondant 11	Donc, au point de vue relationnel entre collègues, on a tous, ou presque en tout cas, pris le train en route et on s'est tous dit " Ok, c'est une chouette opportunité de travailler différemment, ensemble, de chacun prendre ses responsabilités, de plus toujours penser aux conséquences de tout ce qu'on fait sur le travail des autres"
	Mais entre nous, on le fait régulièrement quoi, c'est devenu naturel. Et même les gens qui ne sont pas formés, ils ont la capacité de le faire (en parlant des feedbacks)
Répondant 14	Je dirais que, depuis qu'on est passé en mode collaboratif, ça a renforcé la communication vers les équipes
	Donc aujourd'hui, le travail individuel on le fait chez soi et les moments d'échange, on va les faire au bureau quoi. Voilà et en fait, je pense que j'ai pris conscience de ce que je représentais aussi aux yeux des autres à ce moment-là. Parce qu'on pense toujours, finalement, qu'on se cache un peu toujours derrière une façade où on se protège parce qu'on veut s'épargner, pas rentrer dans des conflits au bureau, en tout cas, pour ma part, j'étais mieux en restant à distance qu'en impliquant
	j'aime l'échange avec eux et je peux te dire que ça a changé au moment du changement. Alors, le nettoyage de l'entreprise qui a été fait, tu dois savoir que cette année a été un peu compliquée pour une entreprise comme la nôtre, et donc il y a des personnes qui ont été enlevées dans notre équipe et finalement, ça m'a encore rapproché plus de ceux qui restent parce que j'estime que ceux qui restent, c'est ceux qui sont vraiment en phase avec mes valeurs
	C'est quelque chose qui m'a, moi, permis aussi d'aller encore plus vers des départements avec lesquels je n'avais pas d'interconnexion. Et donc aujourd'hui, la facilitation me permet aussi de rentrer en contact avec des gens dans des cercles où je ne devais... avec lesquels je ne devais pas collaborer avant
	Les forces, c'est faire naître le plein potentiel des gens, c'est les échanges sans hiérarchie, la fluidité de l'information
	Alors on a la chance d'avoir un cercle qui est quand même vachement actif et composé de plein de facilitateurs, donc il y a eu naturellement une énergie qui s'installe et on a installé, nous, deux fois par semaine des réunions très courtes, informelles pour maintenir l'échange

Répondant 13	on a aussi découvert des gens qui se sont ouverts, on a pu créer un échange avec des gens et avec laquelle on n'en avait pas précédemment, et ça c'est très bien
	Donc ça, c'est un gros changement, on pouvait passer direct chez les gens qui avaient cette légitimité-là. Donc on a des gens de certains départements, on pouvait aller les trouver directement, on n'était plus obligé de passer par des filtres et ne pas être sûr que notre demande ou notre parole n'aie pas été transformée entre-temps
	j'ai découvert des tempéraments que je ne connaissais pas, c'est ça qui est génial. Et ces gens-là, j'ai un échange un peu plus direct avec eux, et donc ils peuvent aussi m'apprendre des choses et c'est ça qui est génial !

## 2. Relations hiérarchiques

### Avant le management participatif

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	Les patrons sont assez proches de nous
Répondant 6	Oui, on sentait ceux d'en haut et ceux d'en bas, ce n'était vraiment pas deux clans mais...
	alors qu'avant, on ne les voyait pas, on pensait que c'était fort, voilà, c'était les patrons et puis le reste

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Moi c'était fort exécutant finalement, peu de demandes, d'avis, peu de reconnaissance, peu de d'implication. Enfin comment je dis ça ? On n'était pas amené, on ne nous demandait pas d'interagir ou de donner son opinion. On respectait la hiérarchie et si tu n'étais pas content de tout façon, tant pis pour toi
Répondant 14	Alors je me doutais bien que ce n'était pas possible de le faire sans enlever une personne, mais qui a été enlevé en fait, il y avait un directeur qui n'était pas compatible avec cette réorganisation managériale
	Moi personnellement la raison de mon burn-out, elle est là, c'était le problème que j'avais avec la hiérarchie que j'avais juste au-dessus de moi en fait, et qui était aux antipodes de mes valeurs, voilà

	Que du contraire, il passait son temps en one-to-one à nous démolir, je dirais presque sauf moi, mais en fait, il démolissait tellement les autres que moi, ça ne me convenait pas. Je ne peux pas supporter le principe
	Et donc voilà, elle faisait aussi partie des éléments à qui il n'avait rien à redire. Et donc voilà, il y avait cette espèce de compétition qu'il générait au sein même de notre propre équipe, alors c'était malsain, c'est malsain alors qu'aujourd'hui on en est à une réflexion d'équipe où on se dit mais finalement, on voudrait se donner une mission commune pour le bien-être de l'entreprise
Répondant 9	Ça, ça allait, c'était moins, entre guillemets, on avait moins facile à se dire les choses. Si on avait un truc qui nous déplaisait chez notre supérieur, c'était un peu compliqué de dire droit dans les yeux. Donc on gardait ça un peu pour nous même si on voyait parfois que ce n'était pas les bonnes idées qu'il prenait

#### Après le management participatif

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	ça dépend parce que, par exemple, Frank lui, il ne s'impliquait pas autant dans le fruits et légumes donc du coup, à part Bonjour/Au revoir, c'était sans plus. Maintenant avec lui, par exemple, je parle un peu plus parce qu'il vient dans le rayon, il me dit "Tiens, pourquoi ça il y a ça ? Pourquoi les légumes ça par exemple ça vient d'où ? Quelle origine" donc du coup on échange déjà plus
	<b>Il n'y a pas d'évolution dans les tensions qui peuvent créer problème ?</b> Sur certaines personnes, non. Tu vois qu'il y a toujours un problème qui est là. Mais tu en as certains avec qui ça s'est révélé. <b>Grâce au management participatif tu crois ?</b> Oui
	Et je pense que ça a changé beaucoup de choses. Moi perso, je n'ai plus du tout de craintes par rapport à tout ça, ça a évolué que dans le bon sens
	Et puis maintenant, ils sont beaucoup plus, enfin tu as l'impression qu'ils comprennent beaucoup plus qu'avant, non
Répondant 5	Oui, mais je ne suis pas d'accord avec toi, je pense qu'elle existe encore un peu (en parlant de la hiérarchie)
	le management participatif, parce que ça réutilise, en fait, une organisation qu'on connaît mais change totalement les rapports de force

Répondant 7	Parce que tu parles de management participatif, il y a quand même encore une hiérarchie qui est là et qui, pour moi, certaines personnes n'ont pas encore compris un certain lâcher-prise dans ce sens-là
	je pense que pour l'instant, il y a un clivage qui est en train de se faire et l'entreprise est un tonneau de poudre à canon et si on y met une mèche, ça risque d'exploser à tout moment
	Mais d'un autre côté, voilà, ça c'est un autre chose, j'ai aussi un problème avec l'étage et le rez-de-chaussée
	donc on a encore une hiérarchie qui est là. Et puis c'est quand même la direction quoi donc, mais quand je dis que ça s'organise comme une famille, c'est quand même une famille
	Il y a du changement et ensemble, parce que de toute façon on ne voit plus beaucoup Frank et Florence, ils sont occupés de leur côté, tout en sachant qu'ils sont encore là, mais ils nous laissent vraiment les rênes du magasin et tant qu'on respecte la Charte qui a été mise en place
	La direction, qui est quand même fort et qui, enfin, qui est encore là mais qui n'est déjà presque pas là en fait entre lui-même, qui nous laisse beaucoup plus de marge de gestion
Répondant 6	On reste toujours dans le même système, il y a des choses qui font dans le magasin et que voilà, on voit toujours la structure des bureaux et d'en bas. Parce que voilà, la structure du bâtiment fait que
	Maintenant, c'est vrai qu'on ne voyait pas souvent ceux "d'en-haut" comme on dit. Mais je trouve que du fait qu'on ait pris des rôles et des responsabilités, et bien ça change, on voit plus les autres
	Mon rôle à moi impacte le rôle de tout le monde
Répondant 3	Globalement, elle est bonne mais maintenant je sens qu'il y a des trucs qui pourrissent un peu l'ambiance. Enfin c'est anonyme le truc, genre des Éric. Je trouve que vraiment trop scission encore bureau/magasin

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Il a fait enfin il fait profil bas depuis ce moment-là en fait il, il a vraiment mis son ego de côté et il a réussi à faire confiance aux équipes



Répondant 8	Ici malgré que ce soit le boss, les gens l'appelaient par le prénom. Il passait quand même de temps en temps dans l'atelier dire bonjour, ce n'était pas le patron inaccessible
Répondant 14	donc j'ai eu l'impression d'être entendu très vite, oui. Il s'est très souvent, Alain s'est très souvent inquiété de savoir comment on vivait, comment on le ressentait, quel rôle on avait envie de jouer dans l'entreprise, qu'est-ce qu'on avait envie d'amener, où étaient nos talents
	moi j'estime en tout cas, qu'aujourd'hui l'authenticité que je peux avoir avec mes deux directeurs, c'est une forme de reconnaissance, voilà
Répondant 12	Alain a quand même une grosse lacune en termes de communication, qu'il prend toujours des gants mais grand comme des bottes pour faire la pêche à la mouche et du coup, c'est lent
Répondant 9	Personnellement, on ne ressent pas vraiment une pression d'un patron qui débarque et qui ... Parce que voilà, ils prennent le temps de venir discuter et d'être sympathique en plus, on a de la chance
	Non, non, enfin oui, ils ont l'air un peu plus cools qu'avant. Justement, le fait de vouloir aller voir les gens, je trouve qu'il a amplifié depuis ce moment

### 3. Entente générale

#### Relations entre pairs

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	Et on est assez proches les uns des autres
	Ça c'est comme partout, comme pour tout le monde. Y'a des collègues avec qui tu t'entends vachement bien et tu deviens très proches amis. Et puis y'a des collègues qui restent des collègues et c'est parfois plus compliqué
Répondant 6	Et puis, ce qu'il y a, c'est travailler dans une équipe, c'est la première fois que je travaille dans une équipe aussi grande ... Forcément, ce n'est pas du tout la même chose quoi, là pour parler et t'exprimer tout ça, oui, non ce n'est pas du tout la même chose. Puis tu as toujours des affinités avec plus de personnes que d'autres
Répondant 5	il y a les collègues qu'on voit après le boulot et les collègues qu'on ne voit pas après le boulot

Répondant 2	aussi avec les collègues, on s'entend super bien
Répondant 6	on s'entraide entre nous
	je sais très bien que je peux me reposer sur mes collègues et inversement
Répondant 3	Les échanges avec les autres, voilà l'équipe est chouette donc ça aide beaucoup et le fait d'avoir un travail qui fait sens

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	il y a quand même beaucoup plus de synergies qui se fait entre les différentes personnes
Répondant 13	Et voilà l'entente avec les monteurs, oui, ce n'est pas dire que c'est une deuxième famille mais oui un peu quand même, on a quand même été toujours partout ensemble donc, et dans toutes les situations. Et voilà, c'est quand même soudé quoi
	avant, il y avait vraiment le stock et limite je ne vais pas dire qu'on ne se parlait pas, mais c'était les monteurs, le stock. Et ici, c'est bien parce qu'on essaie de faire avec mes 3 copains, avec mes 2 collègues, on essaye de faire un groupe, on sait bien que la logistique, c'est le stock, c'est les monteurs et les monteurs ont besoin des stockistes
Répondant 8	Donc au niveau de l'atelier, l'ambiance entre les gens n'ont pas vraiment changé. On s'entendait bien avant et on s'entend toujours bien
	dans les ateliers, ce sont des ouvriers et pas des employés. Et on quand même une petite différence de mentalité => Qualitification
Répondant 12	nous on se marre bien mais on est une équipe très très soudée. Et d'ailleurs, l'administrateur nous dit que c'est compliqué de rentrer dans votre bureau parce qu'on fait bloc
	Alors avant le changement avec mes collègues directs, c'est la même chose parce qu'on est une très bonne équipe et on n'a pas changé notre manière de de travailler parce qu'entre nous, ça n'a rien a changé, parce qu'on a une très, très bonne entente. Ce qui a changé, maintenant, avec les autres
Répondant 9	On a vraiment des bons collègues

	Ça nous arrive de se retrouver pour faire des petits drinks improvisés. Enfin au matin, on prévient qu'on fait un drink au soir et les patrons sont là, nous ont convié à boire un petit coup ensemble. Pendant les events, on se réunit tous ensemble, les patrons prennent le temps de tourner chez tout le monde
--	---

### Relations hiérarchiques

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	Ça se passe bien dans l'ensemble. Ils font fort occupés, donc ce n'est pas toujours évident de les choper
Répondant 2	<b>D'après toi, qu'est-ce qui fait que tu ne vois pas le temps passer et que c'est 10/10 ?</b> Pense que déjà c'est l'équipe du bureau et l'équipe du magasin parce que je travaille beaucoup avec eux
	Et l'équipe surtout, ils sont top (en parlant de ce qui la pousse à s'investir dans son travail)
Répondant 3	Parce que les fondateurs sont quand même sympas, parce que les équipes sont quand même sympas, parce que le travail a du sens

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 12	Maintenant, au sein de la société, quand moi je suis arrivé dans la société, allez, l'administrateur délégué actuel était chef comptable. Du coup, à ce moment-là, enfin, je ne vais pas dire qu'il y avait un égal, mais il n'y avait pas de relation de hiérarchie entre nous deux et donc je lui ai demandé directement par exemple, c'est un détail, mais ça ne dérange pas que je te tutoie, il me dit "Non" voilà bon. Toujours est-il que maintenant, c'est lui l'administrateur délégué et je n'ai pas, du jour au lendemain, changé mes habitudes et commencé à le vouvoyer, à faire des courbettes

#### 4. La reconnaissance

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>

Répondant 1	donner des feedbacks aux autres aussi sur le travail quand t'as reçu une aide, voilà on a tellement un travail en interaction les uns les autres que c'est aussi important quoi
	ça ne va rien changer pour moi que j'ai de la reconnaissance en retour, ça ne va rien changer sur la relation avec les autres
	C'est à différents niveaux, c'est le matin, quand elle arrive, elle va prendre des nouvelles de toi, elle prendre des nouvelles de tes enfants, si t'as des enfants. Enfin ça fait ça en fait partie aussi, ce n'est pas que la reconnaissance du travail, c'est la reconnaissance de toi en tant que personne
Répondant 6	j'ai vu Florence qui était super contente et qui m'a dit "Mais aucun problème quoi". Et c'est ça aussi par rapport à la reconnaissance, tu dis en fait d'avoir que des bons retours, même moi je me sens mieux quoi, apaisée qu'il y a 3 ans
Répondant 5	Parce que la reconnaissance au travail, ça passe aussi, pour moi, par un avis personnel des gens, s'ils trouvent que tu fais bien ton boulot ou pas, et un avis personnel au final, c'est personnel
Répondant 7	J'ai toujours eu besoin de reconnaissance pour avoir un égo surdimensionné, j'ai toujours eu besoin d'être estimé, pas par ma propre personne, mais par, au travers des autres et donc ça c'est vrai que là, c'est là et qu'aujourd'hui, je suis en transformation et que c'est maintenant, cette reconnaissance je l'ai pour moi et pas pour les autres. Voilà donc ça, c'est vrai que c'est très important
Répondant 4	C'est à différents niveaux, c'est le matin, quand elle arrive, elle va prendre des nouvelles de toi, elle prendre des nouvelles de tes enfants, si t'as des enfants. Enfin ça fait ça en fait partie aussi, ce n'est pas que la reconnaissance du travail, c'est la reconnaissance de toi en tant que personne
	je sais que quel que soit la journée qu'on a eu, qu'elle ait été pénible, difficile, facile, mon petit mot d'attention quand tout le monde s'en va en fermeture avec moi, je dis bien "Merci" à tout le monde
	L'autre jour, j'ai rapporté une petite saucisse fumée à Pascal de mon beau-père oui et donc rien que ça, c'est une petite marque d'attention qui montre que voilà, on tient l'autre et qu'il y a une bonne entente
	certains n'ont pas dans leur caractère de dire, de verbaliser ou de montrer une certaine reconnaissance ou de visualiser les compétences de chacun et donc de les encourager. Et il y en a d'autre, ils le disent spontanément quoi

	Pas dans ce sens-là, je pense que ce n'est pas l'âne et la carotte comme je dis. C'est vraiment comme si on offrait un bouquet de fleurs à quelqu'un pour le remercier. On ne travaille pas pour l'avoir, on travaille, si on l'a, on est content. Voilà
	Pas tout le temps parce qu'à un moment donné, tu dis trop, c'est ça devient un peu limite mais ça fait du bien de l'entendre, tu ne sors pas en disant "Je suis crevée toute la journée, je n'ai pas eu un Merci quoi". Donc oui, pour moi, c'est une grosse importance (en parlant de l'importance de la reconnaissance)
Répondant 3	Après je ne dis pas que les gens n'ont pas la reconnaissance même si j'ai un peu tâté le terrain, ils sont plutôt en manque de reconnaissance quand même
	Mais en fait, de tous, j'ai eu des retours exceptionnels et bien sûr, ça m'a fait trop du bien

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Au fait, on n'hésite pas à faire appel à quelqu'un d'autre et demander un avis. Et donc, pour certains projets, on pourrait dire "Bah voilà, je ne le sens peut-être pas trop" ou "Il manque un peu d'expérience dans ce secteur-là pour aller chez ce client" mais ont fait appel à un autre collègue pour y aller ensemble, pour travailler en binôme et ainsi renforcer l'équipe au fait
	<b>Si je te cite le mot reconnaissance, qu'est-ce que, pour toi, ça inspire ?</b> C'est la perception des autres, ce qu'une personne œuvre, met en place, développe. Oui, vu par l'autre au fait et qu'on estime à la juste valeur tout ce qu'on fait, tout ce qu'on met en place pour un groupement, une entreprise
	le premier lien a un rôle quand même, un certain rôle de d'image, d'expérience, d'exemple à suivre. Et donc à ce moment-là, cette personne reçoit quand même beaucoup de de reconnaissance de son équipe, déjà tout simplement quand il est élu
Répondant 13	je crois que c'est super important. Qu'on vienne me dire "Ca, c'est positif ou négatif" mais je pense que c'est important quand on a des retours. Oui, parce que au moins ça montre qu'on apporte une valeur à ses équipes et tout donc oui, je crois que c'est important d'avoir de la reconnaissance
Répondant 14	J'ai aujourd'hui beaucoup plus de reconnaissance de qui je suis et ce que je fais et ça, je pense que ça ne peut qu'impacter ton privé et ton professionnel. Donc

	oui, vraiment, c'est cette reconnaissance, cette écoute bienveillante de la direction et de mes collègues
	Je voulais dire en fait, à la base, j'aurais envie de te dire pas grand-chose mais je me rends compte de l'impact que ça peut avoir chez moi et donc je prends conscience que c'est important de le faire avec les autres aussi
	moi j'estime en tout cas, qu'aujourd'hui l'authenticité que je peux avoir avec mes deux directeurs, c'est une forme de reconnaissance, voilà
Répondant 12	Et c'est quelque chose qui n'existait pas non plus et c'est là qu'on voit qu'il y a une lacune, c'est il y a le manque de reconnaissance du travail final et donc pas de compensation. Et ne fut-ce que même cette notion de respect, c'est qu'à un moment donné, de se dire "Moi j'ai fait quelque chose, vous l'avez mis en œuvre, merci de l'avoir mis en œuvre et ça, ça a été ou ça pas été" et donc je peux comprendre votre point de vue
Répondant 9	Mais sinon c'est des trucs un peu plus personnels, on va trouver la personne et dire "c'est vraiment super le projet". Donc ça fait toujours bien plaisir d'avoir dit merci
	Ouais, moi, je ressens quand même pas mal cette reconnaissance, soit de la part des collègues mais on a d'autres services avec qui on travaille beaucoup, des développeurs par exemple. Moi, la reconnaissance, je n'ai pas à me cacher mais j'en ai. Je suis un chanceux
	Nous, on les reçoit par nos patrons, pas à chaque fois, mais bon, quand ils le peuvent et qui passent, ils le font, soit à travers un speech

## ***PARTICIPATION, IMPLICATION***

### Etablissement des objectifs

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	Mais ça, c'est parce que aussi j'ai eu des nouveaux rôles qui faisaient partie des rôles de caisses, des rôles du hall d'entrée, tout ça
Répondant 4	Plus efficace, oui. Parce que du fait qu'on est, par exemple j'ai le rôle HACCP, je me sens plus efficace dans ce que je fais, même si je n'étais pas inefficace avant hein. Je n'ai jamais dit ça (rires).

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	c'est que donc en fonction des projets qui rentrent, on a besoin de certaines ressources dans l'entreprise, que ce soit du dessin au bureau d'études ou du chiffrage et donc on fait appel à tous les corps de métiers spécialisés pour concrétiser le projet. Et ça se planifiait en fait, chacun dans son coin un petit peu et donc aujourd'hui, ça créait beaucoup de tension puis ce n'était pas toujours synchro avec soit entre les différentes phases ou par rapport au client ou il y avait du retard ou des choses comme ça. Et donc du coup aujourd'hui, on a un outil, on va appeler ça comme ça, une réunion où toutes ces personnes qui sont disponibles et qui ont un projet à défendre peuvent venir le présenter et ensemble, on va trouver le bon planning
Répondant 8	Le fait d'être là à superviser un projet, avoir une réunion avec les gens qui les précèdent pour avoir des explications sur le projet, sur les plans, pourquoi ils ont fait ci, pourquoi ils ont fait ça. Ça implique les gens nettement mieux
Répondant 14	on est arrivé presque à un système où on travaille 80% sur notre mission de base et il y a certainement 20%, enfin ça dépend des gens, ça dépend de leur taux d'implication, mais il y a certainement 20% de notre temps qu'on passe maintenant à du développement extra-mission de base quoi. Donc ça, c'est le cas quand même de la majorité, alors pas tout le monde, on emmène pas tout le monde dans un projet comme ça, il ne faut pas rêver
	Alors il y a beaucoup d'autonomie dans la prise d'initiative aussi, chose qu'il n'y avait pas du tout avant. Avant les initiatives n'étaient pas les bienvenues, alors peut-être qu'elles l'étaient, mais en tout cas ce n'était pas communiqué dans ce sens dans l'entreprise, donc ne naissait pas des employés des nouvelles idées

## Prises de décisions

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	le fait qu'ils aient délégué entre guillemets, l'organisation de la journée du personnel, à laquelle tu as participé là en octobre, à un collaborateur. Avant c'était eux qui prenaient totalement ça en charge
	te donner le plein pouvoir sur "Tiens voilà, sélectionne les gammes et juste de faire attention au durable et au local. Mais vas-y, t'es libre pour choisir"
Répondant 5	Et puis, les décisions là clairement, on a, entre guillemets, un poids, faire valoir nos décisions. Donc ça, je pense que c'est quelque chose de ... (en parlant de l'actionnariat participatif)
Répondant 7	Donc il a commencé par des réunions où on participait aux réunions avec la direction sur plusieurs thèmes intéressants et c'est comme ça qu'on a commencé. Donc moi j'ai connu ça et puis effectivement on est passé à quelque chose de plus profond puisqu'on ne cède les responsabilités maintenant qu'avec des cercles et des rôles

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Pour les réunions des autres, mais aussi pour les groupes de travail, quand on amène un projet et qu'il faut un peu l'aboutir ou le travailler, c'est de nouveau de l'implication. Alors qu'avant, on ne demandait pas notre avis et notre temps pour toute cette partie-là
	Et puis d'être connu pour ce qu'on fait aussi, grâce à ces projets ou parce qu'on a été initiateur de quelque chose, on a mis le doigt dans quelque chose
Répondant 13	Pour moi, ma force, c'est que je peux me permettre d'aller sur chantier avec les gars et pouvoir justement quand il y a quelque chose qui ne va pas, justement, voir les choses tout de suite
Répondant 8	Or maintenant, il s'est créé un groupe de discussion pour qu'on ait un mot à dire sur les investissements futurs au niveau de la menuiserie, parce qu'on ne parle pas des investissements des autres. Mais au niveau de la menuiserie, on sent qu'on va prendre en considération notre avis avant d'investir dans quelque chose



Répondant 11	Et donc on est impliqué dans toutes les décisions, en tout cas, qui sont liées au collaborative
	mais les collaborateurs participent quand même à une bonne partie des décisions stratégiques de l'entreprise
Répondant 14	et la mise en place des réunions opérationnelles par cercles, accompagné de facilitateur, ça a été un une révolution chez nous. Parce qu'en fait, on avait l'habitude, dans notre cercle en tout cas, d'écouter le monologue pendant 2h d'un manager et où, finalement, tout le monde s'endormait, tout le monde regardait son téléphone, personne n'a participé. Et donc quand on a changé ça et qu'on a donné la parole à chacun en disant "Tu donnes un mot et après on développera ton mot et tac tac tac et là "Waouh, chacun peut parler et en plus, on demande l'avis aux gens
Répondant 12	et il me dit "Ne te tracasse pas, ces groupes-là vont s'essouffler directement". Il n'a pas eu tort, ces groupes-là se sont complètement essoufflés. Et donc c'était très comique de voir, avec le recul, c'est de voir qu'il y avait plein de gens qui sont dit "Waw, on va pouvoir faire tout ce qu'on a envie" et qui sont très vite rendu compte que "Oui, en fait oui, on peut faire tout ce qu'on a envie mais on travaille quand même pour une société qui doit produire
	Et Alain avait raison, on a attendu et tout ça s'est essoufflé. Et puis après, je ne vais pas dire que c'est rentré dans l'ordre mais les gens ont compris où ils devaient mettre leurs priorités
	Je sais bien donc avec l'atelier, les menuisiers, parce que c'est l'atelier avec lequel je travaille le plus, il y a des petites choses qui ont fondamentalement changé pour eux. Et c'est un détail mais faire un investissement en termes d'outillage au sein de l'atelier, ce n'est plus obligé de passer par un recommandé en 3 exemplaires, envoyer un mois à l'avance, non

### Résolution des problèmes (développement des plans d'action)

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 2	Et surtout, en bas, j'ai trouvé qu'ils prenaient beaucoup plus de responsabilités et donc ils apportent beaucoup plus ce qu'ils ont et donc participent beaucoup plus, que ce soit le polyvalent ou le chef de rayon. Je trouve qu'ils apportent beaucoup plus. Ça, ça aide quand même la société à avancer

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Tout simplement déjà le CoDir permettait de venir s'exprimer
	c'est que donc en fonction des projets qui rentrent, on a besoin de certaines ressources dans l'entreprise, que ce soit du dessin au bureau d'études ou du chiffrage et donc on fait appel à tous les corps de métiers spécialisés pour concrétiser le projet. Et ça se planifiait en fait, chacun dans son coin un petit peu et donc aujourd'hui, ça créait beaucoup de tension puis ce n'était pas toujours synchro avec soit entre les différentes phases ou par rapport au client ou il y avait du retard ou des choses comme ça. Et donc du coup aujourd'hui, on a un outil, on va appeler ça comme ça, une réunion où toutes ces personnes qui sont disponibles et qui ont un projet à défendre peuvent venir le présenter et ensemble, on va trouver le bon planning
	Et puis bon, le fait de pouvoir proposer des solutions ou des projets, c'est quand même génial
	dans le système de d'intelligence collective où on s'attend à ce que chacun vienne aussi avec des améliorations par rapport à son quotidien et ce n'est pas toujours inné et facile à exprimer
Répondant 8	on participe au comité de direction, donc là. Chaque cercle envoie un premier lien, un 2e lien au comité de direction pour remonter les désirs des ouvriers et redescendre les infos du comité de direction
Répondant 11	Ici tout le monde s'est senti responsable de la suite et du fait qu'il fallait prendre des décisions, proposer des choses nouvelles. On a créé des ateliers, des groupes des choses comme ça et il y a plusieurs projets qui se mettent en place pour résister à cette crise. Donc ça a apporté beaucoup de nouveaux horizons, ça a élargi
	chacun auparavant travaillait un petit peu dans son silo donc il y a le gars qui fait le chiffrage qui avait fait sa part etc. Ici je suis beaucoup plus assisté, si j'ai un problème je vais au chiffrage "Dites voilà, pour moi techniquement je ne peux pas le faire comme ça, quelle solution peut-on trouver ?" et on collabore ensemble à trouver des solutions. Donc oui, le confort de travail est multiplié par le nombre d'intervenants

	Alors, la participation des collaborateurs aux réunions de direction, donc au conseil de direction. Le fait de pouvoir remonter les propositions des collaborateurs au conseil de direction, ça, c'est un acte très concret
Répondant 14	les membres de ce CoDir sont des personnes élues par les membres de l'entreprise. Et donc ce ne sont pas des managers prédéfinis par la direction, ce sont finalement des premiers liens et des deuxièmes liens qui ont été élus par leurs pairs quoi. Et donc on se retrouve dans un moment où on peut maintenant partager toutes les informations à partir du moment où elles concernent toute l'entreprise, il existe maintenant ce moment privilégié
	Alors l'implication différente, ça peut être des nouveaux groupes de projets avec les nouvelles réflexions liées à des développements, de nouvelles lignes de produits, ça peut être des améliorations qu'on veut apporter au sein de l'entreprise, en menant des réflexions de groupe et des choses comme ça
	réellement, tu peux mener un groupe, tu peux toi-même organiser une réunion et te dire j'ai un sujet sur lequel je veux avancer et je vais chercher les personnes à gauche et droite que je pense être les bons et on fait avancer le sujet". Ça, on n'aurait jamais pensé faire ça avant
Répondant 12	Et la connaissance, si pas la maîtrise, mais la connaissance du système de la société parce que c'est à tour de rôle, tous les départements sont représentés au sein du conseil d'administration et font partie intégrante du conseil d'administration de la société. Donc ça, c'est très étonnant parce qu'on découvre les tenants et les aboutissants et donc on a un respect un peu plus grand des décisions qui ont été prises parce qu'on sait que, d'une manière globale, ce n'est pas forcément facile
Répondant 9	On est passé par plusieurs étapes. Au départ, on avait commencé par un système où on était quelques-uns avoir plus de responsabilité en entre guillemets. Et petit à petit, en avançant et en voyant ce qui allait et ce qui n'allait pas, on est arrivé à un système où il n'y a plus de chefs d'équipe. Maintenant on a des projets, on choisit notre projet
	c'est une des plus grosses choses quand même, c'est le fait que chacun maintenant peut gérer les dossiers qui n'avait pas avant

	comme il n'y a plus de hiérarchie, maintenant quand il y a des problèmes où un chef, entre guillemets, devrait taper sur les doigts, là le collaboratif, c'est le groupe qui devrait soulever ce problème et le régler tout seul
--	--

### Développement organisationnel (changements dans l'organisation)

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Et c'est un noyau qui est très moteur finalement, donc c'est ça, ces 10 personnes sont les vrais moteurs de l'intelligence collective au sein de l'entreprise, ils y croient dur comme fer et vont se mettre au service de l'entreprise pour faciliter les réunions et faire en sorte que des fois, on tape un peu dans le tas de foin là, pour faire ressortir les choses

### Changements que la participation a induit

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	parce que je sais la différence que j'ai de mon comportement avant et maintenant, et puis par rapport aux "couacs" que j'ai eu et que maintenant, si j'avais su, si j'avais eu ça avant, ça ne serait sûrement pas passé de cette manière-là
	Avant je parlais à l'heure pile voilà, je m'en allais. Maintenant, si ce n'est pas fini et qu'on me dit "Non, il faut changer quelques petits trucs", je vais les changer. Donc oui, je vais plus poser des questions, je vais plus vers les personnes qu'avant quand même moins, j'étais plus un peu solitaire
Répondant 5	Je pense que ça peut véritablement, en fait, créer une situation où chacun des collaborateurs va se sentir comme un collaborateur en fait, pas se sentir que comme quelqu'un d'impliqué. Je pense que c'est une des grandes forces
Répondant 7	c'est aussi un partage des richesses de l'entreprise. Si l'entreprise fonctionne bien, on ne partage pas que la décision, on partage aussi le reste et donc c'est ça qu'on a eu une prime sur investissement l'année passée, qu'on va encore avoir cette année-ci normalement
Répondant 4	Et je dirais aussi par rapport au fait qu'on ait enclenché ce management participatif-là, ça a encouragé chaque personne à prendre ses rôles et de participer de façon active à des choses qu'on ne faisait pas avant et que c'était une seule personne qui s'en chargeait quoi

Répondant 3	Oui, c'est le côté qu'on peut en attendre plus de nos employés et eux, ils sont encore plus contents d'eux-mêmes quoi
	c'est beaucoup plus efficace parce qu'Éric n'a plus tout sur ses épaules. Elles ne sont pas en train d'attendre qu'il fasse les choses et elles font les choses. Donc c'est plus fluide

<i>Répondant</i>	<i>Verbatim</i>
Répondant 10	Alors, la force est d'avoir justement "1 + 1 = 3" comme on dit souvent en intelligence collective, c'est qu'on peut compter sur beaucoup plus de petites têtes donc ça c'est génial
Répondant 13	On avait fait une journée où tout le monde, par exemple, Alain et Thomas étaient venus en logistique pour nettoyer les camions. Nous, on avait été au lettrage pour faire autre chose, on avait fait une journée comme ça et j'ai trouvé ça pas mal, que tout le monde voit un peu, je trouve qu'on devrait encore faire ça parce que, par exemple, un commercial vienne avec un monteur pour une fois qu'on fait des livraisons ou je ne sais pas, moi faire un petit montage et qu'il soit là. Enfin qu'il voit un peu comment ça se passe réellement
	C'est que tout le monde amène un peu de son savoir-faire dans tous ces petits groupes et, oui, c'est le savoir-faire de chacun qui va pouvoir aider "Concept" à la faire grandir
	Mais ce qui ferait que c'est un succès, c'est que tout le monde qui y met du sien, chacun amène sa petite touche
Répondant 8	Les gens se sont plus impliqués dans la société. Et je crois que, si quelqu'un avec ce qui est mis en place maintenant, si quelqu'un ne veut pas se sentir impliqué, il y a un moment où il va se rendre compte qu'il ne va pas rester. Il y a déjà eu un cas, un des cadres qui ne voulait pas rentrer dans le système et il est parti parce que voilà
	Il y a eu un changement dans l'implication des gens, en positif ou en négatif. Le fait d'avoir le système, ça a montré les gens qui avaient envie de s'impliquer et ceux qui étaient moins ... Un peu plus rébarbatif à la chose
Répondant 11	Je suis intimement persuadé que ça va changer la vie de beaucoup de personnes aussi, et on en apprend tous les jours et on a tous envie de faire évoluer les choses pour améliorer au quotidien les relations et le travail

	chacun auparavant travaillait un petit peu dans son silo donc il y a le gars qui fait le chiffrage qui avait fait sa part etc. Ici je suis beaucoup plus assisté, si j'ai un problème je vais au chiffrage "Dites voilà, pour moi techniquement je ne peux pas le faire comme ça, quelle solution peut-on trouver ?" et on collabore ensemble à trouver des solutions. Donc oui, le confort de travail est multiplié par le nombre d'intervenants
Répondant 14	Alors oui, le management participatif a eu un impact sur mon travail, dans le sens où, comme je te l'ai expliqué tout à l'heure, on ne se cantonne plus à sa mission uniquement mais seulement il y a approximativement 20% de ton de notre temps aujourd'hui, pour ceux qui en ont l'ambition et qui ont l'envie, qui est dédié au développement d'autres projets et a des implications différentes
Répondant 12	Et du coup, ça libère la pensée et ça libère la parole. C'est clair qu'il y a des gens, ça n'aurait pas pu bien se passer, ce n'est pas possible
Répondant 9	Je pense que ça pousse un peu tout le monde à s'investir
	Cette chose qui a vraiment changé, c'est l'investissement de quand même pas mal de collègues

### Les critiques de cette méthode

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 7	Mais est-ce qu'ils se sentent vraiment impliqués, est-ce qu'ils viennent juste pour travailler et prendre leur salaire ? Il y a des fois où je pose ce genre de questions
	Oui à l'implication. Moi je pense que c'est ça aussi, on te donne la liberté mais est-ce que tu veux la prendre ou pas ? Là, c'est aussi ta prise de décision à toi, mais parfois il y a des gens qui ne sont, pour moi, par à leur place dans ce style de management, ils sont encore trop là syndicalistes et les droits sur certaines choses quoi

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	C'est super efficace, ça tient quand même encore à la personne de faire son plan d'action ou pas, ça ne veut pas dire que de toute façon, il va le réaliser

Répondant 8	On a la possibilité de participer à d'autres cercles mais là, il y a une question de temps mais on n'a pas le temps de le faire
----------------	---

### La reconnaissance

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	Mais j'ai dit parfois à quand ils sont contents de ton travail ou quand voilà tu t'implique et tu montres ton envie, il peut y avoir des reconnaissances derrière au niveau financière
Répondant 5	Ça m'a donné beaucoup de travail à faire mais ça n'a pas forcément valorisé ce que j'avais. Voilà, et surtout que je me suis vraiment beaucoup investi là-dedans. <b>On n'a pas reconnu l'investissement ?</b> Voilà, et puis je me suis beaucoup investi là-dedans
Répondant 2	Je sais aussi qu'il y a des primes en fonction de ... Là, il y a eu les chèques-repas pour le travailleur. Il y a toujours une récompense de la part des patrons
	<b>Et ça a un impact sur ta productivité par exemple ?</b> Oui, franchement ça oui. Ça me motive d'aller encore plus loin. Et donc quand on est content mais on a envie de travailler donc on va plus vite et voilà
Répondant 4	C'est la reconnaissance de dire que grâce à vous, on ouvre un nouveau magasin. La reconnaissance, c'est passé aussi dans le sens où on a reçu des primes
Répondant 3	Alors, il faudrait leur dire, et justement, quand je parlais de politique de reconnaissance, c'était peut-être ça aussi, qu'on voit un peu plus ce que chacun fait pour pouvoir plus les valoriser

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	l'élection sans candidat est une forme de reconnaissance qui a été mis en place
Répondant 13	C'est parce que, je pense quand même, on aime beaucoup le travail et qu'on donne beaucoup, enfin on donne beaucoup dans notre travail même s'il n'y a pas une rémunération, voilà
	quand il y a les évaluations de juin, oui, en général, mais les gars ont toujours une petite prime ou quoi. Donc ça fait toujours plaisir et ça montre qu'ils ont de la reconnaissance pour les équipes. Mais bon, cette année, c'est un peu difficile donc

Répondant 11	Et le collaboratif n'a pas encore été très bien intégré dans tous les départements pour des raisons culturelles je dirais, c'est-à-dire qu'on travaille avec des ateliers où les gens sont plutôt manuels et qu'il y a une culture dans ces milieux-là qui est plutôt hiérarchisée
Répondant 14	les membres de ce CoDir sont des personnes élues par les membres de l'entreprise. Et donc ce ne sont pas des managers prédéfinis par la direction, ce sont finalement des premiers liens et des deuxièmes liens qui ont été élus par leurs pairs quoi. Et donc on se retrouve dans un moment où on peut maintenant partager toutes les informations à partir du moment où elles concernent toute l'entreprise, il existe maintenant ce moment privilégié
	le premier gros changement a été les élections sans candidats
	Et alors, la reconnaissance tu la retrouves très fort aussi dans l'élection sans candidat parce que tu viens amener à ton candidat "Moi je pense que tu es la candidate idéale parce que parce que, parce que, parce que" et en fait, tu lui dis des choses que probablement tu ne lui aurais jamais dites et je pense que ça fait beaucoup de bien aux gens de manière globale de les entendre
Répondant 12	il y a des gens qui ont déjà fait énormément de travail sur leur personne et qui ont compris le système, leur dire maintenant "Écoute, ça fait 4 ans que tu travailles sur toi-même, laisse tomber, on revient à avant". C'est juste irrespectueux aussi → <b>Reconnaissance</b>
	Tu prends une responsabilité, si on voit que tu es vraiment compétent, alors vu que tu prends des risques et tu seras payé à l'égal des risques que tu as pris, même si ce n'est pas partout pareil
	voilà on te fait ce petit cadeau-là" mais ça c'est génial, c'est super gentil, je ne le fais pas pour ça. Enfin, je fais mon boulot parce que c'est mon job et que, au départ, j'ai déjà une reconnaissance, je fais un job et on me donne un salaire
	Il y a des gens qui ne fonctionnent qu'à la reconnaissance et donc ils ne fonctionnent qu'à l'argent parce que le problème, c'est l'argent, il n'y a rien en fait, de nouveau, il ne faut pas se voiler la face
	Et puis au bout de la menuiserie, il ne se rend même pas compte de ce qui a été construit parce qu'en général, il a aucune vue du résultat final

⇒ Verbatims importants mais non-classés



- À ce moment-là, il y a donc l'histoire de ce PV, mais en même temps le premier lien ou le 2e lien, ça fait quand même partie de son rôle aussi de transmettre les informations dans son équipe. Je crois, il y en a encore qui, par manque de temps ou par facilité, envoient le PV et dit "Bon si vous avez des questions revenez-moi" et puis là c'est peu perdu, je crois. Il y en a qui lisent le PV en réunion et puis il n'y a pas de questions. Et puis il y en a peut-être d'autres qui sont vraiment dans la phase où il partage tout et pas, retenir mais peuvent interagir sur le sujet. Donc il y a les 3 stades différents.

**Ça dépend vraiment de l'implication que la personne a décidé de mettre dedans**

?

Oui, tout à fait

- bref il y a un responsable par équipe on va dire, par métier qui va mettre en place les choses ou expliquer. Ce n'est pas un responsable IT qui réfléchit tout seul dans son coin à ce dont les commerciaux auraient besoin

### ***RESSENTI ET ÉMOTIONS SUIVANT LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES***

#### L'annonce du changement

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	Moi, je me suis dit que ça pouvait être cool pour l'avenir et que ça pouvait ouvrir d'autres possibilités pour nos emplois, donc.
	Au début tu te demandes comment ça va se passer, si ça va vraiment se passer comme ils disent. Et puis, au fur et à mesure, tu te rends compte que oui, effectivement
Répondant 6	Ce n'était pas plus mal le changement, c'est que quand t'es dans une routine, c'est toujours bien d'avoir du changement
Répondant 5	Je pense que comme la plupart des gens, ça a été "Ouf, ça va être compliqué"
Répondant 2	On m'a expliqué ce que c'était et franchement, c'est mieux (en parlant du MP)
	il y a aussi un peu de peur parce qu'on se dit "jusqu'où est-ce qu'on peut, entre guillemets, aller et qu'est-ce qu'on peut faire, ce qu'on ne peut pas faire"
Répondant 7	Au départ de la peur et de la crainte dans le sens où j'avais peur que chacun fasse n'importe quoi en fait, puisqu'on a dit qu'on aplatissait les hiérarchies, qu'il n'y en avait plus

	il y a un lâcher-prise
Répondant 4	ça nous a tous fait peur, aussi à bien moi qu'aux autres parce qu'on bouleversait toute une organisation qui était là depuis très longtemps, depuis le début. C'était effrayant parce qu'on avait très peu d'informations et on ne savait pas vers quoi ça allait aboutir

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 13	Quand on nous a tous parlé de ça, on n'était pas trop pour parce qu'on ne savait pas très bien comment ça se passait donc. Mais enfin vu comment ça se passe maintenant, ça se passe bien, c'est toujours un peu... Quand il y a des nouvelles choses, c'est comme partout je crois, il y a un peu de la crainte de comment ça va se passer
	Voilà donc c'est vrai qu'au départ, on était un peu négatif
Répondant 8	Au moment de l'annonce, sans expérience et sans beaucoup d'explications, on était quand même assez pessimiste
	Ce n'était pas tout de suite : "OK, on va rentrer là-dedans". Au moins on va voir
Répondant 11	Je vous avoue que je n'ai pas bien compris, en fait, la démarche, comme je ne connaissais pas
Répondant 14	Ah moi, je me suis dit "Waouh, génial" si je dois résumer comme ça (en parlant de l'annonce du changement)
	Alors non, moi jamais je ne faisais pas partie de ces gens qui ont pleuré, non j'étais plutôt heureuse moi
	Tout de suite, j'ai été assez emballée parce que je trouvais ça finalement assez excitant de le jouer comme ça
	plutôt de la réjouissance, j'aime l'idée d'aller vers quelque chose de nouveau, j'en ai très vite perçu les valeurs
Répondant 12	de la même manière, quand ils l'ont annoncé, ça ne me dérangeait pas non plus. Voilà pour moi, le résultat restait le même, donc l'objectif restait le même, c'était juste la manière et il n'y a pas de bonne ou mauvaise manière. L'important c'est le résultat quoi
	Moi, dans mon tempérament, je suis toujours très prudent. Je ne refuse pas mais je dis "On va prendre un peu de recul, on va voir comment ça se passe"

	Mais je n'avais pas de raison de pas y croire comme je n'avais pas de raison de me dire “Oui, ça va être bon, on va y aller, tout est bon, tout le monde est beau, tout le monde est gentil”
	Mais loi, ça n’a rien changé, je n’ai rien perdu et je n’ai rien gagné
Répondant 9	on était dans l’inconnu, je n’avais jamais vraiment entendu parler de ça. Après, j’ai regardé deux-trois vidéos pour un peu comprendre. Donc je me suis vraiment dit “allez, on monte dans la barque et on va voir comment ça va, on verra bien. Ça ne sait pas non plus être pire”
	Moi, au départ j’étais un peu un peu étonné, c’est sûr. Parce qu’encore une fois, comme j’ai dit c’était “qu’est-ce que c’est que ce bazar?”. Je ne savais vraiment pas trop où on allait aller. Donc le ressenti était assez interlocuteur, je me posais beaucoup de questions
	Au tout début, c’était une majorité aussi de chez nous, on s’est un peu senti un peu délaissées, enfin peu ...

### L’ambiance

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	ça a l’air tellement familial même eux, il se sentent bien (eux = les clients)

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 12	ça n’a rien changé parce que je n’étais pas, en soit, je n’étais pas dans un département qui souffrait du système

### Les relations sociales

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	honnêtement la solidarité, elle y est
	tu dis en fait d’avoir que des bons retours, même moi je me sens mieux quoi, apaisée qu’il y a 3 ans
	Et puis maintenant, ils sont beaucoup plus, enfin tu as l’impression qu’ils comprennent beaucoup plus qu’avant, non

Répondant 3	Franchement dès que je peux, j'en donne parce que je sais à quel point c'est important et peut-être aussi du point de vue de mon rôle. Maintenant, je sais que je passe à côté de tellement de choses qui font, qu'eux-mêmes, je pense, ne se rendent pas compte que c'est très bien
----------------	--

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Et donc, c'était un moment "chair de poule", un moment humain, plein d'émotion (en parlant de l'élection sans candidat)
Répondant 11	Je suis intimement persuadé que ça va changer la vie de beaucoup de personnes aussi, et on en apprend tous les jours et on a tous envie de faire évoluer les choses pour améliorer au quotidien les relations et le travail
	Le changement est essentiellement lié au bien-être au travail, au plaisir d'y venir au quotidien
	Parce que ça permet à chacun d'avoir une jauge en fait, de savoir à peu près où il se situe dans la tête dans la satisfaction générale de ses collègues et de sa propre satisfaction aussi

### La participation

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 3	Que tout le monde est gagnant et que, qu'on ait enfin ça, ça sera un passage obligé pour tous. Ça fait juste partie de l'évolution de notre société et c'est vraiment ce côté tout le monde est gagnant

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	moi je me suis dit, si c'est comme ça, ça me convient très bien, c'est amusant. On regarde au-delà de se dire "moi j'ai un portefeuille client d'1 000" ou enfin on est perçu différemment en fait
Répondant 12	un salaire ce n'est pas une carotte, un salaire c'est quelque chose qui correspond à l'investissement

### La communication

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
------------------	------------------

Répondant 7	Ce management participatif a fait un travail sur moi-même qui m'a permis de pouvoir communiquer première chose, enfin, apprendre à communiquer, ce qui fait que ça joue beaucoup sur mon privé aussi en fait. Le management participatif fait un parallèle à ma vie privée et permet un regroupement
----------------	--

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 13	c'est peut-être pas mal parce que ça va peut-être ouvrir les gens à se mélanger, à communiquer autrement que ça soit un peu plus participatif, un peu plus, enfin, un peu plus à travailler ensemble. C'était justement pour casser cette porte

### Les compétences

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	Moi je me suis dit pourquoi pas parce que toute formation, toute nouvelle chose est bonne à prendre. Mais au début oui, je me suis un peu demandé à quoi vraiment ça va servir
	le fait d'en apprendre plus sur soi (ce qui fait augmenter son BET)

### L'accompagnement

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 3	Maintenant, en fait, ce que je vis mal, c'est de devoir porter le projet parce que je sens que je suis un peu seule
	c'est vrai que moi je pensais que j'allais pouvoir plus animer et former. Et en fait, ce n'est pas vraiment le cas donc ça a été une grosse déception pour moi

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Tous les x, il y a un petit moment de remous, je ne dis pas que je remets en question, non non non pas du tout. Mais où je perds un peu patience parce que, comme je te le disais moi je suis extrêmement motivé à travers ça
Répondant 11	Donc j'ai entamé tout de suite, en fait, il y a un an et demi, une formation de coach, coach personnel et je suis devenu comme coach personnel, donc praticien, en plus de mon métier d'architecte d'intérieur
Répondant 9	Au tout début, c'était une majorité aussi de chez nous, on s'est un peu senti un peu délaissées, enfin peu ...

### L'égalité de tous

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 5	Le respect prime toujours
	Oui c'est ça, le respect et l'égalité entre chacun

### La vision

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	et que sans ça, honnêtement, je ne sais pas si on aurait réglé beaucoup de choses ou si ça se serait encore mieux amélioré. Non, ça a vachement aidé, ils ont eu vraiment une bonne idée de faire ça
Répondant 5	avant qu'on commence à véritablement parler de management participatif, je pense qu'il y a beaucoup, beaucoup de ... Il y a eu beaucoup, beaucoup de choses à changer avant de pouvoir être ouvert et ne serait-ce qu'imaginer ça, même si c'était une idée de base de le faire
	Je suis content de travailler chez "d'ici", travailler pour des valeurs que je défends mais j'aspire à autre chose

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 14	et donc du coup, j'avais dit dans ma tête que c'était clair, ça ne changera jamais, le management sera toujours celui-là maintenant qu'il est là et qu'il est actionnaire de cette entreprise, je ne pourrais plus jamais rien faire changer. Et pourtant, j'en avais un peu l'ambition quand même d'arriver à faire changer quelque chose et là, je l'avais accepté, j'étais arrivée dans un principe d'acceptation de la situation et que j'allais y trouver mon compte comme ça. Je pensais que ce n'était pas possible

### La reconnaissance

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	Je pense qu'elle (la reconnaissance) est assez bien présente ... C'est à différents niveaux

	ce n'est pas que la reconnaissance du travail, c'est la reconnaissance de toi en tant que personne, en tant d'êtres humains et pas juste là pour mettre les salades ou encoder les salaires
	Tu te sens apprécié, écouter, elle s'intéresse à toi
	je trouve ça, c'est super. Avant je n'avais jamais eu ça dans un boulot et c'est bien agréable quoi
	Donc ça fait toujours plaisir quand ça arrive, ça c'est clair quoi (reconnaissance financière)
	toujours bien contente quand il y a une marque de reconnaissance. Après y'en a pas, ce n'est pas très grave non plus
	Je suis toujours très gênée même si ça me fait très plaisir
	Je ne sais pas si je changerais quelque chose en fait, à ce niveau-là (la reconnaissance dans l'organisation)
Répondant 5	je pense que je donnerai encore plus d'importance à cette reconnaissance dans un secteur où je me sentirais plus à ma place entre guillemets
	Je commence à en fait à avoir plus vraiment besoin de cette reconnaissance, c'est quelque chose auquel je me suis beaucoup accroché ces dernières années. Donc là, maintenant, j'essaie de faire un petit peu abstraction de ça (...) Je vais faire mon travail puis c'est tout.
Répondant 2	Donc ça c'est quelque chose que j'aime bien, on ne le fait pas que pour l'argent mais aussi pour le bonheur, qu'on aime ce que l'on fait
	Après faut pas toujours s'attendre à avoir quelque chose en retour
	Et donc, je le fais, j'ai pas besoin de récompense, je le fais parce que j'aime bien
Répondant 7	alors j'ai plus envie d'avoir des attentes de ça, on mérite ce qu'on mérite et puis c'est tout et quel que soit le chiffre qu'on ait fait donc on ne sait parfois pas faire plus que ce qu'on fait non plus donc voilà
Répondant 4	Je pense que c'est propre à chaque individu et qu'on travaille avec des personnalités fortement différentes et je ne pense pas que même une petite baguette magique pour rendre ça plus homogène par rapport à tout ça
Répondant 3	je trouve que la reconnaissance, ça rend malheureux. Par contre, en entreprise, c'est super important. Et là, j'aimerais mettre des choses en place pour qu'il y ait plus de reconnaissance

	Franchement dès que je peux, j'en donne parce que je sais à quel point c'est important et peut-être aussi du point de vue de mon rôle. Maintenant, je sais que je passe à côté de tellement de choses qui font, qu'eux-mêmes, je pense, ne se rendent pas compte que c'est très bien
--	--

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Alors pour moi, oui, ça me booste, ça me booste de de de continuer à me dépasser, à faire mieux. Ou alors ça me permet de relativiser et voir des choses ou je me posais des questions et je me dis "ça va, ça a été bien perçu, il ne faut pas que je m'inquiète ou que je passe plus de temps dessus"
Répondant 11	Et la reconnaissance à mon avis, est pour l'instant suffisante
Répondant 14	de toute façon, la reconnaissance en fait, je n'avais pas conscience qu'elle était nécessaire, enfin qu'elle était importante parce que je n'aime pas recevoir des compliments, je n'aime pas être au cœur de, je n'aime pas être la personne qui est au cœur d'une réflexion, je n'aime pas être celle qui... Et puis, finalement, en fait, pourtant je le fais et j'aime ça mais je ne recherche pas la reconnaissance mais je me rends compte que quand j'en ai, ça m'apporte beaucoup de bien et ça me donne de l'énergie
Répondant 12	un salaire ce n'est pas une carotte, un salaire c'est quelque chose qui correspond à l'investissement
	La reconnaissance au travail, je dirais 10% parce que je n'attends pas de la reconnaissance pour travailler. C'est dans ma nature, je suis reconnaissant du travail qu'on me donne et pas attendant la reconnaissance du travail que je fais
	En fait, moi je suis content quand j'ai fait mon boulot et que ça marche, enfin je veux dire, c'est de l'auto-reconnaissance
	c'est une des plus grosses reconnaissances, c'est celle-là, c'est. C'est exister au travers de mon travail et pas au travers de mes revendications en fait, c'est vraiment ça

⇒ Verbatims importants mais non-classés

- Répondant 4



Chacun a pris conscience de certaines choses et a voulu faire le changement par rapport à sa propre personne

je ne sais pas si c'était réellement ça qui était nécessaire, mais c'était nécessaire de faire bouger les choses, ça c'est clair

- Répondant 11

ça a changé ma vie privée

Je ne connaissais pas la facilitation, je ne connaissais pas l'intelligence collective et je ne connaissais pas le collaboratif et pourtant, c'est quelque chose qui m'a marqué très fort

## ***CRITIQUES***

### La charge de travail

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	Et du coup, à un moment donné, on s'est retrouvé avec beaucoup de groupes de travail, beaucoup de réunions de management participatif, là c'était un peu trop
	La gestion du temps parfois, pourrait aider aussi un peu augmenter la note parce que ce sont des choses qui prennent pas mal de temps, pas mal d'énergie
Répondant 6	Peut-être que ça prend plus de notre temps de travail mais que ça en dérange plus d'un parce qu'enfin on a tellement au boulot qu'on ne peut pas se permettre d'avoir tout le temps des formations
Répondant 7	je dirais, parfois, c'est beaucoup de temps, de l'énergie qu'il faut pour arriver à mettre en place quelque chose. Je pense que ça, c'est la plus grande faiblesse
Répondant 4	Maintenant les choses un peu moins faciles à gérer, c'est le temps. Le temps entre ce que l'on fait déjà qui nous prend énormément de temps dans notre travail, ça en plus, c'est déjà un ... quelque chose à faire. Donc pas facile, mais on nous donne le temps de le faire, c'est déjà ça
	Trop de travail, parfois on va cibler les choses nécessaires, enfin qu'on estime nécessaire plutôt, et on va aller dessus

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 2	Les faiblesses, la gestion du temps est compliquée parce qu'on veut s'investir dans plein de choses. Et du coup, des fois un peu dans trop, ce qui fait que

	certaines sujets n'aboutissent pas ou n'avancent pas alors qu'ils sont importants. Donc ça crée de la frustration
Répondant 8	Les inconvénients, c'est parfois les réunions qu'on ne trouve pas toujours nécessaire, mais qu'on nous a bien expliqué qu'il fallait faire
Répondant 12	et c'était aussi un des gros reproches qui sortait, c'est que les gens étaient non-stop en réunion pour des choses qui parfois servaient mais qui parfois ne servaient à rien

### Les relations sociales

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	qu'il y a des personnes pour qui c'est moins évident et qui se sentent obligés et donc qui vont parfois avec les pieds de plombs et qui rouspètent derrière mais qu'ils ne disent pas
Répondant 7	pour l'instant, il y a un clivage qui est en train de se faire et l'entreprise est un tonneau de poudre à canon et si on y met une mèche, ça risque d'exploser à tout moment
Répondant 4	on a vraiment une structure qui est en train de changer complètement de la pyramide avec une hiérarchie, on revient à quelque chose de complètement à plat. Et c'est vrai que c'est déstabilisant

<i>Répondant</i>	<i>Verbatim</i>
Répondant 12	parce que c'est très déroutant. On vient d'un système pyramidal qui est installé dans la culture depuis je ne sais pas combien d'années, à un moment donné, quand on vous dit "Vous savez maintenant, il n'y a plus de pyramide, tout est horizontal", c'est peut-être très caricatural mais c'est pour obliger les gens à se rendre compte qu'autant ils avaient un boulot et il y avait une hiérarchie, tout le monde était important. Autant maintenant, tout le monde reste tous important et il y a juste moins de hiérarchie
	De nouveau, il y en a qui freine des deux pieds directement parce que le changement, ça fait peur, il n'y a rien à faire, ça fait peur, on remet en cause toute notre système de pensées et ce n'est pas facile. Vraiment, ce n'est pas facile, si c'était si facile, tout le monde le ferait parce que je pense qu'il y a

	clairement un plus en termes de gestion d'entreprise sur le long terme, mais... Puis ce n'est pas applicable partout, mais voilà
--	---

### La participation, l'implication

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 7	si tout le monde ne joue pas le jeu, ça peut faire des catastrophes quoi. Il faut que tout le monde soit ok, il faut que tout le monde ait envie et il faut que tout le monde y mette un petit peu du sien. Et si ce n'est pas le cas, c'est voué à l'échec je crois.

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 13	d'avoir trop de réunions, ça ne va pas non plus donc (...) moi je trouve que c'est parfois, c'est une perte de temps
Répondant 14	Donc ça, c'est le cas quand même de la majorité, alors pas tout le monde, on emmène pas tout le monde dans un projet comme ça, il ne faut pas rêver
	c'est que quand tu décides de t'impliquer dans ce changement, tu décides de t'impliquer finalement, dans beaucoup de choses et il est difficile aujourd'hui pour moi de mener ma mission correctement sans perdre de mon organisation et donc j'ai perdu, j'estime, aujourd'hui en efficacité, au profit du développement et de l'application vers d'autres choses

### L'autonomie, la liberté d'action

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	au début et même parfois encore maintenant, tu ne sais pas toujours où est la limite. OK, t'as une certaine autorité, t'as un certain champ d'action, mais. Encore quand même régulièrement, je me pose la question de, est-ce que je peux y aller ou est-ce qu'il faut encore que je demande à quelqu'un ? Ça c'est parfois un peu plus flou quoi
Répondant 2	il y a aussi un peu de peur parce qu'on se dit "jusqu'où est-ce qu'on peut, entre guillemets, aller et qu'est-ce qu'on peut faire, ce qu'on ne peut pas faire". Et là, je pense que ça risque un peu d'avoir des soucis
	On reste quand même dans une société donc il y a quand même des choses où il y a des limites. Donc ça risque un peu de coïncider, même au niveau du magasin,

	se dire “oui on peut” mais non en fait. Plus de responsabilités alors qu’ils ne l’ont pas
Répondant 7	je me dis que si tout le monde faisait ce qu’ils voulaient, on n’y arrivera jamais quoi
Répondant 3	Voilà les gens à la base, ils n’étaient pas forcément pour parce qu’ils ont l’impression qu’ils vont prendre beaucoup de responsabilités et qu’on va venir leur taper sur les doigts alors qu’on a beau leur expliquer que ce n’est pas du tout le cas. L’opérationnel, par rapport au type d’activité, prend énormément de temps

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 14	pour moi, c’est vraiment un point et donc je sens qu’il y a beaucoup d’endroits où ça s’essouffle en fait, par manque de prise de décisions. Et ça, amener des équipes à devenir autonomes, on n’en est pas encore tout à fait arrivé là. Je pense que beaucoup de gens ont peur encore

### La communication

Répondant	Verbatims
Répondant 3	c’est la communication qui est très mauvaise. C’est très très important de communiquer quand on passe en management participative

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Je crois, il y en a encore qui, par manque de temps ou par facilité, envoient le PV et dit “Bon si vous avez des questions revenez-moi” et puis là c’est un peu perdu, je crois
Répondant 14	il y avait certaines personnes qui trouvaient “Oh oui mais le fait qu’on laisse parler tout le monde, ça fait naître des sujets à la con”. Oui, enfin, il y a aussi des bons sujets qui sortent, et si des gens ont envie d’exprimer des sujets qui sont un peu moins pertinents, ils ont leur place aussi et ce n’est pas grave quoi. Il faut un peu de légèreté de temps en temps dans les réunions
Répondant 12	c’est que le système de communication est tellement complexe qu’on est obligé de rappeler à chaque début de réunion, ça a l’air très lourd, mais on voit que ça ne passe pas encore et là, c’est au-delà de la société

### Les compétences

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 8	J'étais assez pessimiste sur le principe parce que malgré tout, dans les ateliers, ce sont des ouvriers et pas des employés. Et on quand même une petite différence de mentalité =>
Répondant 11	simplement le fait que tout le monde puisse adhérer au système, ce qui est parfois un peu compliqué parce qu'il ne faut pas se leurrer, on est dans une entreprise ou il y a des indépendants comme moi, il y a des salariés, il y a des cadres. Voilà en tout cas, je parle du niveau salarial et des ouvriers
Répondant 14	et donc j'ai perdu, j'estime, aujourd'hui en efficacité, au profit du développement et de l'application vers d'autres choses

### L'accompagnement

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 2	donc souvent, ça sort le négatif et pas le positif dans l'évaluation. Et donc, quand ça sort du négatif, ça peut miner le moral. Donc je ne pense pas que l'évaluation soit la bonne chose et ça fait stresser, je pense, le personnel plus qu'autre chose

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 12	il y a des départements où ils en sont là, c'est qu'à un moment donné, il n'y a plus de chefs et donc il n'y a plus d'interlocuteur, entre guillemet, général. Et ça, c'est quelque chose qui n'est pas accompagné, c'est une faille, c'est une faille parce que, pour les gens qui n'ont pas l'habitude de défendre leur steak, ils savent plus comment on fait, ils ne savent pas comment faire, on ne leur a pas donné cet outil-là. Donc ça c'est une des grosses failles que je vois

### La reconnaissance

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 3	l'être humain a tellement besoin de reconnaissance que parfois, il va trop demander la reconnaissance, il va trop faire les choses pour la reconnaissance au lieu de les faire pour lui

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 9	Il y en a pour qui ça se passe très bien et il y en a pour qui, il y a parfois un peu de jalousie sur des personnes qui sont un peu moins ... Parfois, il y a des gens qui ont de petites frustrations s'il y a des personnes qui voient le patron venir me dire merci pour un boulot alors qu'il a participé un 20e du boulot et qu'il n'a rien eu

La critique de la gestion du temps (+ une sur la perte de repères)

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	La gestion du temps parfois, pourrait aider aussi un peu augmenter la note parce que ce sont des choses qui prennent pas mal de temps, pas mal d'énergie
Répondant 3	Peut-être que ça prend plus de notre temps de travail mais que ça en dérange plus d'un parce qu'enfin on a tellement au boulot qu'on ne peut pas se permettre d'avoir tout le temps des formations
Répondant 7	je dirais, parfois, c'est beaucoup de temps, de l'énergie qu'il faut pour arriver à mettre en place quelque chose. Je pense que ça, c'est la plus grande faiblesse
Répondant 4	Maintenant les choses un peu moins faciles à gérer, c'est le temps. Le temps entre ce que l'on fait déjà qui nous prend énormément de temps dans notre travail, ça en plus, c'est déjà un ... quelque chose à faire. Donc pas facile, mais on nous donne le temps de le faire, c'est déjà ça
Répondant 3	Non, je pense que ça va prendre du temps et parfois c'est un peu difficile, parfois ça ira mieux, parfois peut-être on n'ira pas au bout de certaines choses avec certaines équipes ou pas, à voir.

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Les faiblesses, la gestion du temps est compliquée parce qu'on veut s'investir dans plein de choses. Et du coup, des fois un peu dans trop, ce qui fait que certains sujets n'aboutissent pas ou n'avancent pas alors qu'ils sont importants. Donc ça crée de la frustration
Répondant 13	d'avoir trop de réunions, ça ne va pas non plus donc (...) moi je trouve que c'est parfois, c'est une perte de temps

Répondant 8	mais là, il y a une question de temps mais on n'a pas le temps de le faire
Répondant 11	Ça prend du temps et les choses, on doit les faire ... On dit toujours que pour avaler un éléphant, il faut manger petit bout par petit bout. Et on mange nos petits bouts d'éléphant pour l'instant, et on se dit qu'à petits pas, on va faire le succès. Mais on n'y sera jamais complètement parce que c'est sans fin en fait
Répondant 14	si on est dans une situation de frustration, tu perds tes bons éléments, ils mettent leur énergie, en fait finalement, dans la gestion de leurs frustrations et donc, c'est ça que le collaboratif amène aussi (...), c'est une grosse perte de temps quoi. C'est user de l'énergie donc
	Donc aujourd'hui, le processus reste encore un peu long quand même pour amener à des décisions, pour amener à du changement, pour valider, parce que les gens ont encore, je pense, un peu peur de prendre des décisions, d'avancer
	Les faiblesses, je dirais, un process encore lent dans les décisions et dans les aboutissements de réflexion quoi
Répondant 12	parfois, on veut de nouveau mettre la charrue avant les bœufs, tout n'est pas encore ancré dans le mental de chacun et il y a encore des lacunes, il faut accepter ses lacunes-là et être patient
	Le moins, c'est qu'il y a beaucoup de repères qui tombent complètement parce qu'on n'est pas habitué. Il y a le gros risque encore que tout le monde décide et donc personne décide
Répondant 9	Enfin, on nous avait dit que ça allait prendre quand même pas mal de temps

⇒ Verbatims importants mais non-classés

- Répondant 7 : Maintenant les choses un peu moins faciles à gérer, c'est le temps. Le temps entre ce que l'on fait déjà qui nous prend énormément de temps dans notre travail, ça en plus, c'est déjà un ... quelque chose à faire. Donc pas facile, mais on nous donne le temps de le faire, c'est déjà ça
- Répondant 10 : Oui mais je crois que, bien souvent, on ne le sent pas, ce n'est pas assez quantifiable en fait que c'est positif. Et donc, pour certaines personnes, c'est compliqué de dédier ou de libérer ce temps là parce que c'est moins de temps pour développer mon chiffre d'affaires par exemple

## *L'AUTONOMIE, LA LIBERTÉ D'ACTION*

### Les aspects positifs

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	à laisser la chance au niveau du boulot qu'avant de faire des conclusions trop vite (ce que le changement a amené de positif)
Répondant 5	La force, je crois, ce que, pour prendre vite fait mon cours de GRH, le fait de donner des responsabilités aux gens, ça augmente leur enthousiasme et leur envie de venir travailler et ce qui va faire baisser le nombre de malades. Et donc pour l'entreprise, c'est pas mal quand même
	Je pense que ça peut véritablement, en fait, créer une situation où chacun des collaborateurs va se sentir comme un collaborateur en fait, pas se sentir que comme quelqu'un d'impliqué (actionnariat participatif)
Répondant 2	Et surtout, en bas, j'ai trouvé qu'ils prenaient beaucoup plus de responsabilités et donc ils apportent beaucoup plus ce qu'ils ont et donc participent beaucoup plus, que ce soit le polyvalent ou le chef de rayon
Répondant 7	Le management participatif, je l'ai presque connu en arrivant, ça fait 3 ans et demi déjà que je suis là. Donc il a commencé par des réunions où on participait aux réunions avec la direction sur plusieurs thèmes intéressants et c'est comme ça qu'on a commencé. Donc moi j'ai connu ça et puis effectivement on est passé à quelque chose de plus profond puisqu'on ne cède les responsabilités maintenant qu'avec des cercles et des rôles
	c'est bien de laisser du lest à la direction, qui peut s'occuper d'autres choses et de projets à côté qui vont engranger autre chose
	je pense que c'est le pouvoir de décision, où là on peut décider seul, parfois, dans nos rôles qu'on nous a donné maintenant. Enfin à l'époque, on pouvait décider en concertation, c'est comme ça qu'on a commencé parce qu'on mettait le sujet autour de la table et on donnait chacun ses points de vue et en fonction, on votait, on prenait une décision. Donc là, on avait déjà un droit de vote, maintenant on a plus qu'un droit puisqu'on a le pouvoir de décider seul sans devoir ... (DÉBUT)
Répondant 4	Ça veut dire que pour moi, j'ai pu prendre certaines choses dans mon rôle moi-même, prendre des décisions moi-même sans devoir passer à chaque fois par



	quelqu'un au-dessus de moi, de mettre en place des choses pour moi. Bon, évidemment ce n'est pas toujours suivi
	on sait où sont nos champs d'actions, où on n'a pas de champ d'actions. Donc là on est vraiment en train de se dire "On s'occupe de nos affaires et on va plus emmerder les autres" ou inversement
Répondant 3	Ils vont être plus libres de faire certaines choses, ils vont suivre leurs envies et en faisant au-delà de ce qu'ils font tout le temps, ils vont développer des compétences

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Me sentir utile par rapport à la collectivité, sentir que je fais avancer les choses, que chacun avance et apporte ou amène de la réflexion à un sujet, que tous les jours, on reçoit un peu plus malin, un peu plus mature par rapport au jour précédent
Répondant 13	Mais ça se passe bien, mais c'est différent parce que nous, on a toujours été habitué à ce qu'on nous communique beaucoup et qu'on soit plus, comment dire, plus chapeauté. Ici, maintenant, on se sent plus libre on va dire, avec la façon comme on fait maintenant. Avant, on était plus, il y avait plus quelqu'un derrière nous, mais maintenant, moi ça me convient et je crois que mes collègues aussi parce qu'on a habitué à être autonome, donc. Si vraiment, il y a des vraiment des graves décisions qui doivent se prendre quoi, là on va voir la direction, ça c'est sûr. Mais en général, on est tout à fait autonome de prendre la décision
	Donc, moi j'aime bien parce qu'on a un peu libre, on peut faire enfin, entre guillemets, on ne peut pas faire ce qu'on veut mais on a une certaine liberté de nos décisions
	Oui pour ça, moi je préfère un peu mieux maintenant, on a un peu plus la main libre
Répondant 8	Or maintenant, il s'est créé un groupe de discussion pour qu'on ait un mot à dire sur les investissements futurs au niveau de la menuiserie, parce qu'on ne parle pas des investissements des autres. Mais au niveau de la menuiserie, on sent qu'on va prendre en considération notre avis avant d'investir dans quelque chose

	Donc c'est vrai qu'à ce niveau-là, il y a plus d'implication des gens puisque malgré que chacun soit libre de prendre ou ne pas prendre un projet
Répondant 11	Donc ça m'a ouvert un nouvel horizon et ça m'a permis de d'envisager pas la fin de ma carrière, mais la suite de ma carrière en tout cas, peut-être dans une autre orientation. Voilà, ça se fait petit à petit maintenant
	Ici tout le monde s'est senti responsable de la suite et du fait qu'il fallait prendre des décisions, proposer des choses nouvelles. On a créé des ateliers, des groupes des choses comme ça et il y a plusieurs projets qui se mettent en place pour résister à cette crise. Donc ça a apporté beaucoup de nouveaux horizons, ça a élargi
	On est beaucoup plus libre d'exprimer les choses quand elles vont bien ou pas, il n'y a plus cette espèce de barrière hiérarchique, enfin si elle existe toujours mais je veux dire
	On s'entend, on ne prend pas non plus des décisions, tout le temps, personnelles sur les projets qu'on gère, mais on a beaucoup plus facilement un appui
Répondant 12	Maintenant, avec le nouveau système, j'ai l'occasion de le dire et j'ai l'occasion de refuser et quand je le refuse, ce qui est le cas ici, c'était le cas ici en juin de l'année passée, j'ai dit "Celui-là, non, je passe mon tour, ce n'est pas pour moi". Et j'ai cette chance d'avoir été entendu aussi, donc c'est aussi une reconnaissance, cette notion de respect qui est bilatéral, c'est aussi ça
	Pour moi, personnellement, ça a, entre guillemets, facilité un peu le travail au quotidien, mieux répartir les tâches et voilà, tout le monde partait de qui voulait faire quoi et donc qui est un peu déchargé
Répondant 9	ça va être d'être un peu déchargé, donc ça va être, entre guillemets, moins de pression, de n'avoir ... Comme je vous ai expliqué, chacun peut prendre un projet, avant c'était la même personne qui devait prendre 10 projets et devoir courir 3x voire 4x plus. Là on peut avancer comme il faut. Et ça, c'est beaucoup plus efficace au final
	mais les petites techniques où j'étais toujours freiné avant et que je voulais modifier, on me disait toujours non et que maintenant, avec ça, on a vraiment le droit d'écouter. Et voilà, ça peut aider le travail à trouver des solutions plus faciles

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 5	de ce que j'entends, en tout cas de ce que je suis témoin, le dernier mot reste quand même au même endroit, pas souvent du côté ... très souvent du côté des échelons supérieurs

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	D'autres où c'est plus compliqué qu'il y a des personnes aussi qui attendent plutôt des instructions que devoir de pouvoir prendre les choses en main eux-mêmes
Répondant 13	et des gens qui prennent leurs responsabilités et tout ça mais la communication, c'est toujours une faiblesse, les gens ne communiquent pas assez
Répondant 12	il ne faut pas se voiler la face non plus. À un moment donné, il y a un certain nombre de décision qui ne peuvent pas être prises par des gens n'ont pas toutes les clés de ces décisions-là, donc c'est d'office mais voilà

### La confiance

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 5	Et je pense que c'est quelque chose que toute entreprise devrait faire, ça va permettre également aux ... comment on appelle ça, aux responsables de rayons d'avoir donc plus de liberté et donc d'être beaucoup plus à l'aise par rapport à plein de choses. C'est une liberté dont ils ont beaucoup besoin
	Julien, avec son liquide (nldr le rayon liquide), qui décide lui-même totalement et délibérément de parfois prendre un stock plus grand. Oui, ça peut faire peur parce qu'il commande d'un coup blindé mais on lui a déjà posé souvent des questions là-dessus et à chaque fois en fait sa logique est implacable. Mais en fait parce qu'on lui fait confiance aussi parce qu'on sait que c'est sa responsabilité, c'est son secteur, c'est lui le responsable qui
Répondant 7	Il y a du changement et ensemble, parce que de toute façon on ne voit plus beaucoup Frank et Florence, ils sont occupés de leur côté, tout en sachant qu'ils sont encore là, mais ils nous laissent vraiment les rênes du magasin et tant qu'on respecte la Charte qui a été mise en place. Et maintenant qu'on travaille sur le

	sourcing aussi, on est plus responsables, pour essayer de faire les choses de façon correcte
	Il y a un lâcher-prise. La direction, qui est quand même fort et qui ne qui, enfin, qui est encore là mais qui n'est déjà presque pas là en fait entre lui-même, qui nous laisse beaucoup plus de marge de gestion

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 13	comme je vais avec eux sur chantier, je ne vais pas leur dire “Il faut faire ça” parce qu’ils savent très bien que je sais aussi, que je pourrais le faire et que même s’il faut aller par exemple démonter avec à 2h matin ou être là dans n’importe quelles conditions, ils savent que j’irais aussi

### Le contrôle

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 8	Maintenant, dans le système collaboratif, on a décidé ensemble que chacun est responsable de ce qu’il fait, il n’y a pas un responsable qualité. Il n’y a pas quelqu’un qui passe derrière pour vérifier son travail
Répondant 11	Donc ça permet vraiment à chacun d'avoir l'impression, ou en tout cas pas l'impression, mais d'être responsabilisé sur ses activités et de se sentir valorisé en tout cas dans son travail. L’image qu'on utilise ici, que la direction utilise souvent, c'est des “speed boats”, comme ils appellent ça, donc des petits bateaux, des bateaux agiles et rapides

### La reconnaissance

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 5	J’ai préparé la commande d'abord moi-même avant de la soumettre à lui tout simplement, à ce que lui il pensait. Et pour la plupart du temps, il disait “Oui, vas-y, je vois que ton raisonnement est bon, vas-y”. Donc ça, c’est un acte précis de reconnaissance pour moi.  <b>Oui, clairement.</b>  On te donne des responsabilités

	En prenant plus de responsabilités (en parlant de la manière pour améliorer la reconnaissance au travail)
--	---

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	ça a changé beaucoup, mais comme je le disais, c'était le moment pour moi d'aller explorer par moi-même et de commencer à gérer ma petite boutique à ma façon. Et en effet, j'étais souvent en binôme avec le directeur commercial qui a été licencié et du coup, je me suis retrouvée devant ses clients toute seule. Et pour moi, ça a été une porte ouverte c'était génial, j'ai pu gérer ça à ma façon. Donc oui, moi ça a été une grande libération. Et au sein de de l'équipe commerciale aussi, où j'avais enfin un vrai rôle, reconnu pour ce que je savais faire et pas juste le porte-parole de quelqu'un d'autre ou l'exécutant ou encore la secrétaire d'un directeur
	Et puis d'être connu pour ce qu'on fait aussi, grâce à ces projets ou parce qu'on a été initiateur de quelque chose, on a mis le doigt dans quelque chose
	Au fait, on n'hésite pas à faire appel à quelqu'un d'autre et demander un avis. Et donc, pour certains projets, on pourrait dire "Bah voilà, je ne le sens peut-être pas trop" ou "Il manque un peu d'expérience dans ce secteur-là pour aller chez ce client" mais ont fait appel à un autre collègue pour y aller ensemble, pour travailler en binôme et ainsi renforcer l'équipe au fait
Répondant 8	Le fait qu'en étant chef sans être chef, parce que dans la transition, je faisais le travail de chef sans être chef sans être reconnu, enfin sans être officiellement chef

## COMMUNICATION

### La communication avec la hiérarchie

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	Du coup, ils sont plus disponibles pour nous si on a besoin d'eux en retour
Répondant 6	Alors du coup, la communication s'est faite plus facilement, là, on a appris à les connaître un peu mieux, on les voyait rigoler, sourire alors qu'avant, on ne les voyait pas, on pensait que c'était fort, voilà, c'était les patrons et puis le reste. Donc là déjà ça au niveau de la communication.
Répondant 2	Parce que s'il y a quelque chose qui ne va pas, je pense que les gens, que ce soit le supérieur ou pas, ils vont dire ce qu'ils ressentent, qu'est-ce qu'il va, qu'est-ce qu'il ne va pas. Si on n'avait pas ça, je pense que si c'était notre supérieur, non "c'est mon supérieur, il a raison, je n'ai pas mon mot à dire". Et avec ça, la personne risque d'être mal dans sa peau et donc voilà.
	Par exemple quand j'ai fini quelque chose, Florence elle dit toujours "Oh c'est bien, tu as bien fait" donc c'est une reconnaissance du travail
	quand on a des bons chiffres, on a toujours un petit message de Florence en disant "Bravo"
	et alors là on reçoit encore un "bravo, tu as réussi" là ça, c'est vraiment cool c'est magnifique quoi
Répondant 7	La communication avec le gérant et puis la direction, tu vois, c'est plusieurs paliers de communication qui sont difficiles. Avec le gérant, je peux communiquer, parler de tout sauf ce que, je sais, va parfois le déranger sur sa propre personne. Donc là, je dois faire attention et mettre des pincettes maintenant. Et avec les collègues, maintenant, j'y arrive mieux parce qu'ils savent qui je suis, donc je peux mieux communiquer
Répondant 3	au niveau de la hiérarchie, parce qu'elle existe toujours même dans nos têtes, mais une reconnaissance, c'est dire "merci" parce que la période COVID, ça a été très difficile pour tout le monde. C'est des petits messages qu'on nous a envoyé en disant "Waouh, beau chiffre, belle semaine". C'est la reconnaissance de dire que grâce à vous, on ouvre un nouveau magasin

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 13	En général, Alain, quand on a fini un stand ou quoi et qu'il a eu des retours, il vient encore bien de dire "Voilà, tiens, on a eu ça comme retour ou quoi, ils sont super contents". Je pense que c'est important quand même
	Mais ce n'est pas mal qu'il y ait cette communication vers la direction. Ce n'est plus comme avant, on disait "la direction" mais maintenant voilà. Non, je pense que c'est important
Répondant 8	J'ai été le premier lien, donc j'ai participé au CoDir. Et là, à ce niveau-là, ça permet d'avoir des échos qu'on n'avait pas avant, des échos, des difficultés des autres secteurs de la société qu'avant on n'avait pas
	Je sens que les patrons ressentent cette nécessité de remercier quand quelque chose s'est bien passé etc et dire "Voilà, OK, c'est super, vous avez bien fait, ça s'est bien passé". Alors qu'avant, on n'avait pas de réponse de ce qui suivait l'atelier
Répondant 11	Oui c'est relativement fluide avec la direction, c'est très fluide. Avec les collègues ça dépend un petit peu des départements
	chaque cercle entend les propositions des collaborateurs ou les plaintes parce qu'il y en a toujours ou les satisfactions et on les remonte au comité de direction
	Or ici, les cercles sont référents, chaque personne peut s'adresser à la direction différemment et donc que ce soit moi qui émette un ... je ne vais pas dire un jugement parce que je n'aime pas ce mot-là, mais un avis sur le travail de quelqu'un d'autre, de manière positive, ça va être répercuté, ça va aller jusqu'où il faut
Répondant 14	Alors la communication avec la hiérarchie n'a jamais été aussi bonne qu'aujourd'hui
	Donc aujourd'hui, la communication avec la direction est très fluide. Et elle s'est même renforcée par la présence de la direction au sein de notre espace de travail, directement sur le plateau. Ça a un impact, évidemment, sur la facilité d'échanger nos idées sur un coin de table et pas de manière formelle, toujours en réunion quoi
	Et alors, moi, personnellement j'ai de la reconnaissance avec des discussions informelles avec pour pas le citer, Alain Pajot

Répondant 12	Alain a quand même une grosse lacune en termes de communication, qu'il prend toujours des gants mais grand comme des bottes pour faire la pêche à la mouche et du coup, c'est lent
Répondant 9	Les forces et les faiblesses ... C'est, comme il n'y a plus de hiérarchie, maintenant quand il y a des problèmes où un chef, entre guillemets, devrait taper sur les doigts, là le collaboratif, c'est le groupe qui devrait soulever ce problème et le régler tout seul

### La communication entre pairs

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	Et donc là aussi, le management participatif a pas mal joué parce que du coup, tout le monde est écouté et tout le monde a droit à sa voix et au chapitre quoi
Répondant 6	on arrive à moins avoir de jugement sur les personnes donc plus des avis positifs. On apprend encore à creuser un peu plus, à laisser la chance au niveau du boulot qu'avant de faire des conclusions trop vite (ce que le changement a amené de positif)
Répondant 7	Les collègues qu'on ne voit pas après le boulot, pour toutes ces personnes-là, la communication est très simple. Elle est simple, mais ça ne veut pas dire ... Attends, comment je vais dire ça ? Non, elle est facile. La communication est facile, il y a une différence entre facile et simple. Elle est facile la communication, on peut se dire à peu près tout. Maintenant, quand il y a des trucs sur lequel on ne veut pas percer l'abcès puisqu'on ne se voit pas après le boulot, il n'y a pas souvent le moyen de le percer, l'abcès >< pour les personnes qu'on voit après le boulot, donc c'est pour l'autre côté, on discute de ce que j'observe aussi parce que je reste aussi avec les autres après le boulot parfois. La communication en dehors est quelque chose qui est très, très fort parce qu'on arrive à se dire les choses de but en blanc et sans avoir peur ... sans mâcher nos mots et pour passer à autre chose quoi
	Ils sont plus tranquilles, je pense, au boulot même si, de manière générale, en retail, on court partout, tout le temps, ça se voyait que ... Enfin, j'en ai parlé tout simplement à Arlette et elle était vraiment en mode "Oui maintenant on sait qui fait quoi, c'est beaucoup plus reposant, on est beaucoup plus à l'aise" et voilà, ça a fait avancer les choses quoi



	le fait de mettre à plat et de mettre au clair toutes les ... allez, toutes les tâches du frais, ça a permis à l'îlot de fonctionner beaucoup mieux
	On se parle entre nous dans le sens où ils avaient fait en fait un PowerPoint pour dire pourquoi on allait devenir actionnaire etc. Quand je parle de confiance entre les collaborateurs, c'est parfois, on discute vite fait comme ça. Et puis après il y a un lien, il y a quelque chose qui se crée, il y a la confiance qui est là et c'est ça qui, pour moi, crée de la reconnaissance au travail, c'est que les gens te font confiance autour de toi
	Moi un feedback, c'est quand on se pose après la journée et qu'on discute quoi. Et ça c'est hyper important, je trouve ça vraiment super important
Répondant 2	Alors entre il y a un peu du mal entre nous et le magasin en tant que tel. Mais je pense que Myrto (ndlr responsable communication) là elle s'occupe, Myrto et Marilynne (ndlr responsable du développement humain) s'occupent de ça pour que l'information passe directement et qu'il n'y ait pas une différence entre le bureau et le magasin
	Je pense que ceux du magasin ils se braquent, ils restent entre eux. Et quand il y a une information, ils nous la donnent pas, nous la communiquent pas. Alors que nous, on essaie quand même de communiquer et donc voilà, l'information ne passe pas toujours bien
	Parce que s'il y a quelque chose qui ne va pas, je pense que les gens, que ce soit le supérieur ou pas, ils vont dire ce qu'ils ressentent, qu'est-ce qu'il va, qu'est-ce qu'il ne va pas. Si on n'avait pas ça, je pense que si c'était notre supérieur, non "c'est mon supérieur, il a raison, je n'ai pas mon mot à dire". Et avec ça, la personne risque d'être mal dans sa peau et donc voilà
Répondant 7	Moi j'ai du mal à communiquer déjà, il y a la communication avec les collègues, entre guillemets, du même niveau et puis il y a la communication des différents postes hiérarchiques. Donc que ce soit avec les collègues avec qui je travaille, je dois parfois faire passer un message et je ne fais pas toujours comme il faut
	<b>Et par rapport à la communication avec les collègues, qu'est-ce que tu en penses ?</b> Beaucoup mieux. (...) du fait qu'on prend tous des rôles différents et qu'on est censé avoir, entre guillemets, une communication, donc on a dû renforcer la communication pour que les informations passent déjà

	On a installé un nouveau système, Teams, qui nous permet aussi d'avoir plus facile pour communiquer entre nous. Mais c'est aussi d'un point de vue individuel chacun, par exemple dans l'îlot, chacun dans l'îlot a pris sur soi et se force à communiquer plus rapidement, plus facilement et de façon positive. Il y a du changement
	Il y a un premier lien, comme ils l'expliquent dans les bulles, et ce premier lien là va permettre de redispatcher. Donc par exemple, le gérant c'est le premier lien qui va aller donner des informations et nous redescendent des informations
Répondant 3	L'un et l'autre on ne se comprend pas enfin voilà

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	On essaye aussi, grâce au PV, de les faire circuler pour en tout cas transmettre l'information et atteindre un certain degré de transparence dans l'entreprise par rapport à tout ce qui se décide et se dit. Mais je ne suis pas persuadée qu'un grand nombre de collaborateurs ait pris la peine de lire ce PV correctement et donc de remettre en question ou de creuser ou de poser des questions supplémentaires si ce n'est pas toujours clair
	j'ai trouvé ça extraordinaire parce que c'était le premier moment dans l'entreprise, malgré des évaluations qu'on a peut-être déjà eu dans le passé, mais pour moi, c'était le premier moment où on s'est regardé droit dans les yeux les uns envers les autres et qu'on a pu s'exprimer en disant "moi je reconnais telle ou telle chose dans ta personne, dans ta façon de travailler, j'admire ceci, ça c'est une force"
	Alors j'ai déjà eu spontanément des gens qui sont venus me voir en me disant "Ah bon, apparemment tu vas plus faire ça" et limite un peu inquiet en disant « Moi, ça me plaisait bien que ce soit toi qui t'en occupes, pourquoi tu le lâches ou tu lâches ce dossier ou ce sujet »
Répondant 13	Je n'ai jamais eu de problèmes avec personne et si je dois dire à quelqu'un ma façon de penser, je lui dirais correctement mais je lui dirais et voilà je n'irais pas par derrière dire à quelqu'un "Ah oui, celui-là, untel machin", je préfère aller trouver la personne même si parfois ça ne plaît pas toujours mais bon après, ça

	<p>passer beaucoup mieux. On a beaucoup plus de respect et beaucoup plus de retours des gens</p>
	<p>Petit à petit, mais je pense que c'est important de communiquer tous ensemble, on est tous dans le même bateau de toute façon, donc voilà, pour ramer tous du même sens</p>
	<p>donc moi, j'essaie déjà de communiquer plus, d'aller plus communiquer vers les autres donc pour moi ça ne change pas grand-chose, je garde mes habitudes de faire le tour. Parfois de faire un mail avec 50 lignes on va dire, c'est mieux d'aller trouver les personnes ou quoi</p>
	<p>Non, je trouve qu'en en faisant un team comme ça, je trouve que ça sera beaucoup plus efficace, beaucoup plus communicatif et au moins, quand les gars ont quelque chose et bien, on en discute tous ensemble que de les laisser dans un petit coin et un qui va dire "Ah oui mais ça va comme ça, moi je n'aime pas"</p>
Répondant 8	<p>Donc, maintenant, depuis quelques semaines, on a mis en place qu'on fait une réunion debout 5 minutes tous les matins, ça prend 5 – 10 minutes où on passe en revue les différents projets avec les personnes qui les ont en charge, savoir s'ils ont besoin de ressources en plus, s'ils peuvent libérer des gens pour un autre projet bien plus urgent etc. À ce niveau-là, ça marche</p>
Répondant 11	<p>Oui c'est relativement fluide avec la direction, c'est très fluide. Avec les collègues ça dépend un petit peu des départements</p>
	<p>Donc voilà mais en général, elle est relativement fluide, on communique bien. Bon travail !</p>
	<p>Et ça, le fait de responsabiliser les gens, a fait énormément évoluer le dialogue entre les différents départements d'un projet par exemple</p>
	<p>Et ça induit aussi des améliorations, de la communication entre les gens, on est plus cash, on se dit les choses, on ne tourne plus autour du pot, il n'y a pas de non-dits ou très peu</p>
	<p>on a une oreille plus attentive, ou en tout cas, on a appris qu'il avait des oreilles attentives et peut-être qu'on ne savait pas forcément avant parce que le fonctionnement était très paternaliste</p>
	<p>Elle est présente parce qu'elle est justement valorisée, donc elle est mise en évidence, on n'a pas la sensation de ne pas savoir ce qu'on pense de nos actions.</p>

	On a des réunions relativement souvent où au fait le point, on appelle ça une “Gazette”, alors ça existait aussi avant une “Gazette” mais voilà (en parlant de la reconnaissance financière)
Répondant 14	Je dirais que, depuis qu'on est passé en mode collaboratif, ça a renforcé la communication vers les équipes
	Disons que j'avais moins de communication que j'en ai aujourd'hui avec mes collègues. Et je pense que l'environnement dans lequel on travaillait n'incitait pas à l'échange parce qu'on travaillait dans des box individuelles fermées
	on a installé, nous, deux fois par semaine des réunions très courtes, informelles pour maintenir l'échange. Oui donc voilà, c'est des petits choses qui permettent de maintenir. On a un lien aussi avec un petit groupe WhatsApp, enfin, on a un groupe qui continue à maintenir le lien depuis toujours
	Donc c'est ça aussi la reconnaissance, c'est pouvoir dire les choses même quand elles ne sont pas bonnes mais on en amenant des tips pour améliorer et de pouvoir le faire dans tous les sens, c'est-à-dire que toi, tu dois pouvoir le faire vers la direction comme tu dois pouvoir le faire avec tous tes collègues
	Par de l'échange où finalement, on me fait part de la satisfaction, du bon déroulement des nouveaux projets. Donc oui, les partages que j'ai avec mes collègues ou ma direction, ils me font penser qu'ils ont envie de continuer en tout cas à travailler avec moi
Répondant 12	Si à un moment donné, quelqu'un ne fait pas son job ou nous emmerde, en tout cas dans notre département, on lui dit ça, c'est cash parce qu'on n'a pas le temps de prendre des pincettes
	Ici, l'avantage, c'est qu'à un moment donné, s'il y a un truc qui ne nous plaît pas, on va trouver les gens : “ça ne me plaît, on fait quelque chose” mais on ne reste pas comme ça quoi
	mais je dis franchement, l'intéressant, c'est qu'à un moment donné, on puisse le dire. Alors maintenant on fait des erreurs de manière, moi je sais bien que je me suis déjà pris une ou deux réprimandes parce que parfois, je n'y mettais pas les formes mais c'est par lassitude, quand on a répété mille fois la même chose, “pfff” voilà
	Et en fait, une fois qu'on fait abstraction de la hiérarchie, une fois qu'on comprend qu'on est des collaborateurs et qu'on travaille avec des collaborateurs

	qui ont des fonctions différentes mais qui sont utiles à l'un et à l'autre, on peut se permettre d'aller dire "ça ne va pas ?", que ce soit à l'administrateur délégué, le comptable, la RH ou quoi
	si on a un argument négatif, il est jugé par ... enfin "il est jugé", il est évalué par l'ensemble des interlocuteurs au sein de la réunion si c'est un vraiment un argument négatif ou si c'est juste une position négative de la personne. Et si c'est le cas, il est réfuté complètement. Ça oblige les gens à trouver un argumentaire convenable
	Mais seulement on a quand même des monteurs qui ont un tout petit peu d'amour propre et qui sont contents de rester sur le stand et de pouvoir discuter avec le client, même si le commercial ne le sait pas, de discuter avec le client parce que ça fait 10 ans qu'il monte le même stand et qui finit par être connu. Et que le client leur dise en direct "Merci pour le job, c'était super, je vais vous payer un truc à boire machin". Voilà la reconnaissance, c'est la seule chose, c'est que personne n'est témoin ou très peu de monde n'es témoin de cette reconnaissance directe entre le client et le monteur
	Et j'attends de leur part, je ne vais pas dire qu'ils fassent la même chose, mais qu'ils me fassent grandir dans ma position aussi. Et ça, ils l'ont bien compris et c'est échange du coup constructif
Répondant 9	Mais je trouve que ça se fait de plus en plus, c'est justement grâce à des discussions qu'on a, on essaie justement de travailler aussi là-dessus parce que c'est savoir aussi ce que ça vaut pour chacun, tout le monde n'a pas besoin de la même reconnaissance

### L'évolution de la communication

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	avec certaines formations qu'on a déjà eues et tout ça, ça aide, t'apprend plus de choses sur toi, t'apprends aussi ceux qui sont un peu plus pour dire les choses un peu plus cash, avec moins de tact
	Au niveau de la communication déjà, qu'il y avait moins avant et que même maintenant, on l'a quand même retrouvée
Répondant 5	la communication, le fait de de connaître les limites, des rôles de chacun, je pense que c'est vraiment lié à on ne savait pas si la personne qui était en face

	allait faire ça, donc du coup on allait prendre beaucoup sur les épaules. Maintenant que les tâches sont bien plus réparties, je pense que ça permet véritablement à certains de se reposer (en parlant de l'efficacité au travail)
Répondant 2	On peut communiquer beaucoup plus, on peut dire ce qu'on ressent et c'est le bien-être surtout
Répondant 4	<b>Et par rapport à la communication avec les collègues, qu'est-ce que tu en penses ?</b> Beaucoup mieux. (...) du fait qu'on prend tous des rôles différents et qu'on est censé avoir, entre guillemets, une communication, donc on a dû renforcer la communication pour que les informations passent déjà

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 13	Justement que tout le monde communique, que tout le monde apprenne à communiquer ensemble et ne pas rester dans son coin et faire les choses dans son coin et oui, justement, mettre tout ça en valeur (en parlant de la nécessité du changement)
	on avait fait un grand cercle et tout le monde était mélangé, donc c'est ça, à mon avis, c'était déjà une ouverture vers la communication qu'on devait d'abord faire entre nous puis on a fait des petites activités l'après-midi, là tout le monde s'était mélangé tout ça, donc
Répondant 8	Les choses se passent plus en discussion, en collaboration
	<b>Du coup, selon vous, quel a été l'apport à l'organisation de ce nouveau système organisationnel ?</b> Il y a plus de communication
	Il y a des problèmes récurrents qu'on commence à pouvoir régler parce que justement, du fait du collaboratif, on peut organiser les réunions pour organiser des discussions etc. C'est vrai que c'est plus facile d'en parler quand il y a un cadre qui permet de le faire
	Le fait d'être là à superviser un projet, avoir une réunion avec les gens qui les précèdent pour avoir des explications sur le projet, sur les plans, pourquoi ils ont fait ci, pourquoi ils ont fait ça. Ça implique les gens nettement mieux

	On a des briefings pour chaque projet, les personnes qui reçoivent tous les renseignements, ça veut dire qu'on n'est plus obligé de courir dans les bureaux pour avoir un renseignement. On a une personne dans l'atelier qui a eu le briefing qui a vu tous les détails etc. Donc c'est du temps de gagner
Répondant 11	Et ça, le fait de responsabiliser les gens, a fait énormément évoluer le dialogue entre les différents départements d'un projet par exemple
	On est motivé à soit améliorer les choses, soit à les corriger, à faire des propositions. Et donc ça rend les choses beaucoup plus fluide, il n'y a pas de non-dits
Répondant 14	tout simplement l'écoute, les temps de parole, les échanges (en parlant de ec qui a fait augmenté son bien-être entre avant/après changement)
Répondant 12	l'échange et la parole s'est libérée et ça s'est vu clairement. Moi je n'ai pas senti la différence sauf que les gens venaient plus souvent nous trouver et qu'ils savaient qu'ils avaient le droit de venir nous trouver en direct aussi
	C'est vraiment la circulation d'informations qui était plus aisée quoi, c'est le système hiérarchique qui ne mettait plus de barrière parce qu'il n'avait plus, théoriquement. Théoriquement, on s'entend bien voilà quoi
	Une obligation de communication, ça, c'est, c'est les choses : on est au courant de tout
	Je veux dire, les trucs qui sont fondamentaux, c'est vraiment le système de communication qui nous donne le droit et mais aussi parfois le devoir d'aller chercher l'information et à prendre connaissance de l'information
	À un moment donné, petit à petit, ça rentre dans les mœurs, qu'on m'envoie un mail en replay du client qui dit "Je suis super content de ce que vous avez fait". Voilà ceux qui ont la lecture du mail sont super contents et si ça n'a pas été imprimé, affiché partout, il y a des gens qui ne savent même pas que le client est content

### Les critiques

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	l'écoute aussi ouais, même si parfois la communication elle-même reste compliquée, il y a quand même une écoute

Répondant 5	Maintenant, ce qui est compliqué au niveau de la communication de notre entreprise, je crois, c'est de donner la même information à tout le monde, que ça soit répandu, que tout le monde la même information, ça, c'est le problème
Répondant 2	là elles s'occupent, Myrto et Marilyne (ndlr responsable du développement humain) s'occupent de ça pour que l'information passe directement et qu'il n'y ait pas une différence entre le bureau et le magasin
	Je pense que la communication, plus en bas, parce qu'elle a du mal à monter enfin venir vers nous, mais je pense que c'est ça, la communication (en parlant de l'apport primordial du MP sur l'organisation)
Répondant 7	J'ai encore beaucoup de mal avec la communication et les canaux qu'on utilise sont, parfois, que ça soit WhatsApp, Team Viewer etc, c'est quand même fort intrusif
Répondant 3	Mauvaise, elle n'est pas du tout fluide, elle n'est pas du tout efficace, il y a tout à refaire (en parlant de la communication interne)
	c'est la communication qui est très mauvaise. C'est très très important de communiquer quand on passe en management participatif

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Nathalie A	Mais je ne suis pas persuadée qu'un grand nombre de collaborateurs ait pris la peine de lire ce PV correctement et donc de remettre en question ou de creuser ou de poser des questions supplémentaires si ce n'est pas toujours clair
	Elle est présente, mais c'est très flou, ce n'est pas transparent du tout. C'est sujet tabou j'ai envie de dire (en parlant de la reconnaissance financière)
Répondant 13	Enfin c'est peut-être bête ce que je dis là mais moi je trouve que c'est important de de voir, de communiquer comme ça et il manque encore un peu cette communication mais je pense que ça va venir mais voilà
	Mais ce qui est encore la faiblesse, ce que je dis toujours, c'est la communication, les gens ne communiquent pas assez entre eux, ça va peut-être venir, ça viendra mais la communication c'est toujours un problème
	et des gens qui prennent leurs responsabilités et tout ça mais la communication, c'est toujours une faiblesse, les gens ne communiquent pas assez
Répondant 8	Oui dans les reconnaissances aussi, les gens qui sont dans l'atelier ne quittent pas l'atelier. Donc tout ce qu'on fabrique n'est pas monté par nous. Et



	maintenant, ça passe aussi par le fait que les commerciaux ou les technicos, parce qu'il y a les deux à ce niveau-là, font les photos des réalisations quand c'est fini. Le fait qu'on puisse voir les réalisations finies, moi je suis dans l'atelier
Répondant 12	Il ne faut pas avoir peur de se prendre une remarque ou de se prendre un avis qui parfois ne va pas nous arranger non plus parce que c'est bilatéral quoi, ce n'est pas juste que maintenant qu'on est en collaboratif, je vais pouvoir dire tout ce que j'ai envie. Non, quand on est en collaboratif, tu vas pouvoir recevoir aussi tout ce que tu ne recevais pas parce qu'avant, ça passait par le Conseil, parce que ça passait par la RH qui prenait des gants ou le syndicat, quand il y a des gens qui sont syndiqués, ou l'agence d'intérim, tout ça, mais non. Maintenant, c'est <i>straight-to-the-point</i> , on y va direct mais on ne perd pas de temps et ça permet d'avancer
	c'est que le système de communication est tellement complexe qu'on est obligé de rappeler à chaque début de réunion, ça a l'air très lourd, mais on voit que ça ne passe pas encore et là, c'est au-delà de la société
	Ici, on émet un avis et puis ça va être discuté et pour ça, parfois, ça ressemble un conseil des ministres quoi. Ça veut dire qu'on sort des 12h de de négociations et il n'y a pas de décision mais la décision c'est une non-décision
	c'est qu'on a accès à toute l'information vraiment, et l'information est diffusée aussi parce que bon, nous on a accès de nouveau sur un PC et des choses comme ça mais pour ceux qui ne sont pas sur les PC, la diffusion des informations et concrètes : papiers, mise à disposition, ouverture des bureaux pour aller poser des questions supplémentaires
	Voilà, et parfois la reconnaissance, elle y est mais elle n'est pas expliquée, elle n'est peut-être pas assez expliquée. Les gens sont focalisés sur la reconnaissance "Oui, moi on ne me dit jamais merci machin", tout ça. Parfois c'est parce que le niveau d'exigence, de reconnaissance est descendu en-dessous de ce qu'on attend. J'entends par là qu'il serait normal qu'on me dise "merci" pour tout ça, tout le temps et génial, on va mettre sur un piédestal machin, ce n'est pas là, t'as juste fait ton job

	Alain a quand même une grosse lacune en termes de communication, qu'il prend toujours des gants mais grand comme des bottes pour faire la pêche à la mouche et du coup, c'est lent
Répondant 9	il y avait des manques de communication de parce qu'il n'y avait pas, entre guillemet, cet investissement de chacun. Donc on a trouvé des solutions

### La reconnaissance

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	Parce que la reconnaissance, on te remercie, pareil que pour la rémunération. Mais on te remercie mais c'est une autre façon de remerciements quoi
	le travail qu'on fait, ce n'était pas pour rien et souvent, là, les remerciements de Florence par message et tout ça et là, en fait, on peut être que fier de soi et de se dire "C'est grâce à l'équipe entière" et ça donne envie de faire encore mieux quoi
Répondant 2	Par exemple quand j'ai fini quelque chose, Florence elle dit toujours "Oh c'est bien, tu as bien fait" donc c'est une reconnaissance du travail
	quand on a des bons chiffres, on a toujours un petit message de Florence en disant "Bravo"
	et alors là on reçoit encore un "bravo, tu as réussi" là ça, c'est vraiment cool c'est magnifique quoi
Répondant 4	Dire "Merci", oui féliciter et encourager aussi, ne pas pointer seulement les aspects négatifs mais dire "Ah c'est super mais attention à ça" plutôt que de dire "Oui, t'as fait mais ça ne va pas". Moi je suis beaucoup dans le verbal et les mots ont leur importance
	au niveau de la hiérarchie, parce qu'elle existe toujours même dans nos têtes, mais une reconnaissance, c'est dire "merci" parce que la période COVID, ça a été très difficile pour tout le monde. C'est des petits messages qu'on nous a envoyé en disant "Waouh, beau chiffre, belle semaine". C'est la reconnaissance de dire que grâce à vous, on ouvre un nouveau magasin

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
------------------	------------------

Répondant 10	Occasionnellement, on reçoit quand même un petit mail d'un client en fait aussi qui dit "Bah voilà, super j'ai eu des félicitations de ma direction par rapport au stand ou merci pour la chouette collaboration, ça ça arrive quand même aussi
	Enfin envoyer des petits messages comme ça à gauche et à droite ou alors en réunion de facilitation, quand il y a un exercice qui a eu lieu ou les gens se sont vraiment dépassés, ont bien réfléchi ou autre, faire un petit moment de célébration ou ce genre de choses-là
	Alors j'ai déjà eu spontanément des gens qui sont venus me voir en me disant "Ah bon, apparemment tu vas plus faire ça" et limite un peu inquiet en disant « Moi, ça me plaisait bien que ce soit toi qui t'en occupes, pourquoi tu le lâches ou tu lâches ce dossier ou ce sujet »
Répondant 13	En général, Alain, quand on a fini un stand ou quoi et qu'il a eu des retours, il vient encore bien de dire "Voilà, tiens, on a eu ça comme retour ou quoi, ils sont super contents". Je pense que c'est important quand même
Répondant 8	Je sens que les patrons ressentent cette nécessité de remercier quand quelque chose s'est bien passé etc et dire "Voilà, OK, c'est super, vous avez bien fait, ça s'est bien passé". Alors qu'avant, on n'avait pas de réponse de ce qui suivait l'atelier
	Oui dans les reconnaissances aussi, les gens qui sont dans l'atelier ne quittent pas l'atelier. Donc tout ce qu'on fabrique n'est pas monté par nous. Et maintenant, ça passe aussi par le fait que les commerciaux ou les technicos, parce qu'il y a les deux à ce niveau-là, font les photos des réalisations quand c'est fini. Le fait qu'on puisse voir les réalisations finies, moi je suis dans l'atelier
	Donc le fait ici de voir les photos, et se dire "ah c'est lui que j'ai fait", ça fait du bien
	Quand ça ne va pas, il faut pouvoir dire "écoute là, ce n'est pas top" ou "tu devrais faire plus attention à ça"
	Mais déjà le fait de voir, il y a quand même des liens sur les réseaux sociaux. Enfin, il y a quelqu'un chez nous qui s'occupe de communiquer sur les réseaux sociaux. C'est un fait de voir les réalisations sur les réseaux sociaux, de voir des connaissances à moi qui ont été voir disant "ouais, ça j'ai été voir, c'est chouette". Ça, ça aide à travailler et à être content de venir

	Le principe des photos, on vient seulement d'en faire la demande, enfin on vient seulement d'en parler, c'est quelque chose qui se met en place tout doucement. C'est vrai que ça aide pour certains, ils sont bien contents de voir les photos de la totalité réalisée
Répondant 11	Donc oui, la reconnaissance par rapport à un projet bien mené et au fait qu'on se te félicite ici entre nous quand les choses se passent bien, voilà
	Elle est présente parce qu'elle est justement valorisée, donc elle est mise en évidence, on n'a pas la sensation de ne pas savoir ce qu'on pense de nos actions. On a des réunions relativement souvent où au fait le point, on appelle ça une "Gazette", alors ça existait aussi avant une "Gazette" mais voilà (en parlant de la reconnaissance financière)
Répondant 14	Donc c'est ça aussi la reconnaissance, c'est pouvoir dire les choses même quand elles ne sont pas bonnes mais on en amenant des tips pour améliorer et de pouvoir le faire dans tous les sens, c'est-à-dire que toi, tu dois pouvoir le faire vers la direction comme tu dois pouvoir le faire avec tous tes collègues
	Et alors, moi, personnellement j'ai de la reconnaissance avec des discussions informelles avec pour pas le citer, Alain Pajot
	Par de l'échange où finalement, on me fait part de la satisfaction, du bon déroulement des nouveaux projets. Donc oui, les partages que j'ai avec mes collègues ou ma direction, ils me font penser qu'ils ont envie de continuer en tout cas à travailler avec moi
	Comment je l'améliorerais, la reconnaissance ? En instaurant toutes les semaines des heures de compliment (...) Non, je dis ça comme ça, pour rire, mais why not. Une heure chaque semaine, la même, où tout le monde échange ce qu'il a trouvé de génial chez l'autre pendant la semaine
Répondant 12	Ça m'inspire le "merci", en fait simplement
	Voilà, et parfois la reconnaissance, elle y est mais elle n'est pas expliquée, elle n'est peut-être pas assez expliquée. Les gens sont focalisés sur la reconnaissance "Oui, moi on ne me dit jamais merci machin", tout ça. Parfois c'est parce que le niveau d'exigence, de reconnaissance est descendu en-dessous de ce qu'on attend. J'entends par là qu'il serait normal qu'on me dise "merci"

	pour tout ça, tout le temps et génial, on va mettre sur un piédestal machin, ce n'est pas là, t'as juste fait ton job
	Mais seulement on a quand même des monteurs qui ont un tout petit peu d'amour propre et qui sont contents de rester sur le stand et de pouvoir discuter avec le client, même si le commercial ne le sait pas, de discuter avec le client parce que ça fait 10 ans qu'il monte le même stand et qui finit par être connu. Et que le client leur dise en direct "Merci pour le job, c'était super, je vais vous payer un truc à boire machin". Voilà la reconnaissance, c'est la seule chose, c'est que personne n'est témoin ou très peu de monde n'es témoin de cette reconnaissance directe entre le client et le monteur
	À un moment donné, petit à petit, ça rentre dans les mœurs, qu'on m'envoie un mail en replay du client qui dit "Je suis super content de ce que vous avez fait". Voilà ceux qui ont la lecture du mail sont super contents et si ça n'a pas été imprimé, affiché partout, il y a des gens qui ne savent même pas que le client est content
	Et j'attends de leur part, je ne vais pas dire qu'ils fassent la même chose, mais qu'ils me fassent grandir dans ma position aussi. Et ça, ils l'ont bien compris et c'est échange du coup constructif
Répondant 9	Reconnaissance... C'est de la reconnaissance, oh attendez. C'est un remerciement du travail effectué, du travail bien fait
	Mais je trouve que ça se fait de plus en plus, c'est justement grâce à des discussions qu'on a, on essaie justement de travailler aussi là-dessus parce que c'est savoir aussi ce que ça vaut pour chacun, tout le monde n'a pas besoin de la même reconnaissance

## COMPÉTENCES

### Le développement des compétences actuelles

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 4	Développer des compétences non parce que je les ai de base, je pense qu'on m'a laissé l'opportunité de les montrer et de les reconnaître
Répondant 3	<b>enfin la transition vers un management participatif, ça aide dans le développement des compétences de chacun ?</b> Et oui.
	Ils vont être plus libres de faire certaines choses, ils vont suivre leurs envies et en faisant au-delà de ce qu'ils font tout le temps, ils vont développer des compétences. Par exemple Chantal, elle veut faire un stand pour le cancer et tout, je ne sais pas quoi là. Et là, elle a enfin osé le dire parce que chaque année, elle le fait, elle veut que "d'ici" le fasse. Alors, elle est toute excitée, c'est un truc qu'elle n'a jamais fait et le fait de le faire une fois, elle va acquérir plein de compétences (...) Alors elle ne va peut-être pas mieux couper le fromage mais acquérir plein d'autres compétences

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 11	finalement, les compétences sont reconnues, on a beaucoup plus facilement accès à des responsabilités supplémentaires, avec toujours la possibilité, comme j'ai dit, de les refuser
Répondant 14	finalement, ça commence à faire son chemin, on commence à développer des nouvelles lignes de produits qui sortent un petit peu de ce qu'on faisait d'habitude. Pour ne pas le citer, il y a un nouveau département, enfin une nouvelle ligne de produits "Nest Office" qui se développe pour tout ce qui est solution de télétravail, ça n'existait pas avant. On développe aussi dans les entreprises, en termes de facilitation et d'aménagement de bureaux de manière plus créative, ça n'existait pas. Et donc, c'est toutes des choses qui pourraient nous amener sur des nouvelles opportunités et qu'on n'aurait jamais fait naître dans le contexte précédent, ça c'est sûr

Répondant 9	Je pense que ça m'a rapporté plein de petites choses, car on pouvait ... Voilà les personnes qui avaient envie de s'investir, s'investissaient. (...) Donc pour moi, j'ai quand même aussi évolué grâce à cette méthode.
	J'ai un tempérament comme ça, j'ai toujours envie de d'évolution, d'apprendre des choses nouvelles, techniques et donc dans la menuiserie, il y a une panoplie d'endroits explorer, de enfin de façon de travailler, des nouveaux matériaux. Et ça me motive vraiment

### Le développement de nouvelles compétences (formations etc)

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	Parce que des fois, t'as des formations pour t'apprendre des choses mais pas par rapport au magasin, mais là, ça t'apprend en plus sur toi
Répondant 5	Non, ça reste compliqué parce qu'encore une fois, mes talents et mes compétences, ils ne vont pas en accord forcément, c'est plus mon expérience en fait. Ce qui est intéressant ici, ce sont mes compétences que j'ai acquis par expérience

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	<b>donc la facilitation, c'est tes nouvelles compétences. Mais par rapport aux compétences dites vraiment commerciales, est-ce qu'il y a eu aussi un changement par rapport à ça ou pas ?</b> Oui. Je me suis beaucoup plus penchée sur le côté humain aussi de mes clients
Répondant 13	Mais je trouve peut-être pas mal pour ça que les gens puissent justement apprendre un peu plus avec les réunions CoDir et tout ça, peut-être qu'il y a plus d'échanges entre les personnes, ça leur permettrait peut-être de créer d'autres choses, de voir d'autres choses
Répondant 11	Donc je n'ai pas arrêté de m'enrichir à ce niveau-là, de lire, de participer à des ateliers en dehors de de l'entreprise et de me former (...) La reconnaissance par rapport à un projet bien mené et au fait qu'on te félicite ici entre nous quand les choses se passent bien, voilà

Répondant 14	il s'est énormément formé à l'extérieur et donc c'était super enrichissant, enfin c'est toujours hyper enrichissant parce que lui nous ramène plein de technique d'ailleurs quoi
	Ça pourrait parce qu'en fait, je prends des rôles maintenant dans lesquels je ne suis pas destinée de base. Et donc, voilà, je pourrais arriver à développer des compétences oui
	Donc c'est mitigé, ce n'est pas encore parfait, on n'a pas toujours les bonnes techniques non plus pour avancer et donc c'est une question de formation je crois, de nouvelles techniques, de nouvelles approches pour qu'on devienne tous agiles quoi
Répondant 12	C'est qu'il n'y a pas de récurrence et on me demande des nouvelles choses sans cesse et j'apprends des choses sans cesse avec mes collègues, donc c'est super motivant
Répondant 9	Je pense que ça m'a rapporté plein de petites choses, car on pouvait ... Voilà les personnes qui avaient envie de s'investir, s'investissaient. (...) Donc pour moi, j'ai quand même aussi évolué grâce à cette méthode
	J'ai un tempérament comme ça, j'ai toujours envie de d'évolution, d'apprendre des choses nouvelles, techniques et donc dans la menuiserie, il y a une panoplie d'endroits explorer, de enfin de façon de travailler, des nouveaux matériaux. Et ça me motive vraiment

### Principe de subsidiarité

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 13	ça c'est une force donc que chacun amène ses compétences dans chaque groupe
	Mais le tout, c'est que tout le monde donne ses compétences, c'est ce qui fera le succès de "Concept"
Répondant 8	Quand ils ont des questions, ils viennent nous trouver en disant "Tiens, j'ai ce truc-là à faire, comment est-ce qu'on ferait ?". J'estime que ça, c'est une reconnaissance des compétences en disant "bah oui, c'est toi le menuisier, comment est-ce que tu ferais ?"

### Égalité dans les informations



<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 5	Maintenant, ce qui est compliqué au niveau de la communication de notre entreprise, je crois, c'est de donner la même information à tout le monde, que ça soit répandu, que tout le monde la même information, ça, c'est le problème

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 8	et puis après on n'a aucun écho sur la manière dont ça s'est passé sur place dans le montage, et bien on va peut-être continuer à faire des erreurs qu'on pourrait corriger
Répondant 12	c'est là qu'il fallait être sûr l'information allait passer d'une manière égale à tous. Et ça, c'est quelque chose qui était fait, à un moment donné, tout le monde s'est réuni ensemble et ça, c'était déjà des gros changements parce que sinon

#### Disponibilité et écoute active

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	je vais beaucoup plus pour poser des questions maintenant qu'avant je faisais mon boulot et puis je ne regardais pas plus loin que le bout de mon nez voir si c'était bien fait comme eux le voulaient. Que maintenant, je vais un peu plus poser mes questions, je vais chercher un peu plus de personnes en disant "Regarde ma présentation", avant j'aurais fait ma présentation et puis voilà

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 11	On est motivé à soit améliorer les choses, soit à les corriger, à faire des propositions. Et donc ça rend les choses beaucoup plus fluide, il n'y a pas de non-dits
Répondant 12	C'est parce qu'à un moment donné, la société, parce ce système de management a permis de se réinventer et a permis de demander à tout le monde "Bon, qu'est-ce qu'on fait ?". Donc la décision a été collégiale et du fait qu'elle est collégiale, tout le monde s'investit

#### La reconnaissance

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
------------------	------------------

Répondant 6	c'est quelqu'un qui m'aura appris, qui m'aura conseillé, qui m'aura élevé vraiment, qui m'aura pris par la main et qui m'aura élevé pour apprendre des nouvelles choses, pour évoluer. Donc moi là, pour moi la reconnaissance c'est vraiment une personne qui était de te tirer de vers le haut quoi
Répondant 5	<b>Et c'est reconnu ses compétences acquises dans l'expérience ?</b> Oui, oui, non, mais elles sont reconnues pas par tous mais elles sont reconnues
Répondant 2	Alors oui c'est reconnu par Florence parce que je travaille beaucoup avec elle. Après, c'est reconnu aussi par mes collègues. Enfin moi je leur ai dit avant de commencer, je commence, je n'ai pas d'expérience, il faut m'aider à avancer. (...) Donc avec les collègues, oui, ça m'a aidé
Répondant 3	donc je préférerais qu'ils voient en moi celle qui peut les aider dans des projets ou autre plutôt que celle qui est là pour je ne sais quoi en fait. Parce que je n'ai même envie de dire "contrôler", j'ose espérer qu'ils ne pensent pas que je contrôle mais. Enfin voilà, c'est plus dans ce sens-là

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 8	Ça aide les gens à se motiver, le fait de savoir qu'on a reconnu ce que je faisais, qu'on m'a dit que c'était bien, ça aide à progresser, à faire encore mieux la prochaine fois
	Le fait qu'on soit reconnu, ça aide à évoluer (...). Oui ça aide, ça booste.
	Quand ils ont des questions, ils viennent nous trouver en disant "Tiens, j'ai ce truc-là à faire, comment est-ce qu'on ferait ?". J'estime que ça, c'est une reconnaissance des compétences en disant "bah oui, c'est toi le menuisier, comment est-ce que tu ferais ?"
Répondant 11	La reconnaissance par rapport à un projet bien mené et au fait qu'on te félicite ici entre nous quand les choses se passent bien, voilà
	finalement, les compétences sont reconnues, on a beaucoup plus facilement accès à des responsabilités supplémentaires, avec toujours la possibilité, comme j'ai dit, de les refuser

## ACCOMPAGNEMENT

### Ce que ça a apporté point de vue compétences

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	La formation elle débloque plein de choses pour plusieurs personnes
	D'avoir évolué, de toute mon évolution au final (en parlant de l'importance des feedbacks)
Répondant 2	C'est avec les formations que Florence lui fait faire, par exemple "être le meilleur". Je pense que ça peut l'aider aussi mais les autres, ils étaient déjà assez ouverts
Répondant 4	et ils nous ont laissé créer le système au sein de notre îlot. Donc, c'est ça qui nous a permis de prendre place et de prendre nos rôles à cœur
	Je pense que l'entretien de progression, voilà c'est quelque chose d'entreprise qu'il faut faire, ça permet pointer ce qui est positif ou négatif, mais il ne faut pas attendre ça pour le faire quoi. Maintenant, c'est souvent ça. C'est une petite piqure de rappel aussi, ça fait du bien. Enfin, ça ne fait pas du bien mais. Moi franchement, personnellement je redoute, ces évaluations trimestrielles parce que parfois on attend trois/quatre mois avant et on accumule les choses

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Et finalement, il y a eu la possibilité de se former, c'est vrai qu'on cherchait de se former au niveau de la facilitation. Une invitation à laquelle j'ai répondu présente et que j'ai suivi. Donc, là j'ai eu quand même énormément de répondants à mes questions
	Mais non seulement, on bouge aussi la connaissance de soi. On va faire du travail aussi sur le développement personnel
	si on avait des questions ou quoi, on pouvait aller trouver soit Alain, oui, on pouvait aller trouver Alain si en avait une question quoi. Donc il était quand même à l'écoute si jamais on avait des questions
Répondant 14	On travaillait aussi principalement dans des évaluations individuelles, en one-to-one, où, finalement, c'était un rapport très hiérarchique avec un manager, un n+1 et on se retrouvait avec, voilà, une évaluation sans échange et

	<p>simplement avec un état des lieux assez factuel, enfin bon voilà, pas très enrichissant à mon niveau en tout cas. Là où, aujourd'hui, on fait des évaluations collaboratives avec des teams et où on échange vraiment d'une autre manière, en mettant en avant tout ce qui est bien, en mettant les éléments sur lesquels... qui pourrait être améliorés et les actions à prendre derrière. Mais donc c'est hyper constructif</p>
	<p>Et donc du coup, ça c'est vraiment ce qui nous a amené à connaître un petit peu les premières approches (en parlant de l'outil « vote sans candidat »)</p>
	<p>Et donc on va instaurer, c'est nouveau, le feedback automatique où les autres facilitateurs de la réunion donne du feedback en live, tout de suite, en disant "Tiens voilà, c'est super ça mais ça tu pourrais peut-être changer parce que t'arriverais à mieux sortir le plein potentiel de chacun si tu la menais comme ça", voilà. Sinon le feedback, je dirais que, de manière générale, Alain Pajot vient souvent chercher du feedback, chose qu'il ne faisait pas du tout, il s'intéresse très fort</p>

### L'utilité du feedback

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	Moi je trouve que c'est important d'en avoir parce que ça t'aide à te situer, à te remettre en question et à avancer (en parlant des feedbacks)
Répondant 6	Moi par exemple, au début, tout ce qui évaluation, ce n'était pas top, j'ai même eu un moment donné où Florence et Laurent m'ont dit qu'on va devoir peut-être se séparer de moi parce que ce n'était pas, ce n'était plus qu'ils attendaient de moi. Donc forcément, je me suis mise un coup de pied aux fesses comme on dit (...)Donc forcément ça m'a fait évoluer, comprendre et me dire que ma place était importante et qu'il fallait que je reste
Répondant 5	C'est la base, c'est hyper important pour moi parce que c'est seulement à partir de là qu'on arrive à avancer (en parlant des feedbacks)
Répondant 7	<p><b>C'est donc par rapport aux feedbacks, est-ce que tu trouves que ça a une importance dans le travail, ça a une valeur ajoutée ?</b></p> <p>En partie, oui. Il faut quand même, c'est bien parce qu'on sait ce qui se passait et le feedback demande aussi du feedback je veux dire aussi tu vois</p>

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 13	ils aiment bien avoir une évaluation plus individuelle qu'en groupe
	Oui c'est bien parce qu'on peut discuter quand on est tous ensemble, ça, c'est bien, ça permet de discuter de chacun et tout ça, mais ça, on va dire, on peut le faire n'importe quel moment dans l'année par des réunions ou quoi. Maintenant, je ne sais pas ce qui est le mieux, il y a du pour et du contre je crois, voilà
Répondant 8	Les feedbacks, ce n'est pas encore en place, c'est occupé à se mettre en place
Répondant 11	Alors je trouve que c'est le feedback sont essentiels. Le feedback, on devrait pouvoir tous être formés en donner autant dans la vie professionnelle que dans la vie privée. Je pense qu'un feedback n'est pas tellement un moment où on félicite les gens, mais un moment où on leur fait ou donne des pistes d'amélioration
Répondant 14	Oui et pas attendre, en fait, l'évaluation de fin d'année où tu vas chercher au fond de toi. Voilà
Répondant 12	Elle est fondamentale, oui, elle est fondamentale. Ça, c'est la réponse. Pour argumenter... Mais le feedback, positif ou négatif, j'insiste vraiment, les deux sont fondamentaux. Ils ne sont pas systématiques, loin de là, mais c'est fondamental
Répondant 9	Oui pour la reconnaissance mais pouvoir se mettre aussi des challenges. Les évaluations, c'est fait pour ça aussi, donc. Savoir un peu, on a merdé et qu'est-ce qu'on a fait de bien et. Ouais, c'est pour surtout pour avoir un challenge
	Donc c'est ça pour moi ce serait les évaluations sont la clé d'avoir un visuel et une vue ce que fournit les employés et ouvriers

### L'opinion de l'accompagnement

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	Parce que tout le monde a le même ressenti et quand, au début pour Chevetogne, on pensait que Dimitri allait être là, on était un peu défaitiste parce qu'on a du mal à accrocher avec lui. (...)Je pense que t'auras plusieurs personnes qui, si tu demandes en bas, ils te le diront. Ça ils vont te donner le

	même le même ressenti, c'est que Dimitri, c'est beaucoup, beaucoup de théorie et au bout d'un moment, tu ne suis plus quoi
	Par rapport aux deux, Dimitri nous a aidé, c'est lui qui a tout débuté, qui a tout commencé mais disons que moi, perso, je comprends mieux avec Maryline
Répondant 5	Même si on voyait dans ce genre de situation-là, on a beaucoup vu ce qui n'irait pas plus que ce qui est ce qui irait ou ce qui serait facile à mettre en place
Répondant 2	Je pense que la mise au vert, ça c'est déjà un truc où on sort du magasin comme ça on peut dire ce qu'on ressent donc ça oui
Répondant 7	Enfin, ça a été plein questionnement et je sais qu'on a travaillé avec un coach qui s'appelle Dimitri, qui, pour moi, n'est pas la bonne personne. Voilà, c'est personnel. Je n'ai rien contre le bonhomme mais... Et du coup, ça nous a bien voilà, c'est nous a pas permis d'avancer bien à ce moment-là
	Je pense que Dimitri est beaucoup trop lent et n'est pas assez structuré dans ce qu'il apprend aux gens et finalement, on se perd dans des choses qui sont trop poussées pour nous, à notre niveau de connaissance de ce qu'on a envie d'avoir maintenant
Répondant 3	Mais non, s'il n'y avait pas quelqu'un qui prenait ça en charge, il ne se passerait rien du tout
	Donc lui, il animait les réunions spécifiques avec sa méthode. Maintenant, j'ai pris pas mal le relais et Florence aussi, elle veut continuer à animer donc on le fait toutes les deux
	maintenant on les fait, on n'a plus besoin de lui. Maintenant, on va passer aux réunions opérationnelles qui est un autre type de réunions. Il va venir mais ça va être moins important

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	Et finalement on est tout de suite arrivé dans l'explication des règles de cette réunion si comme si de rien n'était et donc on n'a pas eu le temps, en tout cas, de se faire une idée parce qu'il n'y a pas eu d'explication. Donc on est tout de suite entré dans le vif du sujet
	Moi, un jour, j'ai eu un coup de fil de Guy, je crois qu'il faisait un peu de coaching plic-ploc comme ça, one-to-one. Je me rappelle avoir eu un coup de fil de sa part, j'étais dans la voiture où il me disait "Surtout ne perd pas

	<p>patience, il faut y aller petit pas par petit pas, il ne faut pas brûler les étapes, ne t'excite pas à tirer, tirer, tirer. Les gens doivent faire leur petit cheminement. Sois patiente, oublie ça 2 secondes, parce que sinon, tu vas te fatiguer"</p>
	<p>Voilà, mais finalement c'est un coaching assez soft hein, il n'était pas très présent, je crois que finalement quand j'entends d'autres discours d'autres entreprises, on ne s'en est pas trop mal sorti au fait. Donc maintenant il est là occasionnellement</p>
Répondant 13	<p>Donc peut-être informé un peu au fur à mesure comme ça, puis je pense qu'ils avaient un peu informés en faisant des réunions tout ça, ça n'a pas été comme ça, du jour au lendemain</p>
	<p>si on avait des questions ou quoi, on pouvait aller trouver soit Alain, oui, on pouvait aller trouver Alain si en avait une question quoi. Donc il était quand même à l'écoute si jamais on avait des questions</p>
Répondant 8	<p>Suite à ces 3 réunions, il y a des choses qui sont débloquées. Il y a des groupes de créer des sous-groupes qui se sont créés. Voilà, bon, ça avance mieux</p>
	<p>Mais l'accompagnement de Guy a été relativement court. Dernièrement, ils ont publié une vidéo, Guy et un de ses collègues qui fait la même chose mais de manière différente. J'ai regardé cette vidéo et ils disaient qu'il y a des sociétés où il fallait être beaucoup plus présent et que de fait, chez nous, les gens avaient embrayés assez rapidement. Et que donc, il y avait eu moins besoin de personnes extérieures (...) Voilà, donc tout ça s'est mis en route relativement vite</p>
Répondant 11	<p>Donc je me suis porté volontaire, à cette époque-là, pour devenir facilitateur sans savoir vraiment trop où j'allais puisque je n'avais pas bien compris les tenants et les aboutissants, mais je suis quelqu'un d'assez volontaire, donc généralement je me porte volontaire quand il y a une opportunité. Voilà, j'ai compris les choses, et je les ai intégrées au moment où j'ai été formé à la facilitation</p>
	<p>On est toujours assisté et on a toujours la possibilité de l'être si on en ressent le besoin</p>
	<p>Indispensable parce que, comme un bon coach en fait, il apporte un regard différent et il autorise les gens à aborder des problématiques ou les sujets de</p>

	manière différente sous d'autres points de vue. Et ça, c'est quelque chose pour lequel on n'est pas formé au départ, ce n'est pas quelque chose d'innée
Répondant 14	Ils nous ont envoyé des petits bouts d'information comme ça, ils ont commencé à parcourir en fait, à sillonner dans l'entreprise pour essayer de savoir en fait qui était intéressé par de la facilitation mais on ne savait même pas de quoi on parlait quand on disait ça. C'était un peu flou
	Et moi je crois que si les facilitateurs, enfin, le groupe facilitateur continue à bien se former et continue à amener vraiment chaque équipe à trouver des solutions à tous les problèmes, on va avancer, on va y arriver quoi. Mais ça nécessite encore de la formation, des équipes qui se sont dévouées à faire avancer le projet
	Donc, Guy nous a accompagné dans cette réunion d'élections et du coup, très vite, on a eu cette formation enfin, je sais plus à quand je dois remettre ça, mais ça devait être au début cette formation des facilitateurs. Et du coup, c'est nous qui avons un peu aider les autres dans l'entreprise plutôt. (...) Et de temps en temps, on crie "Help
Répondant 12	D'abord, je dirais les anciens chefs de département pour avoir une connaissance un peu plus approfondie des principes de base. Et puis ils ont envoyé en formation des personnes supplémentaires petit à petit. À côté de ça, nous et d'une manière autonome, on en a discuté au sein du département et on s'est dit qu'on avait l'avantage, c'est qu'on avait notre chef, entre guillemets, qui était très intégré dans ce nouveau système
	il n'y a plus d'interlocuteur, entre guillemet, général. Et ça, c'est quelque chose qui n'est pas accompagné, c'est une faille, c'est une faille parce que, pour les gens qui n'ont pas l'habitude de défendre leur steak, ils savent plus comment on fait
	Guy nous a beaucoup apporté, on a fait souvent des réunions pour qu'il vienne voir comment ça se passe
Répondant 9	Il y a eu quelqu'un qui est venu, sûrement Guy. Donc il est venu une journée pour justement nous expliquer le fonctionnement, ce que ça allait apporter, le but aussi de passer à ça. Ça a été vraiment clair, dès le début, on savait vers quoi on comptait aller. Après, ça ne s'est pas fait tout de suite



<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	donner des feedbacks aux autres aussi sur le travail quand t'as reçu une aide
Répondant 6	En faisant d'autres formations de communication, que ce soit, enfin pas nécessairement que pour moi mais pour d'autres collègues aussi, je pense que ça, il en faut et c'est super important. Il en faut ! Donc je pense que ça serait ça pour ma part (pour améliorer la reconnaissance au travail)
Répondant 5	C'est la base, c'est hyper important pour moi parce que c'est seulement à partir de là qu'on arrive à avancer (en parlant des feedbacks)
Répondant 4	Je pense que l'entretien de progression, voilà c'est quelque chose d'entreprise qu'il faut faire, ça permet pointer ce qui est positif ou négatif, mais il ne faut pas attendre ça pour le faire quoi. Maintenant, c'est souvent ça. C'est une petite piqûre de rappel aussi, ça fait du bien. Enfin, ça ne fait pas du bien mais. Moi franchement, personnellement je redoute, ces évaluations trimestrielles parce que parfois on attend trois/quatre mois avant et on accumule les choses
	Mais moi je n'aime pas parce que j'ai l'impression que on me juge, tu vois ? Oui, c'est une évaluation, donc tu fais bien, tu ne fais pas bien, tu fais moyennement voilà
Répondant 3	Quand j'y pense aussi, faudrait que je revois le questionnaire mais c'est plutôt ... Enfin, là aussi je trouve qu'on pourrait faire plus de reconnaissance, nous, quand on mène l'entretien pour quelqu'un

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 11	Et ces évaluations, elles sont basées sur des faits qui ont été mis en évidence par la reconnaissance générale
	Alors je trouve que c'est le feedback sont essentiels. Le feedback, on devrait pouvoir tous être formés en donner autant dans la vie professionnelle que dans la vie privée. Je pense qu'un feedback n'est pas tellement un moment où on félicite les gens, mais un moment où on leur fait ou donne des pistes d'amélioration
Répondant 14	On travaillait aussi principalement dans des évaluations individuelles, en one-to-one, où, finalement, c'était un rapport très hiérarchique avec un manager, un n+1 et on se retrouvait avec, voilà, une évaluation sans échange et

	<p>simplement avec un état des lieux assez factuel, enfin bon voilà, pas très enrichissant à mon niveau en tout cas. Là où, aujourd'hui, on fait des évaluations collaboratives avec des teams et où on échange vraiment d'une autre manière, en mettant en avant tout ce qui est bien, en mettant les éléments sur lesquels... qui pourrait être améliorés et les actions à prendre derrière. Mais donc c'est hyper constructif</p>
	<p>mais un des facteurs qui nous permet de mesurer la reconnaissance, c'est via notre système d'évaluation</p>
	<p>il y a la reconnaissance via les évaluations, parce qu'on met en avant ce qui a été bien fait, on donne des solutions pour améliorer ce qui est moins bien et donc ce n'est pas mal</p>
Répondant 12	<p>Elle est fondamentale, oui, elle est fondamentale. Ça, c'est la réponse. Pour argumenter... Mais le feedback, positif ou négatif, j'insiste vraiment, les deux sont fondamentaux. Ils ne sont pas systématiques, loin de là, mais c'est fondamental</p>
	<p>on avait des évaluations annuelles, je n'ai jamais vraiment bien compris parce que, de nouveau, moi je parle en termes de résultat et quand je vois que ça a marché pour moi, c'est très bien et avec mon chef, on en discutait beaucoup</p>
Répondant 9	<p>Oui pour la reconnaissance mais pouvoir se mettre aussi des challenges. Les évaluations, c'est fait pour ça aussi, donc. Savoir un peu, on a merdé et qu'est-ce qu'on a fait de bien et. Ouais, c'est pour surtout pour avoir un challenge</p>
	<p>Donc c'est ça pour moi ce serait les évaluations sont la clé d'avoir un visuel et une vue ce que fournit les employés et ouvriers</p>

## CONFIANCE

### L'autonomie

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 5	Julien, avec son liquide (nldr le rayon liquide), qui décide lui-même totalement et délibérément de parfois prendre un stock plus grand. Oui, ça peut faire peur parce qu'il commande d'un coup blindé mais on lui a déjà posé souvent des questions là-dessus et à chaque fois en fait sa logique est implacable. Mais en fait parce qu'on lui fait confiance aussi parce qu'on sait que c'est sa responsabilité, c'est son secteur, c'est lui le responsable qui
	Dans la confiance déjà. Quand on prend des initiatives et que l'on dit "Oui, pas de souci, vas-y". C'est un peu c'est reconnaître le travail que tu as accompli et de faire confiance quoi (en parlant des différentes formes de reconnaissance)
	On te donne des responsabilités. <b>Et on relie à la confiance directement.</b> C'est ça et puis il disait "Oui, même si tu commandes un petit peu trop, de toute façon, ça va partir, t'inquiète, il n'y a pas de souci"
Répondant 7	j'ai quand même une grosse part tout seul, ce n'est pas évident tous les jours. Mais maintenant je pense qu'ils commencent à avoir confiance aussi plus en moi qu'avant. Et ces derniers temps, il a fallu que je leur rende leur confiance aussi
	mais ça me permet, moi parfois, de me libérer et on m'a quand même donné l'accès à la maison, chose qu'ils ne voulaient pas faire parce qu'ils ne veulent pas que les gens reprennent du travail chez eux
Répondant 4	du fait qu'on ne faisait pas confiance, qu'on ne voulait pas déléguer ou que tout passait par une seule personne, on ne prenait pas conscience des autres
	Qu'on puisse me faire confiance et que je ne sois pas toujours la ... (...) Je suis la plus jeune et c'est vrai que quand on est jeune, on n'a pas envie de faire confiance parce qu'il n'y a pas le bagage, pas d'expérience. C'est vrai que moi, je ne viens pas du milieu ...

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
------------------	------------------

Répondant 9	Et donc on nous laisse un peu libre, on nous fait confiance quoi, c'est vraiment ça
----------------	---

### Les relations sociales

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 5	donc la confiance tout simplement de collègue à collègue, je ne qualifierais pas ça de politique de reconnaissance
	Quand je parle de confiance entre les collaborateurs, c'est parfois, on discute vite fait comme ça. Et puis après il y a un lien, il y a quelque chose qui se crée, il y a la confiance qui est là et c'est ça qui, pour moi, crée de la reconnaissance au travail, c'est que les gens te font confiance autour de toi

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	il (ndlr Alain) fait profil bas depuis ce moment-là en fait il, il a vraiment mis son ego de côté et il a réussi à faire confiance aux équipes. Même s'il y a encore un petit pilotage qui se fait quand même derrière mais s'effaçant quand même largement
	c'est vrai que quand on me dit "C'était vraiment chouette", je vais dire "Ah bon, parce que pour moi, il y avait encore ça, et ça à améliorer". Du coup, c'est bien, ça me permet de relativiser. Ça me fait beaucoup de bien. Ça me permet de me calmer, de me mettre un peu moins la pression
Répondant 13	<b>est-ce que vous avez le sentiment que vos compétences et vos talents sont reconnus, grâce à ces échanges ?</b> Oui, je pense que oui, c'est reconnu. Je pense que Alain nous fait, ici en tout cas en logistique, nous fait pas mal confiance. Je ne vais pas dire qu'il ne passe jamais de temps en temps, il passe voir comment ça va être et si jamais il y a un truc qui ne va pas, on pourra en discuter avec lui. Mais je pense qu'il a pas mal confiance en nos compétences. Oui, je pense que ça, ça a toujours été, ça toujours été
Répondant 14	Et puis je me suis rendue compte moi personnellement, entre autres en faisant les élections sans candidat, on en arrive à la valorisation de l'individu, j'ai pris conscience finalement que les gens avaient plein de choses positives à me dire et finalement je leur apportais beaucoup et je ne m'en rendais pas compte

Répondant 12	mais je laisse venir parce que j'ai confiance aussi, allez, en Alain et comment il a présenté ça, en étant convaincu qu'on y arriverait, j'ai dit qu'il a plus d'expérience que moi au sein de la société, au niveau de l'historique de la société, au niveau du secteur, au niveau ... Enfin, voilà, à un moment donné, il faut aussi faire confiance en son berger quoi, ce n'est pas Dieu le père, mais s'il trouve qu'il y a potentiellement une nouvelle direction à prendre et qui va être plus agréable pour tout le monde, pourquoi pas enfin
	si on a un besoin spécifique, on peut aller trouver cette personne parce que c'est un apport de confiance je vais dire. C'est la reconnaissance mais c'est surtout de la confiance, c'est-à-dire que je reconnais en toi une personne qui va pouvoir me fournir le service spécifique dont j'ai besoin, et donc je sais que je peux te faire confiance et je viens vers toi
	je mettrai plus de temps à développer un truc qui est super compliqué et qui demande plus de compétences, le reste, je vous fais confiance. Cette notion de confiance et de reconnaissance, qui est très limitée au niveau de la chaîne de production

### Les compétences

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 2	<b>Est-ce que tu te sens reconnue dans l'organisation pour ta personne et tes compétences ?</b>  Oui oui d'ailleurs, on m'a proposé le poste pour Wépion. Donc Florence au lieu de postuler sur Internet pour voir s'il y avait des candidatures, elle me l'a directement proposé sans savoir mes compétences, sans faire des tests d'entrée.  Ouais donc là oui

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 13	Je pouvais donner mon avis, ce n'est pas ça, c'est pour ça aussi qu'il m'avait demandé que ça soit moi qui prenne la relève après lui parce qu'il avait confiance, il savait comment je travaillais et lui avait été aussi monteur de stand donc il savait très bien comment ça se passait
	<b>est-ce que vous avez le sentiment que vos compétences et vos talents sont reconnus, grâce à ces échanges ?</b>

	Oui, je pense que oui, c'est reconnu. Je pense que Alain nous fait, ici en tout cas en logistique, nous fait pas mal confiance. Je ne vais pas dire qu'il ne passe jamais de temps en temps, il passe voir comment ça va être et si jamais il y a un truc qui ne va pas, on pourra en discuter avec lui. Mais je pense qu'il a pas mal confiance en nos compétences. Oui, je pense que ça, ça a toujours été, ça toujours été
--	---

### La reconnaissance

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	Ça fait du bien de l'entendre, surtout quand t'as pas confiance en toi et que tu ne te rends pas toujours compte de ce que tu peux accomplir (en parlant des retours positifs sur le travail)
Répondant 5	Dans la confiance déjà. Quand on prend des initiatives et que l'on dit "Oui, pas de souci, vas-y". C'est un peu c'est reconnaître le travail que tu as accompli et de faire confiance quoi (en parlant des différentes formes de reconnaissance)
	donc la confiance tout simplement de collègue à collègue, je ne qualifierais pas ça de politique de reconnaissance
	Quand je parle de confiance entre les collaborateurs, c'est parfois, on discute vite fait comme ça. Et puis après il y a un lien, il y a quelque chose qui se crée, il y a la confiance qui est là et c'est ça qui, pour moi, crée de la reconnaissance au travail, c'est que les gens te font confiance autour de toi
Répondant 2	<b>Est-ce que tu te sens reconnue dans l'organisation pour ta personne et tes compétences ?</b> Oui oui d'ailleurs, on m'a proposé le poste pour Wépion. Donc Florence au lieu de postuler sur Internet pour voir s'il y avait des candidatures, elle me l'a directement proposé sans savoir mes compétences, sans faire des tests d'entrée. Ouais donc là oui
Répondant 4	Qu'on puisse me faire confiance et que je ne sois pas toujours la ... (...) Je suis la plus jeune et c'est vrai que quand on est jeune, on n'a pas envie de faire confiance parce qu'il n'y a pas le bagage, pas d'expérience. C'est vrai que moi, je ne viens pas du milieu ...

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
------------------	------------------

Répondant 10	<p><b>Et comment est-ce qu'on explique enfin comment est-ce que tu expliques que ce changement ?</b></p> <p>Le retour que je reçois au niveau personnel en fait. L'ambiance</p>
	<p>Il y a même des clients qui ont déjà eu des Awards, des prix pour le stand le plus design ou des choses comme ça</p>
	<p>Oui, pour la facilitation aussi, de dire “est-ce que toi tu ne veux pas venir faciliter notre réunion ? Ça, ça nous inspire confiance”. De cette manière-là</p>
Répondant 11	<p>Je pouvais donner mon avis, ce n'est pas ça, c'est pour ça aussi qu'il m'avait demandé que ça soit moi qui prenne la relève après lui parce qu'il avait confiance, il savait comment je travaillais et lui avait été aussi monteur de stand donc il savait très bien comment ça se passait</p>
	<p>La reconnaissance, la confiance, la confiance dans l'équipe. Oui, la reconnaissance pour moi c'est ça, toute la confiance qu'on a entre nous</p>
	<p>quand il y a les évaluations de juin, oui, en général, mais les gars ont toujours une petite prime ou quoi. Donc ça fait toujours plaisir et ça montre qu'ils ont de la reconnaissance pour les équipes. Mais bon, cette année, c'est un peu difficile donc</p>
	<p><b>est-ce que vous avez le ressenti que vos compétences et vos talents sont reconnus, grâce à ces échanges ?</b></p> <p>Oui, je pense que oui, c'est reconnu. Je pense que Alain nous fait, ici en tout cas en logistique, nous fait pas mal confiance. Je ne vais pas dire qu'il ne passe jamais de temps en temps, il passe voir comment ça va être et si jamais il y a un truc qui ne va pas, on pourra en discuter avec lui. Mais je pense qu'il a pas mal confiance en nos compétences. Oui, je pense que ça, ça a toujours été, ça toujours été</p>
Répondant 14	<p>Et puis je me suis rendue compte moi personnellement, entre autres en faisant les élections sans candidat, on en arrive à la valorisation de l'individu, j'ai pris conscience finalement que les gens avaient plein de choses positives à me dire et finalement je leur apportais beaucoup et je ne m'en rendais pas compte</p>
Répondant 12	<p>si on a un besoin spécifique, on peut aller trouver cette personne parce que c'est un apport de confiance je vais dire. C'est la reconnaissance mais c'est surtout de la confiance, c'est-à-dire que je reconnais en toi une personne qui va pouvoir</p>

	me fournir le service spécifique dont j'ai besoin, et donc je sais que je peux te faire confiance et je viens vers toi
	À un moment donné, on gonfle le torse quand même quoi, on dit "Allez, merde, je n'ai pas perdu mon temps, ça a été dur, il n'y a rien à faire mais c'est quand même gentil d'avoir un Merci"
	Je suis plutôt, justement, dans la confiance "Écoute, on va te donner ce genre de job", je me chope tous les jobs et là je gonfle le torse, je me chope tous les jobs compliqués parce que j'ai acquis une maîtrise qui me permet de gérer ces jobs compliqués et c'est le genre de chose qui ne me gêne absolument pas
	c'est le fait qu'on vienne me trouver pour certaines tâches
	à un moment donné, on sait qu'on peut faire confiance, la confiance, la reconnaissance est par la confiance, vraiment. Et on vient me consulter avant de faire des choses pour avoir mon avis, pour être sûr de prendre une bonne décision. Ça, c'est vraiment la reconnaissance et je trouve, j'estime beaucoup plus importante cette reconnaissance-là
	je mettrai plus de temps à développer un truc qui est super compliqué et qui demande plus de compétences, le reste, je vous fais confiance. Cette notion de confiance et de reconnaissance, qui est très limitée au niveau de la chaîne de production
Répondant 9	Et donc on nous laisse un peu libre, on nous fait confiance quoi, c'est vraiment ça
	Donc ça, c'était un gros cap quand même à faire parce qu'on avait tendance à faire confiance toujours aux mêmes personnes et là, on a vraiment, en épaulant tout doucement au début, mais pour moi maintenant, c'est vraiment voir un changement
	Si au départ, on a du mal à faire un peu confiance. J'avoue qu'on n'a pas laissé non plus "oh tu fais ça". On a fait petit à petit. C'est vrai qu'au début, ça c'est un peu compliqué, hein. C'est dur de déléguer ou de faire confiance
	Donc, oui, ça a pris quand même pas mal de temps, on nous a peut-être fait un peu trop confiance au début

## **CONTRÔLE**

⇒ Lié à la catégorie « autonomie, liberté d'action »



⇒ Faire une comparaison par rapport à avant le changement

Répondant 7	En sourcing, je suis beaucoup plus libre aussi qu'avant mais il faut respecter la Charte, c'est ça, c'est ce que j'ai bien compris aussi. Au fur et à mesure, il y a des choses qui rentrent dans la tête et qui n'en sortent pas mais voilà
	La force, c'est la liberté, la liberté, entre guillemets, surveillée, mais c'est quand même de la liberté

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 13	Oui où quelqu'un qui me mettrait vraiment, s'il y avait quelqu'un, dans le team ou vraiment si Alain était vraiment toujours derrière nous "T'es sûr ?" enfin d'avoir quelqu'un derrière soi. Oui, pour moi ça sera un frein parce qu'on est assez autonome, on est à prendre des décisions de dernière minute et tout ça
Répondant 8	dans le système collaboratif, on a décidé ensemble que chacun est responsable de ce qu'il fait, il n'y a pas un responsable qualité. Il n'y a pas quelqu'un qui passe derrière pour vérifier son travail

## ÉGALITÉ DE TOUS

### Les relations sociales

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 5	Pour avoir travaillé en bas (ndlr le magasin) et au-dessus (ndlr les bureaux) ... En fait, tout est dit dans la phrase que je viens de dire
	Il y a une grosse séparation entre le bas et le dessus et même si on a besoin de faire des liens entre les deux, c'est toujours compliqué. Les horaires que j'avais au-dessus par rapport aux horaires que j'ai là maintenant en bas, c'est le jour et la nuit
	En fait, on a deux pyramides l'une à côté de l'autre, en fait, qui se rejoignent tout au-dessus pour beaucoup de choses, mais pour d'autres non. Mais on a deux structures, deux organigrammes l'un à côté de l'autre et arriver à tout mettre sur le même plan, ça va être compliqué
Répondant 2	Après je sais que des fois il y a des différences parce qu'on se dit "Ah lui il a plus de mal donc on va plus l'aider" alors que pas spécialement. Peut-être que quelqu'un qui n'a pas besoin d'aide en a besoin. Donc là je pense que oui c'est ... Par exemple, Jess, elle avait eu des évaluations mauvaises et on ne lui a jamais dit pourquoi et comment s'améliorer
Répondant 7	Enfin, on nous fait croire que c'est similaire, ça ne l'est pas puisque de façon, ils travaillent déjà du lundi au vendredi et nous, on travaille les week-end. On pense qu'il y a une équité, que c'est pareil mais non ce n'est pas vrai, ce n'est pas la même chose et on n'a pas le même niveau de réactivité en bas qu'en haut
	Je pense qu'il y a un respect qui s'est installé et ce respect fait du bien à tout le monde et tout le monde peut arriver, je pense, avec du soleil dans son cœur pour travailler. Je pense ça, c'est le plus important
	Parce que tout le monde n'est pas vu de la même façon. Ce n'est pas de la jalousie, ça se sent. On sent, mais pas de la part de tout le monde, mais on sent de la part d'une seule personne qui pose problème pour l'instant à d'autres personnes. Là ça ce n'est pas bien parce que ces personnes-là ne veulent plus être ici, elles parlent d'ailleurs d'aller sur Wépion, il y en a même une qui est restée à la maison pendant deux mois et demi parce qu'elle a fait une dépression donc, là non

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 13	Mais la façon peut-être de mettre tout le monde sur le même plateau peut-être que ce n'est pas plus mal, il y a des gens qui était pour, il y en a qui n'était pas pour. Mais je trouve que d'avoir Alain et, maintenant, comme ça au milieu d'un peu tout, je trouve que ça montre que, au moins pour la communication, c'est beaucoup plus facile, après je pense maintenant

### La communication

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 14	Parce que je pense que c'est impossible que la communication soit aussi fluide avec tous les individus de l'entreprise. Et que du coup, le niveau de de reconnaissance est difficilement égalable et équitable chez tout le monde
Répondant 12	ça aurait été injuste parce qu'il y a quand même une bonne partie, enfin. Donc dans la société, et quand même des départements qui ont plus facilement accès à l'information que d'autres. Je veux dire que nous, on est devant notre PC toute la journée quasiment, on a des collègues dans tous les départements avec qui on peut échanger de ça. Et à côté de ça, on a des gens qui montent les stands, des gens qui transportent, des gens qui sont dans les stocks, des gens qui sont dans les ateliers, qui n'ont pas l'occasion de se taper devant la PC sur l'heure de midi pour commencer à faire des recherches alors qu'ils s'en foutent complètement

### Les compétences

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 4	On reconnaît beaucoup plus les compétences de certains que d'autre part. Le fait que des certains ont des personnalités qui prennent de la place, et donc on leur laisse la chance d'essayer de se planter ou même de réussir et à d'autres qui sont plus discrets, moins envahissants et du coup, on leur fait peut-être moins confiance

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
------------------	------------------

Répondant 10	<p><b>Du coup, selon toi, est-ce que la reconnaissance est équitable au sein de l'organisation, sous toutes ses formes ?</b></p> <p>Difficile cette question, je dirais non.</p> <p><b>Et pourquoi ?</b></p> <p>Des personnes plus introverties, c'est peut-être plus compliqué, ils sont moins accessibles, laissent peut-être moins transparaître leurs traits de caractère ou leur talent ou vont peut-être être moins expressifs et vont rester sur des activités qui leur sont moins innées</p>
Répondant 11	Et donc c'est aussi important que les gens qui font la compta que les gens que d'autres jobs, soient beaucoup plus valorisés peut-être au départ en tout cas
Répondant 12	Or, au sein d'une société, à un moment donné, on a tous les mêmes droits et voilà, que ça soit mon chef ou mon directeur général ou quelqu'un qui travaille pour mon service, c'est la même chose quoi, c'est vraiment la même chose

### La reconnaissance

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 6	<p><b>Alors est-ce que chez "d'ici" justement, il y a une sorte de politique de reconnaissance qui est en place ?</b></p> <p>Bonne question. J'allais dire pas avec tout le monde, enfin pas avec tout le monde, ça c'est sûr</p>
	Dans mon cas oui maintenant je ne peux pas parler pour les autres et dire parce que je pense qu'il y en a pour certains, je pense qu'ils ont l'impression que ce n'est pas totalement reconnu
Répondant 5	Oui, donc ça c'est une forme de reconnaissance. Il y a le fait de devenir actionnaire en tant qu'employé aussi, ça veut dire que "Oui, on vous prend en compte", enfin voilà. Je pense que c'est principalement ça
Répondant 7	Et je pense aussi qu'on n'est pas tous au même niveau dans l'avancement de ce management. On ne porte pas tous le projet, je ne dis pas qu'il y en a qui ne le porte pas, mais on ne le porte pas tous avec les mêmes épaules voilà
Répondant 4	On reconnaît beaucoup plus les compétences de certains que d'autre part. Le fait que des certains ont des personnalités qui prennent de la place, et donc on leur laisse la chance d'essayer de se planter ou même de réussir et à d'autres

	qui sont plus discrets, moins envahissants et du coup, on leur fait peut-être moins confiance
--	---

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	<p><b>Du coup, selon toi, est-ce que la reconnaissance est équitable au sein de l'organisation, sous toutes ses formes ?</b></p> <p>Difficile cette question, je dirais non.</p> <p><b>Et pourquoi ?</b></p> <p>Des personnes plus introverties, c'est peut-être plus compliqué, ils sont moins accessibles, laissent peut-être moins transparaître leurs traits de caractère ou leur talent ou vont peut-être être moins expressifs et vont rester sur des activités qui leur sont moins innées</p>
Répondant 13	<p>Quelles formes existent ? Oui, je reviens toujours avec le respect, mais oui, pour moi c'est le respect</p>
	Oui, il y a des gens qui sont reconnaissant, mais ce n'est pas tout le monde
Répondant 8	<p>Ça, c'est très difficile de répondre. Au niveau de l'atelier, oui.</p> <p><b>Ok. Et moins dans l'organisation en général ?</b></p> <p>Non, l'organisation générale, c'est difficile à dire. On n'a pas suffisamment de n'a pas suffisamment contact avec l'ensemble du restant de la société pour savoir s'ils sont heureux dans leur boulot, si on reconnaît exactement ce qu'ils font</p>
Répondant 11	<p>Il y a de la reconnaissance, elle distribue de manière équitable et je précise bien compris la reconnaissance. Parce que voilà, on n'est pas tous non plus au top, il y a des gens, à des moments, qui sont moins performants et quand il n'y a pas de reconnaissance à donner, on ne donne pas. Voilà. Ce n'est pas possible, on ne va pas les inventer. Maintenant je pense que quel que soit le niveau salarial ou le niveau de diplôme ou une votre responsabilité, s'il y a une reconnaissance à donner, elle le donne de manière équitable</p>
	Et donc c'est aussi important que les gens qui font la compta que les gens que d'autres jobs, soient beaucoup plus valorisés peut-être au départ en tout cas
Répondant 14	<p>Moi, dans mon meilleur des mondes, on est rémunéré pour ce qu'on a porté, ce qu'on fait de bien dans l'entreprise et ce n'est pas spécialement le cas mais ça va changer. Et j'aimerais bien que d'autres personnes dans l'entreprise</p>

	puissent aussi bénéficier de bonus en reconnaissance de tout ce qu'elles font bien aussi, et ce n'est pas tout à fait le cas
Répondant 12	Or, au sein d'une société, à un moment donné, on a tous les mêmes droits et voilà, que ça soit mon chef ou mon directeur général ou quelqu'un qui travaille pour mon service, c'est la même chose quoi, c'est vraiment la même chose
	Elle est insuffisante (en parlant de la reconnaissance équitable)
	Je sens que la reconnaissance, comme elle n'est pas prise par tout le monde de la même manière, il n'y a pas moyen de satisfaire tout le monde, il n'y a rien à faire
	c'est embêtant parce que, par ce manque de reconnaissance vis-à-vis de certains, nous perdrons de bons éléments. Et donc là, nous, on estime que la reconnaissance, elle n'est pas suffisante
	La reconnaissance n'est pas équitable, clairement. Elle n'est pas équitable, parce que tout le monde n'est pas là de la même manière, tout le monde n'a pas la présence de la même manière, tout le monde n'est pas reconnu de la même manière
	Et puis après la notion de reconnaissance, elle diminue de plus en plus → p/r aux mécanismes de fabrication et de production
	Et c'est là que l'évaluation n'est pas la bonne pour moi, je trouve qu'elle n'est pas la bonne parce qu'elle est trop systématique sur base du principe de travail à la commission au moment où on vend un projet alors que le, allez, le monteur sur stand, le monteur sur site, il sera payé à l'heure qu'il fasse bien ou qu'il fasse mal son boulot, il sera payé à l'heure
	Donc, la reconnaissance, elle est super inégale et ça, je pense que c'est parce que c'est le milieu qui fonctionne comme ça mais elle est complètement déséquilibrée, clairement
Répondant 9	Donc ça, c'était un gros cap quand même à faire parce qu'on avait tendance à faire confiance toujours aux mêmes personnes et là, on a vraiment, en épaulant tout doucement au début, mais pour moi maintenant, c'est vraiment voir un changement
	Au tout début, on n'a pas vraiment beaucoup de reconnaissance. Ce n'est pas évident vraiment d'avancer dans un chemin où on est un peu gauche à droite

	<p>tout le monde n'a pas besoin de la même reconnaissance. Ça, c'est un truc où on est en train de travailler</p>
	<p>Parfois, il y a des gens qui ont de petites frustrations s'il y a des personnes qui voient le patron venir me dire merci pour un boulot alors qu'il a participé un 20e du boulot et qu'il n'a rien eu</p>
	<p>Oui, elle est équitable pour moi.</p> <p><b>Et comment ça se manifeste ? Comment vous vous percevez que ce soit équitable ?</b></p> <p>On voit les gens qui s'investissent et en fait ici, dans cette société, si on s'investit, on a de la reconnaissance. Par contre, si on est juste là pour prester ses heures, on ne va pas se plaindre qu'on en n'a pas</p>

## VISION

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 5	Je pense que c'était une idée qu'ils avaient depuis le départ en fait. Je pense que ce qu'ils avaient dans l'idée depuis le départ, c'était que les producteurs en eux-mêmes en fait, aient un rôle beaucoup plus grand, en fait, au sein du magasin
	Donc, en fait, le fait que ça soit quelque chose de beaucoup plus horizontal, en fait, était déjà une idée de base du magasin je crois
	Mais je crois véritablement qu'ils n'allaient pas mettre ça en place si les collaborateurs n'étaient pas derrière, si l'équipe n'était pas derrière parce que ça aurait été voué à l'échec déjà de un. Ça a été une réflexion je pense. Donc du coup, pour ma réponse à cette question, c'est la réflexion et l'envie de base a été du côté de Franck et Florence, je crois
Répondant 7	Oui, ça a du sens. Elle a donc ça, c'est vraiment ce qu'on veut, je pense que c'est le management participatif, avec tout ce que Florence et Frank nous ont inculqué de leurs valeurs et des valeurs "d'ici"
Répondant 4	Voilà, on reste dans un management participatif mais quand même en étant guider par des leaders si je puis dire
	Je pense que c'est la direction qui a voulu aller vers ce versant là d'un point de vue humain, et nous on a suivi
	Au tout départ, non. On nous a annoncé qu'on allait aller vers ça et que ... C'est vrai qu'ils ne forçaient personne à aller dans ce sens-là mais c'est là qu'on allait, donc
	C'est d'abord leur vision et puis en conséquence de tout ce qui avait en bas, ça englobait vraiment d'aller vers ce management participatif
Répondant 3	ils sont portés par les fondateurs, si ce n'est pas le cas, déjà c'est mort

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 10	C'est lui (ndlr Alain) à mon avis qui a été, enfin qui en tout cas s'est renseigné sur le sujet et qui a été en contact avec des gens. Je ne sais pas comment ça s'est fait. Et qui a voulu instaurer ça dans l'entreprise. En fait, c'est lui qui a pris les rênes et les devants et qui a amené cette transformation, avec l'accord



	des autres dirigeants, quitte à en faire sauter un (...) Pour moi, c'est vraiment lui qui a été initiateur dans ce mouvement.
	on était plus dans cette mentalité capitaliste où on va chercher les sous, les carottes. Alors qu'aujourd'hui, on travaille en quête d'autre chose, pour moi plus riche
Répondant 8	Mais la décision est venue de la direction
Répondant 11	La direction, c'était des éléments personnels je pense. Le responsable de l'entreprise, donc Alain Pajot, a été sensibilisé à ce fonctionnement-là, je ne sais pas quel biais. Ça l'a intéressé, il en a fait quelque chose de constructif et il l'a proposé à l'ensemble de l'entreprise
	Les bénéfices humains dans un premier temps parce qu'on est très centré sur le bien-être des collaborateurs. Les bénéfices humains sont essentiels.
Répondant 14	En valeur, l'idée c'est de vraiment pouvoir être à l'écoute du client et être tourné service, tout en trouvant une manière de s'épanouir au sein de l'entreprise et de générer, en fait, des idées novatrices au sein des équipes de manière naturelle quoi
	Il faut savoir que la direction a changé et lorsqu'ils ont décidé d'enlever un des éléments de la direction, ça a été un changement radical pour ma part en tout cas
	Mais voilà, si on est dans un groupe où il y a un bon moteur en général, ça fonctionne. Mais il faut un leader, il faut quand même, on n'est plus dans la hiérarchie, mais moi j'estime que, dans un groupe de travail, s'il n'y a pas un bon lead ou une bonne facilitation, parce que la facilitation te permet d'arriver à des décisions là, ou parfois, des groupes peuvent tourner en rond ou sans prendre aucune décision
	Alors je pense que ce changement, il l'a fait sans avoir l'avis des employés. Ce changement, il a décidé de le mettre en place seul ou avec les administrateurs du moment, qui étaient Émile Dequartier et Bruno Théry, je ne sais pas. J'ai du mal à croire que ces deux plus anciens aient adhéré et suggéré cette démarche, je pense vraiment que ça vient d'Alain et il a assumé complètement son idée de ce changement. Et il a accepté complètement aussi toutes les

	imperfections que ça allait amener derrière parce qu'il emmenait les gens dans quelque chose d'inconnu et que ça allait devoir faire son chemin
Répondant 12	Ça, je pense que c'est une démarche, allez, de l'administrateur délégué. C'est Alain qui, à un moment donné, est resté quand même à l'affût de tous les systèmes de gestion d'entreprise parce qu'il reprenait l'entreprise. Donc c'est quand même un gros risque et c'est un besoin de d'évoluer, c'est vraiment une évolution et je pense que c'est un sentiment personnel de sa part qui a fait qu'il a creusé un peu
	Et donc ils ont pris la décision de se séparer de ça et donc ça veut dire que c'est une espèce de crédibilité qu'ils ont eu auprès de tous les autres, auprès de tous les membres du personnel. C'est "On va faire du changement, ça va impliquer des sacrifices et on sera prêt à faire tous les sacrifices, y compris virer une partie du conseil d'administration"
	si on fait cette démarche, tu n'es pas contraint, il n'est pas contraint d'adhérer. Mais il faut bien savoir que si tu n'adhères, ça ne peut pas fonctionner. Et donc si tu n'adhères pas, tu peux aller voir ailleurs s'il y a une herbe différente
Répondant 9	que la société avait envie de prendre un nouvel élan avec cette société libérée. Donc on nous l'a présenté, on a fait des petites formations, des petites journées, justement, pour savoir comment on allait amener les choses. Et ça s'est fait petit à petit

## RECONNAISSANCE DANS LES TROIS LEVIERS QUI MOTIVENT

Répondant	Verbatims
Répondant 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prendre du plaisir, apprécier ce que je fais</li> <li>2. Le fait aussi d'avoir des retours positifs sur ton travail et tout ça</li> <li>3. . Il y a cette espèce de de douceur de Marilynne (ndlr la responsable du développement humain) à gérer les choses et du coup, ça passe crème comme ça</li> </ol>
Répondant 6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le fait d'apprendre, d'en apprendre toujours</li> <li>2. Le client, les clients qui te rendent... Tout ce que tu fais dans le magasin comme travail, la plupart te le rendent par un échange de sourires, par un échange de vive voix</li> <li>3. Et les collègues</li> </ol>
Répondant 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Moi je pense que c'est la relation client, la relation producteurs</li> <li>2. L'amour de l'artisanat, et donc ça, c'est par rapport au travail en lui-même.</li> <li>3. Et on a une équipe géniale donc enfin voilà, je mets ça sur le côté mais c'est aussi un levier quoi</li> </ol>
Répondant 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ça va juste être la compta</li> <li>2. J'ai envie que la société avance du coup et qu'on aille un peu plus loin et que l'équipe reste au complet et que tout le monde s'amuse et que tout le monde adore ce qu'il fait. Donc ça c'est quelque chose que j'aime bien, on ne le fait pas que pour l'argent mais aussi pour le bonheur, qu'on aime ce que l'on fait</li> </ol>
Répondant 7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La reconnaissance, mais la reconnaissance, pas la reconnaissance. C'est de la reconnaissance, mais ce n'est pas la reconnaissance pour avoir un ego, c'est la reconnaissance pour une estime de soi. Donc c'est dans une valeur autrement, c'est une reconnaissance porteuse à venir, ce n'est pas une reconnaissance glorifiante si tu vois ce que je veux dire.</li> <li>2. Le deuxième levier, je dirais, liberté, je reviendrai quand même là-dessus parce que pour moi c'est important.</li> <li>3. Et le troisième levier, l'évolution</li> </ol>
Répondant 4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La reconnaissance, oui.</li> <li>2. Le fait que ça engendre des choses plus positives, ça améliore aussi les choses</li> <li>3. et une meilleure entente</li> </ol>
Répondant 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que je fasse des activités que j'aime donc aussi pourquoi 7, c'est vrai que moi je pensais que j'allais pouvoir plus animer et former. Et en fait, ce n'est pas vraiment le cas donc ça a été une grosse déception</li> <li>2. Que ça roule bien avec les collègues. Alors oui, tout le monde n'est pas obligé de s'entendre mais au moins avoir des potes quoi.</li> <li>3. Et que ça ait du sens dans le sens ... Comment je pourrais le dire. Bon ce n'est pas le cas mais imagine je dois faire une jolie affiche je ne sais pas quoi pour l'équipe et je passe 10h dessus. Et qu'en fait finalement, on la fout à la poubelle avant même qu'elle ait été montrée parce que finalement on a pensé à une autre chose et tout. Et bien là, une fois ça va, une deuxième fois, ça non</li> </ol>

Répondant	Verbatims
Répondant 10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il y a la reconnaissance</li> <li>2. Quels sont les autres leviers qui peuvent avoir ... le dépassement de soi, l'apprentissage. Tout ce côté formation ce n'est pas vraiment formation ... Oui apprentissage.</li> </ol>

	3. Qu'est-ce qui serait encore un bon levier ? Oui, la réussite quelque part, se dire "Bah Voilà on a atteint quelque chose quoi", sur le résultat oui
Répondant 13	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Je pense que l'une de ces valeurs, c'est l'importance d'aller vers les autres, donc de communiquer.</li> <li>2. Pour moi, ma force, c'est que je peux me permettre d'aller sur chantier avec les gars et pouvoir justement quand il y a quelque chose qui ne va pas, justement, voir les choses tout de suite.</li> <li>3. Et voilà enfin le respect, et beaucoup le respect, je trouve que le respect c'est super important et ça fait évoluer beaucoup de choses. S'il y a un manque de respect, déjà il n'y a pas de communication, voilà</li> </ol>
Répondant 8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le fait que tout le monde est branché sur la qualité.</li> <li>2. L'outil de travail qui est performant</li> <li>3. que justement, on va améliorer ou au moins qu'on ait quelque chose à dire sur l'amélioration. Oui le fait qu'il n'y ait plus, que les responsabilités soient plus réparties.</li> </ol>
Répondant 11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Je pense, essentiellement, c'est l'envie, le sentiment, justement, de faire partie, d'être un maillon performant.</li> <li>2. Le sentiment de d'appartenir et d'être, oui, performant simplement parce que j'appartiens à l'organisation. C'est un peu compliqué à dire mais si on fait le rapprochement avec ce que j'ai dit tout à l'heure, d'être un moteur en fait. Le besoin d'être un moteur, que ça tourne bien et pouvoir rester ici finalement parce que parce qu'on est tous responsables du fait que ça marche ou pas.</li> <li>3. <b>Et la reconnaissance</b></li> </ol>
Répondant 14	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'autonomie</li> <li>2. <b>la reconnaissance</b></li> <li>3. et le partage. Le partage dans le sens où je peux apporter quelque chose aux autres dans l'entreprise, dans d'autres choses que ce que je faisais au quotidien dans mes tâches</li> </ol>
Répondant 12	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le challenge, ça, c'est vraiment le challenge.</li> <li>2. La satisfaction client.</li> <li>3. Et de voir, oui, de pouvoir encore voir la société, donc c'est le résultat qui fait qu'on est encore là. C'est vraiment 3 facteurs</li> </ol>
Répondant 9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Moi personnellement, c'est le travail bien fait.</li> <li>2. L'entente avec les collègues</li> <li>3. et peut-être le salaire en fin de mois</li> </ol>

### **LES DIFFÉRENTES FORMES DE RECONNAISSANCE**

<i>Répondant</i>	<i>Verbatims</i>
Répondant 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les reconnaissances dans les compliments et dans les retours qu'on peut te faire</li> <li>- Il y a parfois, je ne sais comment il faut dire ça, mais une reconnaissance financière dans le sens où pour te remercier ou qu'ils sont satisfaits de ton travail, ils te donnent un petit quelque chose en plus</li> <li>- Parfois des remerciements en privé et aussi en public et du coup, là aussi ça change la donne</li> </ul>

Répondant 6	La reconnaissance pour moi, c'est vraiment quelque chose, oui quelqu'un, dans n'importe quelle situation, qui va tirer de là, qui va t'élever.
	<b>Mais de quelle manière, du coup, il pourrait élever, les différentes manières dans laquelle il pourrait élever ?</b> En écoutant, en écoutant.
Répondant 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans la confiance déjà. Quand on prend des initiatives et que l'on dit "Oui, pas de souci, vas-y". C'est un peu c'est reconnaître le travail que tu as accompli et de faire confiance quoi</li> <li>- c'est la reconnaissance pécuniaire aussi. Ça, en fait, quand je dis moins de valeur, c'est-à-dire donner des primes ou genre "Lui, il a bien fait, on va lui donner une prime". C'est pas vraiment ça que je trouve le plus important, c'est plus comme l'ont très bien, en fait, défini Florence et Franck, c'était une augmentation du pouvoir d'achat de l'équipe</li> <li>- Il y a le fait de devenir actionnaire en tant qu'employé aussi, ça veut dire que "Oui, on vous prend en compte"</li> </ul>
Répondant 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quand, par exemple, l'équipe travaille très bien enfin quand on a des bons chiffres, on a toujours un petit message de Florence en disant "Bravo". Je sais aussi qu'il y a des primes en fonction de ... Là, il y a eu les chèques-repas pour le travailleur. Il y a toujours une récompense de la part des patrons.</li> <li>- <b>Ok, tant orale que financière ?</b> Oui aussi financière. Et même entre l'équipe, par exemple, c'est l'anniversaire de quelqu'un, on fait une récompense, enfin on fait un petit quelque chose</li> </ul>
Répondant 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il y a aussi la reconnaissance financière qui est derrière parce qu'on a quand même eu des primes sur bénéfice, qui est quand même quelque chose d'extraordinaire, tu ne vois pas ça dans toutes les entreprises crois-moi</li> <li>- Et puis la reconnaissance matérielle puisque, en dehors de ça, on m'a quand même mis un ordinateur à la maison, on a ... Tout ce management fait quand même qu'on a une augmentation du chiffre parce qu'on travaille mieux aussi pour l'instant, le chiffre du magasin fonctionne mieux parce que, comme on n'est pas des numéros, on porte l'entreprise tu vois. Et ce qu'on fait, c'est pour que l'entreprise soit sereine et évolue bien. Donc c'est ce qu'on a tous envie, c'est ce qu'on cherche. Et donc, cette reconnaissance est là</li> <li>- Il y a la reconnaissance sentimentale</li> <li>- il y a de la reconnaissance affective</li> <li>- Il y a beaucoup de reconnaissance, il n'y a pas que la reconnaissance de dire "Éric c'est bien, t'as bien travaillé"</li> </ul>
Répondant 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La reconnaissance verbale</li> <li>- Il y a les gestes, les gestes qu'on peut avoir vis-à-vis des autres. Je ne dis pas qu'on se touche hein (rires), je dis "On ne se touche pas" mais les petites choses qui font qu'on porte une attention particulière à quelqu'un</li> <li>- c'est ça, c'est vraiment dire "Merci". C'est dire "Merci" mais différentes manières.</li> </ul>
Répondant 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La reconnaissance pour ce qu'on fait et genre "T'as bien mis le rayon boissons".</li> <li>- Et la reconnaissance pour ce qu'on est, "Voilà, t'es vraiment une personne sympa". Voilà, il y en a sûrement d'autres mais là, je n'y pense pas</li> </ul>

Répondant	Verbatims
-----------	-----------

Répondant 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il y a déjà la reconnaissance orale, quelqu'un qui te fait un compliment, oral ou écrit finalement, peu importe, mais en tout cas donner un compliment pour moi, ça c'est une reconnaissance.</li> <li>- Venir chercher de l'aide, ça veut dire qu'on vient chercher une solution ou un coup de main ou une connaissance, une aptitude qu'une autre personne n'a pas en suffisance. Ça montre aussi une certaine expérience, une expertise dans le domaine qu'on a.</li> <li>- Après, il peut y avoir une reconnaissance financière aussi, une contribution. Si on a atteint un peu, on l'a réussi un projet, tout le monde peut manger un petit peu une petite part du gâteau.</li> </ul>
Répondant 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En communiquant avec les gens déjà, en l'expliquant comme il faut aux gens et ne pas être agressif avec les gens mais en y mettant les mots et en prenant le temps de discuter, ne pas écouter et dire "Oui ça sera comme ça" mais permettre aux gens de donner leur avis.</li> <li>- Ça aussi c'est, je pense, important d'être à l'écoute, même quand je fais le planning ou quoi, maintenant parce que je connais très bien les gars, donc je sais très bien qu'untel et untel, il ne faut pas trop les mettre ensemble.</li> <li>- Et encore, j'essaye que tout le monde travaille avec tout le monde, même si parfois il y a des petites frictions ou quoi, j'essaie toujours de voir avec les gars pour quoi il y a cette réaction et d'essayer de faire passer cette friction, voilà. Que les gens communiquent entre eux. Je vois quand on va sur un stand mais ici, ce week-end, on est allé pour les modifications de ces centres de vaccination à La Louvière</li> </ul>
Répondant 8	Moi je vois principalement les félicitations, aussi bien des collègues que des niveaux supérieurs
Répondant 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ce n'est pas la plus importante mais la reconnaissance financière parce que la possibilité aussi d'évoluer à ce niveau-là et les réussites se voient plus aussi. Du fait que les réussites se voient plus, il est parfois plus facile de négocier quelque chose par exemple. Donc ça, c'est quelque chose d'intéressant</li> <li>- Et puis, la reconnaissance, c'est qu'on te dise qu'on est quelqu'un de confiance en tout cas, et c'est très satisfaisant. On se le dit entre nous aussi, on a appris à se dire les choses, on a des réunions où on parle de cela. Par exemple, on a des votes sans candidat, c'est des opérations intéressantes parce que, quand on est en groupe comme ça, et je vais apporter mon vote à une personne, qui n'a pas choisi d'être candidate (...) En fait, c'est très satisfaisant pour tout le monde, donc ça peut paraître un petit peu bisounours comme ça, mais on n'est pas obligé de le faire non plus</li> </ul>
Répondant 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'écoute, c'est déjà une reconnaissance</li> <li>- mais le fait d'être authentique et de dire les choses tout simplement, c'est de la reconnaissance.</li> <li>- Et partager, en fait, son ressenti et ce qu'on pense de l'autre, que ce soit dans le milieu professionnel ou dans ses relations humaines, c'est de la reconnaissance aussi.</li> <li>- Savoir reconnaître les choses qui sont bien faites de son voisin et même vers sa direction, pouvoir dire "Je pense que là tu as fait une erreur mais je pense que là c'était génial et pour améliorer ce point-là, tu pourrais</li> </ul>

	<p>peut-être mettre ça en place parce que la vision que tu dégagerais vers le reste de l'entreprise serait plus positive”. Donc c'est ça aussi la reconnaissance, c'est pouvoir dire les choses même quand elles ne sont pas bonnes mais on en amenant des tips pour améliorer et de pouvoir le faire dans tous les sens, c'est-à-dire que toi, tu dois pouvoir le faire vers la direction comme tu dois pouvoir le faire avec tous tes collègues</p>
Répondant 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je dirais, la reconnaissance, c'est déjà être reconnu, donc exister en tant que tel au sein de la société, on sait qui je suis, comment je suis et comment je pense et comment je fonctionne. Là, donc c'est la connaissance, la reconnaissance</li> <li>- Voilà, je dirais la reconnaissance en termes de de travail, c'est que quelque part, ça rentre dans la tête des gens que si on a un besoin spécifique, on peut aller trouver cette personne parce que c'est un apport de confiance je vais dire. C'est la reconnaissance mais c'est surtout de la confiance, c'est-à-dire que je reconnais en toi une personne qui va pouvoir me fournir le service spécifique dont j'ai besoin, et donc je sais que je peux te faire confiance et je viens vers toi. Donc la reconnaissance plutôt en tant que confiance</li> <li>- Et puis à la reconnaissance de résultat, c'est qu'à un moment donné, même si mon ego n'est pas quelque chose qui me tracasse beaucoup, dire que j'ai été une personne qui a amené ce projet à ce résultat-là, d'une manière très efficace, ça fait toujours plaisir, clairement. Et ça, on ne va pas se voiler la face, ça fait toujours plaisir de dire, de s'entendre dire “Ce chantier-là, il s'est quand même super bien passé, c'est arrivé, ça fait 10 ans que je fais du stand et c'est la première fois que je n'ai pas de problème comme ça”. À un moment donné, on gonfle le torse quand même quoi, on dit “Allez, merde, je n'ai pas perdu mon temps, ça a été dur, il n'y a rien à faire mais c'est quand même gentil d'avoir un Merci”</li> <li>- Donc il y a mon travail à la connaissance, la reconnaissance, la confiance et puis à la reconnaissance en termes de récompense plutôt. Et ça, moi, j'ai toujours été reconnu, c'est-à-dire que moi j'estime que je fais mon travail et depuis que je suis rentré dans la boîte, en termes de salaire, je suis arrivé, j'ai dit “Il me faut ça parce que c'est ce que je gagne pour l'instant. La seule chose, c'est que je ne connais pas le boulot mais on en reparle dans un an parce que, dans ma mentalité à moi, c'est une reconnaissance et pas un dû”. Je ne commence pas... Pour moi, ce n'est pas une carotte, un salaire ce n'est pas une carotte, un salaire c'est quelque chose qui correspond à l'investissement</li> </ul>
Répondant 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déjà respect de la personne de s'intéresser à cette personne, déjà.</li> <li>- Et la reconnaissance dans un boulot, on ne va pas se le cacher, si on a bien travaillé, on veut bien un petit sucre, donc (rires). Je trouve que l'augmentation salariale est quand même une forme, ça ou des petites vacances</li> </ul>