



Haute Ecole de la Province de Liège



# Participer pour mieux fusionner

La participation organisationnelle à l'épreuve de la fusion  
des inforjeunes germanophones

SCHÖFFERS Mireille

## Siège social HEPL :

Quai des Carmes, 45  
4101 Jemeppe  
Belgique  
[www.hepl.be](http://www.hepl.be)

## Siège social HELMo :

Mont Saint-Martin, 45  
4000 Liège  
Belgique  
[www.helmo.be](http://www.helmo.be)

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention  
du grade de Master en Ingénierie et Action Sociales.

Année académique : 2023 - 2024

# Participer pour mieux fusionner

La participation organisationnelle à l'épreuve de la fusion des inforjeunes germanophone

---

## **Abstract :**

Cet article examine la question de la participation dans un contexte particulier, celui de la fusion de deux asbl. Cette fusion étant une obligation organisationnelle, les personnes principalement concernées passent d'un modèle de gestion hiérarchisé à un modèle participatif. Bien que ce dernier soit généralement associé à une amélioration du bien-être et de l'épanouissement des travailleurs, il est constaté un malaise parmi les travailleurs ayant subi cette fusion.

Cette recherche vise donc à interroger la responsabilité du type de management, en l'occurrence le management participatif, dans cette situation, et à déterminer si d'autres facteurs jouent un rôle significatif dans la bonne organisation du travail dans une structure modifiée.

Ensuite, elle évalue comment la démarche participative pourrait éventuellement contribuer à pallier le malaise de ceux qui ont plutôt subi une réorganisation structurelle et une adaptation des méthodes de travail.

*L'écriture inclusive n'est pas utilisée dans ce texte dans l'unique but d'alléger la lecture, sans aucune intention discriminatoire.*

## Table des matières

Introduction	4
Le cadre organisationnel	4
Le cadre législatif et historique	4
La fusion et la nouvelle organisation	5
Le fonctionnement managérial	6
Un mode de fonctionnement participatif ?	7
Le constat	7
Les impacts (théoriques) de la participation	8
La question de recherche	10
La méthodologie	11
Le terrain de recherche	11
Collecte et analyse des données	12
Résultats	15
Les bienfaits de la méthode de travail	15
Le ressenti lié à la fusion	17
Un petit détour historique qui a toute son importance	19
L'organisation et la mise en place d'un changement	20
Le cadre organisationnel n'est pas une option	22
Discussion	25
La participation, un processus chronophage, oui mais....	26
La reconnaissance	26
Et la fusion dans tout ça ?	27
Quel leadership ?	30
Conclusion	31
Bibliographie	34
Ouvrages et articles scientifiques	34
Sites internet	36
Vidéo	36
Annexe 1	37
L'analyse organisationnelle	37

## Introduction

---

Dans le cadre de mes études de Master en Ingénierie et Action Sociales (MIAS), j'ai effectué mon stage dans l'inforjeunes de la Communauté Germanophone (CG), l'asbl Jugendinfo Ostbelgien.

La mission de l'inforjeunes est la mise à disposition d'informations vérifiées, complètes, neutres, fiables et à la portée de tous. La forme et le contenu sont adaptés aux besoins des jeunes. L'inforjeunes propose des informations actualisées de manière permanente tout en soutenant chaque demandeur dans ses propres recherches. L'inforjeunes réalise des projets dans toutes les communes de la CG et soutient la politique de la jeunesse qui se base sur les savoirs des travailleurs.

Le centre assume ses tâches au travers de ses heures d'ouverture, heures de permanences dans ses locaux, d'une part, et en réalisant des animations et des séances d'informations principalement dans les écoles, d'autre part.

### Le cadre organisationnel

Pour comprendre le fonctionnement de cette organisation, il est essentiel de le replacer dans son contexte et d'examiner son historique, car cela revêt une importance particulière ici.

#### *Le cadre législatif et historique*

L'inforjeunes est régi par un contrat de prestation. Celui-ci reprend dans les grandes lignes les points importants du décret de la jeunesse, les objectifs, les tâches, le public cible, les modes d'évaluation, ... et définit aussi les modalités des effectifs et de leur subventionnement. Il est signé par l'asbl et le gouvernement de la CG pour une durée de 5 ans.

L'inforjeunes est soutenu par un comité d'accompagnement qui est composé d'un représentant du gouvernement, d'un représentant communal du canton d'Eupen, d'un représentant communal du canton de Saint-Vith, d'un représentant du ministère et d'un représentant de

l'inforjeunes. Ce comité d'accompagnement se réunit tous les six mois. Lors de ces rencontres, l'inforjeunes décrit son rapport d'activités et les futurs projets y sont discutés.

En 1979, l'asbl « Infotreff » a été créée à Eupen plus ou moins en même temps que l'asbl « Infoladen » à Saint-Vith. Même si leur mission était la même, les deux bureaux avaient des priorités singulières et le travail respectif s'organisait de manières différentes.

Après une longue période de maladie du dernier gérant de Saint-Vith et des difficultés de remplacement de celui-ci, les membres du conseil d'administration expriment leur volonté de mettre fin à leur engagement dans l'asbl. C'est à ce moment-là que la ministre de la Jeunesse Isabelle Weykmans reprend l'idée de fusion et demande à Eupen de reprendre l'asbl de Saint-Vith. Cette idée de fusion n'était pas nouvelle et avait déjà été discutée dans les années 1980 par les membres des deux associations qui n'arrivaient pas à se mettre d'accord.

Pour les membres du conseil d'administration du Infotreff, la reprise de l'asbl de Saint-Vith est censée. Ils entament donc le long processus de fusion qui prendra un an. En janvier 2021, l'asbl « Jugendinfo Ostbelgien » voit le jour et reprend donc les deux antennes : celle du nord à Eupen (Infotreff) et celle du sud à Saint-Vith (Infoladen). Le conseil d'administration d'Eupen qui devient alors le conseil d'administration de la nouvelle asbl reste inchangé. Il est composé de 5 personnes intéressées par la question des jeunes de la région. Le Conseil d'administration se réunit 2-3 x/ an pour s'occuper des questions courantes de l'inforjeunes.

### *La fusion et la nouvelle organisation*

Officiellement, on parle de fusion, mais on peut discerner derrière le regroupement, un impératif pragmatique, imposé par les difficultés que rencontrait le centre de Saint-Vith.

A Saint-Vith, la manière d'organiser le travail était plutôt verticale. Le directeur décidait et avait le monopole de l'information. En général, c'était lui qui assurait quasi seul les animations et les représentations dans différents groupes de travail. La cadre et les rôles de chacun étaient bien définis et clairs pour tout le monde. Le focus est davantage mis sur l'accueil et le conseil aux jeunes et moins sur les animations et projets extérieurs.

Ce qui n'est pas du tout le cas pour le centre d'Eupen. La directrice y adopte une approche très collaborative en transmettant rapidement et régulièrement des informations, tout en valorisant l'expression et l'engagement des travailleurs en fonction de leurs compétences et centres d'intérêts. Ils n'étaient que trois travailleurs et tout se passait de manière informelle et sans

aucun cadre formel sauf le cadre législatif. Ici le focus du travail est mis sur les projets et animations externes. Leur option est d'aller vers les jeunes avec l'information au lieu de les attendre dans les bureaux.

Pour soutenir les travailleurs dans cette nouvelle équipe, une première supervision d'équipe incluant tous les membres du personnel a été organisée en vue d'un nouveau départ ensemble et pour reclarifier la mission commune pour la nouvelle asbl. Lors de cette supervision, la manière d'atteindre leurs objectifs et la méthodologie de travail ne sont pas abordées.

En raison du constat d'un malaise chez certains travailleurs, une deuxième supervision se terminant juste avant le début de mon stage porte sur la même thématique. Entretemps, deux travailleurs de l'antenne du sud ont quitté leurs fonctions. Aujourd'hui, il reste une travailleuse d'avant la fusion et deux nouvelles personnes ont été recrutées à Saint-Vith.

Pour renforcer la communication entre les deux centres, des réunions d'équipe régulières sont instaurées et des agents de liaisons, des travailleurs d'Eupen vont travailler un jour par semaine à Saint-Vith. La directrice se rend à Saint-Vith un jour toutes les deux semaines. De plus, les travailleurs réalisent généralement un projet en duo, composé d'une personne de Saint-Vith et d'une personne d'Eupen.

### *Le fonctionnement managérial*

La directrice et le conseil d'administration estiment que l'asbl d'Eupen fonctionne très bien ce qui n'est pas le cas pour l'asbl du sud. Ils imposent aux travailleurs de Saint-Vith d'appliquer la manière de travailleur d'Eupen qui se caractérise, comme déjà expliqué plus haut, par une approche très horizontale, un type de management participatif.

Participer signifie « prendre part... » (Larousse, s.d.). Il s'agit donc d'impliquer les travailleurs dans les décisions concernant leur travail mais aussi l'organisation de l'entreprise, sa mission. Le travailleur devient un collaborateur et pas un exécutant, il constitue une valeur ajoutée en sachant qu'il est capable d'organiser son travail, de gérer des problèmes, de trouver des solutions. La participation sous-entend aussi qu'il faut agir sur la motivation des travailleurs (Stervinou, 2014).

Le management participatif est de plus en plus adopté par les organisations, où les travailleurs sont impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise. Un bon manager est celui qui sait impliquer son équipe dans l'amélioration des tâches et qui sait équilibrer ainsi les aspects

économiques et sociaux de l'entreprise (Jeannerod-Dumouchel, 2014). Aussi, le secteur du social s'empare-t-il de ce nouveau modèle de gestion conduisant à une professionnalisation des directeurs d'organisations sociales. Auparavant, la promotion interne était favorisée pour désigner les directeurs, mais maintenant on les recrute en externe pour leurs compétences spécifiques au métier (Bouquet, 2006).

## Un mode de fonctionnement participatif ?

Lors de mon analyse organisationnelle et des entretiens individuels que j'ai eus avec tous les membres du personnel durant ma première année de stage, je me suis aperçue que les équipes respectives d'Eupen et de Saint-Vith avaient des attentes complètement différentes quant à la gestion des effectifs.

A Eupen, les personnes travaillent de manière autonome et s'investissent dans leur travail. Elles prennent des initiatives et profitent de la liberté qui leur est donnée. Elles adhèrent pleinement à ce concept qui accorde aux travailleurs un certain libre-arbitre et lui reconnaît ainsi une certaine compétence et la capacité de choisir la meilleure méthode. Ceci les responsabilise davantage et leur confère plus d'autonomie. De plus, dans le cadre du travail en équipe, les travailleurs peuvent participer à la prise de décisions concernant la planification et la coordination des tâches, ce qui les motive davantage (Stervinou, 2014).

Il semble qu'à Saint-Vith cette approche libre et autonomisante de travailler ne convient pas. Bien qu'ils apprécient la possibilité de prendre des initiatives et de s'impliquer dans des projets qui les intéressent, les employés expriment également un sentiment d'exclusion en raison d'informations qui sont transmises tardivement ou se perdent totalement. Ils ont l'impression que leur travail quotidien est moins visible vu que la directrice travaille principalement dans les locaux d'Eupen. Ils ne se sentent ainsi pas reconnus pour le travail qu'ils effectuent.

## Le constat

En effet, suite à la fusion, le style de management participatif qui était en place depuis longtemps à Eupen a été imposé aux employés de Saint-Vith. Deux personnes ont rapidement quitté l'organisation ; une seule personne sur trois est restée après la fusion. Il est donc problématique d'essayer d'imposer une approche similaire à tous les employés de Saint-Vith sans prendre en compte leurs besoins et leurs préférences. Comme le soulignent Charles (2012)

et Jeannerod-Dumouchel (2014), la participation ne peut être imposée instantanément et nécessite du temps et de la volonté pour être apprise et intégrée.

### *Les impacts (théoriques) de la participation*

J'ai pu constater, lors de mes entretiens formels et informels durant mon stage en première année, que tous ces aspects sont importants pour les travailleurs : l'autonomie, le fait de pouvoir concevoir son travail en équipe, celui de contribuer à la créativité, celui de conceptualiser l'action et surtout l'encouragement à tout ceci sont des éléments porteurs de motivation, procurant de la reconnaissance et soutenant le bien-être des travailleurs.

Le management participatif est réputé avoir des effets positifs sur la santé et le bien-être des travailleurs (Guiol et Muñoz, 2007). Il exerce également une influence sur la cohésion sociale dans une équipe et améliore la collaboration et la coopération entre les collègues. Il contribue à l'épanouissement des travailleurs, donne du sens au travail et améliore les conditions de travail. Il réduit également le turnover et l'absentéisme (Robin, 2023). De plus, ce style de gestion facilite une relation plus équilibrée et harmonieuse entre les employés et la hiérarchie (Charles-Pauvers & Schieb-Bienfait (2012).

La flexibilité des heures de travail qui est rendue possible par ce type de management est aussi pour les travailleurs un aspect important dans la conception de leur travail ; cela permet une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée, et contribue également au bien-être des personnes. Certes, il y a un horaire à respecter surtout pour l'organisation des heures d'ouverture qui sont planifiées lors des réunions d'équipe. Lors de celles-ci, les horaires peuvent être adaptés aux besoins des membres du personnel en s'assurant qu'il y a toujours une personne présente dans chaque antenne lors des heures d'ouverture.

D'ailleurs, « *Manfred Max-Neef fait de la participation un besoin fondamental....* » (Dansac, 2022, p. 7). Les neuf besoins fondamentaux, selon Max-Neef, nous font comprendre les besoins humains essentiels qui doivent être satisfaits pour assurer le bien-être et la qualité de vie des individus et des communautés. Parmi ces neuf besoins non hiérarchisés, que Max-Neef définit comme interdépendants et en interaction les uns avec les autres, figure la participation qu'il considère ainsi comme étant commune à tous les êtres humains et qui contribue dès lors au bien-être et à l'épanouissement des personnes (Ignatieff, Bédard & Chirita. 2022).

Alors pourquoi, pour certaines personnes, y a-t-il là un bon fonctionnement de gestion qui les motive et les stimule alors que, pour d'autres, cela reste problématique et provoque des frustrations, des sentiments d'être laissées pour compte ? Perçoivent-elles un manque de reconnaissance de leur travail ?

Le terme de reconnaissance peut se définir comme ceci : « *La reconnaissance est constituée de jugements constructifs posés sur la contribution d'une personne, jugements ponctuels ou réguliers, individuels ou collectifs, prenant des formes diverses* » (Jeannerod-Dumouchel, 2014, p. 11). Enfin, lors des entretiens que l'autrice a pu réaliser dans le cadre de sa recherche, elle a pu constater que la réalisation du désir de participer à l'évolution de l'entreprise et à l'organisation du travail était aussi liée à ce sentiment de reconnaissance (Jeannerod-Demouchel, 2014).

« *La reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et à leur bien-être.* » (Brun, 2013, p. 44).

Effectivement, le manque de reconnaissance est l'une des principales causes de la souffrance au travail. Dans une étude réalisée auprès de médecins du travail, Guiol P. et Muñoz J. (2006) concluent que la gestion participative est une meilleure réponse aux besoins de reconnaissance, tandis que le style de management plus vertical conduit plus facilement à une perte d'estime de soi et à une dévalorisation de sa propre personne (Guiol et Muñoz, 2006).

De plus, suite à leurs nombreuses enquêtes, Berthet G., Bosschaert, B. et Maréchal, P. (2012) proposent l'explication suivante : « *Les organisations 'pratiquantes' [la participation] soulignent que le sentiment de reconnaissance est un aspect fondamental de la participation des travailleurs (...). Ceux-ci apprécient que la structure ne les considère pas exclusivement comme une force de travail et se soucie de leurs opinions*» (Berthet, Bosschaert, Maréchal, 2012, p. 16).

### *La question de recherche*

Lors des entretiens avec les collaboratrices de Saint-Vith, toutes ont effectivement exprimé leurs sentiments de manque d'appartenance à la dynamique de groupe de l'organisation post fusion, et assuré que cette sensation était partagée par l'ensemble de l'équipe.

La question principale qui motive donc ce mémoire et à laquelle je tente de répondre est la suivante : *Dans quelles situations le management participatif peut-il être bénéfique et inspirant, et dans quelles situations peut-il être préjudiciable pour les membres de l'équipe, en particulier dans le contexte de post-fusion de l'inforjeunes ?*

## La méthodologie

---

Ce mémoire sous forme d'article scientifique rédigé selon la méthodologie IMRED porte sur les outils managériaux à mettre en place pour que tous les membres de l'équipe de l'inforjeunes se sentent à leur place et bien intégrés dans une équipe multidisciplinaire après la fusion.

J'ai choisi de réaliser mon stage dans une autre institution que mon endroit de travail. L'équipe que j'ai intégrée ici, ce ne sont donc pas mes collègues de travail ni mes supérieurs, si bien que ma position en tant que stagiaire est apparue bien clairement à tout le monde, favorisant ainsi l'ouverture à mon égard lors des entretiens. Déjà l'année dernière, j'ai pu constater qu'il n'y a pas de réticence de la part de l'équipe envers moi, j'ai même l'impression que les interviewés ont envie que la situation change et qu'ils sont particulièrement motivés à me soutenir dans mes démarches pour l'aboutissement de mon analyse.

### Le terrain de recherche

Lors de ma première année de stage, j'ai dû prendre connaissance du décret et de tous les autres outils de règlement auxquels l'inforjeunes est tenu, pour pouvoir me rendre compte des réalités auxquelles la structure est confrontée. J'ai donc pu pratiquer l'observation participante pendant presque deux ans : « *Une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période, des données sont systématiquement collectées [...]. Les observateurs s'immergent personnellement dans la vie des gens. Ils partagent leurs expériences* » (Lapassade, 2016, p. 392).

Pour pouvoir me faire une image plus concrète de l'organisation, au-delà des observations sur le terrain, j'ai réalisé des entretiens semi-directifs avec les employés de l'inforjeunes. « *L'entretien semi-directif est une technique qui vise à susciter la parole et le récit de la part de l'interlocuteur. Le chercheur pose les questions en face à face avec l'interlocuteur. Les questions sont consignées dans un guide d'entretien. Celui-ci reprend les questions, les thèmes et les sous-thèmes en lien avec la recherche. Il est dit semi-structuré car l'ordre de l'entretien ne suit pas nécessairement celui des questions et il tolère une part d'improvisation.* » (Absil, 2022). Ces entretiens avaient en général une durée d'une heure environ et m'ont vraiment

permis de comprendre les différents enjeux pour réaliser mon analyse organisationnelle et de clarifier ma commande.

J'ai réalisé ma grille d'analyse selon la théorie de sociologie des organisations de Mintzberg, et elle est fortement basée sur les deux ouvrages de Pichault et Nizet (Pichault et Nizet, 2001 ; Pichault et Nizet, 2013). Cette organisation combine les éléments de la configuration missionnaire, mettant en avant les valeurs organisationnelles, et de la configuration adhocratique, où les travailleurs collaborent en groupes de projets pour répondre aux besoins spécifiques des demandes. Le résultat plus détaillé de cette analyse se trouve en annexe page 37 – 38.

En général, je travaillais dans le bureau d'Eupen mais pour réaliser mes entretiens à Saint-Vith je suis allée travailler quelques jours là-bas, ce qui m'a permis de connaître les réalités du terrain, de repérer ces lieux et d'apprécier l'ambiance entre les collaboratrices. Cela a également rendu possible la rencontre avec les employés de manière moins formelle que par la réalisation de cet entretien. Cela a instauré une certaine relation, une relation de confiance, base indispensable à la réalisation des entretiens. J'ai trouvé que les membres de l'équipe avaient une attitude très ouverte envers moi et m'ont accordé leur confiance vu qu'ils ont aisément répondu à mes questions que ce soit lors de moments informels ou lors des entretiens semi-directifs.

## Collecte et analyse des données

En cette 2e années du MIAS, j'ai voulu approfondir ce que j'ai pu constater l'année précédente, c'est-à-dire la problématique d'organisation des deux centres qui se traduit par des difficultés pour l'antenne de Saint-Vith et donc l'analyser dans le cadre de ce mémoire.

Vu le nombre peu élevé de personnes concernées et dans la mesure où le but est plutôt de comprendre le sens que les personnes donnent aux actions, il était plus opportun d'effectuer une recherche qualitative. Cela m'a permis de comprendre plus en profondeur les interactions entre les membres de l'équipe, leurs comportements, leurs attitudes et leurs perceptions (Discry, 2015).

Cette enquête m'a permis d'explorer et de comprendre les motivations, les opinions, les expériences et les interprétations des participants dans leur contexte de travail.

Pour comprendre les comportements des travailleurs mais aussi de la directrice, j'ai élaboré un questionnaire semi-directif. Ce plan d'entretien comporte des questions devant permettre aux membres de l'équipe de s'exprimer sur leurs attentes, leurs besoins mais aussi sur les satisfactions ainsi que leurs sentiments et leur ressenti avant et après la fusion. Les avis critiques des nouvelles-venues sont également pris en compte. Après la fusion, trois personnes ont été engagées, l'une à Eupen mais qui travaille un jour par semaine à Saint-Vith et les deux autres à l'antenne sudiste même.

De fait, beaucoup d'interactions se passent au niveau informel. Cela est aussi apparu lors d'un focus groupe organisé avec le personnel dans le cadre d'un travail pour le cours de Marketing et Communication. Avec la directrice de l'inforjeunes et bien évidemment avec les membres de l'équipe, nous avons instauré un cadre organisationnel en retravaillant les descriptions de fonctions et les analyses de postes avant de faire de même avec le règlement d'ordre intérieur. Tous ces éléments étaient soit inexistantes, soit alors inchangés depuis les débuts du « Infotreff » dans les années 1970. Après la fusion, ces problématiques n'ont pas été mises à l'ordre du jour et n'ont pas fait l'objet d'une actualisation. Ces rattrapages ambitionnent que chaque membre du personnel puisse à nouveau retrouver un cadre sécurisant, qui puisse lui permettre de s'exprimer en fonction de ses services et capacités à l'intérieur de celui-ci et d'occuper la place qui lui corresponde.

Mon échantillon (les personnes interrogées) est composé de tous les membres de l'équipe, c'est-à-dire les six travailleurs de première ligne, la directrice et la personne qui s'occupe du travail administratif. Les entretiens ont été faits en langue allemande. Même si tous les membres de l'équipe parlent le français, l'usage de cette langue créerait une distance artificielle entre nous, dès lors que l'allemand est usuel. Pour pouvoir faire une analyse approfondie de ces entretiens, ils ont été retranscrits intégralement et ensuite analysés de manière horizontale et verticale (Discry, 2015). La retranscription et l'analyse ont bien évidemment aussi été faites en allemand avant traduction et, éventuellement, interprétation pour un lecteur francophone de certaines locutions propres à la langue de Goethe. L'expression dans leur langue maternelle des intéressés avec le vocabulaire et les termes qui lui sont propres, présente l'avantage de la clarté et gage l'authenticité des réponses. Les codes linguistiques sont mieux connus des deux côtés. Mener l'interview en français aurait présenté un risque de distorsion.

Les entretiens ont été réalisés lors des mois de janvier et février 2024 dans les deux centres de l'inforjeunes, tous en face à face et en respectant la confidentialité.

Ces analyses m'ont permis de mettre en évidence non seulement les différentes thématiques reprises dans le questionnaire mais aussi celles que l'exercice a fait émerger.

## Résultats

---

Comme mentionné précédemment, je présente ici les résultats obtenus lors des huit entretiens sur les thématiques en lien avec ma question de recherche. Pour alimenter cette partie du travail je me suis permise de traduire les paroles des travailleurs en français.

### Les bienfaits de la méthode de travail

Un élément qui fait l'unanimité auprès des collaborateurs, ce sont les possibilités d'organisation de leur travail. Ils souhaitent travailler de manière autonome et veulent pouvoir s'impliquer en fonction de leurs intérêts et de leurs besoins. Ces éléments doivent être présents pour que le travail ait un sens et qu'ils puissent s'y identifier et ainsi renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation, au projet social.

*„pour moi c'est important que je puisse m'impliquer ici. Je ne serais pas quelqu'un qui se reposerait volontiers sur ses lauriers et qui ne serait qu'un exécutant... je n'en aurais pas envie...”*

*„j'ai trouvé ça intéressant et puis je peux faire ça... donc en fait chacun peut faire des projets à sa façon et en même temps tu n'as pas de... tu ne dois pas toujours faire quelque chose de nouveau... c'est très... tu as d'un côté peu de pression et d'autre part beaucoup de possibilités de création“*

*„c'est clair si les gens disent que ce que je fais ici, j'ai pu participer aux décisions... et puis... et une plus grande identification... je pense que c'est aussi pour que les gens restent plus longtemps oui et aussi il y a oui cette satisfaction des collaborateurs, garder les collaborateurs,... oui voilà... si tu t'identifies, tu te sens responsable, tu restes“*

De plus, les collaborateurs considèrent qu'il est utile de suivre un travail du début à la fin, de l'accompagner. Pour eux cela a tout son sens d'être impliqué dans un projet dès son début. Cela leur permet de comprendre le sens, le pourquoi de ce projet. Le résultat final leur donne l'impression d'avoir réalisé quelque chose de bien et d'avoir contribué de manière importante à la réalisation de la mission de l'inforjeunes.

*„c'est bien de voir à la fin ce que l'on a fait pendant toute une année, que cela a du sens“*

*„en tout cas, mon travail a plus de sens si je suis impliqué dès le début dans un projet, si je suis informé (...) c'est toujours plus compréhensible... de pouvoir mettre en œuvre un résultat euh oui si on sait ok comment ça s'est créé“*

*„ça apporte de la reconnaissance... et quand tu suis un projet de A à Z et qu'il se termine bien (...) quand on sait ok tu es capable de faire un truc de A à Z“*

Cependant, l'échange entre collègues est également important, car il leur donne la possibilité de s'impliquer et de mettre sur pied des projets intéressants. Ils apprennent également à mieux se connaître et à mieux évaluer leurs partenaires, à connaître leurs points forts mais aussi leurs points faibles et à apprendre à travailler avec eux. Cela renforce également la collégialité entre les membres, les faiblesses des uns pouvant être compensées par les forces des autres. En outre, la reconnaissance des collègues et/ou de la directrice peut également être avantageuse, car l'échange signifie aussi que l'on se rend compte du travail que l'autre réalise.

*„Ici, chacun sait utiliser les forces de l'autre, non pas les exploiter, mais les mettre à profit...“*

*„je suis très heureux de travailler en équipe, en tout cas en ce qui concerne la protection des décisions et les incertitudes.“*

*„mais cet échange informel sur les petites choses je ne peux pas décrire, dire ce que ça fait mais ça fait beaucoup hm c'est... ça apporte... ça donne de l'énergie, ça fait plaisir, apporte aussi un feedback constructif entre nous... des processus de réflexion sont mis en route, des réflexions sur des projets qui ne sont pas tous ... donc il ne se passe pas toujours quelque chose avec ceux-ci mais cela fait... c'est beaucoup de choses que je ne peux pas vraiment nommer“*

*„... mais à la longue, ça apporte plus personnellement... ils s'investissent plus, tu as envie de t'investir plus, tes compétences se révèlent,.... Ce sont toutes des choses qui génèrent de la reconnaissance, ... ce sont des choses qui contribuent à évoluer et à progresser...“*

La directrice voit également dans cette méthode de travail un soulagement pour elle. Elle y voit aussi un partage des responsabilités et n'est donc plus seule à tout gérer. Néanmoins, elle sait

que certains veulent s'impliquer davantage et d'autres moins et que cela a un rapport avec la personnalité et l'expérience de ses collaborateurs.

*„dans chaque groupe, tu as des gens qui s'investissent, qui peuvent s'investir, et d'autres qui sont plus réservés mais malgré tout, cela peut s'équilibrer et permettre d'avancer et faire avancer les choses“*

Pour une collaboratrice, travailler de manière participative signifie également pouvoir mieux réfléchir sur elle-même. Dans un système vertical, elle se contentait auparavant d'exécuter les ordres, et si quelque chose n'allait pas, elle était tenue pour responsable. Ce qui était toujours très frustrant pour elle. Dans le système participatif, elle a appris à tenir compte de toutes les circonstances dans des situations difficiles, à considérer les erreurs et à chercher des solutions avec l'équipe. Les erreurs sont permises et acceptées et ouvrent à une remise en question et un développement que ce soit individuellement ou en équipe.

*„Les erreurs sont ok (...) cette volonté d'aller de l'avant et de se développer...“*

La participation favorise également l'autonomie, la prise d'initiatives et permet aux personnes de se dépasser. Elles créent leur propre poste de travail alors qu'elles travaillaient auparavant dans un tout autre système, plus vertical.

*„...j'ai eu du mal au début, mais pas négativement, j'ai aussi remarqué que ok je veux ça, je dois m'y mettre et au début j'attendais que les infos arrivent et puis je me suis dit non non, il faut que tu demandes et que tu écoutes qu'est-ce qu'il est attendu de moi...“*

*„... Je suis la première à faire ce travail et comme je n'ai pas reçu d'instructions, je me suis débrouillée toute seule, comme je l'entendais... et comme cela semble être bon pour tout le monde, je ne peux que m'en réjouir...“*

## **Le ressenti lié à la fusion**

Les différents entretiens ont été l'occasion pour de nombreux collaborateurs de parler à nouveau de leur ressenti concernant la fusion, du moins pour ceux qui l'ont vécue. Tant pour les collaborateurs du Nord que pour la collaboratrice du Sud, il y a encore des sentiments d'insatisfaction et de frustrations qui n'ont pas encore été clarifiés.

Effectivement, le changement pour les personnes travaillant au sud fut radical :

*„...en gros, je ne sais pas, je pense que j'ai dû abandonner 90% des choses que j'avais avant, non... pour moi, ce n'était pas une fusion classique non plus ...“*

*„...Les animations que nous avons sont tout simplement sorties du programme... je dis bien sorties, non... que nous ne faisons plus... où je me dis oui bon... mais oui nous avons repris la méthode de travail d'Eupen en fait.“*

Comme c'est devenu une seule organisation, les différents postes dans les différents groupes de travail sont surtout occupés par les personnes qui travaillent et habitent dans les environs d'Eupen pour des questions d'organisation. Pour les personnes de Saint-Vith, la participation à un groupe de travail représente deux heures de route pour une réunion parfois d'une heure. Ce qui n'est pas faisable vu l'impératif de temps. Les personnes de Saint-Vith ont donc dû laisser leur place dans les différents groupes de travail aux personnes d'Eupen. Ce qui laisse les travailleurs de Saint-Vith avec un sentiment de frustration vu qu'ils ne peuvent plus s'impliquer que dans des projets internes pour les écoles et moins avec d'autres partenaires car la majorité des organismes partenaires sont sises à Eupen.

Mais les personnes au nord ont également vécu des changements.

*„... oui aussi parce que 2 mondes se heurtent qui n'étaient pas pareils et euh nous avons dû aussi abandonner un peu de la nôtre, ils ont dû tout abandonner de la leur en fait ...“*

*„...Cela a aussi coûté beaucoup d'énergie pour sauver l'antenne de Saint-Vith, mais aussi pour le faire connaître aux écoles du sud, qui doivent savoir que nous existons encore et que nous continuons à proposer des activités...“*

Le rôle de la directrice a pris une tout autre tournure, que personne ne pouvait vraiment prévoir. Outre la fusion, il était nécessaire de faire face au changement lui-même, tout en assurant la continuité du travail. Tout cela a été sous-estimé.

Avant la fusion, une supervision a été organisée pour les personnes de Saint-Vith afin de refléter leur vécu lié à la longue absence de la direction. Après la fusion, une autre supervision a été mise en place avec toute l'équipe afin de définir ensemble la mission de l'inforjeunes. La nouvelle charte de l'inforjeunes devait être élaborée en commun. Personne n'a cependant pensé

à cette énorme charge de travail supplémentaire et on l'a complètement sous-estimée. Il ne restait pas de temps pour définir une nouvelle structure commune.

*„Nous en avons discuté ensemble au début, mais j'ai remarqué que mon ouverture d'esprit n'était pas toujours là pour adapter leur ancienne structure, car je me suis investi dans cette fusion en ayant en tête que c'est à eux de s'adapter...“*

*„...j'avais l'impression que déjà depuis des années que ça ne marchait pas chez eux. Il y a de nombreuses raisons à cela, mais ici, ça marchait et j'avais l'impression que je n'allais pas abandonner un modèle qui marche pour en reprendre un qui était malade. Chez nous, ça marche, alors continuons comme ça...“*

*„...je pense que nous ne pouvions pas tout repenser et nous demander si nous voulions une nouvelle structure, alors on va la faire, car nous devons continuer à fonctionner en même temps et cela nous prenait beaucoup de temps et d'énergie...“*

*„...tout cela se passe à côté du "business as usual" et personne ne voit le travail et l'énergie que cela coûte, je pense... tout cela a dû être fait entre deux portes...“*

### Un petit détour historique qui a toute son importance

Les entretiens ont également permis de replacer les choses dans leur contexte. La directrice d'Eupen a été choisie il y a environ dix ans. Le travail se faisait dans une équipe de trois personnes et le conseil d'administration a estimé à un moment donné que quelqu'un devait reprendre la direction. Aucun des collaborateurs ne voulait de ce poste et le président du conseil d'administration a donc mené des entretiens avec deux candidats potentiels. La directrice actuelle a alors été désignée par le conseil d'administration. Dans la pratique, rien n'a changé après cette nomination, si ce n'est qu'il y avait quelqu'un qui était considéré comme l'interlocuteur des instances officielles, comme le gouvernement et le ministère. La directrice a grandi dans son rôle avec et au rythme des différents collègues. Ce n'est que lorsque des difficultés sont apparues qu'elle a pris conscience de son rôle spécifique.

*„...Nous avons tous été payés de la même manière et à un moment donné, le conseil d'administration est arrivé... c'était il y a 10 ans... oui, mais d'une certaine manière, il faut une personne qui prenne un peu de responsabilité et c'était alors très drôle parce que personne ne voulait le faire..“*

*„Il n'y avait pas de règles, il n'y avait rien... (...) ... donc non... c'était comme ça, au feeling, parce que ça avait toujours fonctionné comme ça et parce que l'équipe était très petite... on était 3-4 personnes...“*

*„...et quand nous avons déménagé, il y a eu des conflits parce qu'un membre de l'équipe ne voulait pas déménager, et peu à peu il s'est avéré que mon rôle était un peu différent, donc j'ai dû mener de plus en plus de discussions, être le chef... puis il y a eu des problèmes financiers, et il est devenu clair que l'équipe ne s'en occupait pas complètement... ils étaient là pour me soutenir, mais je devais régler les choses avec le conseil d'administration...“*

*„... Nous sommes... nous travaillons ensemble depuis 10 ans, (...) ils ont grandi avec moi dans cette tâche. ...“*

L'échange informel jouait un rôle central dans la méthode de travail, tout était discuté et décidé en commun. Les rôles n'étaient pas clairement définis, car tout était toujours discuté avec tout le monde. Il n'y a pas eu de réunions d'équipe régulières, tout a été réfléchi et débattu sans cadre formel. Il est également vrai qu'un échange intense était possible, car les animateurs de jeunesse étaient beaucoup moins souvent en déplacement. Les tâches principales étaient abattues durant les heures d'ouverture ; les animations dans les écoles étaient plutôt l'exception.

*„...nous avons toujours pris des décisions en équipe, je crois ...“*

*„...mais ce n'était pas si complexe... alors oui, nous avons beaucoup plus de projets différents en cours qu'à l'époque, et c'est pourquoi ce n'était pas si difficile de voir clairement ce que l'on faisait.“*

*„...mais on ne se voit plus tous les jours comme avant... avant on était plus l'un sur l'autre, maintenant on est beaucoup plus en déplacement, nous tous ...“*

## **L'organisation et la mise en place d'un changement**

Après la fusion, la directrice a vraiment senti que quelque chose avait changé et qu'elle ne pouvait plus diriger l'organisation comme elle le faisait auparavant. Avant, tout était simple et détendu, mais maintenant elle doit faire face à un nouveau défi.

*„...puis il y a eu la fusion et mon rôle a aussi changé... j'ai alors réalisé que tu ne pouvais plus tout régler dans des discussions amicales et sympathiques autour d'un café... il faut plus*

*de règles, les mêmes pour tous, nous avons besoin de plus de rencontres physiques, de plus de discussions, de plus de cadre, que nous n'avons manifestement pas encore assez fixé aujourd'hui...“*

*„...plus de présence, plus de contrôle sur les travaux, plus de eh... oui aussi plus de présence plus d'écoute... à tous les niveaux... oui et je crois que je suis encore un peu en train de trouver ce plus... donc un équilibre entre plus et pas trop... et parfois j'ai envie de dire... c'est comme ça maintenant, on n'en discute pas... je crois que nous avons toujours cultivé cette culture de la discussion pendant 20 ans et je remarque que c'est parfois aussi fini le débat, donc... c'est fini cette culture, je pense...“*

Ce qui était évident pour les uns (les travailleurs d'Eupen) était complètement nouveau pour les autres (ceux de Saint-Vith). En règle générale, les personnes n'ont pas l'habitude qu'on leur demande leur avis et qu'on les fasse participer. Pour certains, il faut réapprendre à exprimer son opinion, à reconnaître ses besoins et à pouvoir les exprimer.

*„...il faut presque passer par un processus d'apprentissage pour certains, car ils ne sont pas tous habitués et dépassés par les événements ...“*

Mais pour certains collaborateurs, il faut aussi de nouvelles directives et une adaptation à la nouvelle situation. Un cadre organisationnel doit être mis en place et doit aider à identifier très clairement son rôle et celui des autres.

*„Le cadre ne doit pas non plus être trop large, j'en ai fait l'expérience. S'il n'y a pas de cadre, chacun fait ce qu'il veut, et ainsi de suite... et une fois le cadre en place, tout le monde n'en était pas toujours satisfait au début, mais à long terme, il en a résulté une grande stabilité... le personnel est devenu plus stable et à long terme, cela a aussi apporté plus de satisfaction...“*

*„...ou dire qu'il y en a un qui est responsable... de la réservation des animations... du contact avec les écoles, l'autre qui est responsable de tout ce qui est médias... l'un qui est responsable du site internet de A à Z ou qui est chargé de structurer les choses, de les noter... peu importe... ou... vraiment attribuer des tâches aux gens...“*

*„...je ne discuterais plus jamais avec toute l'équipe... je ferais un travail préparatoire avec une autre personne, je poserais des questions à la directrice et je la laisserais décider... et plus ce genre d'histoires... comme avant, c'était très, alors on en discute avec tout le monde*

*puis tu es assis à 8 et chacun a un point de vue différent sur ça non tu passes des mois sans que tu puisses en tirer quelque chose d'utile...“*

*„...Il y a des choses dont il faut discuter avec l'équipe et d'autres dont je voudrais toujours... ok, tout le monde n'a pas besoin d'être au courant de tout et d'avoir son mot à dire sur tout.*

*...“*

L'échange prend toute son importance et est jugé insuffisant, parce que les tâches de l'inforjeunes ont beaucoup changé avec le temps et parce que tous les collaborateurs ont des horaires de travail différents. Certains ne travaillent qu'à temps partiel et ne sont donc pas présents en permanence. Il existe également une frustration palpable dans les interactions entre les deux antennes car l'échange d'informations n'est pas formalisé, ni systématique. Une personne constate également que les collègues à Eupen ont plus d'expérience et plus de « savoirs ».

*„...Ce qui manque par moments, c'est déjà l'échange, parce que nous avons des horaires de travail différents, ça peut être avec les collègues, donc avec les autres travailleurs au même niveau, ça peut être aussi avec la direction, parce qu'elle est souvent hors bureau, bien sûr, ça manque parfois, et puis pour pouvoir participer, il faut aussi un échange....“*

*„... nous n'avons personne qui travaille à temps plein à Saint-Vith, il manque un peu un fil rouge... quelqu'un qui est toujours là et qui peut relayer les informations...“*

*„Je constate en tout cas qu'à Eupen, il y a beaucoup de savoirs...“*

*„Ce qui n'est pas toujours clair pour nous (à Saint-Vith) ou lorsque des animations sont élaborées, c'est très naturel à Eupen et on en parle peut-être aussi entre deux portes, mais pour nous, ce n'est pas toujours le cas... “*

## **Le cadre organisationnel n'est pas une option**

Un point important pour la directrice mais aussi pour certains collaborateurs, c'est le cadre organisationnel qu'ils remettent en question.

*„Ce qui est important pour moi, c'est de fixer un cadre pour la participation, qu'est-ce que cela signifie exactement. Est-ce que cela concerne la mise en œuvre ? participer aux*

*décisions ? réfléchir ? est-ce que cela concerne le tout ? est-ce aussi porter le projet par la suite ? Avec, avec euh la responsabilité.“*

*„Il est possible que tout le monde n'en ait pas besoin, mais je pense qu'en fin de compte, cela facilite le travail pour tout le monde, si le cadre est clair, la liberté que l'un ou l'autre peut prendre ou avoir est une autre affaire, mais si le cadre n'est pas clair, on ne fait que discuter et rien ne se passe.“*

Un point négatif qui ressort de tous les entretiens est que l'on discute parfois trop. La plupart du temps, il est question des réunions d'équipe qui ne sont pas assez structurées, mais pas seulement. Certains sujets sont sans cesse rediscutés et n'aboutissent pas. Discuter et la mise en commun font ralentir les processus. Beaucoup de collaborateurs souhaiteraient que la direction prenne parfois simplement une décision après que tout le monde ait pu s'exprimer.

*„...parfois, j'aimerais aussi que... que la directrice dise, alors, euh... discuter, c'est bien, mais j'ai pris cette décision et c'est comme ça qu'on va faire maintenant ...“*

*„...lorsque 8 personnes participent à la discussion, il arrive parfois que l'on n'arrive pas du tout à l'essentiel...“*

*„...j'aimerais juste que quelqu'un me dise : « Bon, arrêtons de discuter, j'ai entendu toutes vos opinions... euh... je vais y réfléchir et je prendrai une décision“*

*„...quand on a un cadre régulier ou aussi lors de réunions d'équipe quand on pourrait rester un peu sur le sujet... mais ça marche, il n'y a rien qui traîne... je ne me sens pas plus mal pour autant même si c'est parfois trop lent pour moi.“*

Si la répartition des tâches n'est pas claire, chacun fait ce qu'il veut. La répartition des tâches n'est alors pas équilibrée, car pour certains, il semble que l'un ou l'autre se dérobe régulièrement devant certaines besognes.

*„...parce que c'est aussi une manière de se cacher derrière des choses et de se reposer quand rien n'est vraiment clair ou qu'aucune tâche n'est correctement attribuée...“*

*„...si tout le monde veut être sur un pied d'égalité et participer aux décisions, alors tout le monde doit assumer la même responsabilité - ce qui n'est absolument pas le cas (...) responsabilité égale et engagement égal (...) C'est encore en déséquilibre...“*

Un cadre organisationnel permettrait également de réduire le stress à certains moments. Cela aiderait à mieux structurer le travail en général et d'éviter les mauvaises surprises lorsque, par exemple, le rapport d'activités doit être rendu en mars, qui est par ailleurs un mois très stressant. On pourrait essayer de prévoir davantage les choses, de mieux structurer les tâches qui reviennent d'office chaque année à un moment bien précis.

*„...est alors un peu plus structuré... et... et peut se référer à une structure... je pense... que cela enlève aussi cette pression...“*

*„...que nous devrions vraiment aussi apporter plus de système dans les choses...“*

## Discussion

---

Les résultats de ma recherche confirment effectivement que la manière de travailler en mode participatif est bien motivante et stimulante pour tous les membres de l'équipe. Ils évoquent la valorisation que cela leur procure de réaliser un projet du début à la fin, de prendre des initiatives et de pouvoir les mener jusqu'au bout. L'autonomie et l'implication sont essentielles pour les collaborateurs et ont permis à certains d'évoluer et même de se surpasser. L'engagement dans leur travail leur procure un sentiment de sens au travail. Participer activement renforce cette sensation. Comme le dit Chapoutot (2021) lors d'une interview sur l'engagement des personnes envers leur travail : « *Il y a engagement s'il y a sens, s'il y a participation* », ce qui rejoint bien ce que les travailleurs ont exprimé.

L'échange entre collègues est tout aussi crucial car cela fait éclore de nouveaux projets. De plus, cela leur permet de mieux se connaître et d'apprécier les compétences de chacun, en identifiant à la fois les points forts et les points faibles. Cette interaction favorise, selon eux, la collaboration au sein de l'équipe, en permettant à chacun de compenser les faiblesses des uns par les forces des autres. La reconnaissance des apports de chacun par les collègues ou par la directrice est un aspect important à leurs yeux, car cela met en lumière le travail effectué par chacun. Le travail en groupe, une bonne communication entre tous les membres de l'équipe et l'engagement de la directrice envers les travailleurs sont des facteurs qui influencent positivement la motivation des travailleurs. Les besoins de reconnaissance et d'appartenance à un groupe sont vus comme des facteurs de motivation (Stervinou, 2014).

Pour la directrice, ce type de management est ressenti par elle comme un soulagement, car les décisions sont prises en équipe et ne pèsent pas uniquement sur ses épaules.

Et effectivement, Pasquet et Liarte (2012) constatent aussi dans leur enquête que, pour certains dirigeants, la Société Coopérative et Participative (SCOP) « *est un bon remède à la solitude du gérant par rapport aux grandes décisions et au stress qu'elles peuvent engendrer* » (Pasquet, Liarte, 2012, p. 10).

En revanche, pour les travailleurs cela pourrait constituer une charge supplémentaire ainsi que l'ont exprimé certains membres de l'équipe qui ne souhaitent pas avoir à prendre toutes les

décisions (Guiol et Muñoz, 2007) (Charles, 2012) (Jeannerod-Dumouchel, 2014) (Stervinou, 2014).

### La participation, un processus chronophage, oui mais....

A côté de ces points très favorables au management participatif, des éléments plus négatifs sont pointés par tous les membres de l'équipe, comme le temps nécessaire à la discussion et à la prise de décision. Effectivement, le management participatif est très chronophage et peut devenir épuisant pour les travailleurs. Il est important d'organiser ces moments de discussion nécessaires à la prise de décision en un minimum de temps (Stervinou, 2014). Parfois, ils ressentent que les discussions sur un sujet ne débouchent pas sur des résultats tangibles. Ils aimeraient parfois que la directrice tranche après avoir entendu les différents avis de tout le monde, et que les décisions ne doivent pas toujours être prises de manière unanime.

Par ailleurs, la prise de décision et surtout la délibération avant celle-ci doivent être plus structurées et mieux préparées. Il faut qu'un cadre soit plus clairement posé. La participation est un processus à trois étapes. Elle doit partir d'une intention (première étape), passer par un cadrage (deuxième étape) puis aboutir à un processus humain (troisième étape). Dans le cadrage, il faut définir un contexte, un public cible, un objectif et un objet/sujet. Ce cadre doit être porteur et non rigide. Un élément clé de la participation est aussi la facilitation des échanges qui joue un rôle capital et qui doit permettre à chacun de pouvoir participer (Kravagna, Reuchamps & Delberghe, 2013).

### La reconnaissance

La visibilité du travail est importante pour certaines personnes. Elle est éprouvée selon l'appréciation du travail par les collègues mais surtout par la directrice. Ce qui pourrait aussi constituer un problème à Saint-Vith vu que le travail effectué est moins visible par la directrice. C'est ce que Brun (2013) décrit comme « *paradoxe de travail autonome : la personne travaille seule ; elle n'est plus sous le contrôle d'un responsable qui lui dicte sa conduite, mais n'a plus de retour positif. Et son interlocuteur ne voit pas l'importance du travail qu'elle effectue : « Ils ne se rendent pas compte.* » (Brun, 2013, p. 43).

## Et la fusion dans tout ça ?

Pour en revenir à ma question de recherche, je veux essayer ici, dans cette partie du travail, de pointer les éléments qui font que surtout les personnes à Saint-Vith ressentent un malaise et ont l'impression d'être laissées pour compte.

Il est important de renforcer les capacités à communiquer pour ensuite prendre des décisions ensemble (Bachiri dans Frimousse & Peretti, 2019). Et comme le disent les personnes qui ont vécu la fusion des deux asbl, elles ont sous-estimé l'ampleur de celle-ci ; il fallait continuer à assurer « les affaires courantes » tout en intégrant le personnel de l'asbl de Saint-Vith dans le fonctionnement de l'asbl d'Eupen ; il fallait « sauver » l'antenne de Saint-Vith. Et le fait d'apprendre à se connaître, à communiquer, à discuter est essentiel pour travailler et collaborer ensemble. Tous ces aspects n'ont pas été pris en compte dans le processus de la fusion. Le focus a été concentré sur l'organisation commune des tâches.

Il y a bien eu des actions communes concrètes mises en place comme l'instauration de moments de discussion, comme l'organisation des réunions d'équipe régulières depuis la fusion, et comme la mise en place d'agents de liaison qui travaillent régulièrement dans les deux centres. Cependant, la communication institutionnalisée et l'élaboration commune de quelque chose de nouveau ensemble ont été négligées.

L'histoire du centre d'Eupen montre que les trois anciens travailleurs y ont construit leur manière de travailler ensemble. Il n'y avait pas de directeur au départ et au moment où la directrice actuelle a été choisie, la dynamique de travail n'a pas changé. Ils ont continué à travailler ensemble comme avant. Chacun a son rôle bien précis et toutes les décisions sont prises en commun. Au demeurant, les travailleurs se voyaient quasi quotidiennement dans leurs bureaux dès lors que la priorité était encore mise sur l'accueil des jeunes dans les locaux prévus à cet effet, si bien que l'échange était intense et permanent. C'est ainsi qu'une forme de culture commune s'est construite tout naturellement. Dans cette situation de proximité quotidienne, qui allait de pair avec une petite équipe qui s'entendait à merveille, point besoin d'un cadre clair pour être efficace dans ses actions.

Lors de certaines situations, le rôle de la directrice devenait un peu plus exigeant, mais elle pouvait à tout moment compter sur ses collègues pour échanger et gérer les problématiques. C'est ainsi que l'équipe s'est construite collégialement et chacun y a trouvé sa place. Actuellement, à Eupen, les nouveaux arrivants s'intègrent facilement et trouvent leur place spécifique, tout comme les deux nouvelles arrivées depuis la fusion. Les tâches et les rôles sont

clairement répartis de manière informelle entre les travailleurs, favorisant ainsi une intégration réussie grâce aux valeurs communes partagées. Cela joue un rôle crucial dans l'intégration des nouveaux arrivants (Stervinou, 2014).

Lors de la fusion, une autre culture de travail vient s'imposer et entraîne l'arrivée de trois personnes supplémentaires dans l'organisation venant de l'asbl de Saint-Vith, qu'on pourrait qualifier en fait de nouveaux collaborateurs, vu qu'un nouveau fonctionnement s'applique et que de nouvelles tâches leurs sont demandées. La taille de l'asbl a changé : pour cette raison, on peut considérer que la participation des travailleurs tend à se complexifier. Aujourd'hui, une seule des trois personnes travaille encore dans l'organisation et son récit représente pour moi une importance particulière. Elle a dû tout laisser de son ancien travail et s'adapter complètement au mode eupenois. Ceci est confirmé par les dires de la directrice qui avoue ne pas avoir pris le temps de restructurer l'asbl mais de s'être emparée uniquement du modèle d'Eupen vu qu'il fonctionnait bien, selon elle.

Pourtant, aujourd'hui, les personnes de Saint-Vith réclament plus de cadre et une répartition des tâches spécifiques. Ils dénoncent aussi le fait qu'à Eupen tout le monde a sa place, que tout s'y fait de manière naturelle tandis qu'elles, à Saint-Vith sont parfois laissées là comme d'anciens membres. A Eupen, les collaborateurs entretiennent une complicité basée sur des expériences communes qui crée un consensus, une cohésion, un bon entendement basé sur un passé qui n'est tout simplement pas accessible aux nouveaux membres de l'équipe qui, du coup, ne se sentent pas compris.

Charles (2013) a rencontré une situation similaire lors de son enquête et souligne la nécessité d'une préparation au débat et à l'adhésion à la participation et au changement. Reconnaître les exigences de la participation est essentiel pour maintenir le projet et intégrer de nouveaux membres, malgré les difficultés initiales mais aussi pour ouvrir les personnes à la participation même si elles ne sont pas immédiatement disposées à cela. Cependant, cette reconnaissance est compliquée dans un cadre strictement participatif, où chacun est censé contribuer de manière égale. La distinction entre différentes formes de contributions est difficile car elle impliquerait la création d'une sorte d'échelle, même minime (Charles, 2013).

Et effectivement, des interviewés font remarquer que certains travailleurs s'impliquent plus que d'autres et que cela crée des inégalités dans la répartition des tâches surtout en ce qui concerne les animations dans les écoles. La directrice pointe un manque d'habitude à dire ce qu'on pense

et ce qu'on veut et analyse le degré de motivation et/ou de compétences et les besoins de formation continuée.

Dans ses recherches, Stervinou (2014) a constaté que les travailleurs s'impliquent à différents degrés dans le travail. Cela peut être réel ou perçu mais peut générer des conflits au sein de l'équipe. Des tensions peuvent alors éclater entre les collaborateurs qui s'investissent beaucoup et d'autres qui s'investissent moins (Stervinou, 2014).

Joëlle Zask (2011, citée par Jaeger, 2017) identifie trois formes de participation : prendre part, contribuer (apporter une part) et bénéficier (recevoir une part). Ces formes vont de la démocratie faible à la démocratie forte, où les individus ont un réel pouvoir. Elle souligne qu'il est important de distinguer entre simplement faire partie d'un groupe et réellement prendre part à ses activités. La participation peut aider à réguler le fonctionnement du groupe, mais c'est en contribuant activement que les individus peuvent recevoir en retour des apports du collectif. C'est seulement la combinaison des trois formes de participation qui permet aux personnes de s'épanouir pleinement. La participation reste illusoire si l'on se limite à la première forme (Joëlle Zask, 2011, cité par Jaeger, 2017).

L'apport à cette participation des différentes personnes n'est pas égal et de ce fait le bénéfice de la participation ne peut avoir lieu selon ce concept de Zask. Ce qui est pointé par plusieurs travailleurs. La directrice parle de compétences différentes, une collaboratrice parle du fait que beaucoup de « savoir » siège à Eupen. Une autre collaboratrice se plaint de ne plus pouvoir s'investir dans aucun groupe de travail en raison de l'éloignement géographique car la plupart des groupes de travail et des projets ont lieu à Eupen et ces tâches sont donc principalement assumées par les Eupenois vu que les sur-temps et les frais de déplacement ne sont guère honorés par l'asbl.

Selon ces témoignages et mon observation durant ces deux années, les personnes s'investissent de différentes manières dans cette participation. Certains prennent plus de responsabilités que d'autres, s'impliquent plus dans les animations que d'autres. Je constate que le concept mentionné précédemment se retrouve également chez les travailleurs d'Eupen. J'ai pu observer l'interaction entre les différentes formes de participation telles que définies par Zask, et il apparaît que les Eupenois détiennent un véritable pouvoir et éprouvent un réel épanouissement dans leur travail. Ils prennent part et s'investissent dans leur travail, dans les prises de décisions. Ils apportent leur écot, leurs avis sont pris en compte et l'échange conduit à des pistes de solutions ce qui valorise leur travail et « rétribue » ainsi leur participation.

Les monopoles de l'information, à savoir...le « savoir » qui siège à Eupen, donnent un pouvoir qui peut être désiré par d'autres, limitant ainsi le partage (Birard, dans Frimousse & Peretti, 2019).

En revanche, pour ce qui est des employés de Saint-Vith, leurs avis sont moins pris en compte, déjà moins sollicités vu que tout n'est pas discuté lors des moments prévus à cet effet, comme les réunions d'équipe, tout se faisant plutôt de manière spontanée et officieuse à Eupen. Selon Kravagna, Reuchamps et Delberghe (2013) les praticiens des processus participatifs ont réalisé qu'il était essentiel d'ajouter une quatrième étape à celles citées plus haut, celle du soutien à l'évolution culturelle. Cette évolution concerne les organisations confrontées à de nouveaux modes de prises de décision. Ceci s'annonce dès qu'est affichée l'intention (première étape) d'y associer des acteurs exclus jusque-là. Il s'agit donc de modifier un mode de fonctionnement établi. Dans cette situation de « *dépendance au sentier* » (Pierson, 2004, cité par Kravagna, Reuchamps et Delberghe, 2013), il peut être difficile de changer même si la trajectoire initiale est inadéquate. Des habitudes bien ancrées et la peur de perdre du pouvoir peuvent entraver la volonté d'intégrer de nouvelles forces ou opinions dans le processus décisionnel (Kravagna, Reuchamps et Delberghe, 2013). La fusion est un type de changement nécessitant de surmonter les habitudes établies et pouvant rencontrer des résistances, car il s'agit de modifier un mode de fonctionnement préexistant.

### Quel leadership ?

Dans de nombreux textes, l'importance d'un leader capable de porter la gestion participative en impliquant tous les membres de l'équipe dans la prise de décision est souvent mise en avant. Ce dirigeant doit agir comme un moteur pour le groupe, il détient la baguette du « *chef d'orchestre* » (Stervinou, 2014, p. 13) et doit se mettre au service du bien commun (Bachiri, dans Frimousse & Peretti, 2019) (Stervinou, 2012) (Kravagna, Reuchamps & Delberghe, 2013) (Pasquet, Liarte, 2012).

C'est aussi ce que les membres de l'équipe réclament en disant qu'ils ont l'impression de tourner en rond et d'avoir des discussions sans fin, sans qu'elles aboutissent. Et le fait que les travailleurs aimeraient que la directrice prenne une décision en ayant entendu leurs avis comme déjà cité plus haut, renforce ce sentiment.

## Conclusion

---

A la question de savoir « *Dans quelles situations le management participatif peut-il être bénéfique et inspirant, et dans quelles situations peut-il être préjudiciable pour les membres de l'équipe, en particulier dans le contexte de post-fusion de l'inforjeunes ?* » différents éléments de réponses ont été mis en évidence dans l'analyse de la partie précédente de ce travail. Je me permets ici de proposer quelques recommandations pour tenter de remédier à cette situation problématique et d'améliorer la vie des travailleurs de l'asbl Jugendinfo.

Prendre en compte les difficultés qui existent est un premier pas et aussi le plus important. Il faut ensuite réinstaurer un mode de participation qui convient à tous et donner une place la plus adaptée à tous les membres de l'équipe.

Il faut un pilote dans l'avion. Au moment de penser la fusion, le conseil d'administration a essentiellement pris en charge les aspects pratiques et administratifs sans penser aux aspects humains et aux besoins d'accompagnement et de leadership. La directrice a ensuite fait ce qu'elle a pu avec les moyens qui étaient les siens et qui dépassaient probablement son expérience professionnelle. Elle s'est tout naturellement fiée au fonctionnement fluide de l'équipe qu'elle connaissait, ce qui a entraîné un sentiment d'exclusion d'une partie de ses « nouveaux » travailleurs. Il serait sans doute toujours utile de la soutenir et de l'aider en l'outillant de moyens de supervision individuelle permanente et aussi via des formations bien ciblées avec des personnes spécialisées dans le changement des institutions. Question de pouvoir mieux structurer les chantiers, les étapes de travail, les priorités, les urgences, les points importants et les points à déléguer.

Il faut être attentif au fait que le management participatif peut devenir très vite chronophage. En l'absence d'un cadre clair et d'une préparation rigoureuse, trop de réunions se perdent dans des discussions sans fin et vides de sens. Il faudrait restructurer les réunions et pour certains sujets se servir éventuellement d'outils d'intelligence collective. Comme nous l'avons expérimenté lors d'une discussion à propos de la pertinence des heures d'ouverture, thème d'une commande au démarrage de mon stage. Ces outils ont l'avantage de cadrer une discussion autour d'un sujet spécifique et ils évitent qu'on ne s'éloigne du sujet. Cela nous avait permis de discuter en allant à l'essentiel pour au final aboutir à une méthodologie d'actions à court, moyen

et long terme. Ces pratiques collaboratives accompagnent et structurent les différentes étapes de la réflexion et des échanges (Guyard Meyer, dans Frimousse & Peretti, 2019).

Comme déjà dit plus haut, le fait de cadrer le processus de participation a toute son importance. Il ne s'agit pas de tout anticiper ou de tout contraindre, mais plutôt de permettre à chacun de participer sans que l'un n'entrave la capacité des autres participants. Il faut trouver cet équilibre délicat (Kravagna, Reuchamps & Delberghe, 2013). Ce qui implique notamment de cadrer les réunions d'équipe et de clarifier les objectifs de ceux-ci (Doutrebente, dans Frimousse & Peretti, 2019). Toute participation exige une démarche méthodologique (Du Payrat, dans Frimousse & Peretti, 2019).

De là découlerait également une certaine égalité entre les travailleurs au niveau de l'implication afin de donner à chacun une place juste dans les échanges. Ce qui est crucial pour contrer les frustrations et les tensions au sein de l'équipe. La reconnaissance pour chacun y gagnerait : le management participatif favorise le sentiment de reconnaissance et le fait de faire participer toutes les personnes de manière égalitaire renforcerait ce sentiment.

De ce fait, reclarifier le rôle de chacun et poser un cadre formel et clair pour tous les membres de l'équipe devient crucial. Cela permettrait, d'une part, de clarifier et d'équilibrer la répartition des tâches et, d'autre part, délimiterait le domaine d'activité spécifique de chacun autant que celui de l'autre. Ceci réduirait les inégalités réelles ou ressenties de tous les membres de l'équipe qui ont exprimé un sentiment d'injustice à cet égard.

Il serait nécessaire d'encourager davantage de mixité et d'échange, en mélangeant les expériences. Pour pallier la concentration des connaissances à Eupen, il est crucial d'intensifier les échanges et les collaborations entre tous les travailleurs afin de tirer pleinement parti des expériences acquises par les collègues. Par la même occasion, on arriverait également à équilibrer les moments informels entre les travailleurs des deux antennes.

Concernant les travailleurs de Saint-Vith, il apparaît qu'ils ont besoin d'un suivi et d'un accompagnement plus soutenus pour mieux trouver leurs places et leurs rôles au sein de l'équipe. Il semble qu'ils se sentent perdus et isolés. Ce n'est pas tant la participation en elle-même qui leur pose problème, mais plutôt leur intégration à l'équipe. Ils nécessitent un encadrement plus étroit pour ensuite pouvoir s'épanouir pleinement. La présence accrue de la directrice ou l'engagement d'un coordinateur d'antenne, qui travaillerait en duo avec elle, pourrait sans doute être bénéfique. Il est important de considérer la place de l'individu au sein du collectif. Pour donner le meilleur de soi-même, chacun doit se sentir intégré dans un groupe

qui utilise et valorise ses ressources personnelles, expériences et compétences. De plus, il est essentiel de disposer d'un niveau d'autonomie qui permet à chacun d'exprimer son potentiel créatif (Beaugrand, dans Frimousse & Peretti, 2019).

En conclusion, je suis persuadée que le management participatif est approprié à cette situation spécifique. Mais il ne s'improvise pas et encore moins dans ce contexte institutionnel particulièrement compliqué. Cette approche offre un cadre où les membres de l'équipe sont activement impliqués dans les processus organisationnels et décisionnels et ont ainsi la possibilité de contribuer pleinement à la vie de « l'entreprise réappropriée ». En permettant aux individus de se sentir valorisés et écoutés, la gestion participative favorise un sentiment d'appartenance et de satisfaction au sein de l'organisation. De plus, cette forme de management encourage la collaboration, la créativité et l'innovation, éléments essentiels pour relever les défis rencontrés lors de la fusion. En offrant un environnement où chacun se sent investi et responsabilisé, le management participatif crée les conditions propices à l'amélioration continue et au développement tant individuel que collectif des membres de l'équipe.

*« Seul on va plus vite. Ensemble, on va plus loin ! »*

(Benraiss et Benraiss, cité par Frimousse & Peretti, 2019, p. 103)

## Bibliographie

---

### Ouvrages et articles scientifiques

Berthet G., Bosschaert, B. & Maréchal P. (2012). Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises ?. *Les cahiers de l'observatoire transfrontalier de l'ESS*. Lille ; l'observatoire transfrontalier de l'ESS, 4. [\\*Cahier\\_OES\\_4\\_Participation.pdf \(observatoire-es.be\)](#)

Bouquet, B. (2006). Management et travail social. *Revue française de gestion*, 168-169, 125-141. <https://doi.org/10.3166/rfg.168-169.125-141>

Brun, J. & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30, 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>

Brun, J. (2013). La reconnaissance au travail. Dans : Christophe André éd., *La reconnaissance: Des revendications collectives à l'estime de soi* (pp. 39-44). Auxerre: Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.colle.2013.01.0039>

Charles, J. (2012). Les charges de la participation. *SociologieS*. URL : <http://sociologies.revues.org/4151>

Charles, J. (2013). Les conditions de la participation, marqueurs de la vulnérabilité du participant. *Academia*. [Les conditions de la participation , marqueurs de la vulnérabilité du participant | Julien CHARLES - Academia.edu](#)

Charles-Pauvers, B. & Schieb-Bienfait, N. (2012). Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle : Étude de cas dans une société coopérative et participative. *Travail et emploi*, 130, 57-75. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5699>

Dansac, C. (2022).. Besoins des publics, besoins des professionnels, pistes de réflexion à partir du modèle MMCTP. *Animation socioculturelle professionnelle : Acteurs et enjeux contemporains, pour quelles perspectives ?*, Carrières Sociales Editions, pp.91-110, 2022. [ffhal-03989497. Besoins des publics, besoins des professionnels, pistes de réflexion à partir du modèle MMCTP - Université Toulouse - Jean Jaurès \(hal.science\)](#)

Discry, A. (2015). Le recueil des informations : L'enquête qualitative. Dans : *Méthodologie de l'enquête quantitative et qualitative* (pp. 97-113). Les éditions de la province de Liège.

- Frimousse, S. & Peretti, J. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management*, 25, 99-129. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Guiol, P. & Muñoz, J. (2007). Management, participation et santé des salariés: Des médecins et des salariés parlent. *RECMA*, 304, 76-96. <https://doi.org/10.7202/1021533ar>
- Ignatieff, A., P. Bédard, A. & Chirita, G. (2022). La molécule du métabesoin: Pour permettre aux entrepreneurs de mieux répondre aux besoins complexes des consommateurs. *La Revue des Sciences de Gestion*, 314, 51-61. <https://www.cairn.info/revue--2022-2-page-51.htm>
- Jaeger, M. (2017). Les nouvelles formes de participation des personnes accompagnées dans les instances de gouvernance et dans les formations. *Vie sociale*, 19, 13-25. <https://doi.org/10.3917/vsoc.173.0013>
- Jeannerod-Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif. @*GRH*, 11, 7-29. <https://doi.org/10.3917/grh.142.0007>
- Kravagna Marine, Reuchamps Min, Delberghe Stéphane, Qu'est-ce que la participation ? *Université catholique de Louvain*, 2013. [https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A146445/datastream/PDF\\_01/view](https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A146445/datastream/PDF_01/view)
- Lapassade, G. (2016). Observation participante. Dans : Jacqueline Barus-Michel éd., *Vocabulaire de psychosociologie: Références et positions* (pp. 392-407). Toulouse: Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.barus.2016.01.0392>
- Pasquet, P. & Liarte, S. (2012). La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ?. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3,1, 3-16. <https://doi.org/10.3917/rimhe.003.0003>
- Pichault, F. et Nizet, J. (2001). *Introduction à la théorie des configurations* (1<sup>e</sup> éd.). De Boeck Université.
- Pichault, F. et Nizet, J. (2013). *Les pratiques des ressources humaines* (5<sup>e</sup> éd.). Edition du Seuil.
- Robin, J. (2023). Le management participatif permet-il de préserver et/ou d'améliorer la santé des collaborateurs?. fhal-04167909. [Julie Robin\\_management participatif.pdf](#)

Stervinou, S. (2014). Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives) : des entreprises au management participatif ?. *Ergologia*. 11, pp.95-130. fhal-0141141. [Les Scop \(Sociétés Coopératives et Participatives\): des entreprises au management participatif? \(hal.science\)](#)

## Sites internet

Absil, Gaeten. (2022). *La recherche et le MIAS*. QUALIs collecte : Entretien semi-directif [Entretiens semi-structurés | Recherchemaismodule2 \(gaetanabsil.wixsite.com\)](#)

Participer. (s.d.). Dans *Dictionnaire Larousse* en ligne. [Définitions : participer - Dictionnaire de français Larousse](#)

## Vidéo

UEF (2021) *Aujourd'hui, manager ça veut dire quoi ? avec Johann Chapoutot*. YouTube. ["Aujourd'hui, manager, ça veut dire quoi ?" avec Johann Chapoutot | UEF 2021 \(youtube.com\)](#)

### L'analyse organisationnelle

Mon analyse donne à penser que l'inforjeunes de la CG fonctionne surtout selon les caractéristiques de la configuration missionnaire, soit la configuration primaire. Elle se caractérise par un engagement fort envers une mission ou des valeurs, et qui inspire et unit les membres de l'organisation. Les structures de ce type d'organisation sont flexibles et souvent décentralisées, dans le but de répondre rapidement aux changements et aux défis de l'environnement. Les décisions sont souvent prises de manière consultative et participative (l'ajustement mutuel), et les employés sont encouragés à prendre des initiatives pour atteindre les objectifs de l'organisation. En particulier, il faut citer ici les relations interpersonnelles car elles reviennent souvent lors des entretiens que j'ai réalisés avec tous les employé.es. La liaison entre les deux sites de l'inforjeunes se base sur ces rapports interpersonnels. On en retrouve ici deux formes : d'abord ce sont des groupes de travail qui se créent autour d'une activité et ensuite les workshops se donnant souvent à deux. Dans ces binômes, en général, une personne provient du sud et l'autre du nord. De plus, on a instauré une fonction d'agent de liaison vu que certains travailleurs d'Eupen assurent aussi des heures d'ouverture à Saint-Vith. Ces deux mécanismes renvoient à une configuration adhocratique. C'est une structure organisationnelle flexible et non hiérarchique, qui permet aux employés de travailler ensemble de manière transversale pour atteindre des objectifs spécifiques. Les membres travaillent en équipes multidisciplinaires, qui sont créées et dissoutes en fonction des besoins. Les décisions sont souvent prises de manière collective et informelle, basées sur l'expertise et la créativité des membres de l'équipe. La communication est ouverte et informelle, avec peu de règles ou de procédures.

Dans la structure de l'inforjeunes Ostbelgien on observe donc une configuration hybride vu qu'on y retrouve 2 configurations. Ceci n'entrave cependant pas l'ambiance qui y règne.

Dans la gestion des ressources humaines, apparaissent surtout des caractéristiques de la convention valorielle. La convention valorielle est un accord tacite entre les membres d'une organisation sur les valeurs ou les normes de comportement qui doivent être respectées. Elles sont souvent implicites et ne sont pas nécessairement consignées par écrit. Elles peuvent être

transmises par la culture organisationnelle, les traditions, les pratiques et les croyances. Les conventions valorielles jouent un rôle important dans la gestion des organisations, car elles permettent d'accorder les actions des membres de l'organisation avec les valeurs communes, de promouvoir la cohésion et la collaboration entre les membres, et de renforcer l'identité de l'organisation.

Majoritairement, ce sont les mécanismes de la convention valorielle qui priment mais pour 2 facteurs on y retrouve aussi la convention individualisante .

Le premier facteur porte sur l'intégration et la culture de l'organisation. C'est ainsi qu'il est prévu que les nouveaux entrants suivent, dans un premier temps, un employé déjà sur le terrain lors d'activités intéressantes. Il n'est pas spécifié qu'ils suivent concrètement un employé bien déterminé, mais c'est plutôt formalisé en fonction des activités. Une fois par an est organisée une « mise au vert » pour renforcer les liens entre les opérateurs.

Le second facteur se réfère au temps de travail. Les employés sont assez libres. Dans son contrat, chacun a son horaire de travail fixe mais travaille en fonction des projets et des rendez-vous avec les écoles et autres partenaires et peut ainsi adapter ses horaires aux besoins de l'organisation et de sa vie privée. Les agendas sont mis en commun. La convention individualisante est un contrat entre le gérant et son employé qui redéfinit les rôles et les responsabilités de chacun afin de créer une plus grande flexibilité et un sentiment d'autonomie chez l'employé. Ce contrat est personnalisé en fonction des compétences et des préférences de chaque employé, ce qui crée un plus grand engagement et une plus grande satisfaction au travail. Ce processus de redéfinition des rôles et des responsabilités est un processus continu qui permet à l'employé de se sentir plus connecté à son travail, plus confiant dans ses compétences et davantage en mesure de contribuer à l'organisation globale.

Nous constatons ici que les 2 configurations, missionnaire et adhocratique, se prolongent par les 2 conventions sœurs que sont la convention valorielle et la convention individualisante, ce qui conduit donc à une harmonisation, et même si on ne peut pas parler de cohérence externe, la cohérence interne est manifestée.