

RAPPORT DE STAGE :

Analyse des critères de l'économie sociale et solidaire et évaluation du système de management participatif de Réalise



réalise
entreprise d'insertion ▶

TABLE DES MATIÈRES

| | | |
|--|---|----|
| 1. | Pourquoi Réalise ? | 3 |
| 2. | Méthode, limites et démarche | 3 |
| 3. | Questions de départ..... | 3 |
| 4. | Les critères d'une entreprise sociale et le diagnostic de Réalise..... | 3 |
| 4.1 | Une activité continue de production de biens et/ou de services..... | 4 |
| 4.2 | Un degré élevé d'autonomie | 4 |
| 4.3 | Un niveau significatif de prise de risque économique..... | 4 |
| 4.4 | Un niveau minimum d'emploi rémunéré..... | 4 |
| 4.5 | Un objectif explicite de service à la communauté..... | 4 |
| 4.6 | Une initiative émanant d'un groupe de citoyens | 4 |
| 4.7 | Un pouvoir de décision non fondé sur la détention de capital | 5 |
| 4.8 | Une dynamique participative, impliquant différents parties concentrées par l'activité | 5 |
| 4.9 | Une limitation de la distribution des bénéfices | 5 |
| 5. | La mise en œuvre de la démocratie et la participation au sein de Réalise..... | 5 |
| 5.1 | Concept et opérationnalisation de la démocratisation | 6 |
| 5.2 | Concept et opérationnalisation de la participation | 7 |
| 6. | Quel niveau d'application de la participation et la démocratie à Réalise ? | 11 |
| 7. | Exigences théoriques du management participatif dans une entreprise sociale et le positionnement de Réalise..... | 12 |
| 8. | Analyse SEPO (Succès ou forces ; Echecs ou faiblesses ; Potentialités ou opportunités ; et Obstacles ou menaces) du management participatif a Réalise..... | 14 |
| 9. | CONCLUSION | 18 |
| 10. | BIBLIOGRAPHIE..... | 20 |
| ANNEXE 1 : Concepts et quelques caractéristiques du Système de management participatif à Réalise | | 22 |
| ANNEXE 2 : Modèles de prise de décisions à Réalise | | 23 |
| ANNEXE 3 : Idées pour la détermination de la forme de structure de Réalise et de son orientation comme entreprise | | 24 |

1. Pourquoi Réalise ?

Lors d'une visite effectuée dans le cadre de mes études à l'Institut d'études du développement, j'ai découvert cette entreprise, Réalise. J'ai une formation de base et une expérience de travail en Bolivie dans la gestion d'entreprises et un engagement personnel avec le développement soutenable¹, même si celui-ci, en tant que concept, peut sonner abstrait et surtout difficile à appliquer. De cette manière, j'ai demandé la possibilité de faire un stage afin de mieux connaître cette association qui a l'air d'être assez transparente, déjà par sa structure pleine de vitres et de couleurs. Le thème de la commune participation pose des questions, un stage m'a été ainsi proposé.

2. Méthode, limites et démarche

Le stage a été court, un mois à plein temps, voilà pourquoi ce rapport ne prétend pas être exhaustif quant au problème traité. Le but est surtout de donner des pistes pour améliorer la participation et ses résultats. Afin de répondre aux questions de départ qui guident l'étude, j'ai réalisé d'abord une révision de la bibliographie qui inclut la lecture des auteurs dans le champ de l'économie sociale, surtout en ce qui concerne la gestion des entreprises sociales. Les manuels et d'autres documents de support au système de management participatif (SMP3) de Réalise ont été également révisés. Afin de corroborer les informations recueillies (théoriques) avec ce qui se passe au quotidien (dans la pratique) à Réalise, j'ai interviewé des personnes travaillant dans différents secteurs. Cela m'a donné la possibilité de faire une analyse détaillée dans ce rapport ainsi que de donner quelques pistes pour nourrir des réflexions ultérieures plus approfondies.

3. Questions de départ

Les questions de départ posées lors des interviews avec la direction de Réalise et qui constituent le fil conducteur de mon stage sont :

- En quoi l'association Réalise respecte-t-elle les critères de l'économie sociale et solidaire et peut-elle se considérer comme une entreprise sociale et solidaire ?
- Dans quelle mesure les valeurs de la démocratie et de la participation sont-elles mises en place au sein de Réalise ?
- Quels sont les résultats de cette application ?
- Quelles sont les limites et les avantages du système de management participatif chez Réalise ?

4. Les critères d'une entreprise sociale et le diagnostic de Réalise

Afin de répondre à la première question et de déterminer ainsi dans quelle mesure l'association Réalise respecte les valeurs de l'économie sociale et solidaire, j'ai choisi l'approche d'entreprise sociale développée par le Réseau européen de recherche EMES (Borzaga et Défourny 2001). Après avoir fait une révision de la bibliographie sur les caractéristiques des entreprises sociales, l'on considère que l'étude réalisée pour le réseau EMES constitue le point de référence pour plusieurs organismes tels que l'OCDE, ainsi que pour d'autres auteurs (voir Spear 2004 ; Laville 2006).

De cette manière, les quatre critères économiques et les cinq critères sociaux proposés par EMES constituent les fils conducteurs de cet rapport qui vise à corroborer la nature sociale de Réalise en tant qu'entreprise d'insertion œuvrant dans le « tiers secteur », voire dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

¹ Je préfère employer le terme « soutenable » à la place de « durable » parce que le premier est le meilleur adjectif pour le développement dont nous parlons. Le terme « durable » a tendance à renvoyer à la durée du phénomène auquel il s'applique, comme si le problème se résumait à vouloir faire durer le développement. Tandis que l'adjectif « soutenable » souligne la nécessité de soutenir en bon état quelque chose, dans ce cas : la planète.

Une activité continue de production de biens et/ou de services

L'activité principale des organisations sociales est la production de biens et/ou l'offre de services aux personnes. L'activité productive représente donc une de ses principales raisons d'être.

Le mode d'action de Réalise est basé sur le retour à l'activité professionnelle (concept de réinsertion par l'activité économique). Il prend la forme de stages à durée limitée, au sein des *ateliers* de l'association (Manuel SMP3 2007 : 9). Même si les *activités de production* des ateliers de Réalise sont formatrices, l'association commercialise ses services de manière continue dans l'année.

Un degré élevé d'autonomie

Les entreprises sociales sont créées par un groupe de personnes sur la base d'un projet propre et elles sont contrôlées par celles-ci. Elles peuvent dépendre de subsides publics mais ne sont pas dirigées, que ce soit directement ou indirectement, par des autorités publiques ou d'autres organisations. Elles ont le droit tant de faire entendre leur voix (voix) que de mettre un terme à leurs activités (exit).

Réalise est formellement autonome, du fait que le Comité est nommé par les membres de l'assemblée générale et pas par le service public qui octroie les subsides. Le Comité assume ainsi, avec un large degré d'autonomie, la responsabilité des activités de l'association et vérifie que les projets mis en oeuvre soient cohérents avec la mission et les valeurs décrites dans la charte de Réalise.

Un niveau significatif de prise de risque économique

A l'inverse de la plupart des institutions publiques, la vitalité financière de l'entreprise sociale dépend des efforts consentis par leurs membres et par leurs travailleurs pour assurer à l'entreprise des ressources suffisantes.

Au niveau économique, les ressources provenant de la vente de biens et de services sont importantes. Du fait qu'il s'agit d'une activité commerciale autofinancé à 50%, il y a un niveau significatif de risque pour l'association. Les subventions reçues ne peuvent pas assurer, seules, la viabilité de Réalise.

Un niveau minimum d'emploi rémunéré

Comme dans la plupart des associations à but non lucratif traditionnelles, l'entreprise sociale doit aussi combiner des ressources monétaires et non monétaires, notamment personnel bénévole ainsi que payé. Cependant, l'activité développée au sein d'une entreprise sociale nécessite un minimum d'emplois rémunérés.

Le personnel fixe (constitué d'environ trente personnes), est salarié. Les collaborateurs temporaires perçoivent aussi un salaire, selon leur statut administratif. Seul les membres du Comité ne sont pas payés à Réalise. On se situe bien dans une logique de rémunération du travail et pas de bénévolat.

Un objectif explicite de service à la communauté

L'un des principaux objectifs des entreprises sociales est le service à la communauté ou à un groupe spécifique de personnes. La promotion de la responsabilité sociale au niveau local est aussi une caractéristique des entreprises sociales.

Les entreprises d'insertion en Suisse romande sont nées en réponse à un problème social concret (...), le chômage persistant (Dunand et Du Pasquier 2006 : 79). L'intérêt collectif provient de l'insertion des personnes qui sont au chômage. Réalise, ayant comme but principal l'appui aux personnes qui entreprennent un processus de réinsertion, s'engage aussi dans la prévention des risques de marginalisation liés au chômage de longue durée et dans la promotion de la responsabilité sociale. Réalise tient à influencer sur les politiques publiques afin d'améliorer les chances de réinsertion des exclus du marché de l'emploi.

Une initiative émanant d'un groupe de citoyens

Les entreprises sociales résultent d'une dynamique collective impliquant des personnes qui appartiennent à une communauté ou à un groupe qui partage un besoin ou un objectif bien défini.

L'association Réalise émane de la société civile. Créée en 1984 par Eric Etienne avec l'aide d'une dizaine de personnes et très peu de moyens financiers, le premier programme de Réalise est mis en place afin de soutenir les personnes sans emploi à Genève.

Un pouvoir de décision non fondé sur la détention de capital

Ce critère renvoie généralement au principe « un membre, une voix » au sein de l'assemblée générale. Si les propriétaires du capital sont importants, le pouvoir de décision est généralement partagé avec d'autres acteurs.

Du fait que Réalise possède une structure associative, le pouvoir de décision n'est pas lié au capital détenu (voir détail dans le chapitre 3).

Une dynamique participative, impliquant différentes parties concentrées par l'activité

La représentation et la participation des usagers ou des clients, l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes au projet et une gestion participative constituent souvent des caractéristiques importantes des entreprises sociales. Dans bon nombre de cas l'un des objectifs des entreprises sociales est de promouvoir la démocratie au niveau local par le biais de l'activité économique.

Réalise a mis en place un Système de Management Participatif (SMP3) en 1999 afin d'améliorer le fonctionnement de la gestion stratégique et opérationnelle de l'association à travers la participation active des collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques (voir détail dans le chapitre 3).

Une limitation de la distribution des bénéfices

Si les entreprises sociales peuvent être des organisations caractérisées par une obligation absolue de non-distribution des bénéfices, elles peuvent aussi être des organisations qui, comme les coopératives dans beaucoup de pays, ont le droit de distribuer des bénéfices, mais de manière limitée – ce qui permet d'éviter un comportement visant à la maximisation du profit.

L'association étant sans but lucratif, elle ne distribue pas les bénéfices aux associés. Comme il n'existe pas de rémunération de capital, les bénéfices générés par la vente de biens et de services servent uniquement à autofinancer le développement de l'organisation.

5. La mise en œuvre de la démocratie et la participation au sein de Réalise

Ce chapitre a pour but de réaliser une analyse plus détaillée de l'application de la démocratie et la participation au sein de Réalise, dans le but de répondre à la question : dans quelle mesure les valeurs de la démocratie et de la participation sont-elles mises en place au sein de Réalise ?

Deux raisons expliquent l'étude plus approfondie du sujet de la démocratie et de la participation. D'abord, l'on a constaté que ceux-ci sont parfois utilisés, au niveau de la gestion des entreprises sociales, sans en faire distinction. Certes, la participation n'implique pas forcément que toutes les décisions en matière de gestion soient prises par vote, voire par la voie démocratique (Présentation *Gouvernance à Réalise*, 2006 ; Manuel SMP3, 2007). Deuxièmement, d'après une étude commandée par l'EMES, seules quelques catégories d'entreprises sociales d'insertion (ESI) encouragent et mettent concrètement en œuvre la participation des travailleurs et/ou des usagers dans les prises de décision de l'entreprise. Dans la plupart des entreprises, la participation de tous les membres de l'organisation est très limitée, ou ne se réalise pas dans les faits (Davister, Défourny, Grégoire, 2005 : 45).

L'opérationnalisation de variables est la manière de constater comment un concept s'applique dans un cas particulier. C'est ainsi que l'on a identifié les dimensions de la variable « démocratie » et de la variable « participation », pour ensuite construire des tableaux qui montrent les résultats de leur mise en place.

Concept et opérationnalisation de la démocratisation

Le terme démocratie correspond à l'application du principe « un membre, une voix »² au sein de l'assemblée générale. A Réalise l'application du vote à la majorité implique des caractéristiques et des dynamiques particulières. Celles-ci sont exposées dans le Tableau 1.

Tableau 1 : Analyse de l'application de la pratique démocratique à Réalise

| DIMENSIONS | QUESTIONS (Sous dimensions) | RÉPONSES (Indicateurs et Vérification) | REFERENCE |
|---|--|--|---|
| Partage du pouvoir de décision au sein de l'Assemblée générale (principe « un membre, une voix ») | Qui, de la structure de l'organisation, est membre de l'Assemblée générale ³ de Réalise ? | - Comité ⁴ : 7 sur 7 (100%) - Direction : 2 sur 2 (100%) - Cadres : 3 sur 4 (75%) - Collaborateurs ⁵ : 15 sur 22 (68%) - Stagiaires : environ 3 d'un peu près 200 dans l'année - Ex-stagiaires, ex-collaborateurs : environ une dizaine | Présentation <i>Gouvernance à Réalise</i> , 2006 Interview Sandra Jean |
| | Quel type d'exercice de décision ou participation ? | Les membres décident à la majorité | Manuel SMP3, 2007 |
| | Quels types de décisions sont prises ? | Orientations stratégiques, Comptes, résultats annuels, rapport d'activité Election des membres du Comité. | Tableau des réunions internes S 1.2 |
| | Quels espaces de décision ? | L'Assemblée générale et les séances de Comité sont les deux seuls espaces où l'on exerce le pouvoir de décision en utilisant la démocratie directe. Il existe une session ordinaire annuelle de l'Assemblée en avril, cependant il est possible de convoquer des sessions extraordinaires durant l'année. Quant aux séances du Comité, il existe environ six durant l'année. | Statut Réalise |
| | Quelle représentation effective au sein de l'espace de pouvoir ? | La représentation effective des droits de vote lors de l'assemblée générale ordinaire est d'environ 30% des membres, dont la majorité sont des collaborateurs ⁶ . | Interview avec Christophe Dunand |

Source : Elaboration propre de l'auteur, juillet 2007

La différence entre démocratie et participation est reconnue dans le manuel SMP3 de Réalise. Ensuite, la démocratie est en effet exercée dans deux espaces de décision : l'Assemblée générale et le Comité.

Des questions qui peuvent nourrir des réflexions autour du sujet de la démocratie à Réalise sont ainsi posées lors de l'analyse de la démocratie à Réalise : faut-il ouvrir l'exercice démocratique à d'autres espaces de pouvoir ? Dans quelle mesure l'encouragement du personnel de Réalise à devenir membres de l'association fidélise-t-il et renforce-t-il la culture organisationnelle de Réalise ? Dans quelle mesure doit-on encourager la participation effective au sein des Assemblées générales ?

² Ce principe a été évoqué par d'autres auteurs comme Clément et Gardin (2000), Devine (2002) ; Schweickart (1995) mais en l'associant avec la participation dans la gestion des organisations. Seuls Borzaga et Défourny (2001) font la distinction entre la démocratie dans l'assemblée et la participation dans la prise de décisions dans le cadre de la gestion.

³ L'association Réalise compte environ cent membres (123 membres au 29.06.2007)

⁴ Les membres du Comité doivent être membres de Réalise.

⁵ Réalise est une association dont les collaborateurs peuvent devenir membres. En 2004 96% l'étaient, en 2005 85%.

⁶ En Suisse, les premiers résultats d'une enquête sur le niveau d'exercice des voix aux assemblées générales 2002 indiquent une participation inférieure à 60%. Source : <http://www.unifr.ch/spc/UF/mars03/structure.php>

Concept et opérationnalisation de la participation

La participation dans les entreprises sociales selon Borzaga et Défourny (2001) suppose, d'un côté l'implication des parties prenantes concernées par l'exercice d'un pouvoir de décision, et de l'autre côté la promotion de la démocratie au niveau local par le biais de l'activité économique. Ces deux aspects de la participation ont été considérés en tant que dimensions. Chacune d'elles enferme ainsi d'autres sous-dimensions définies, ainsi :

- Pour l'implication des parties concernées : a) les preneurs de décision ; b) les processus et espaces de pouvoir ; c) les participants dans le processus de décision ; d) le niveau de participation au sein des espaces de pouvoir (niveau d'absentéisme, niveau de participation, décisions prises sans consultation); e) l'impact de la participation dans les objectifs institutionnels concernant le management de l'association (efficience et efficacité, environnement de travail favorable au bien-être, amélioration et développement de l'organisation).

- Pour la promotion de la démocratie : la sous-dimension participation institutionnelle en faveur de la démocratie.

Concernant les points d) et e) (première dimension), la réflexion a été la suivante : il ne suffit pas d'ouvrir des espaces de pouvoir à travers la mise en place d'un système de management participatif. Il faut prévoir également que celui-ci soit adapté à l'organisation et à son environnement changeant, qu'il soit utilisé pour mériter l'adjectif « participatif », enfin qu'il produise des résultats, voire une contribution aux objectifs institutionnels.

Afin de déterminer comment Réalise applique la participation au sein de l'organisation, le système de management participatif mis en place sera évalué par l'intermédiaire d'un cadre d'analyse ou d'opérationnalisation (Voir Tableau 2).

Tableau 2 : Application du management participatif et ses résultats à Réalise

| DIMENSIONS | QUESTIONS (Sous dimensions) | RÉPONSES (Indicateurs et Vérification) | REFERENCE |
|--|---|---|--|
| Implication des parties concernées : représentation et participation des usagers ou des clients, exercice d'un pouvoir de décision. | Qui, de la structure de l'organisation, détient le pouvoir de décision ? | <ul style="list-style-type: none"> - Les membres, le comité et la direction en ce qui concerne les décisions stratégiques - Les cadres et les collaborateurs pour certaines décisions opérationnelles. - Les usagers ou clients, voire les stagiaires en formation, ne possèdent pas de pouvoir de décision. | Manuel SMP3 Interviews non structurées |
| | Quels processus et dans quels espaces de pouvoir la participation du personnel est-elle effectuée ? | Il existe 9 types de réunions obligatoires et 2 types de séances optionnelles (l'Assemblée générale et les séances de formation interne) où le personnel de Réalise peut s'exprimer. La participation spontanée est aussi possible à travers des notes d'amélioration (Voir Annexe 1). La participation dans la prise de décision est établie au sein de tous les processus et sous-processus de Réalise : - <u>Management</u> : sous-processus « organisation et planification stratégique » (à travers des séances de coordination A, C ; séance du comité ; séance comité + collaborateurs). Sous-processus « communication externe » (à travers des séances sous-processus). - <u>Ressources</u> : sous processus « gestion des collaborateurs » (à travers des séances de gestion des stages, coordination du suivi spf). Sous-processus « achat-stockage et infrastructures », « santé-sécurité-environnement », « gestion de ressources financières », et « gestion de documents » (à travers des séances sous-processus). - <u>Réalisation</u> : sous-processus « gestion des stages » (à travers des séances de gestion des stages, coordination du suivi spf, suivi des stagiaires par secteur). Sous-processus « activités de production » (à travers des séances ateliers) - <u>Amélioration</u> : sous-processus « traitement problèmes et améliorations » (à travers des séances d'amélioration et des notes d'amélioration S.1.1). Sous-processus « analyse de la satisfaction des clients » (dans les séances sous-processus) | <i>Tableau des Réunions Internes</i> , S 1.2, Version du 04.01.06 ; <i>Responsabilités et participation aux sous-processus</i> , S 2.1, Version du 14.02.06 Interviews non structurées |
| | Qui peut participer aux processus de décision ? | Chacun (membres, cadres, collaborateurs) peut s'exprimer sur des améliorations possibles, des problèmes à résoudre ou sur un nouveau projet/innovation. Les stagiaires peuvent donner leur opinion, à travers leurs encadrants (collaborateurs) | Manuel SMP3, Interviews non structurées |
| | Dans quelle mesure la participation est-elle exercée ? | L' absentéisme dans les séances n'est pas mesuré systématiquement dans l'organisation, mais selon les interviewés il n'est pas élevé dans les réunions hebdomadaires obligatoires. Les séances plénières sont celles qui comptent le plus d'absents. Quant à l' exercice effectif de la participation , l'impression générale est que celui-ci est « moyen ». Les participants ne sont parfois pas informés des thèmes à traiter lors des séances de sous-processus. La proportion de décisions stratégiques et opérationnelles prises sans consultation du personnel impliqué, n'est pas mesurée à Réalise. Certains affirment que c'est plutôt le consensus qui s'applique dans la prise de décisions. Pourtant, dans quelques cas, la décision était différente de celle concertée, ou elle n'était pas consultée. | Interviews non structurées avec le personnel de Réalise. |
| | Quels résultats concrets de la participation dans les objectifs institutionnels? | Efficacité et Efficience de la participation (Obj. B2, B3): Les problèmes résolus, les améliorations effectuées et les innovations mises en place en relation avec le temps investi dans les réunions constituent des indicateurs difficiles à mesurer. La perception des interviewés montre qu'il est plutôt positif, mais perfectible. Environnement de travail favorable au bien-être (Obj. B5). Il existe une évaluation de la satisfaction des collaborateurs qui indique, entre autres, que la participation dans l'organisation améliore l'humeur générale, ainsi que le bien-être. Amélioration et le développement de l'organisation (Obj. B7). La contribution de la participation dans l'amélioration continue et le développement de l'association est perçue différemment, pourtant de manière générale elle est bonne. | Résultats de la grille d'évolution de la satisfaction (S 2.1). Interviews non structurées |
| Promotion de la démocratie au niveau local | Quelle participation institutionnelle en faveur de la démocratie ? | Adhésion à la Charte de l'Economie Sociale et Solidaire ; Conférences et participations aux débats de C. Dunand et d'A. Girardin ; Participation institutionnelle à différents événements dans le cadre du développement durable et de l'économie sociale et solidaire ; Parution du premier ouvrage sur l'insertion par l'économique en suisse romande ; Médias | Rapport d'activité 2006 de Réalise (à paraître) |

Source : Elaboration propre de l'auteur, juillet 2007

⁷ La gestion de la communication interne s'inscrit dans le sous-processus « gestion des collaborateurs ». La communication interne englobe les échanges d'informations entre les acteurs suivants : stagiaires, collaborateurs, membres de l'association, membres du comité et de direction (Manuel SMPPP, 2007 : 19)

Selon les résultats montrés dans le tableau 2, les remarques sur l'**implication des parties concernées** sont :

- a) Le pouvoir de décision concernant la stratégie de l'association, même si les collaborateurs sont consultés et peuvent donner leur avis, est concentré dans la tête de la pyramide, notamment les membres, le Comité, la direction et les cadres. Quant aux collaborateurs, ils ont la possibilité de prendre des décisions opérationnelles mais pas sur tous les sujets. La fonction définit ce à quoi chacun est habilité, décision qu'il devra ensuite assumer. Si le pouvoir de décision est concentré dans la tête de l'organisation, pourquoi les espaces de pouvoir/participation sont-ils étendus dans le bas de la pyramide⁸ ? Comment le modèle de prise de décision change-t-il selon le secteur de travail et les personnes qui intègrent l'équipe ?
- b) Quant aux espaces de pouvoir, nous constatons qu'un système de réunions a été créé et organisé de manière structurée autour de chaque processus de l'organisation. La dynamique des séances (informations traitées, participants, constitution d'un ordre du jour, rédaction de PV, entre autres) est uniforme, surtout pour le processus « Réalisation » qui contient les sous-processus « Gestion des stages » et « Activités de production ». Cependant, ce système des réunions a été modifié au fil du temps. En effet, l'on constate dans le tableau de réunions de Réalise que quelques séances ont été annulées⁹, la fréquence et la durée de celles-ci ont été également adaptées aux exigences du fonctionnement de l'organisation¹⁰. Nous voyons ainsi que les secteurs (Info-Logistique, services extérieurs, et Viguet) entraînent des formes différentes de coordination interne, ce qui se reflète dans l'adaptation des réunions au type de travail du secteur¹¹. Comment l'évolution du système de management participatif fait-il preuve de sa flexibilité ? Comment reconnaître la nécessité de changement ou de réadaptation du système de management participatif ?

Au sujet des notes d'amélioration, leur design et leur forme de traitement n'ont pas changé. Sa structuration peut rendre l'outil un peu compliqué à utiliser. Comment moderniser la présentation des notes d'amélioration ?

Nous voulons soulever l'existence des espaces informels dans l'organisation (couloir, petite pause pour fumer une cigarette, cafétéria, entre autres) où des décisions opérationnelles simples se prennent, et où les interactions personnelles contribuent aux échanges d'informations parfois stratégiques et importantes pour la solution de problèmes, proposer des innovations ou des améliorations. Comment capitaliser les informations issues des interactions informelles ? Comment créer des espaces pour encourager l'échange informel mais en capitalisant l'information utile pour l'organisation ?

- c) A propos des personnes qui participent à la prise de décision, selon le manuel SMP3, tous les membres de la structure de Réalise (à l'exception des stagiaires) doivent assister aux réunions obligatoires, où l'on exerce la consultation et la prise de décision avec consensus. Des notes d'amélioration peuvent aussi être remplies. Les stagiaires en formation peuvent s'exprimer à travers leurs encadrants. La participation des stagiaires n'est pas instituée, c'est-à-dire, n'est pas établie de manière formelle à Réalise¹². En quoi la participation de ces derniers pourrait-elle

⁸ Une des personnes interrogées a suggéré qu'il serait intéressant d'évaluer quel est le modèle de prise de décisions dominante au sein de Réalise. D'après lui, chaque atelier détient un modèle propre pouvant être plutôt hiérarchique ou plus démocratique (Voir représentation dans l'Annexe 2).

⁹ Voir *Tableau des réunions internes* S 1.2, Réalise, version du 04.01.06

¹⁰ Nous avons remarqué, d'ailleurs, que la terminologie des réunions et des séances n'est pas utilisée de manière uniforme par les différentes personnes. Il faudrait donc la réviser et se mettre d'accord sur ce point pour éviter les confusions.

¹¹ Info-Logistique, par exemple divise parfois sa séance d'atelier en trois équipes.

¹² Il existe deux raisons pour lesquelles la participation des stagiaires n'est pas instituée à Réalise, ce qui est également expliqué par la théorie. Davister, Défourny, Gregoire (2004) mentionnent ainsi que « les divers handicaps ou déficiences des personnes en insertion rendent un peu utopiques les principes démocratiques souvent mis en avant dans l'économie sociale (...). Comme les entreprises sociales d'insertion ont pour vocation d'offrir un emploi transitoire ou une formation permettant de viser une autre situation, on comprend qu'il serait même aberrant, dans ces cas, d'associer à des décisions engageant l'avenir de l'entreprise des personnes qui ne font de toute façon qu'y passer »(p.25).

bénéficier au fonctionnement de Réalise¹³ ? Quels points faibles et quelles limites entraînerait cette collaboration ?

- d) Quant à la participation effective dans les espaces de pouvoir ou de consultation, elle est « bonne ». Certes, le niveau d'absentéisme n'est pas élevé (sauf dans certaines séances plénières), et la participation aux réunions obligatoires est assez régulière, selon la moyenne des interviewés. L'on constate que les séances d'équipe et de suivi socioprofessionnel sont plus dynamiques et effectives dans la mesure où :
- le niveau d'implication des participants envers le problème à traiter, l'association ou les stagiaires est élevé ;
 - le niveau d'information des participants sur les sujets à traiter est correct ;
 - il y a une compréhension du fonctionnement du système de management participatif, et des outils proposés ;
 - l'on sait différencier et exprimer dans les séances les informations importantes (stratégiques) à communiquer,
 - la motivation pour participer, l'état d'esprit de la journée, et d'autres facteurs personnels liés à l'environnement de travail sont favorables.

De la part de ceux qui dirigent les réunions, la participation effective des assistants dépend de :

- leur capacité d'administrer le temps et les débats pendant la réunion ;
- leur habilité à gérer les outils (PV, notes) et à réaliser le contrôle et le suivi de l'information générée.

Comment motiver la participation effective des membres des réunions ? Doit-on rédiger autrement les outils du système afin que ceux-ci soient plus compréhensibles et plus faciles à utiliser ? Pourquoi certains collaborateurs ne s'expriment-ils pas lors des réunions, quand ils ont des idées, des suggestions ou des plaintes à signifier ? La direction des réunions est-elle concentrée dans les mains de peu de personnes ? Comment la rotation de la direction et de la gestion des équipes peut-elle encourager la participation effective des assistants, améliorer le suivi de notes et le traitement des informations ? Comment mieux exploiter les outils du système de management participatif qui mesurent l'effectivité de la participation¹⁴ ?

Quant à la participation à travers les notes d'amélioration, les opinions sont diverses. Elle est « faible » de l'avis de quelques-uns, qui attendent un flux plus important d'idées de la part de leurs collègues. D'un autre côté, les notes sont nombreuses, ce qui cause un retard dans leur traitement. Il faut remarquer que les notes expriment des problèmes et des idées de différente envergure ; le degré d'importance est ainsi subjectif ou plutôt relatif, dans la mesure où une difficulté peut être importante pour un secteur, mais à l'échelle organisationnelle il sera peut-être moins dramatique. Certains indiquent que les notes sont un outil intéressant, pourtant, son effectivité est parfois perçue comme « faible » lorsque le traitement est lent, ou quand il n'existe pas de *feedback* ou de commentaires sur l'évolution du traitement. Comment la publication des statistiques sur les notes traitées et les notes en cours de traitement aiderait-elle à connaître l'efficacité de cet outil ?

A propos de la prise de décisions sans consultation, certains ont l'impression que cette situation s'est présentée surtout lors des grandes décisions prises par la direction (notamment concernant la fermeture et l'ouverture des ateliers), mais aussi au niveau plus opérationnel et proche du terrain. Cependant, d'autres considèrent que la consultation est normalement effectuée et que l'avis des collaborateurs est pris en compte. Pourquoi l'avis sur la prise de décisions sans consultation diffère-t-il selon la position dans la structure organisationnelle ? Comment des décisions sans consultation sont-elles possibles au sein d'un système de management

¹³ Cette question a été formulée par les participants lors de la séance de formation interne du 11.06.07, et il a été proposé de l'analyser pendant le prochain déjeuner débat.

¹⁴ Notamment dans le cas de la Grille pour l'entretien d'évolution et d'évaluation de la satisfaction des collaborateurs-trices (S 2.1). Une proposition peut être de mesurer l'exercice effectif de la participation dans la Grille, en posant des questions telles que : *Est-ce que je participe activement dans les réunions obligatoires ? ; Est-ce que ton avis y est pris en compte ? Penses-tu que ton avis et tes propositions peuvent-ils influencer les décisions de l'entreprise ?*

participatif ? N'y a-t-il pas plutôt un problème de communication sur les raisons conduisant aux décisions et à l'axe stratégique institutionnel auquel elles répondent ?

- e) De manière générale, la participation au sein de Réalise, avec les caractéristiques mentionnées, contribue à atteindre les objectifs institutionnels concernant le management de l'association. Quant à l'efficacité et l'efficience, pour certains la participation a contribué, en effet, à trouver des solutions opérationnelles, reconnaître des améliorations au niveau global, et identifier des innovations pour le développement de l'organisation. Pourtant, pour d'autres, le management participatif n'est pas si efficace, puisque des décisions ont été prises sans consultation et que les problèmes opérationnels peuvent aussi être résolus par le biais des échanges informels d'information. En outre, donner la parole aux collaborateurs, encourager la participation, et se préoccuper de l'aspect relationnel dans toute l'association, sont des facteurs qui améliorent l'environnement de travail. Quant à la contribution de la participation à l'amélioration et au développement de l'association les cadres considèrent qu'elle est « importante », tandis que certains collaborateurs expliquent que les résultats de la participation et de la prise de décision sont plutôt « faibles » au niveau global. Comment faire passer l'idée au sein de l'organisation que celle-ci est un ensemble ? Dans quelle mesure la participation individuelle des collaborateurs et des salariés dans les décisions entraîne des effets à échelle globale, voire à l'ensemble de l'organisation ?

Quant à la dimension **promotion de la démocratie** au niveau local, la mission de Réalise décrite dans sa charte englobe explicitement l'objectif d'influer sur les politiques publiques, pour améliorer les chances de réinsertion des exclus du marché de l'emploi. Les incohérences des bases légales qui fondent le dispositif de réinsertion, le cloisonnement institutionnel et les décalages qui peuvent exister entre les besoins changeants des exclus et l'offre de prestations du réseau, sont les principaux thèmes des politiques publiques sur lesquels Réalise tente d'avoir une influence.

Il faut également soulever que le comité a décidé l'adhésion de Réalise à la Charte de l'Economie sociale et solidaire proposée par l'association Après¹⁵ en 2006. Par cette adhésion, Réalise s'engage à promouvoir les valeurs qui y figurent, notamment le bien-être social, la démocratie participative, l'écologie, la solidarité (Réalise, rapport d'activité 2006, à paraître).

6. Quel niveau d'application de la participation et la démocratie à Réalise ?

De manière générale la participation, en tant que valeur applicable aux entreprises de l'économie sociale et solidaire, est respectée à Réalise. Pour exprimer cette appréciation¹⁶ sous forme de pourcentage, on a quantifié l'information analysée dans le tableau no. 2.

| DIMENSIONS Et pondération | Sous-dimensions et pondération | RÉSULTAT (échelle de 1 à 10 : 10 plus importante) | RESULTATS GLOBAUX |
|---|--|--|------------------------------|
| Implication des parties concernées 90% | Parties concernées (30%) | 6 | 7,2 |
| | Espaces et types de décisions (20%) | 10 | |
| | Ouverture des espaces (30%) | 10 | |
| | Exercice de la participation (20%) | 6 | |
| | Résultats de la participation (0%) ¹⁷ | --- | |
| Promotion locale de la démocratie 10% | Participation institutionnelle | 10 | 1 |
| <i>TOTAL</i> | | | 8,2 |

La participation, en tant que critère d'une entreprise sociale, est ainsi respectée à hauteur de 82% à Réalise !

¹⁵ Association pour la promotion de l'économie sociale et solidaire

¹⁶ Les pondérations des dimensions et sous-dimensions ont été attribuées de manière personnelle lors d'une réflexion sur l'importance de chacune d'elles.

¹⁷ Nous n'avons pas attribué de pondération aux résultats car cette sous-dimension ne fait pas partie des critères.

La réflexion continue sur la manière dont la participation est appliquée à Réalise. On a donc pensé qu'il était nécessaire d'identifier d'autres exigences théoriques à la mise en place d'un système de management participatif, pour ensuite analyser son degré d'application au sein de l'organisation.

7. Exigences théoriques du management participatif dans une entreprise sociale et le positionnement de Réalise

La théorie de l'économie sociale et solidaire nous rappelle d'autres critères importants pour le fonctionnement de l'entreprise sociale et pour mettre en place un système de participation.

L'auteur Aminatas (2004) explique que, pour que la *coordination* soit effective au sein de l'entreprise sociale, des interactions coopératives¹⁸ sont nécessaires. Au niveau des *décisions*, l'association doit appliquer plutôt la délibération¹⁹ et rationalité communicationnelle²⁰.

Une culture dominante largement partagée est à la base des démarches participatives dans les entreprises sociales. La solidarité entre les membres de l'association (comme principe historique ancré dans le mouvement ouvrier du XIXe siècle) est essentiel. Le principe de collaboration entre groupes doit primer pour envisager une synergie qui amène au succès ou à l'échec de l'ensemble. On tient également compte de l'éthique et des valeurs de l'ensemble. La transparence dans la gestion des personnes est aussi importante (Archambault et Kaminski, 2004 ; Benazet, et al., 1999 ; Carvalho de France Filiho, 2006). L'auteur Enjorlas (2002), cité par Schieb-Bienfait et Urbain (2004), mentionne que le développement des associations s'est beaucoup appuyé sur des valeurs et des normes de comportement qui révèlent de la confiance, la réciprocité, l'entraide, la solidarité.

Démocratie, lien social, espace public : l'économie solidaire fait la synthèse entre le principe d'initiative et le principe de solidarité. Elle cherche à concilier les exigences de l'action économique et les impératifs de la participation démocratique (Guigue 2002). Marquez (2005) mentionne que la condition d'efficacité du management participatif implique que chaque collaborateur reconnaît les compétences des autres. Mettre en place un système basé sur la délégation, la démocratie et la participation, qui sont toutes des valeurs fortes mais peu opérationnelles en tant que telles, ne suffit pas. La formation et l'expérience sont aussi nécessaires pour préparer les moyens de régulation au cours de la vie de l'entreprise. Donner du pouvoir sans donner la formation et les moyens qui permettent de l'assumer, est bien évidemment plus frustrant que positif. L'articulation intelligente des savoir-faire des uns et des autres compose l'offre propre à l'entreprise (Gouil, 1999).

La communication est également importante, ce qui implique un dispositif capable d'appréhender la complexité de l'organisation. Le système doit permettre l'analyse et l'exploitation de l'information dans une perspective d'action (Benazet, et. al, 1999).

Les procédures faisant partie du système participatif et de qualité n'assurent pas l'efficacité ni la légitimité. De plus, la mise en place d'un système participatif implique un investissement important en temps et en énergie (Rosselet 2000).

Les décisions au sein des organisations sans but lucratif devraient être préparées par la base de la pyramide du pouvoir au travers d'un travail consciencieux d'état-major. Le management s'exercerait ainsi selon un système de courant et de contre-courant, de bas en haut. (Schwarz 1986).

La gestion participative doit utiliser et encourager systématiquement les aptitudes et la motivation des travailleurs pour optimiser la production et le développement de biens et services de façon continue, en permettant aux travailleurs de prendre part aux décisions concernant les structures et les processus

¹⁸ Les interactions sociales, et les régulations informelles portées par les collectifs de travail interviennent au même titre que le contrôle dans l'entreprise capitaliste.

¹⁹ L'identité fondamentale de l'association est fondée sur une construction commune et délibérative du sens de l'action.

²⁰ Compris comme une rationalité fondée sur l'intercompréhension des membres de l'association qui repose sur leurs convictions communes.

de travail et de production. La gestion participative peut ainsi revêtir différentes formes. Elles ont toutes en commun de faire passer la responsabilité individuelle et les compétences des collaborateurs avant les directives et les contrôles hiérarchiques (Ulrich 2007).

En résumé, nous identifions les critères nécessaires pour la mise en place d'un système participatif :

- **Culture partagée, convictions communes** : éthique, valeurs telles que solidarité, confiance, réciprocité, collaboration entre groupes, transparence (Aminatas, 2004 ; Archambault et Kaminski, 2004 ; Benazet, et al., 1999 ; Carvalho de France Filiho, 2006 ; Enjorlas, 2002 ; Guigue, 2002).
- **Démocratisation** de la prise de décision (Carvalho de France Filiho, 2006 ; Guigue, 2002)
- Encourager l'**initiative** et l'articulation des **savoir-faire** (Gouil 1999)
- Interactions sociales afin d'améliorer la **coordination coopérative** et des régulations informelles (Aminatas 2004)
- Dispositif de **communication** capable d'appréhender la complexité de l'organisation, qui **exploite l'information** dans une perspective **d'action** (Benazet, et al., 1999)
- **Légitimité** du système (Rosselet 2000)
- Investissement en **temps et énergie** (Rosselet 2000)
- **Motivation** pour faire un meilleur travail (Ulrich 2007).

On a posé des questions aux personnes interrogées afin d'évaluer la position de Réalise par rapport à ces exigences théoriques. Cette enquête n'étant pas suffisamment exhaustive pour constater des faits, on donne des idées générales pour nourrir une analyse SEPO (Succès, échecs, potentialités et obstacles) dans le chapitre 8.

- **Culture partagée, convictions communes**²¹ : La valeur de la confiance est ressortie des interviewés lors de l'exercice de la participation et de la prise de décision. La confiance réside surtout dans le cadre supérieur, qui finalement prend la décision. Dans quelle mesure cette confiance est-elle présente dans toute l'organisation ? La valeur de la solidarité est aussi importante mais elle n'a pas été liée directement avec la participation, mais au niveau plus général. Des exemples de solidarité ont été mentionnés, ce qui nous permet de dire que cette valeur s'exerce vis-à-vis des collègues (parfois limité à un même groupe de personnes) et surtout lors des situations difficiles. La solidarité à Réalise s'exerce t-elle envers l'association ou plutôt envers les collègues ? Comment les relations interpersonnelles favorisent-elles ou limitent-elles la participation quotidienne ?
- **Démocratisation** : Il existe encore des problèmes pour différencier les espaces où l'on exerce la démocratie et ceux où la prise de décision exige la participation et le consensus. Pourtant, par rapport à la question sur la démocratisation de Réalise, les interviewés ont exprimé qu'un système plus collégial ralentirait encore plus le processus de prise de décision.
- **Initiative et articulation des savoir-faire** : Le système de participation actuel encourage les participants à prendre des initiatives. Pourtant, celles-ci peuvent être prises aussi de manière individuelle sans recourir aux réunions ni aux notes d'amélioration. La non-reconnaissance (la non valorisation) des initiatives a été aussi mentionnée. Quant à l'articulation des savoir-faire ainsi qu'à l'expérience et formation au sein des équipes sous-processus, elles sont en général bonnes. Or, des problèmes d'interrelations au sein des équipes ont été cités. Comment améliorer encore l'articulation des savoir-faire au sein des équipes sous-processus ? Comment combiner les affinités relationnelles avec les savoir-faire dans les équipes ?
- **Coordination coopérative** : La plupart des interactions formelles (système de réunions) et informelles (discussions dans des espaces informels) chez Réalise aboutissent à une coordination coopérative intra et inter équipes. Ce qui assure une régulation informelle ou un contrôle des activités des uns envers les autres, mais aussi l'autocontrôle.
- **Dispositif de communication** : Ce thème est un peu complexe à traiter, nous avons donc demandé une impression générale sur la manière dont le système de management participatif

²¹ Une des questions posées a été : « Combien de personnes crois-tu qui viendraient à Réalise durant un week-end pour te donner un coup de main en cas de difficulté ? »

(système de réunions et système de notes internes, entre autres) améliore la communication interne au sein de l'équipe, et avec le reste de l'organisation. En gros, les réunions n'améliorent pas forcément la communication interne dans les équipes ni dans l'organisation en général. En outre, il faudrait analyser plus profondément les raisons pour lesquelles les espaces informels sont privilégiés pour résoudre des problèmes de relations de travail. Quant au système de notes internes, la question se pose : doit-il s'adapter au personnel de Réalise, afin d'exploiter l'information dans une perspective de résultats, ou bien doit-il ajuster les personnes pour qu'il soit mieux utilisé ?

- **Légitimité du système de management participatif**²²: Nous avons posé la question sur la légitimité ou l'acceptation du système de management participatif pour gérer l'organisation comme un ensemble. Nous pouvons dire que le système est, en effet, légitime, et encore apprécié comme outil de gestion. Comment passer de la légitimité du système à l'engagement envers celui-ci et envers le fonctionnement de l'organisation ?
- **Investissement en temps et énergie** : En effet, tous sont d'accord avec le fait que la mise en place d'un système participatif implique un investissement en temps et en énergie, et ce, dans les deux sens, c'est-à-dire pour ceux qui dirigent les réunions ou envoient les notes d'amélioration et les notes internes, ainsi que pour ceux qui doivent être présents, lire et préparer de l'information, entre autres. Certains indiquent que le temps n'est pas utilisé de manière efficace dans les réunions par ceux qui les dirigent. D'autres acceptent qu'ils ne préparent pas toujours les réunions. Pour d'autres un modèle plus directif peut être aussi intéressant.
- **Motivation**²³ : Le système de management participatif fonctionne mieux si les personnes sont motivées. Les principales motivations qui poussent ainsi les interviewés à travailler dans une entreprise comme Réalise, ne sont pas forcément directement liées à la prise de parole dans la gestion de l'organisation²⁴. Pourtant, l'on aperçoit que l'opportunité que l'association donne aux collaborateurs de participer et de s'exprimer est valorisée par ceux-ci (Voir point *Légitimité du système de management participatif*).

8. Analyse SEPO (Succès ou forces ; Echecs ou faiblesses ; Potentialités ou opportunités ; et Obstacles ou menaces) du management participatif chez Réalise²⁵

| | Positif | Négatif |
|---------|--|---|
| Interne | <p>Quelles sont les forces du management participatif ?</p> <p style="text-align: center;">F orces</p> | <p>Qu'est-ce qui ne fonctionne pas très bien dans le management participatif ?</p> <p style="text-align: center;">F aiblesses</p> |

²² Nous avons posé, entre autres, la question : « si demain tu pouvais voter pour supprimer le système de management participatif à Réalise, quelle serait ta position ? »

²³ La question était : « Qu'est-ce qui te motive le plus à venir à Réalise tous les jours ? »

²⁴ Parmi les aspects qui motivent les interviewés à venir à Réalise ou à avoir choisi cette entreprise, et pas une autre, on trouve : la collaboration, voire la coopération entre les stagiaires ; le dynamisme du travail, l'engagement personnel avec les valeurs de l'économie sociale et solidaire ; la liberté, l'autonomie ; la souplesse dans le travail, le droit à l'erreur ; le sens de l'organisation.

²⁵ Cette analyse SEPO (SWOT en anglais ou FODA en espagnol) est un outil de diagnostic de la performance du management participatif, et pour mieux identifier des actions et des stratégies à suivre pour améliorer sa performance. Lors de la réflexion théorique, j'ai proposé également deux autres idées pour des éventuelles études à développer en matière de gestion appliquée à Réalise en tant qu'entreprise sociale (Voir Annexe 3).

| | | |
|----------------------------------|--|--|
| Externe au système ²⁶ | Quels sont les facteurs externes favorables pour améliorer le management participatif ? Opportunités | Quels facteurs externes peuvent diminuer l'efficacité du management participatif ? Menaces |
|----------------------------------|--|--|

Source : Elaboration propre de l'auteur, juillet 2007

Forces :

- Le système de management participatif est cohérent avec l'organisation des activités de Réalise, à savoir les processus et sous-processus (voir point 5.2 b).
- Les collaborateurs du terrain ont déjà adapté certains outils du management participatif, notamment quelques réunions, la prise de décisions, ou le contrôle des objectifs, ce qui montre la souplesse du système de management participatif (voir point 5.2 b).
- Le système de management participatif est légitime et accepté par l'ensemble de l'organisation (voir point 7).
- Flexibilité dans le traitement de problèmes et prise en considération d'alternatives de la part de la direction²⁷ (voir point 5.2 c).
- La participation effective est, de manière générale, bonne (voir point 5.2 d).
- Les notes d'amélioration en tant qu'outil du système de management participatif sont très intéressantes, surtout en termes d'innovations, et de résolution de problèmes (voir point 5.2 d et b).
- Le système de participation actuel encourage les participants à prendre des initiatives (voir point 7).
- Le management participatif actuel encourage le travail autonome des participants (voir point 7).
- L'articulation des savoir-faire, ainsi que l'expérience et la formation au sein des équipes sous-processus, sont en général bonnes (voir point 7).
- L'ouverture des espaces de participation au sein de l'organisation est un facteur qui motive l'ensemble de l'organisation (voir point 7).
- Même si le partage de valeurs parmi les membres de toute l'organisation est difficile à déterminer, dans les moments difficiles, la collaboration et la solidarité a été importante (voir point 7).
- Le management participatif favorise la coopération et non la compétition parmi les collaborateurs²⁸.

²⁶ Les opportunités et les menaces sont externes au système, mais peuvent se situer à l'intérieur de Réalise (dans d'autres systèmes ou dynamiques propres de Réalise), comme à l'extérieur de l'organisation (issus de l'environnement sociopolitique, même écologique du canton, pays ou région).

²⁷ Par exemple la participation des stagiaires dans la prise de décision n'est pas instituée à Réalise, mais cette position a été révisée et discutée dans une séance (déjeuner débat fixé pour le mois de septembre 2007) (Voir résumé de la séance).

²⁸ Cette caractéristique représente une force dans la mesure où des situations de compétition se sont présentées au sein des entreprises de l'économie sociale et solidaire. En effet, l'auteur Guigue, B. (2000 : 98) remarque

- Si l'on compare le système de management participatif avec les entreprises dites « classiques », la prise de décision opérationnelle est plus rapide et plus proche du terrain, due à la hiérarchie réduite et à la participation.
- Les grandes lignes stratégiques sont décidées à travers la démocratie ; on demande l'avis et on communique sur les décisions stratégiques ; la plupart des décisions opérationnelles sont prises à travers le consensus (voir point 5.1 et 5.2 d).
- Le management participatif encourage les relations interpersonnelles et ainsi la collaboration entre le personnel (voir point 7).
- Les formations en appui au management participatif (notamment la communication non violente) est importante et unique dans cette organisation, en comparaison avec d'autres.

Faiblesses :

- Il est moins compliqué d'établir des limites du pouvoir de décision et de la participation (pour la direction et pour les collaborateurs) dans la théorie, que de les appliquer dans la pratique.
- La rédaction des manuels et la structure des notes d'amélioration ne facilitent pas la compréhension de tous les usagers (voir point 5.2 d).
- Il est difficile de distinguer, notamment pour les collaborateurs sur le terrain, les informations qui sont stratégiques (très importantes pour l'organisation) de celles qui ne le sont pas. Cela dénote des lacunes en matière de communication interne dans la mesure où la direction ne communique pas ce qui est important et ce qui ne l'est pas (voir point 5.2 b).
- Parfois, la valeur de la « confiance » est faible entre les collaborateurs, ce qui provoque des tensions au sein de l'organisation lors de la prise de décisions importantes par la direction (voir point 7).
- Difficulté de s'adapter. Il est difficile pour les nouveaux membres de s'approprier un système de management participatif à la construction duquel ils n'ont pas participé. Tandis que pour les anciens collaborateurs, il est difficile de s'adapter aux changements organisationnels issus des changements de l'environnement économique et social.
- Un certain degré de démotivation au sein des interviewés pour s'impliquer plus dans la gestion participative de l'organisation a été observé.
- Les collaborateurs ne sont pas toujours informés des sujets à traiter lors de séances (voir point 5.2 d).
- La compréhension du système de management participatif n'est pas optimale chez les collaborateurs, surtout par rapport aux limites de leur participation, de la prise de décisions, ce qui peut entraîner des frustrations (voir point 5.2 et 7).
- La participation effective du personnel varie beaucoup en fonction de facteurs externes incontrôlables (tels qu'une journée difficile de travail), ou personnelles (tels que l'humeur du participant) (voir point 5.2 d).

qu'« une forte propension à la compétition et des forts enjeux de pouvoir ont été observés au sein des structures dites coopératives », surtout entre salariés et bénévoles.

- Ceux qui dirigent les réunions ont une responsabilité, parfois trop importante, quant à la gestion des séances (voir point 5.2 d).
- Le traitement des notes d'amélioration est bureaucratique et lent, ce qui peut expliquer que les collaborateurs négligent son utilisation (voir point 5.2 b et d).
- La gestion d'un management participatif requiert un investissement en temps de deux côtés (de ceux qui dirigent et de ceux qui participent). Toutefois, tous sont prêts à le faire pour l'association (voir point 7).
- Les résultats obtenus à travers le management participatif ne sont pas identifiés ponctuellement, et parfois ne sont pas communiqués à toute l'organisation, ce qui provoque une perception peu positive de la part des collaborateurs (voir point 5.2 e).
- La direction du système de management participatif, qui requiert beaucoup d'organisation, est concentrée dans les cadres intermédiaires, ce qui ralentit son fonctionnement (voir point 5.2 a).
- Le flux important de notes pour nourrir la communication interne est parfois excessif, dissuadent les collaborateurs de les lire (voir point 7).
- Les relations de travail qui ne sont pas optimales nuisent à la communication interne, ce qui entraîne des problèmes dans la participation et la collaboration des membres au sein des réunions (voir point 7).
- La forte aptitude aux relations humaines et la bonne communication interpersonnelle, nécessaires pour développer un management participatif, ne sont pas généralisées ni faciles à acquérir de la part des collaborateurs et de la direction chez Réalise (voir point 7).
- La dimension formelle des espaces de pouvoir ou de consultation ne favorise pas l'expression de thèmes plus personnels qui influencent le travail²⁹.

Opportunités :

- Existence des espaces informels d'échange d'information à Réalise (couloir, petite pause pour fumer une cigarette, cafétéria, entre autres) (voir point 5.2 b).
- En général, au sein de l'organisation, les valeurs (solidarité, collaboration et confiance), ainsi que les convictions (développement soutenable) sont partagées par les collaborateurs et salariés, ce qui favorise la cohésion sociale au moment d'entreprendre de nouveaux projets (voir point 7).
- L'organisation dans son ensemble a réussi à atteindre une efficacité économique, sociale et environnementale assez importante.
- Il existe l'intérêt de former un réseau institutionnel afin de partager les expériences dans le management participatif et d'améliorer son application.
- Des techniciens et des professionnels, de plus en plus engagés dans le social et qui possèdent des compétences en matière de gestion de ressources humaines, communication, informatique et autres, s'intéressent au travail dans des entreprises avec une bonne performance. Cela peut déboucher sur des travaux de stage ou de recherche dans le domaine de la gestion participative.

Menaces :

²⁹ Les personnes n'expriment pas tout ce qu'elles ont envie de dire lors des séances.

- Il est difficile pour une entreprise d'insertion (qui adopte la perspective d'adaptation des demandeurs d'emplois aux exigences du marché de travail) de gérer ses activités suivant les principes de l'économie sociale et solidaire (c'est-à-dire d'appliquer le management participatif).
- Un environnement externe trop passif constitue une menace pour les associations travaillant avec une logique coopérative et de collaboration, du fait qu'« il n'y a pas de coopération sans nécessité » (Défourny 2000). Après une période mouvementée de construction (aménagement des nouveaux locaux, préparation de la certification ISO, entre autres), Réalise est passée à une nouvelle étape de son développement où le besoin de lutter pour être reconnue auprès des organismes publics est moindre. L'accès aux financements pour développer ses activités est aussi moins incertain. Le confort relatif qu'elle connaît aujourd'hui rend ainsi moins nécessaire la solidarité et la coopération entre les collaborateurs³⁰.

Stratégies SEPO

Afin de proposer des stratégies SEPO (pour profiter des « opportunités » afin de surmonter les « faiblesses » identifiées, ou augmenter les « forces » du management participatif), une analyse plus approfondie doit être réalisée. Nous n'avons pas atteint à ce stade car il faut d'abord valider l'analyse avec les membres de l'organisation pour qu'elle soit plus proche du terrain.

9. CONCLUSION

Il est difficile de donner un diagnostic « médical » à une organisation si complexe dans sa petite taille, qui est surtout riche en ressources humaines et en valeurs. L'analyse SWOT que j'ai faite exprime en résumé les points les plus importants de mon analyse du management participatif de Réalise. Pourtant, du fait qu'un regard critique m'a été demandé comme contribution lors de ce stage professionnel, je conclus mon rapport en répondant aux questions de départ posées avec l'orientation de la direction.

En quoi l'association Réalise respecte-t-elle les critères de l'économie sociale et solidaire et peut-elle se considérer comme une entreprise sociale ?

De manière générale, Réalise respecte tous les critères économiques et sociaux de l'entreprise sociale, établis par le Réseau européen de recherche EMES, à savoir : a) elle développe une activité continue de production de biens et/ou de services ; b) elle détient un degré élevé d'autonomie face aux financeurs ; c) Réalise possède un niveau significatif de prise de risque économique ; d) elle a un niveau minimum d'emploi rémunéré ; e) elle est guidée par un objectif explicite de service à la communauté ; d) Réalise naît d'une initiative émanant d'un groupe de citoyens ; e) le pouvoir de décision n'est pas fondé sur la détention de capital ; f) au sein de Réalise une dynamique participative, impliquant différentes parties concentrées par l'activité, est exercée ; g) il existe une limitation de la distribution des bénéfices.

Dans quelle mesure la démocratie et la participation sont-elles mises en place au sein de Réalise ?

D'abord, la démarche **démocratique** à Réalise est établie et pratiquée au sein de l'Assemblée générale et, selon l'avis général, elle ne doit pas se développer au sein des autres réunions pour la prise de décisions. Pourtant, des efforts pour motiver les collaborateurs et les salariés à devenir membres de l'association doivent être considérés (invitations, montrer les bénéfices). De cette manière il faudrait aussi motiver la participation et l'implication de ceux qui sont déjà membres.

Quant à la **participation**, d'abord il faut dire que celle-ci est idéalisée par les théoriciens de l'économie sociale et solidaire (Borzaga & Défourny 2001, Davister, et al. 2004). En effet, des tensions entre le social et l'économique se présentent au moment de respecter les critères nécessaires pour mettre en place un système de management participatif. L'implication des parties concernées et l'exercice d'un pouvoir de décision ne sont pas faciles à atteindre, même si l'on partage des valeurs

³⁰ Certains regrettent les temps difficiles et l'étape de construction où la collaboration était plus accentuée qu'aujourd'hui.

communes et des idéaux de société. Un système de gestion trop consultatif implique un investissement en temps et énergie trop intense et risque de ralentir le fonctionnement de l'organisation.

Quels résultats de l'application d'un système de management participatif ? Quelles limites et quels avantages entraînent le système de management participatif chez Réalise ?

Théoriquement les résultats devraient être très performants sur le management général de Réalise. Mais il faut considérer que chaque organisation est différente et que l'environnement est aussi changeant. Dans le cas de Réalise, les résultats de la mise en place d'un système participatif sont difficiles à mesurer. De manière générale on peut dire qu'il contribue à atteindre les objectifs institutionnels concernant le management de l'association. Pourtant le système est en évolution et je considère qu'il faut encore faire des efforts d'adaptation : ajustement conciliant les besoins et les limitations à l'intérieur de l'organisation, adaptation à l'environnement socio-économique changeante.

Il faut prendre conscience, depuis la base et aussi depuis le haut de la pyramide organisationnelle, que n'importe quel type de management (participatif ou directif), ne produit des résultats que si l'on ne voit l'organisation comme un ensemble. J'utilise la métaphore de l'orchestre où tous les membres, chacun avec leurs compétences jouent de leur instrument, ensemble, sous la direction de quelqu'un à qui ils font confiance. Tous ensemble pour produire un concert harmonieux.

Quant aux limites et aux avantages identifiés dans l'analyse SEPO du chapitre 8, je me permets quelques recommandations :

Il faut savoir écouter (de la part de la direction) et prendre le temps de lire ! (de la part des collaborateurs). Il faut faire confiance aux décideurs, il faut s'investir. Il faut reconnaître l'effort de la participation des autres.

La communication interne constitue un des aspects à améliorer dans l'organisation. Parmi les suggestions qui m'ont été faites, je relève : l'informatisation des réunions, déconcentrer la direction des réunions ou faire la rotation du traitement de l'information (au moins pour une période pilote), l'adoption des espaces externes (comme une terrasse pour la pause) pour renforcer les échanges d'information. Plus de rituels pour le renforcement de la culture organisationnelle.

Favoriser le rapprochement entre les collaborateurs et la direction. Cela au niveau physique (dans le bâtiment), comme personnel (dans des espaces moins formels). Utiliser de manière plus efficiente l'information écrite par courrier électronique (diminuer le flux).

Etant donné le niveau d'absentéisme moyen dans les séances plénières, la convocation à ces réunions devrait être renforcée. Les séances devraient être mieux planifiées (surtout quant aux horaires).

Souvent, les personnes peuvent penser que l'on ne reconnaît pas les heures supplémentaires, même s'ils ont le droit de compenser ce temps investi. Il faut trouver la manière de mieux gérer le temps ou d'établir un autre système de compensation des efforts supplémentaires.

Rappelons que les réponses des interviewés peuvent avoir été influencées par leur état d'esprit, leur humeur du jour. Elles peuvent aussi exprimer des revendications, frustrations, ou des problèmes de travail. Il faudrait encourager vivement la communication de ces inquiétudes afin de maintenir une ambiance de travail favorable.

La participation fonctionne plutôt pour des personnes entreprenantes et organisées. Il faudrait étudier les profils des collaborateurs pour éviter de leur donner un type de travail qui ne leur convient pas. Pour les personnes qui possèdent un profil moins autogestionnaire, plus directif, il faudrait donner des directives plus claires, ne pas forcer la participation, mais l'encourager et la motiver.

Quelle impression ?

Je considère que le capital humain avec lequel l'organisation compte est très précieux. Malgré les problèmes existant, je considère que les personnes qui travaillent chez Réalise partagent des valeurs et un engagement de vivre autrement.

Avec ce capital de base, l'adaptation du management participatif, qui est une nécessité évidente, ne devrait pas poser trop de problèmes.

10. BIBLIOGRAPHIE

1. AMINTAS, A., 2004, « Les organisations de l'économie sociale et solidaire face à l'instrumentation de gestion », *Les chantiers de l'économie sociale et solidaire*, Rennes, PUR
2. ARCHAMBAULT, E., KAMINSKI, P., 2004, « Vers un compte satellite des institutions sans but lucratif (ISBL) en France (I partie) », *RECMA : revue internationale de l'économie sociale – De l'association à l'entrepreneuriat social*, no 293, 2004, Paris.
3. BENALET, J-P., CARLES, J., IGALENS, J., PEYRE, A., 1999, *Gestion des entreprises Sociales : associations et établissements sociaux*, La lettre du cadre territorial, Voiron Cedex
4. BORZAGA, C., DEFOURNY, J. (dir.), 2001, *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, Londres.
5. CARVALHO DE FRANCA FILIHO, G., 2006, « Gestion Sociale », *Dictionnaire de l'autre économie*, Laville (dir.), Saint-Amand.
6. CLEMENT, H., GANDIN, L., 2000, *L'entreprise sociale*, Institut Karl Polanyi, Paris.
7. DAVISTER, C., DEFOURNY, J., GREGOIRE, O., 2004, « Les entreprises sociales d'insertion dans l'union européenne : un aperçu général », *RECMA : revue internationale de l'économie sociale – De l'association à l'entrepreneuriat social*, no 293, Paris.
8. DUNAND, C., 2004, « Humanité et efficience : le pari de Réalise », *FEGEMS : Bulletin d'information 'L'Antenne'*, no. 15, Genève.
9. DUNAND, C., DU PASQUIER, 2006, *Travailler pour s'insérer : des réponses actives face au chômage et à l'exclusion : les entreprises de réinsertion*, IES Editions, Genève.
10. GOUIL, H., 1999, *Entreprendre en économie sociale, sens des affaires ou affaires de sens ?*, Editions liaisons, Paris.
11. GUIGUE, B., 2002, *l'Économie solidaire : alternative ou palliatif ?*, L'Harmattan, Paris
12. MARQUEZ, E., 2005, *La gestion du personnel déployée par Réalise est-elle efficiente, et cohérente à ses valeurs ?*, Travail de diplôme HEG, Genève
13. MINTZBERG, H., 1989, *Le management, voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris
14. NICOLE, A-M., 2004, « La culture d'entreprise, outil d'une gestion participative », *FEGEMS : Bulletin d'information 'L'Antenne'*, no. 15, Genève.
15. PERRET, B., 2006, « Evaluation démocratique », *Dictionnaire de l'autre économie*, Laville (dir.), Saint-Amand.
16. REALISE, 2007, *Manuel d'introduction au système de management participatif par processus (SMP3)*, version du 16 mai 2007, Genève.
17. REALISE, 2006, *Rapport d'activité 2005*, Genève.
18. REALISE, 2007, *Rapport d'activité 2006*, Genève.
19. ROSSELET, J., 2000, *ONG et management fondé sur la qualité : terre des hommes ou terre des normes ?*, Collection Itinéraires, IUED, Genève.

20. SCHIEB-BIENFAIT, N., URBAIN, C., 2004, « L'entrepreneuriat social, une autre façon d'entreprendre ? », *RECMA : revue internationale de l'économie sociale – De l'association à l'entrepreneuriat social*, no 293, Paris.
21. SCHWARZ, P., 1986, « Management dans les organisations sans but lucratif », *Revue L'information*, Berne, BPS, no 88
22. ULRICH P., 2007, « La gestion participative en Suisse et en Europe », *La Vie économique : Revue de politique économique*, Berne, SECO, no 4-2007

ANNEXE 1 : Concepts et quelques caractéristiques du Système de management participatif à Réalise

Le **management participatif** au sein de Réalise est défini comme « une forme de gestion dans lequel les collaborateurs sont sollicités pour définir les orientations stratégiques de l'organisation ainsi que pour définir et piloter les actions à atteindre. Il est établi que chacun peut s'exprimer sur des améliorations possibles, des problèmes à résoudre ou sur un nouveau projet/innovation. Toutefois, participation ne signifie pas capacité de décision sur tous les sujets. La fonction définit ce pourquoi chacun est habilité, décision qu'il devra ensuite assumer » (Manuel SMP3, 2007).

L'application d'un management participatif à Réalise cherche à faciliter l'autonomie des parties prenantes ainsi que l'efficience dans l'organisation (Présentation *Gouvernance à Réalise*, 2006 : 9).

La **mise en place du système** implique compter avec une hiérarchie limitée, réaliser une organisation du travail autonome, des améliorations (mise en place d'un système qualité), le développement des nouvelles idées et projets, formation des groupes processus (pour gérer le système qualité), la définition des orientations stratégiques et le suivi des stagiaires (Présentation *Gouvernance à Réalise*, 2006 : 9). Un système de réunions internes (séances) mis en place au sein de Réalise permet d'assurer la concertation et l'échange d'informations, les prises de décisions, l'analyse des résultats ainsi que la formation interne des collaborateurs. Suivant le principe du management participatif, les réunions sont le moyen de traiter les informations au niveau où celles-ci s'avèrent stratégiques. Les différentes séances se caractérisent donc selon le type d'informations traitées et selon les participants concernés. A chaque niveau, les réunions doivent faciliter la synthèse des informations (analyse et proposition d'actions ou demande d'aide pour y parvenir), et faciliter l'évaluation de leur niveau stratégique, exigeant ou non leur transmission à d'autres collaborateurs. (Réalise, *fiche d'instruction en matière de réunions internes*, FI 2.1, version du 04.01.06).

Il existe entre huit et neuf types de séances obligatoires qui représentent environ 784 heures par année consacrées aux réunions participatives dans l'association. Ce qui représente 0.7% du total d'heures travaillées dans la gestion 2006.

Description des réunions internes obligatoires

Fréquence hebdomadaire

- **Coordination** « Séance de coordination A (direction, management infos stratégiques), D (Thèmes inter-processus), E (Décisions et informations) », mardi, 1h30, direction + cadres (membres coordination) **50h**

- **Gestion de Stages** « Suivi terrain spf » (placement de stagiaires) 1 fois par semaine (lundi), 1 heure, les équipes sous-processus constituées d'un responsable spf (cadre) et 1-2-3 collaborateurs. **50h**

- **Coordination du suivi** « Suivi terrain spf » (placement de stagiaires) 1 fois par semaine (Mardi), 1 heure, une équipe constituée du responsable RRHH (cadre), responsable suivi spf, responsable suivi spf+formation) **50h**

- **Coordination du suivi** « Séance suivi acquisition stagiaires », jeudi, 2h30, trois équipes (info-logistique, services extérieurs, Viguet), 5,6,6 encadrants + 2,1,1 responsable spf (cadre) **375h**

- **Séances Ateliers** « Suivi terrain production », jeudi, 2h et 2 fois 1h, trois équipes (informatique, restauration, transports), encadrants + stagiaires **200h**

Fréquence mensuelle

- **Coordination** « Séance de coordination C (plan d'action, indicateurs processus, notes internes, suivis financiers et comptabilité analytique) », 1h30, direction + responsables sous-processus. **16,5h**

- « **Séance du comité** » (axes stratégiques, rapport de la direction, nominations de membres de la direction, suivi des activités et résultats), 2h, la direction + comité **22h**.

- « **Séance de suivi socio-professionnel spf** » (encadrement, suivi des stagiaires, suivi des formations suivi acquisitions), 1h30, Directeur adjoint + responsables spf + formateurs + encadrants **16,5**

- « **Séance d'équipe** » (nom de réunion souvent évoquée)

Fréquence annuelle

- « **Séance du comité + collaborateurs** » (budgets et objectifs annuels, dossier stratégique), novembre, comité + direction + collaborateurs (plénière) **2h**.

- « **Assemblée Générale** » (comptes, résultats annuels, rapport d'activités, élection des membres du Comité), Avril, 2h, tous les membres de l'association participent **2h**.

Quand nécessaire (mais au moins quatre fois par année)

- « **Séance processus** » ou « **Séance sous-processus** »

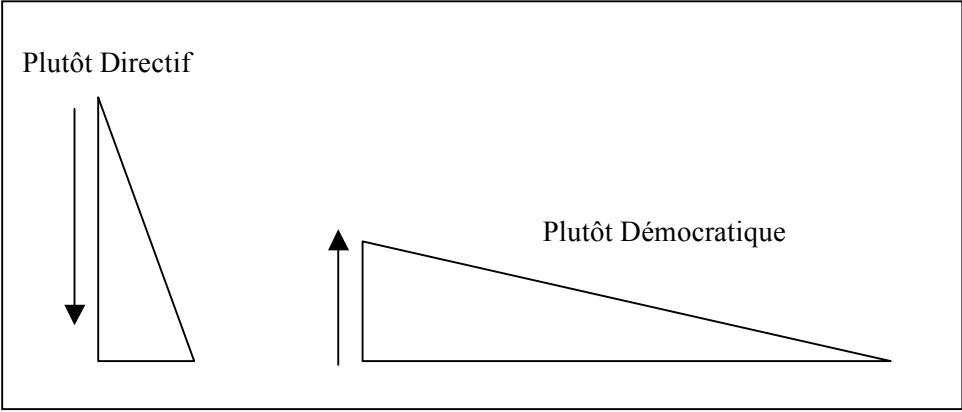
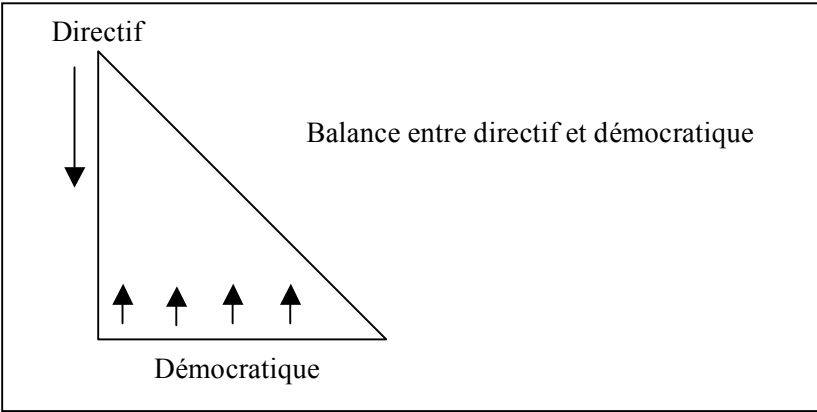
- « **Séance amélioration** »

Séances optionnelles

Déjeuners débats

Formations internes

ANNEXE 2 : Modèles de prise de décisions à Réalise



ANNEXE 3 : Idées pour la détermination de la forme de la structure de Réalise et de son orientation comme entreprise

1. Détermination de la forme de la structure de Réalise³¹

Il est importante d'analyser la forme que prend l'organisation selon les personnes qu'y travaillent parce qu'elle détermine la forme de gouvernance, voire les jeux de pouvoir en son sein. Afin de mettre en place un management participatif efficace, il faut savoir quel est le profil professionnel et la fonction du personnel.

Mintzberg (2000) présente la structure classique composée de cinq parties (voir figure 1). Nous faisons l'hypothèse qu'au sein de Réalise la structure est de type innovatrice (figure 2). Cela dû au niveau de participation élevé qui facilite la résolution de problèmes et le développement des idées nouvelles pour améliorer l'organisation ainsi que pour proposer des produits/services innovateurs.

Figure 1 : Modèle traditionnel

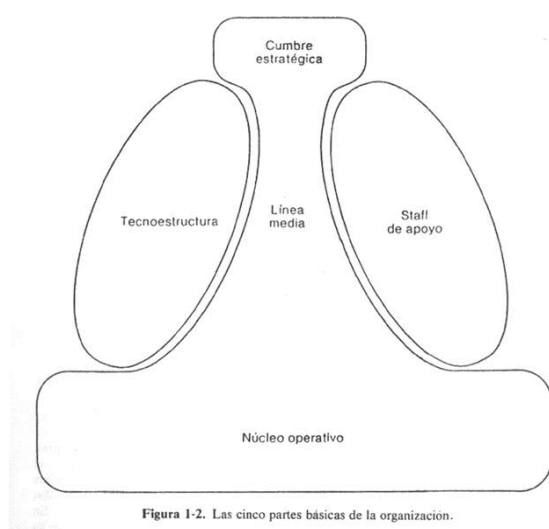
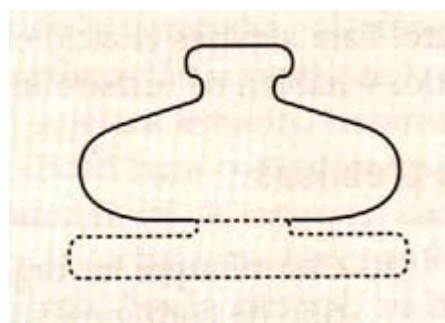


Figure 2 : Modèle d'entreprise innovatrice



2. Orientation stratégique de Réalise³²

Selon la présentation de la « gouvernance à Réalise », les clients de l'association sont :

- les stagiaires en réinsertion
- les placeurs
- les financeurs
- les clients commerciaux

L'orientation stratégique conditionne l'ouverture des espaces de participation au sein de l'organisation. Le cas de la participation des stagiaires à des décisions stratégiques et opérationnelles est un aspect qui a fait appel à un questionnement interne chez Réalise.

L'orientation principale de Réalise a deux axes, selon le dernier rapport d'activité (2006) :

Vers le client externe

Réalise a innové dans sa planification stratégique en introduisant deux séances annuelles des cadres et de la direction, destinées à construire ensemble une vision à moyen et long terme. Nous avons en effet beaucoup travaillé à l'élaboration d'un système de management participatif impliquant l'ensemble des collaborateurs dans la construction d'axes stratégiques à court terme (environ un an). Un besoin se faisait cependant sentir: analyser de manière formelle et partagée les enjeux et opportunités à deux à cinq ans. L'insertion par l'économie, aujourd'hui sortie de

³¹ Cette analyse représente une idée de départ pour une analyse plus approfondie au futur.

³² Cette analyse représente une idée de départ pour une analyse plus approfondie au futur.

sa longue phase pilote, est reconnue comme un élément du dispositif public et privé d'insertion. Toutefois, la restructuration actuelle de ce dispositif aura, à terme, des conséquences sur le fonctionnement des entreprises d'insertion. Réalise a grandi et s'apparente maintenant à une PME-PMI. Le corollaire est une plus grande inertie institutionnelle que nous devons compenser par une meilleure anticipation des changements.

Le rapprochement de Réalise avec les employeurs, notamment à travers Praille Insertion, influencera aussi à l'avenir notre organisation et nos activités de production. En outre, la formation constitue également un facteur d'influence de notre stratégie. La reconnaissance des formations internes à Réalise, l'avenir de la validation des acquis de l'expérience, les nouvelles réflexions autour de formations courtes en relation avec les opportunités du marché de l'emploi et les futurs employeurs, vont influencer nos activités de manière très concrète.(p.18)

Vers le client interne

La formation des personnes peu ou pas qualifiées est un enjeu important pour augmenter les possibilités de retour à l'emploi.

Nous voyons se développer des initiatives de formations très spécifiques pour chômeurs: l'Etat s'engage à former et l'entreprise partenaire à embaucher. Ces modules de formation consacrés à une tâche spécifique et très spécialisée semblent très efficaces pour favoriser le retour à l'emploi et nous nous intéressons bien entendu beaucoup au développement des savoir-faire immédiatement exploitables sur le marché du travail (p.20)

Nous pouvons donc nous demander si l'orientation est plutôt interne (stagiaires), ou plutôt externe (clients et partenaires commerciaux) ? Réalise, favorise-t-elle le concours des stagiaires en tant que clients internes ? Renforce-t-elle les relations avec les clients externes ?