



MASTER THESIS

Double Degree in international management – Master 2

PARIS DAUPHINE / LUISS GUIDO CARLI ROMA

2018-2021

Employee motivation in large-scale companies through participative management model

Made by: Océane ELOI

Tutor LUISS Guido Carli: MARENGO Luigi

Tutor Paris Dauphine: MAJEWSKA Agnieszka

Date: 26/08/2021

Abstract

The objective of this thesis is to define the key elements to effectively implement participatory management in large companies in order to empower employees.

Thus, two aspects will be studied: the key criteria for implementing participatory at a large scale and how it impacts employees.

In order to respond to this subject, we will undertake a literature review to define participatory management, the criteria of an effective implementation and the impacts on employees, all embellished with empirical data.

Then we will embark on a qualitative and quantitative research phase that we have decided to carry out at Sanofi. For this one we gave interviews with different socio-professional categories through semi-structured questionnaire. We will also run quantitative research to support the qualitative one. This multilevel approach will allow us to highlight the emergence of a process (here the implementation and introduction of participative management) in its context (a multinational company as Sanofi).

We will then be able to analyze these interviews and survey to determine recommendations and thus respond to the problematic that have been raised through the literature review: how to efficiently implement a participative management model at a large scale to motivate employees?

Following this analysis, we will be able to determine four essential aspects to be considered in order to be able to implement participatory management: culture, structure, processes and tools and people management.

We will quickly understand that the implementation of participatory management in a large company is a complex process that requires the study and evolution of many interconnected elements. There is therefore no perfect reorganization, and each company must be able to adapt its strategy by following the recommendations that will be given about the four aspects defined above.

Acknowledgment

I would like to warmly thank all the people who helped me during the development of my thesis and in particular my Italian thesis tutor Mr. Marengo Liugi for his interest, support, and great availability, as well as Mrs. Majewska Agnieszka for her responsiveness and advice during the writing of my thesis.

This work would not have been possible without the support of my two partner universities Paris Dauphine and LUISS Guido Carli, who allowed me, thanks to an allocation of materials and human resources, to devote myself fully to the development of my thesis.

This work could also not have been carried out without the availability and sharing of knowledge that my colleagues at Sanofi have shown me and who have been able to answer my questions with attention and interest to provide me with information and documentation necessary for the writing of my research. As a result, interviewees have heavily participated in the development of this thesis.

Finally, I thank all the people with whom I was able to do my studies, as well as my friends and family. Their attentions, advice and encouragements were a great support to me.

Table of Contents

1	INTRODUCTION.....	6
2	DEVELOPMENT OF RESEARCH STREAMS IN THE PARTICIPATIVE MANAGEMENT.....	9
2.1	The participative management	9
2.1.1	Origins and definitions.....	9
2.1.2	Participative management in Europe and France	13
2.2	How to implement and measure a people management strategy in a large-scale company?.....	14
2.2.1	What is a large-scale company?	14
2.2.2	Favorable conditions for implementing participatory management	15
2.2.3	Challenges for large-scale company to implement participative management	17
2.2.4	What is an efficient implementation – What criteria and how to measure it.....	18
2.3	Objectives of participative management	19
2.3.1	Work motivation.....	19
2.3.1.1	Work motivation and its consequences.....	19
2.3.1.2	Factors that affect work motivation	22
2.3.1.3	To what extend can participative management impact the motivation at work?.....	25
2.3.2	Other Consequences	27
2.3.2.1	Job satisfaction.....	27
2.3.2.2	Productivity.....	27
2.4	Limits of participative management	29
2.4.1	Disadvantages and limits of participative management	29
2.4.2	Suggested areas of studies	31
2.5	Conclusion.....	32
3	METHODOLOGY.....	33
4	ANALYSIS OF RESEARCH RESULTS.....	37
4.1	Strategical Part: Sanofi’s ambition and initiatives	37
4.1.1	Ambitions and Play to Win Strategy – Sanofi’s official perspective	37
4.1.2	Ambitions and Play to Win Strategy – Employee’s perspective and feedbacks	40
4.1.3	Sanofi’s global and local initiatives.....	43
4.1.3.1	Accountability and responsibility of the people management at Sanofi	43
4.1.3.2	Projects explanation and scope	43
4.1.3.3	The role of managers in the participative management implementation.....	47
4.1.4	Conclusion on this part.....	50
4.2	Operational Part: On the filed.....	52
4.2.1	The principles of Participative management.....	52
4.2.2	Impact on the employees.....	60
4.2.2.1	Positive impacts	60
4.2.2.2	Negative impacts.....	62
4.2.3	Correlation between Participative management principles and impacts on employees.....	64
4.2.4	Conclusion of this part.....	65
4.3	Limits of the research	67
5	CONCLUSION OF THE THESIS RESEARCH AND RECOMMENDATIONS.....	68

6	REFERENCES.....	73
7	ANNEXES.....	76
7.1	Research questionnaire: Strategy-related employees	76
7.2	Research questionnaire: Managers	79
7.3	Research questionnaire: non-managers employees	82
7.4	Quantitative Form	85
7.5	Play To Win PPT presentation for collaborators	87
7.6	Transcription interview A	92
7.7	Transcription interview B.....	99
7.8	Transcription interview C.....	107
7.9	Transcription interview D	113
7.10	Transcription interview E.....	121
7.11	Transcription interview F.....	129
7.12	Transcription interview G	135
7.13	Transcription interview H	148
8	THESIS SUMMARY (SEE FOLLOWING PAGES)	154

1 INTRODUCTION

In a world of constant economic and cultural changes, companies must redouble their efforts to meet expectations of their customers while adapting to the fast-moving environment. While a company can hardly influence its external environment, it can however attempt to explore it and master it to adapt to its needs and evolution. As part of this evolution, companies should first learn how to administer and manage their internal factors to optimize their overall strategy. People management remains at the heart of the evolution of a company and can represent an asset that need to be efficiently and thoughtfully manage.

In an effort to face this spiral of frantic changes, leaders must be aware of the need and open-minded enough to implement a relevant people management strategy at every levels. Indeed, changes in companies intervenes most of the time too late to act and are thus outdone by the events and new external tendencies. It is therefore up to the leader to be one step ahead and implement a strategy of perpetual renewal while including employees in its strategy. It is in this context that I will study the participative management implementation and its impacts at an individual level.

Well managed by their leaders, human capital can become a real asset and competitive advantage in order to face competition. The concept of Human Capital appeared for the first time in the 1960s, but the economist Gary Becker 1930 - 2014 (Nobel Prize in Economics in 1992) popularized this notion later. Human Capital refers to all the talents, skills and experiences of an individual that will enable him to work for himself and for others. This is from this principle, that participative management were born; in order to improve personal and collective work and create a favourable working atmosphere.

It is the quest for renewal and the desire to become always more productive that companies have begun to appeal to psychologists to understand individual and collective human behaviour within companies. The final goal being to empower individuals that will together create an organizational harmony able to meet the needs of a constantly changing environment. Nowadays, having a competent and motivated staff became a major strategic challenge for a change management company.

But what do the terms participative management mean? Before to deep dive into the literature review, I would like to give you a laconic definition.

While many management strategies exist, it remains to companies to select the one that will fit the best their culture and objectives. We can note the following four main management styles: the directive management, the delegative management, the persuasive management, and the participative management, which will be in the heart of my literature review. This management style was born when managers and researchers realized that the success of a project is linked to the degree of involvement of its actors in their overall mission. Human is placed in front of the stage and reintroduced as a "driving force" of the development of a company. This is from the 1970s that real changes in management are felt. During this decade research introduced to their business model notions of social factors (1970) following by societal and environmental notions (from the 1990s). In the early 1900s, the recurring error of companies was to think that employees' motivation depends only on a single variable: the salary. However, concrete motivation is found elsewhere (although primary needs satisfaction remains essential, it remains only one of the many variables of motivation and productivity at work). Those studies on motivation that we will analyse later on, have led to improvement in the management field of companies.

From a more theoretical point of view, participative management is defined by participation and active involvement of the team members. While managers believe in the individual abilities to create a collective intelligence, employees are heard and advised for their ideas and opinions. They become active members of the decision making and an impactful driving force behind change management. In order to successfully implement a participative management strategy, corporate culture is a key element that must promote communication, delegation of tasks and mutual respect.

Now I will try to explain the term motivation in a succinct way at first, then in more detail in the following part of the literature review. Although it seems difficult to define because opinions between researchers but also between managers diverge, the analysis of Vallerand and Thill (1993, p.18) admits that "The concept of motivation represents the hypothetical construct used to describe the internal and / or external forces producing the trigger, direction, intensity and persistence of behavior". In other words, it is all the energy, whether physical or

intellectual, used for the purpose of achieving one's goals. Motivation, however, remains fluctuating by many variants that we will study later.

This is for the elements previously mentioned that I have decided to write my literature review on the following subject: Employee motivation in large-scale companies through participative management model.

I will first analyse the characteristics of a successful people management strategy, and then I will define to which extent it is linked to work motivation. Other impacts will also be studied but won't be the main topic of this literature review.

For this purpose, I will study different articles and books to bring out the most relevant theories. The aim here will be to identify concepts and link them together to understand the complex relationship between participative management and employees' perceptions. At first, I will define precisely and concretely the participative management and the changes that this implies in a company. Then I will analyse how to implement it at a large scale. Finally, I will define the role of motivation, satisfaction, and stress and how it can be influenced by participatory management.

In a second part I will determine the disadvantages and limits of participative management and will give some suggested areas of study.

2 DEVELOPMENT OF RESEARCH STREAMS IN THE PARTICIPATIVE MANAGEMENT

2.1 The participative management

2.1.1 Origins and definitions

Participative management finds its origins in the early 1970s following the Second World War. It has been developed in different ways, in different countries in order to adapt to the local culture, the requirements and the specific political system of each country.

The aim is to develop a new management that respects the needs of employees and puts the human being at the heart of the management strategy. It was only from 1920 that literature started to focus on human relations within companies. However, putting the individual at the center of researches does not mean putting productivity and administration aside. It only suggests an improvement of relation and management while maintaining a final purpose that remain productivity.

Viteles (1953) described in the article *Motivation and Morale In industry* p.164 the concept of employee participation in companies as following: “employee participation in decision-making in a democratic atmosphere created by « permissive » leadership, facilitates the development of ‘internalized’ motivation, and saves to raise the levels of the employee production and morale”. Or “Participation is a process in which influence is shared among individuals who are otherwise hierarchical unequal”.

Through the first quote, it is explained that the participation of employees in the process of decision making helps to develop the motivation, productivity, and morale of employees. In the second quote it is said that participation is created between different levels of the hierarchy. From those two first sentence I can already understand an obvious link between productivity and motivation of the employees, which is the main goal of a company, and the importance of communication and participation of the employees in the managerial decision making at different levels of hierarchies.

This theory can be confirmed by the study lead in the article *Participatory management* (SHAGHOLI & HUSSIN, 2009), an opportunity for human resources in education, which proves that participatory management in the workplace is necessary to allow employees

taking part in the decision-making process and therefore to help the company achieve its organizational goals.

Participatory management, as a management method, can therefore not be understood as a simple management technique, valuing employee's work to improve product's qualities or services. It must be approached as a management strategy, aiming to overcome conflicts of interest to reinforce the commitment to the decisions and cooperation between colleagues. Many other researchers have been interested in teamwork. One of the precursors of this phenomenon is McGregor.

The theory Y of McGregor (1957) places the workplace participation in the center of employees' motivations and satisfaction. This theory proposed "an alternative approach based on more than just the assumptions about human nature". Through his work, this theorist will therefore remain one of the forerunners of the hypotheses asserting that teamwork is essential in companies. Teamwork allows collective actions to be carried out in a more productive way. This is why we can deduce the positive link between participative management that promote work group and productivity at work. This link between participation and productivity has been verified by a study lead in the article Participation and productivity: an empirical study by Rosenberg and Rosenstein (1980). Indeed, the results of the analysis strongly support the correlation between an increase commitment in group participative activity and an increase in productivity. And the participative management has been inspired about this concept of team work to create a model based on the cooperative between colleagues.

In the article Changing the Role of Top management: Beyond Systems to People (BARTLETT & GHOSHAL, 1995), a study was carried out on the case of 3M company who has implemented a new management method. The 3M company advocates a participatory management system in which employees are free and even incited to share their ideas with their managers in order to find solutions of development to face the highly competitive market. Each of the ideas proposed is then carefully studied by managers but also during team meetings. This helps highlighting initiatives and creativity of the employees. As we can read in the article Changing the Role of Top management: Beyond Systems to People (1995) "Senior management's primary role is to create an internal environment in which people understand and value our way of operating. Our job is of creation and destruction - supporting individual initiative while breaking down bureaucracy and cynicism. It all depends on a personal trust relationship between those at lower levels" (p133).

Because indeed, and as this article explains to us very well, the major problem in companies is to consider that the management is only here to define work tasks, to measure them and to control them, thus leaving no place for initiatives and creativity. Men are then robotic. This management system was called "the organization man" by William h. Whyte.

In order to stimulate employees and go beyond the system of "organization man" some manager, including Barnevik (CEO and President of ABB Asea Brown Boveri) initiated organizing challenges to their manager to boost the knowledge and skills of their teams. This method encourages diversity of ideas. This type of organization is called the individualized corporation. This step is one of the key steps in moving from a standardized, bureaucratic system to a human-oriented system.

Participatory management takes into consideration physical and intellectual personal skills in order to place them in a collective context. This management must leave a sufficient margin of freedom to allow employee some personal appreciation and a possibility of reflection for a project in the service of a community. "Participatory management is characterized by complete subordinates, and much of the decision making is accomplished by group participation" form Participatory management: an opportunity for human resources in education (Reihaneh Shagholi and Sufean Hussin, 2009, p.1).

Moreover, a study about participative management and satisfaction, carried in the article Participative Management and Job satisfaction (SOONHEE, 2002) shows that participative management has a positive relationship with Job satisfaction and one of the main reason is a more important use of supervisory communications with this method of management and also an improvement in manager's efforts to increase employee involvement.

From a more theoretical point of view, and following all the theories I have studied above, I can now understand the characteristics of participative management, which were also given to us by Salaün (2016), harmonist expert in learning and development. Participatory management gravitate around 5 fundamental pillars. The first one is to mobilize staff. This means allowing employees to share decision-making within the company. Employees are an integral part in the development of the strategy. The second pillar is "an active development policy within the team". As we have seen before, this is an atmosphere of mutual help, sharing and collaboration between team members. Then we find the delegation of power: managers trust in their subordinates and their intellectual abilities. They give them responsibilities. The fourth pillar is the decentralization of conflict resolution: setting up a system that encourage employees to solve their problems without necessarily calling on their

manager. This system provides problem solving through discussion. The intervention of a superior intervenes only if no solution has been found. And finally, we find the last pillar which is the establishment of regulatory system and allows to regulate individual and collective actions.

We can refer to the study *Le management participatif à France-Télécom* (Lazykoff 1991) which study the application of participative management in the group France Télécom. It points out a real improvement in the company in terms of employees' support, communication, and teamwork within the group. The study reveals numerous benefits of participative management although it still needs to be improved.

2.1.2 Participative management in Europe and France

Nowadays, participative management is taking an increasing place in companies.

At the European level the different forms of management in companies are relatively recent and still under development by the social actors.

The implementation of employee participation in companies remains in its infancy.

In fact, the principle of participation in work remains specific to each government and may differ from one country to another. However, there is an attempt to harmonize it at the transnational level.

Firstly, the CEE Directive of 22 September 1994 makes it compulsory to negotiate the establishment of an information and consultation group in multinational companies employing more than 1000 workers within the EU.

However, according to the SE Directive, negotiation on information-consultation and participation in the board of directors or supervisory board are entirely free.

In summary, although attempts have been made by some transnational union organizations to configure the emergence of a new form of internal democratic participation, it is questionable whether companies will follow it or not since no legal constraint occurs.

In 1996 the linguist Richard D. Lewis proposes in his book "When Cultures Collide" a graphic representation of the different types of management in the world according to countries and cultures. Although this mapping may seem generalizing, it presents us with an overview of the different countries. In Europe, the type of management can vary from one country to another. In Germany, for example, management is based on consensus but under the supervision of a hierarchy, in the United Kingdom it would be more moderated and based on collaboration, in France it would be mostly vertical with a Top-Down approach.

Despite this, there is still a certain desire on the part of some French companies to become more participative in order to cope with their external environment. We can take as examples the companies Orange, Decathlon or France-Telecom.

However, a certain gap can appear between the will from the company to implement participative management and the actual situation on the field.

2.2 How to implement and measure a people management strategy in a large-scale company?

2.2.1 What is a large-scale company?

Before tackling the different strategies for implementing participatory management in large companies, it is important to be able to determine what "a large-scale company" means.

According to INSEE, a company can be described as "large" as long as it meets at least one of the following two conditions:

- Have more than 5,000 employees
- Have a turnover of at least 1.5 billions euros and a balance sheet of more than 2 billions euros.

“This category of business is defined by implementation decree No. 2008-1354 or Article 51 of the law on modernization of the economy, relating to the criteria which allow for the definition of the class to which a business belongs for the purposes of statistical and economic analysis”. (Insee.fr)

The size of a large-scale company also usually implies a more complex management hierarchy and an important number of daily operations.

2.2.2 Favorable conditions for implementing participatory management

In order to implement participatory management effectively in companies, various conditions must be found. Some of those conditions are provided in the article Scop (cooperative and participatory societies): companies with participatory management? (Stervinou Sandrine, 2014).

First of all we have the leader since he is the bearer of the strategy, of the corporate vision. A participatory strategy cannot be born without the initiative and willingness of its leader to be implemented. To this is also added the role of managers since they will be the relay between the vision of top management and its implementation in the teams. A team cannot be participatory if the manager is has directive management style.

The size of the company and the types of professions exercised also play a role in the implementation of participatory management. As we can see in the article Scop (cooperative and participatory societies): companies with participatory management? (Stervinou Sandrine, 2014), we note "The more important the company is, the more strategic decisions are likely to be made by the Board of Directors without being discussed at intermediate levels, so the more authoritarian style can manifest itself, but it is not systematic". Thus, the larger a company, the greater the hierarchical level and the more decision-making would be made at high levels of the company.

Then we can note the transparency of the information since it allows employees to be aware of the economic situation of the company and thus feel more concerned in achieving the company's objectives as they are more aware of their place and the impact of their decisions.

Autonomy also plays an important role since it allows employee to choose their working method and to take initiatives that sometimes save precious time, in the problem solving for example.

France-Telecom Case

Let's take the case of France-Telecom, a French telecommunications company with 160,000 agents and which has tried to implement participatory management in its company in order to

cope with technical, economic and socio-cultural changes. The article Participatory management at France-Telecom (IAZYKOFF Wladimir, 1991) shows that many initiatives have been put in place such as implementation of operational tools to support the transformation and accompanying actions to support the framework that have been set up. Three years after the launch of its actions, an operational assessment has been carried out to highlight the concrete impacts of the initiative. This evaluation highlighted some improvements as well as shortcomings. Indeed, there is a lack of standardization of projects that can sometimes impact the degree of implementation of participatory management between the different units. Two reasons for this diversity are raised in the article: the autonomy granted to managers in the choice of projects to be carried out and the strong correlation between the success of a project and the manager's conviction to implement it. Thus, "we often observe a gap between stated intentions and tangible achievements" (Participatory management at France-Telecom, IAZYKOFF Wladimir, 1991). It is mentioned in the article that "the first advances in participatory management have indeed highlighted, as in many organizations, the fragility and shortcomings of traditional management methods: units with poorly defined missions, with sometimes unclear and/or poorly shared objectives, non-existent or ineffective team meetings, without follow-up or decision, projects without action plans, action plans without priorities".

From this article three points of vigilance are therefore raised:

- A certain governance must be implemented in order to standardize the projects and thus standardize the implementation of management in all the units of the company to avoid organizational and cultural inequalities.
- Managers must demonstrate a real conviction to evolve towards participatory management.
- Traditional management methods can be a hindrance to implementation.

Thus, although the literature does not present exact figures concerning the progress of participatory management, some case studies allow us to understand the difficulty of implementing it.

2.2.3 Challenges for large-scale company to implement participative management

We can already raise a first gap analysis based on the duality between the favorable conditions necessary for implementing participatory management and the elements that characterized a large-scale company.

While point 2.2.2 informs us of the importance of the leader, of the size of the company and the transparency of information and autonomy, the France-Telecom case supports some of these points and reveals new ones. Indeed, it tells us that traditional management can be a brake on participation, that managers must have a real conviction and motivation for change and that a certain governance must be implemented to standardize the company.

When combining these informations and compare them to the description of a "large-scale company" we can therefore ask ourselves the following questions based on the duality observed:

- How to implement participatory management within a large-scale structure when it would rather favor decisive or top-down management?
- How to ensure that all managers of a large company follow the strategy and vision of the Top Leaders?
- Is it possible to make information transparent and accessible to all employees at all levels of a large group?
- How to harmonize all projects while starting small to become big?
- How to ensure that the traditional management of large companies is not an obstacle to the implementation of participatory?

2.2.4 What is an efficient implementation – What criteria and how to measure it

Today, there is no miracle method or standard method to undertake an efficient participative management implementation in a company. However, empirical studies can help understanding the different initiatives that have been carried out in the past, what works well and is to be kept, and what has not worked and could be improved.

In view of the many points of vigilance to be considered when implementing participatory management, and while trying to answer efficiently to the question raised above, we can therefore ask ourselves at what point we can consider that an implementation is efficient.

Numerous studies have been conducted on participatory management in companies. Most of these studies focused on the outcomes of participatory management and its impact on employees (Motivation, satisfaction, etc.). However, despite this analysis carried out, very few of them present an analysis of the level of implementation of a managerial strategy in companies. Consequently, today, in the literature, there are still no precise indicators to determine the level of implementation of participatory management in companies.

Thus, from what we have seen in the introduction, we can determine that some indicators could give us an estimation of the level of implementation.

Indeed, Salaün (2016) offers us five pillars fundamental to participatory management: 1- involvement of employees in decision-making, 2- atmosphere of mutual help, sharing and collaboration between team members, 3- delegation of power, 4- decentralization of conflict resolution by setting up a system that encourage employees to solve their problems, 5- establishment of regulatory system to regulate individual and collective actions.

It would seem that measuring these five factors would make it possible to measure the effectiveness of the implementation of participatory management in a company.

To that must also be added a study between different departments and functions to determine whether the level of implementation is standardized, or not, throughout the company.

2.3 Objectives of participative management

2.3.1 Work motivation

2.3.1.1 Work motivation and its consequences

As we have seen in the introduction, the concept of motivation at work did not appear until the second third of the 20th century. The term motivation remains therefore relatively vague, and definitions confronts and diverges from one researcher to another.

Motivation is a process that is built over time and constantly renews itself. However, I will try, through different articles analysis, to highlight the most recurrent and predominant elements of motivation at work.

Researchers began to focus on workplace motivation as they realized its predominant role and impact on the business. In fact, an increasing level of employee's motivation would be the first factor of performance at work and therefore an important lever for companies to develop their productivity. It is interesting to note that the word motivation has the same root as "motor", a word representing a movement that enable the transformation of energy into action. It is the force that pushes the individual to perform an action.

However, motivation at work is not a constant value. In the same context, motivation can vary from one individual to another according to his expectations and perceptions. The motivation of an individual can also vary according to circumstances and external factors that we will study later, such as co-workers, creative incomes, social environment, salary, and demographic asset.

We can note the following citation: "Process that involves the will to perform a task or to achieve a goal, so a triple choice, make an effort, support this effort until the goal is reached, devote the necessary energy." Levy Leboyer (Théories de la motivation au travail, 1984, p12). As mentioned in the article Motivation at work - concept and theories, by Patrice ROUSSEL, psychologists agree on the fact that there are 4 ratios that allow to define and measure the motivation of an individual and which are:

- The triggering of the behaviour: when we initiate an activity requiring a physical or intellectual energy expenditure. Motivation is thus the energy source of this trigger.
- The direction of the behaviour: motivation directs behaviour in the proper direction.
- The intensity of the behaviour: it corresponds to the level of physical and intellectual effort necessary to carry out the action
- The persistence of the behaviour: continuity in time of the characteristic of direction and intensity of the motivation.

According to those four elements we can therefore conclude that motivation at work can be defined as a process that activates, orients, energizes, and maintains the behaviour of individuals towards the achievement of the expected goal. We can thus very quickly make the link between the productivity of a company and the motivation rate of its employees. Because an employee not motivated is an employee who will not get involved, or very little in his work as he will tend to procrastinate or slow down when performing his task. In contrast, a motivated employee will appreciate doing his job and try to give its best to perform well.

To understand motivation, we must also try to understand where it comes from and what are the elements that constitute it.

We can highlight the ERD theory developed by Alderfer in 1969, which suggests that motivation at work is caused by the will to satisfy 3 types of needs: the needs of existence, the needs of social relations and the needs of personal development. Alderfer's work is largely inspired by those of Maslow (1954), since it makes a link between the three types of needs satisfied by motivation and Maslow's hierarchy of needs. The need for existence refers to the needs that enable us to survive such as hunger or thirst, but also working conditions in the context of work. The social need refers to interpersonal relationship as family, friendly, enemy, co-workers, superiors, etc. Finally, we find the need for personal development that can be triggered by a reasoning that requires intellectual or physical capacity. The need is satisfied when developing new abilities, learning and surpassing oneself.

Now I am going to introduce the distinction between intrinsic and extrinsic motivation. According to the article *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions* From Deci and Ryan (2000, p54): « Intrinsic motivation remains an important construct, reflecting the natural human propensity to learn and assimilate. However, extrinsic

motivation is argued to vary considerably in its relative autonomy and thus can either reflect external control or true self-regulation ». We can note the example of a student's homework given in this article. Two distinct kinds of motivation can drive the student in its task: either the student will be motivated by the curiosity and interest of the work, either he will be motivated by the envy to get an approval from an external person (a parent or a teacher for example). Now transposing this example to a work context, an employee can be motivated by its work either because he finds its tasks interesting and want to develop its knowledge, either because he is motivated by the reward he might have by a colleague or superior. In other words, intrinsic motivation is led by curiosity and interest while extrinsic motivation is led by external factors such as reward, salary, or social pressure.

The Intrinsic need also refer to the development of the ability to interact positively with one's environment, either professional or personal through an accumulation of knowledge and experimentation. This need acts jointly with the one of self-determination and reflects an individual's ability to be at the root of his own behaviour. As we have read in the article *La motivation au travail - concepts et theories* (ROUSSEL, 2000, p7) "To satisfy this need, the individual is working on developing the locus of internal causality he perceives. It is up to him to develop his perception of being at the origin of his own behaviour. As long as he perceives that his environment guides his choices, he perceives in himself a locus of external causality. If he perceives a locus of internal causality, he then perceives his (working) context as supporting his autonomy. In return, his sense of self-determination increases and reinforces intrinsic motivation ».

From these definitions we can therefore wonder which of the two types of motivation impact the most the employees and how should managers choose between the two approaches. This is a question that even economist struggle to answer. If we refer to the article *Successful management by motivation, balancing intrinsic and extrinsic incentives* (2002, FREY and OSTERLOH), it says that for a long time Intrinsic and Extrinsic have been considered as independent. But then, numerous Psychologist have shown that there is a trade-off between those two meaning that when extrinsic motivation, like money reward is withdraw, the incentive (task interest) might be gone. We can notice the empirical study of Eden (1975) that reported a negative relation between the perception of extrinsic rewards and the amount of intrinsic motivation. In other words, rewards, like moneys might decrease the intrinsic motivation.

We can also refer to the empirical study of Cirka (2000). This study tries to determinate the effect of a merit pay plan on psychological variables as the motivation at work.

The results determines that the effects of merit-pay programs on intrinsic motivation might be negatives for some employees. Indeed, those who were the most motivated before implementing a merit-pay program have seen their intrinsic motivation declines.

It is also a risk for companies, which might not be able to answer to future extrinsic motivation's need of the employees because of financial resources. Indeed, if they remove the merit-pay program after a certain amount of time, employees will possess less total motivation (intrinsic plus extrinsic) than before the program.

Other laboratories' experiments have shown that link between the two different types of motivation. We can note the one of Ryan et al. (1983) which found that a group which receive performance-contingent rewards shows a lower intrinsic motivation, whereas those who did not receive any feedback demonstrate a higher intrinsic motivation.

The Ryan and al. definition of motivation, as well as the ERD theory seems to be the most relevant for this literature review as it enables a better comprehension the major triggers of motivation. While the Ryan and al. intrinsic and extrinsic definition agrees with the need for personal development, the ERD theory also highlights two other needs for existence (working conditions) and for social relations (teamwork, work atmosphere, sharing, etc.).

2.3.1.2 Factors that affect work motivation

a. Demographic assets

The first variable that affects work motivation is the demographic data. It corresponds to the analysis of the population according to variables such as age, sex, nationality, social origin, level of education or family ties (married, single, with children or not, etc). Each of those variables can affects an individual's personal and professional life at different levels including motivation at work.

Studies have shown that demographics such as seniority within the organization, duration of leadership, level of education and age can influence work involvement (Chen and Francesco, 2000, Mathieu and Zajac, 1990; Salancik, 1977). But other articles demonstrated that some of

those variables can vary from one country to another according to the national country. For example, level of education seems to have a neutral correlation with employee involvement in some country like Korea (Sommer & al., 1996).

b. Organizational culture

Organizational culture can be defined as the following: « shared values, beliefs, or perceptions held by employees within an organization or organizational unit. Because organizational culture reflects the values, beliefs and behavioral norms that are used by employees in an organization to give meaning to the situations that they encounter, it can influence the attitudes and behavior of the staff » (Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and job satisfaction, TSAI, 2011, p1).

According to the article The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment - A cross-national comparison (LOK & CRAWFORD, 2004), organizational culture has a positive correlation with employees' satisfaction and involvement. This theory has been confirmed by a study conducted in the article Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction (TSAI, 2011) that demonstrate that organizational culture is significantly (positively) correlated with leadership behaviour and job satisfaction.

The corporate culture also strongly impacts (positively or negatively) the social interactions and the workplace environment in a more general point of view since it can improve (or not) communication, collaboration and provide a guideline that can influence behaviours, practices, values and assumptions.

c. Colleagues at work

Teamwork is greatly expanding within companies implying an increasing importance of colleagues' relationship. However, this variable remains fluctuating, and managers might lose control over it. Hence, the relations between colleagues can significantly vary from "friend" to "enemies" colleagues.

The first impact of colleagues' relationships can be found in the establishment of an appropriate (or not) work atmosphere as co-workers have the capacity to influence their colleagues in a positive or negative way. More than influencing the workplace, an adequate relationship between colleagues that implies mutual help and collaboration can enable to satisfy one's own needs and develop one's own motivation (Cheon et al., 2014).

To develop this mindset, managers have the important role of creating a synergy that favors communication and collaboration. It is not an easy task and cannot be an exact science as the outcomes depends on the complexity of human relationships. However, they must try to regulate situations by encouraging discussion and constructive dialogue.

It is interesting to note that, nowadays, there is a rising trend in the desire of improving colleagues' relationship and work atmosphere. Several rankings have been creating, such as "great place to work" to promote a dynamic work environment based on celebrating and sharing in a respectful and cheerful atmosphere.

d. Salary

One of the first and simplest theories developed about the relationship between pay and work motivation is the Taylor's classic approach (1910). It admits that salary is the only motivation to be efficient and that an increase of one of the factors (here money) would automatically increase the other (motivation) and vice versa in case of a decrease. Although this theory has been used as a pillar of the well-known Fordism during the industrial revolution, it remains very succinct and has evolved over time to be included in a larger set of variables.

The theory of equity of Adam (1975) also suggests a new perspective on the correlation between salary and motivation by introducing the variable of unfairness. This theory of equity affirms that individuals constantly compare their situation by observing their environment and determining whether the work provided is fair to the results obtained. If equity within a company is not respected, a feeling of injustice might raise and lead to a decrease in motivation. This theory of Adams on equity can also be verified by the theory of Marsden and Richardson (1994) which states that wages can be rather demotivating than motivating for employees, depending on how it is managed.

2.3.1.3 To what extent can participative management impact the motivation at work?

As we saw in the previous section, different factors can influence work motivation. However, participatory management and what it implies remains one of the main factors that influence work motivation. Indeed, we defined the motivation by a fulfilment of 3 main needs according to the theory ERD: The needs of existences, the needs of social report and finally the needs of personal development. But we have also seen that participative management tend to involve all members of a team to develop ideas and create a positive, creative and productive work atmosphere where collaborators benefit from a margin of manoeuvre in the accomplishment of their tasks. Thus, we can quickly make the connection between the participative management and the concept of motivation at work according to Elderfer.

First, the need for social relations is satisfied by the participative management since the manager believes in the individual capacities of each to produce a collective work. It promotes group work and collective agreement enabling each member to develop social relationships within its team. Those relationships are expressed by ideas, emotions, confidences, etc. If we put this need in a professional context, the need for social relations can also be expressed by the need of integrating a team, having professional or friendly exchanges with co-workers, or being part of a union. This need corresponds, according to Maslow's scale, to the need for self-esteem. Workers need to feel recognized by their colleagues or their manager. It is important to note that those needs for social relationships can be friendly or conflictual. However, positive relationships are obviously to be prioritized in order to create a positive work atmosphere that will then meet the need for existence.

Then, we find the need for personal development that corresponds, on the Maslow pyramid, to the need for self-esteem and self-fulfilment. This need is satisfied by participative management as employees are listened and their ideas considered. They become a driving force of decision making and key elements of the evolution of their business. Even if their work might remain framed by their managers, they maintain enough freedom to be able to appeal to their creativity and personal capacities to solve a problem by themselves. This freedom enables employees to improve their capacities, expand their skills and surpass themselves, satisfying one's aspirations for creativity and innovation and the desire to participate in rewarding and challenging tasks. This need for personal development could not, for example, be satisfied with a directive management method that leaves no place for creativity. This theory can also be reinforced by the work of Oldham and Cummings (1996)

who have shown that the more challenging the missions are, the more productive and creative the final achievement will be.

In addition, some studies have shown that employees' involvement in decision-making and problem-solving system increases job satisfaction and mental health of individuals (Spector 1986, Miller and Monge 1986, Fisher 1989). Being part of the decision-making process would allow employees to influence their own work environment by making decisions about the nature of their work and thus create a work environment that matches their expectations. Moreover, taking part in decision-making would enable employees to have a clearer and better-defined vision of the strategy applied by the company. Yet, an employee who clearly understands his or her work duties will be more motivated to accomplish them (Hackman and Lawler, 1971).

Taking part in the decision process has therefore all the advantages a company can expect from and for its employees: making them more satisfied, motivated, and conscious of their work task.

2.3.2 Other Consequences

2.3.2.1 Job satisfaction

One other consequence of participative management is satisfaction at work. Some studies have found a correlation between managerial autonomy support and positive work outcomes. The study of Deci & al. (1989) highlights the fact that job satisfaction can be increased by a participative management model that encourages its employees and provides effective communication between employees and managers, but also by a freedom of taking initiatives and being creative. This study also points out that employees tend to have a greater level of trust in corporate management and show other positive work-related attitudes in a participative management environment.

We can also note the studies of Cotton et al. (1988) and Macy, Peterson, and Norton (1989) that highlight a link between participative decision making, job satisfaction and worker's mental health. The research of Daniels and Bailey (1999) on the company SV Systems International, shows that employees who take part in day-to-day decisions might better meet an intrinsic biological need to influence their environment.

However, just like motivation, Satisfaction is not a constant variable and can vary. The study of Andrew Hale Feinstein, assistant Professor of the University of Nevada, Las Vegas, indicates that Job satisfaction can change according to the level of education, compensation, work conditions, etc.

2.3.2.2 Productivity

Productivity measure both efficiency and effectiveness. At work, productivity represent a high performance from employees. By encouraging their employees to get involved in decision-making, goal setting or problem-solving, participative management increase performance and productivity. According to Miller and Monge (1986) job satisfaction and productivity have a strong correlation. Indeed, participative management increase job satisfaction and job satisfaction increase productivity. Some data found in the article Impact

Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity (Bhatti & Qureshi, 2007) also confirm this correlation and interconnexion between employees Participation, Job satisfaction, employee productivity and employee commitment.

2.4 Limits of participative management

2.4.1 Disadvantages and limits of participative management

Participative management can also have some limits. Indeed, there are limits to participative management itself, and there are limits to the implementation of participative management within a company as you have seen previously.

We can also refer to the article *Participative management of Employees in Decision-Making: An Empirical Study* (Ravu Kumar, 2018). The present paper tries to explore participative management by considering 604 respondent employees within a company of 20 000 employees. The initiative of making employees taking part into the decision-making process has been set up by the government to improve relationship among workers. The objective of the research is to present the implementation process of participative management in Visakhapatnam Steel Plant (VSP), and to recognize the various participative forms. The research also collects the opinions of the respondents regarding the success of Participative Management in order to identify the reasons for limited success of workers participation.

Through this study, the results demonstrate the following hypotheses: following the application of participative management, 95% of employees noticed an improvement in the involvement of decision-making. However only 38% of the sample finds that employee participation has been implemented successfully, against 62% of employees who expressed that it is not successively organized. The reasons given for this lack of effectiveness are: absence of commitment (31.44%), lack of interest (50.21%) and limited members (18.35%). Therefore, the implementation of participative management does not necessarily guarantee its success. Managers must recognize their obligations and responsibilities and each employee must feel concerned about decision-making. The success of a participative management resides in both senses: for the managers who must consider the opinions of the employees and communicate clearly on the tasks and objectives of the company, and for employees who must feel involved in decision-making.

Thus, it would seem that providing trainings to managers to guide them in the implementation of participative management could show great benefits. We can once again refer to the study of Deci et al. (1989) which shows that giving a training to managers increase the quality of supervision, trust and job-related satisfaction. Those training are described in the article as

group of discussion and role-playing activities about different themes: maximizing opportunities for employees to take initiatives, giving non-controlling informational feedback, recognizing, and accepting subordinates' perspectives. We can also refer to the study Les Scop : des entreprises au management participatif ? (STERVINO, 2014) that points out the potential raise of an unequal implication between employees. Those inequalities can then create tensions, especially knowing that the time spent on decision-making is a time not considered in the salary activity. In conclusion participative management can generate a duality in terms of responsibility and expectations that can potentially lead to a breeding ground for conflicts.

We can also note the limit of time and money resources. Indeed, taking into consideration each employee's opinion when making decisions or solving problems can be time consuming, especially if recommendations made by employees are not relevant. Participative management can therefore have disadvantages, especially in the case of a crisis, when decisions must be taken quickly.

2.4.2 Suggested areas of studies

This literature review allowed us to understand the various advantages of participative management and established meaningful relations with motivation, satisfaction, and collaboration. However, the last part also pointed out some limits that must be taken into consideration when implementing participative management. Nevertheless, those limits also allow to open new avenues for reflection.

At first, it would be interesting to analyze the implementation of a participative management method within a large-scale company. This would allow us to understand what actions to put in place to obtain an effective system but also, and above all, to understand the mistakes not to commit and not to reproduce. For that we could analyze the various tools, processes, and training that a company can use for implementing participative management.

Then we could also try to determine the qualities required for a manager to implement an effective and positive management and work atmosphere within its team.

Finally, we could level up to the next layer and try to understand the qualities and roles of top leaders in the implementation of participative management and how they can positively or negatively influence it. Indeed, by their influence and inspiration, top leaders must have a deep understanding of the identity and culture of the group in order to communicate the right information and the right vision throughout the company.

2.5 Conclusion

As demonstrated in this literature review, participative management aims to satisfy different needs according to the ERD theory and the pyramid of Maslow. We can find the needs of existence, social relationship, and personal development. Those needs are an important trigger for work motivation. In addition of a significative improvement in motivation, participative management also contribute to job satisfaction, collaboration and, by a better communication at work, a larger freedom, and a better understanding of the tasks.

Thus, it seems that companies could largely benefits from participative management. However, we have also seen that participative management have limits. According to empirical studies the application of this method within company can remain complex and is not always an easy task for managers and employees; even more in large companies that are facing other challenges and obstacles that might not be the case for smaller ones.

Management participative can therefore support companies in achieving their strategic goals and objectives through a pro-active method. However, it remains to them to align their management strategy with the culture and structure of the company while communicating efficiently to their employees. We can therefore raise our problematic:

How to efficiently implement a participative management model at a large scale to motivate employees?

3 METHODOLOGY

Research question: How to efficiently implement a participative management model at a large scale to empower employees?

In order to answer to our problematic, we will use a qualitative and a quantitative approach to study the level of participative management at Sanofi.

The qualitative approach

Data collection: In order to answer the problem, I decided to collect data through semi-structured interviews using an interview guide.

The semi-structured interviews will allow to obtain rich and particularized information without directing the answers and thus allowing new aspects to emerge and new questions to raise. The emergence of this new information may imply an adaptation of the interview guide as the interviews are conducted.

This qualitative methodology will enable to consider the different perspectives regarding participatory management at Sanofi. By perspectives, we mean a multilevel (vertical) approach that will allow us to highlight the emergence of a process (here the implementation and introduction of participative management) in its context (Sanofi). This approach will allow us to understand the place of participative management at Sanofi while putting into perspective the feelings of the employees at different hierarchical levels.

We will be able to determine whether the managerial strategy is aligned throughout the company, or whether a gap can be felt between the entities responsible for the managerial strategy, those who are in charge of relaying it and all other employees. This gap analysis will enable us to understand what is well-working or not and where are the potential weakness. Then we will be able to give recommendations based on this analysis.

The interviews will be conducted with three distinct social-professional categories in order to understand the potential gaps between the company's strategy and the employees' feelings about participative management. We will therefore interview:

- Three employees in charge of Sanofi's management strategy.
- Four non-managerial employees to detect a potential gap between the different levels of the company
- one manager to understand its role within the implementation of participative management.

This will make a total of 8 interviews. Sanofi being a French company, interviews will be conducted in French. However, I will take care of translating the interview guides and quote the interviews in English during my analysis.

The interviews will be structured as follows: a relatively open-ended introductory question to start the discussion followed by questions on themes predefined in an interview guide (ref. annexes 1,2 and 3).

As I am working as a trainee at Sanofi, I will also share my observations within my team and collect internal or external documentation that I will be able to analyze.

Information/data analysis: First, we will transcribe all the interviews and highlight the different themes to proceed to an unfolding approach for the analysis. Then, we will analyze the themes discussed and information given in order to carry out a gap analysis of participative management between the different entities of Sanofi.

Finally, we will try to answer the research question and compare these results to the results obtained in the literature review.

The quantitative approach:

Data collection: In addition of the qualitative method that will point out essential arguments through interviews, we will use a quantitative method through an online form that has been distributed internally (ref. annex 4).

This only 9 questions forms aim to bring quantitative data to support our qualitative research. Through this form we will determine the level of implementation of participative management through the 6 following criteria (based on the five pillars of Salaün):

- I fell invested within the decision-making and objectives definition
- My job fosters delegation of power and tasks
- I am autonomous in my tasks planification and my work methodology
- My job fosters listening, sharing and collaboration
- My job fosters communication through different levels
- The conflict management is decentralized

We will also determine the impact of participative management on:

- Motivation
- Job Satisfaction
- Stress

Those criteria will help us determined 1- the level of implementation of the five fundamental pillars brought by Salaün in 2016, 2- the impact of participative management on motivation, job satisfaction and stress, 3- the correlation between the five pillars and motivation, 4- the equal or inequal level of implementation throughout the whole company.

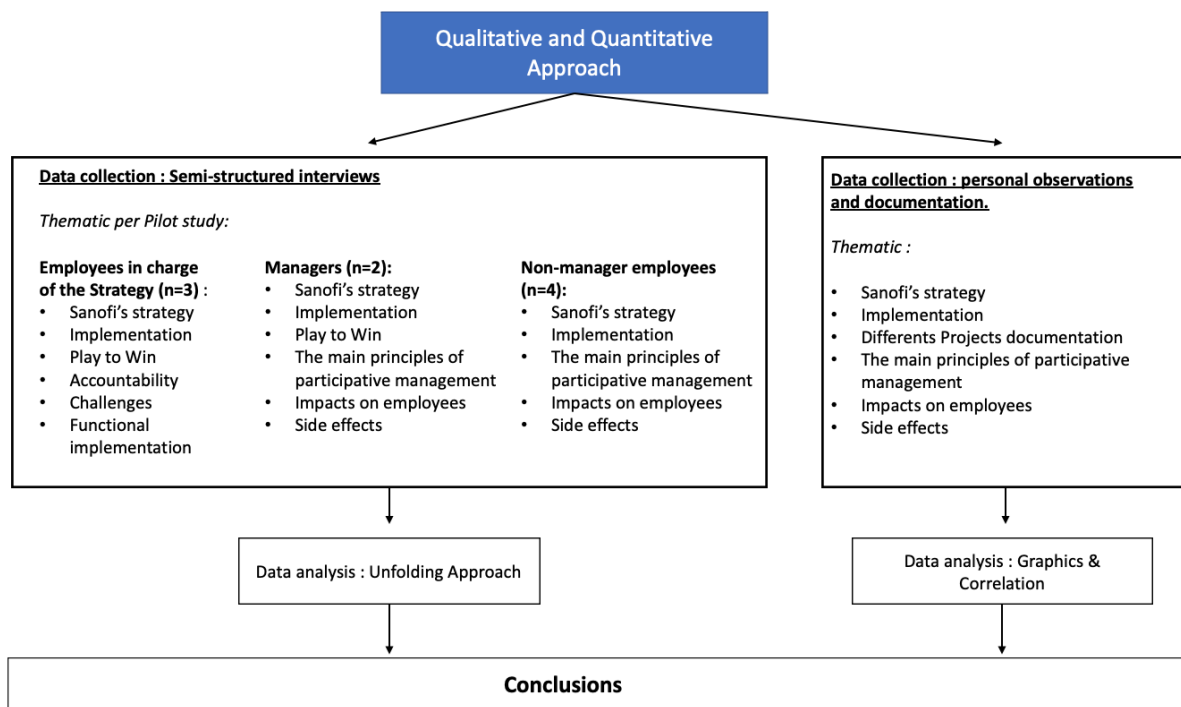
For this survey, we have received 41 answers dispatched as following:

Department / function	Number of respondents
Finance	12
IT	10
SBS	7
Human resources	5
Purchasing	2
Industrial affairs	2
Global support function	1

Communication	1
Biologic	1

Information/data analysis: We will first treat the information through three different graphics, including a correlation graphic. Then we will analyze and compare the data with each other's.

Here is a recapitulative graphic of our methodology:



4 ANALYSIS OF RESEARCH RESULTS

In order to analyze the interviews that have been conducted, we will use a funnel technique to refine our research, bring a critical mind and determine recommendations. We will first present the official strategy communicated by Sanofi. Then we will analyze the interviews we have conducted with employees in charge of participatory projects to understand what real actions have been implemented within Sanofi. Finally, we will analyze the interviews conducted with manager and non-manager employee in order to study the impacts on the GEMBA (on the field).

These analyses will allow us to determine the positive and negative points of each initiative, leading to a better understanding of the potential gap between Sanofi's official strategy and the concrete actions put in place. Then we will finish with recommendations.

4.1 Strategic Part: Sanofi's ambition and initiatives

First, we will study Sanofi's managerial strategy, its ambitions, and the Play to Win strategy from two different points of view: first from Sanofi's point of view, then from employees' point of view. This will allow us to determine a first Gap analysis. Then we will analyze different projects launched in the company.

4.1.1 Ambitions and Play to Win Strategy – Sanofi's official perspective

Although Sanofi is known as a relatively traditional company with many hierarchical levels, it seems that the trend is changing. Indeed, according to official communications, Paul Hudson, CEO of Sanofi, has just launched a new global strategy promoting innovation and employees' initiatives.

“Our new strategy positions Sanofi to achieve breakthroughs with our most promising medicines, addressing significant patient needs. We will anchor our efforts in leading-edge science with clearer priorities and a focus on delivering results,” (Paul Hudson, Capital Market Day, December 10, 2019).

This new strategy is based on four pillars:

Integrating ESG into Sanofi's 'Play to Win' strategy



We can notice the pillar "Reinvent how we work" which focuses on ways of working, on employee's development and on initiatives.

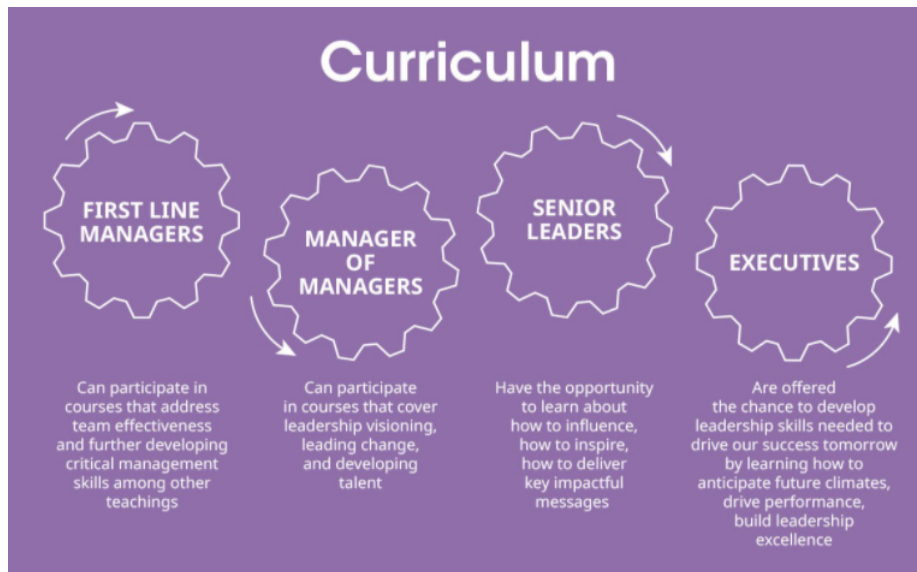
This new strategy is widely communicated within Sanofi and several employees are trained to become ambassadors of the Strategy in order to deliver training to the various Sanofi teams.

Here are the four principles and "behavior to adopt" proposed by the strategy in order to shift the Sanofi's culture (see Annex 4):

1. Stretch to go beyond the level we have operated at up until now
2. Take actions instead of waiting to be told to
3. Act in the interest of our patients and customers
4. Put the interest of the organization ahead of my own or those of our team

The goal of this new strategy is to move from a "Play not to lose" strategy that is about being on control, staying in the comfort zone and not taking risks to a "Play to win" mindset that promotes collaboration and initiatives.

In addition, according to Sanofi.com, it would seem that Sanofi offers development programs for managers in order to accompany them in their professional evolutions and day-to-day team management:



It would therefore seem that Sanofi truly wants to transform its people management and ways of working by using more participative management to empower their employees.

But what is the factual situation? That is what we will see next.

4.1.2 Ambitions and Play to Win Strategy – Employee’s perspective and feedbacks

In the previous part, we were able to see Sanofi's official ambition. But what is the factual situation? We will try to answer this question through the analysis of the interviews, in particular via the questions: do you think that there is a desire on the Sanofi’s part to increase participatory management? What do you think about the Play to Win strategy? Is the communication around this strategy sufficient?

Among the respondents' responses given to the first question mentioned above, two majority tendencies arise:

Yes, Sanofi truly wants to develop participatory management within Sanofi but is not yet fully able to do so (A, C, D, E, G)

Among the five respondents who believe that there is a desire on Sanofi's part to increase participatory management, four of them mention the Play to Win strategy as an illustration of their thoughts. According to them, this strategy shows a determination of Sanofi to change its ways of working although it is not yet properly implemented as we will see in the next part. It also seems that agility is a key tool for the implementation of a more participatory strategy since two of the interviewees believe that it will make it possible to achieve innovative changes within Sanofi.

We can note the following quote from D "Yes because they are really focused on play to win culture. So yes, there is a desire to do participatory management especially on the fact that they set up a lot of projects with agile methodology and all that. So yes, I think, even if today it is not necessarily deployed but there is a will to".

According to them, two majority reasons are at the origin of this lack of implementation of the strategy:

1. Lack of information and training
2. Uneven communication: the communication seems to target only a part of the employees, i.e. employees working on tertiary sites. Respondent D's quote can be noted as "So in the end they tell themselves that they affect everyone, but this is not the case. And that's what's going to be

complicated. So maybe the Play To Win strategy is dedicated only to people in the tertiary sector but I will find it a shame and it shows even more the gap that there can be between the will to do things well in companies and things that come from the global and that are totally on the fringes of what is happening on the ground. ».

No, Sanofi does not really seem to want to transform itself to become more Participatory. (B, F, G)

For these three respondents it would seem that Sanofi's communication strategy is only communication and that there is no real will to change things since no concrete actions are implemented on the ground.

We can note this quote from B:

« So, officially nice communication, good intentions, etc. But in reality, zero. There is an old adage that says, "Birds of a feather flock together".

There are two distinct elements to be analyzed in this sentence. The first part of the sentence refers to a communication which is not necessarily intended to be representative of the real will since it would be a question of "beautiful communication, good intentions" only and that it is not accompanied by real actions. According to Respondent B, they often create initiatives but there is no real content and follow-up of these actions. We can also note the analogy given with the Play to Win strategy. It is massive but it does not deliver in the long term because the people who follow the training find it great at first but as there is no follow-up or real implementation of action, as soon as they return to their service, they go back to the old management systems imposed by their manager. This is reinforced by F's comments on Play to Win: «That it was so high level that, well... (silence). And then everything that is Play to Win, it's so high level and it's so common sense that we liken it a little bit like generics and it speaks to people, yes, but in the end they don't really know what to do with it.", "But it's very good because at least it gives the conductive line but after what do you do with it's something else."

The second part of the sentence puts forward another argument: according to him, the managers themselves do not necessarily apply this strategy since the evolution of the

employees would not necessarily be a priority and that they would not be oriented GEMBA (on the field). This phenomenon would also be accompanied by a long-term risk since it seems that these same managers tend to hire managers who behave like them, i.e. managers perhaps more profit-oriented than people-oriented. We can note this powerful phrase "For having a real change it is not an evolution that is needed, it is a revolution. »

From the interviews we can also note another obstacle to the implementation of participatory management, which is the lack of support of the Global for the initiatives created in the different departments. Since, indeed, there have been efforts to improve management, but it was based on volunteering. There have been no global initiatives, just as there is no global will to deploy LEAN, Design Thinking or agility. Each of these initiatives has always been taken by Business unit or departments.

In order to understand why Sanofi's official strategy does not deliver and why two tendencies seem to emerge regarding Sanofi's willingness (or not) to change its ways of working, we will try to determine whether the incomplete fulfilment of the strategy is due to an inadequate management of the implementation, whether it is due to a false will to be participatory?

To answer this question, I interviewed employees who are or were in charge of participatory projects and initiatives within Sanofi. Through their example we will try to discern what worked and what didn't, what is the governance and what support is provided by the Global.

4.1.3 Sanofi's global and local initiatives

4.1.3.1 Accountability and responsibility of the people management at Sanofi

It seems clear that roles and responsibilities are not clear within Sanofi. The search for the people to be interviewed itself has demonstrated this. Indeed, when trying to find out where the Global initiatives come from and who is in charge of the implementation of a managerial strategy at Sanofi it would seem that no one were able to answer to me.

To the question "At Sanofi, the managerial strategy that we currently have, who is in charge of it? Is it Paul Hudson or is there a dedicated team?" Here is the answer given by Respondent F: "I couldn't tell you that because it goes so much in all directions that I have no idea." I think this quote is a nice illustration of the feeling perceived by the majority of respondents.

4.1.3.2 Projects explanation and scope

In my research phase, I tried to get in contact with employees who could be involved in the managerial strategy at Sanofi. As seen above, it seems that there is no specific team in charge of people management and its overall strategy, or that the decisions belong to the EXCOM which is not accessible from my position.

However, I could interview three employees at the origin of participative initiatives or project that I will present to you below.

Employee E: Tools at the service of participatory management.

Before getting to the heart of the matter regarding the project, it might be interesting to note some of the contextual elements raised by the employee that will allow us a better understanding of Sanofi's management strategy and its day-to-day missions. First of all, there are two levels that can be included in management:

- The leadership part that deals with aspiration and culture. This is the highest level. They must answer the following questions: «how we engage leaders? how we make sure that they live the Sanofi's culture? that they exemplify it? And that, as a result, they pull it up? ».
- Managers who, beyond project management, processes, and activities, must ensure that their people management is in line with Sanofi's culture, with the leadership part seen previously. More than achieving their objectives, they must ensure the good development of their employees.

Respondent E then details the people management foundations stones that stand within Sanofi:

- The people management responsibility (in which participatory management comes in) and which deals with the different levels of management seen above. So, how we equip managers and how we accompany them and make them accountable to their teams.
- The ways of working which is more dripped by the employees and which should not be forgotten since they are exponentially changing the role of managers.
- The tools & technology that are at the origin of the digital transformation which itself impacts the management.

Here are now the different projects launched by the employee E to respond to the people management foundations stones:

The Talent Marketplace Project: this is a platform for connecting employees looking for new projects outside of their usual scope with project initiators looking for new talent. This project is at the service of a more participatory and transversal management and should be launched in pilot mode in September in China and in R&D to then be able, if everything works correctly, to launch it worldwide.

Management Program Project: This project will be launched first in the USA and Japan with an objective to find a better way to follow and equip managers as soon as they arrive at Sanofi with a potential training of 3 months. The final aim would be to launch it at the global level

and to enable Sanofi's managers to be better trained and prepared to face the challenges and transformation of their role.

The analysis of interview E and his projects already suggest that three indicators are important to take into account to transform people management in a company: managers, employee talents and tools. As E rightly said: «There are plenty of interconnections with lots of other things. You can't deal with people management only. ».

Employee F: The Department of Industrial Affairs.

We will now focus on the industrial affairs department since respondent F is in charge of the application of LEAN management to industrial affairs and everything that is Factory 4.0, i.e. digital at the service of manufacturing.

This initiative includes the implementation of autonomous production units that enable teams to manage themselves in the event of a problem resolution to be carried out. The aim is to create operational production units and reduce organizational layers to speed up decision-making.

This initiative was taken by the department itself and in no way comes from a global decision. According to respondent F, Sanofi remains "an extremely hierarchical structure with a management that is still quite strong" or "It is still very hierarchical, very old school and there are many companies that are like that, especially in pharma; very regulated with a strong top-down structure and it is still quite rare that I have seen real participatory management entities".

To the question "do you think there is a desire of Sanofi to increase participatory management?" the answer is the following "I think it will come one day, now I do not feel it". According to her, there are very few global initiatives that are really structured.

We note: "Someone was telling me something that is 'you can't fight the DNA of a company'. And I think the DNA of Sanofi is not participatory management." and "In fact, what you need to know is that Sanofi is a huge factory. That all the departments try to set up small bricks, sometimes in a disconnected way... So, these are small stones that we sow, the result does not necessarily arrive right away but there is no global organization that says, 'I want to do participatory management' that, it does not exist today. »

So, although Sanofi seems to demonstrate a desire for participatory management, the structure and DNA in themselves remain unchanged, not allowing a real evolution of the managerial strategy.

It is important to note another key point of this interview. To the question: do you think that there are also negative effects on employees? The negative impact that came out of it, according to respondent F, is mainly on the manager. We note "It is the manager who suffers the most somewhere because the employees, we must not delude ourselves, it may generate stress but sincerely not for the majority of employees. Most employees are perfectly able to solve their problems. After, they need to be trusted and to have back-up if they crash. And that's where it can be difficult for the manager. Because managers weren't prepared for that. So, I will say that it is not for employees that it is hard, it is for managers that it is hard. ».

We can therefore notice an heavy pressure on managers coupled with a lack of follow-up and support to help them facing the transition.

Employee G: Holacracy

The employee G once tried, few years ago, to implement the Holacracy at Sanofi. First of all, let's define Holacracy. Holacracy is a management model that gives power to employees, remove hierarchy, and allow each one to make decisions at its own level. Holacracy is based on total transparency, independent circles, and rituals. There is also a governance space that defines the roles of each and constantly adapts to evolve. And that, as Respondent G says, is all new at Sanofi because "somewhere these stories of roles and responsibilities we hear about it all the time. At the coffee machine there is not a single time I don't hear about it and / or people wonder who does what because it's not clear".

So, even if Holacracy is not the same than participative management, many principles and values are similar and will help us to understand good and bad practice to consider implementing a management strategy in a large-scale company.

Here is what worked well in the project:

- Make roles explicit in order to address the issue previously raised.

What worked less:

- Resistance of the hierarchy: According to him there are two main reasons for this resistance which are the ego and fear because "it is difficult to: 1- totally trust, 2- give the reins completely to another person, 3- accept that this person will make mistakes and learn from his mistakes. So, when you have above you a n+1, n+2, etc. who are not at all in this mindset... well, if you have people above you who are extremely in control, you're also going to have to be extremely in control in one way or another to be able to feed this thirst of control from above". It is often the highest hierarchical levels that block the process and therefore, the more levels there are, the more resistance there is and that is why to the question "what support did you have?" he admits that there were none. On the contrary, he even did everything to stay below the radar.
- Make employee empowerment truly explicit. Indeed, among the circles that decided not to continue with Holacracy, the most common reason, according to G, was the fear of managers of losing some of their power.
- Inadequate structure: according to him the structure is not fitting participative. We should modify the structure to really be able to implement such a project. Changing the culture is important, but it must come up with structure.

The analysis of this interview suggests that four new indicators to take into account to transform people management in a company: make role explicit, beware of possible resistance from the hierarchy and managers and finally adapt the structure to the new culture.

4.1.3.3 The role of managers in the participative management implementation

Following the interview with F, we understand that the manager plays a decisive role in the implementation of participatory management within a company. So, I decided to interview a manager to have its opinion about it. We will name this manager "Employee H".

Type of management:

Employee H applies an almost complete participatory management within his team and respects most of the principles of participative management (collaboration, decision making,

autonomy, etc.). However, he always makes the distinction between autonomy and independence. Indeed, its management is not 100% participative since he works "anyway within a framework of objectives and, indeed, at a given moment there are things that must be chosen, selected, prioritized. And we do it together, collectively, in a participatory way. But at some point, there are things that we will not do and the manager, despite everything, he has a look at the objectives too. ».

The role of the middle manager:

“The role of the middle manager is to be able to switch his approach which is a control and command approach to an approach of "getting the best part of my team by coaching and encouraging skills so that in the long run the people who are the best trained, who are more comfortable in their job, will give the best of themselves”.

But in addition of getting the best out of their employees they have a double hat since they must also ensure that their team fulfills the objectives given by the Top management.

A strong pressure imposed on managers....

A strong pressure persists on middle managers since they can sometimes be left alone to find out how to manage their team and become more participative. Indeed, there is a desire of top management to become participatory, but behind there is no follow-up and we let the middle managers trying to implement this strategy by themselves. We can note the quote of H "You are still confronted with financial and economic objectives, so it is still a fight and an effort to set up participatory management in any context".

... coupled with a lack of follow-up:

Some training courses are offered to managers, especially when they arrive at Sanofi. But these are more technical, and procedures oriented, on how to give feedback for example. For employee H "for me it's still a weak point" for two reasons: On the one hand because there is no personalized follow-up due to the large volume of managers at Sanofi, forcing them to

provide generic training and mostly remote. And on the other hand, there is the constraint of objectives. "So, it's participatory but with a corporate objective. Often it is here that the middle managers are a little helpless. Because they must achieve goals while managing their team and we let them find the solutions and the means by themselves. »

The keys elements to become a participative manager:

- You must trust your employees and delegate. This allows to both motivate employees and take advantage of all their talents to carry out projects and save time as a manager.
- Set up mechanisms and processes (such as Scrumboards) to monitor the progress of projects and do reporting.
- Be attentive to your team, to their expectations and learn how to manage them on a case-by-case basis. There is no "typical" method to follow and in order not to generate too much stress for you and for your employees, you must know how to adapt your management methodology to each of them. As H says, "there are as many types of management as there are managers".

4.1.4 Conclusion on this part

We can already observe a gap between Sanofi's official strategy with the implementation of the Play to Win strategy indicating that it wants to develop participatory within Sanofi and the point of view of employees regarding this same strategy.

The majority of employees believe that either:

- Sanofi wants to develop participatory management but fails to do so.
- Sanofi does not really want to develop participatory management.

In both cases, it is questionable why Sanofi's strategy is not yet well implemented. The reasons for this lack of efficiency are the following:

- Lack of information and training coupled with uneven communication that does not target and adapt to all employees.
- Lack of follow-up and implementation of real actions to accompany communication which remains very high level and sometimes assimilated to generic.

Yet, some attempts to implement participative projects have been observed but rarely at the global. So why are the actions and projects implemented not enough? Several reasons seem to be at the origin of this lack of implementation of participatory management within Sanofi:

- Lack of clarity on roles and responsibilities within Sanofi.
- Sanofi has a very hierarchical structure, still top-down with a strong management and control that does not allow for the moment to set up a real participatory management.
- Some projects are launched globally as we can see with the interview of employee E but this is rare and the majority of them are launched by department without real support from the Global.
- Strong resistance of the hierarchy in the implementation of projects especially due to the ego and the fear of managers to delegate and therefore to give part of their power.

Finally, it is important to remind the importance of managers:

The manager plays a central and decisive role in the establishment of participatory management since he is the mirror of the will of top management by choosing how to manage his team. The key elements to become a good participatory manager are trust, mechanisms and processes and a personalized management method.

However not all managers have the desire of becoming participative and lots of them resist because they fear a loss in their power or fails at trusting their employees.

Moreover, a lot of pressure is exerted on the manager who must both become more participative and, at the same time, remains under control to meet the objectives defined by Sanofi. In addition, there is a lack of training and follow-up of these managers who are left alone in their decisions.

The implementation of a program or a better follow-up for those managers seems to be necessary.

4.2 Operational Part: On the field

In this part we will first study the level of implementation of participatory management at the micro level of the company, i.e. at the level of different teams of different levels. Then we will analyze the impacts of participatory management on employees. Finally, we will be able to draw our conclusions.

4.2.1 The principles of Participative management

When having a first look to interviews with non-management employees, it would seem that participative management is part of their daily tasks. However, when diving into the analysis, we can observe a difference between the interpretation employees can have about participatory management and the actual situation in their team. We observe two distinct trends:

- The employee think that the management applied in his team is participatory manager AND, as the interview progress, we observe a real participatory management that **respect the main principles of participatory management.**
- The employee think that the management applied in his team is participatory manager AND, as the interview progress, we realize that **the main principles of participatory management are not fully respected.**

The first part of the analysis will remain general and will be focusing of employee's feelings and impressions about the managerial strategy applied within their team.

The following part will be more functional and will concentrate on the application of the fundamental pillars of participative management within the different teams. This will allow us to make a gap analysis between the perceptions of the employees and the real situation on the field.

When analyzing the response of the non-manager employee A, it would seem that his team does work in a participatory way since to the question "can you tell me about the type of

management applied within your team” he answers that they apply the agile methodology, have regular meetings, exchange on how to solve problems, and have a great freedom of action. His team demonstrate a horizontal approach, much more than vertical. However, according to A, this management method is specific to his team and is not standardized throughout Sanofi.

He also points out that cultural differences can appear as some countries, such as Japan, are still on a "very traditional, very hierarchical" model.

The analysis of the non-manager B respondent gives us two dimensions to the type of management applied in his team. To the question "Can you tell me about the type of management applied within your team" he answers "It is a semi-participatory management and a semi-directive management».

From a micro point of view, i.e. from the point of view of his team strictly, his manager leaves them relatively free in finding projects and customers and organizing their work. However, from a more macro point of view, this participative management "still remains under the control of a leader because above him there is a whole chain of command, a whole chain of management which, on its side, is absolutely not in this state of mind ».

Thus, his team is participatory but sometimes must be more directive because of the hierarchy that imposes a stricter framework. We can therefore already notice a gap between the micro desire of a team to be participative and the macro tendency of the hierarchy to be more directive and on control.

The analysis of the non-manager respondent C is found in the category "The employees think that the management applied to his team is participatory manager AND, as the interview progress, we realize that **the main principles of participatory management are not fully respected.**". Indeed, although he said working in a participatory framework, not all principles seem to be gathered. In fact, he is quite independent in its work and can sometimes propose new ideas, however, it seems that it is his manager who prioritizes actions, redistributes tickets, and give validations when it is required. Moreover, the initiatives concerning his service come mainly from the global and we can observe a lack of communication with the higher levels of hierarchy.

Now, looking at the non-manager employee D, although the employee was unable to answer in exact terms to the question "Can you describe to me the type of management used within

your team", his answer suggests that it would predominantly be participatory management. Indeed, his manager, not working on the same subjects as his team, is very delegative, gives trust to his employees and lets them participate in the decision-making while maintaining a close-knit team thanks to regular meetings and support in case of questions and problems. According to this respondent, this type of management is, however, not standardized to all Sanofi. On the contrary, he indicates thinking that other teams are much more framed and controlled-oriented.

Now that we have analyzed the global trends, we will be able to deepen into the analysis by studying one by one the main principles of participatory management and their level of implementation within the different teams.

Let's now have a look to the quantitative analysis of the different principles per department: *All the question are graded with a number between 1 to 5 (1 meaning not at all and 5 meaning absolutely).*

Row labels	Automy in task planificati on and work methodology	Delegati on of power and tasks	Inclusio n in the decision making	Sharing, listening and collaborati on	Communicati on between the different levels	Decentraliz ed conflict managem ent	T O T A L
Purchasing	5.00	3.00	2.50	5.00	1.00	4.50	3.50
Biologic	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.50
Communicati on	5.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.17
Finance	4.75	3.33	3.58	3.83	3.08	4.00	3.76
Industrial affairs	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.50	4.42
IT	4.80	3.60	3.90	4.00	3.00	3.80	3.85
Human Ressources	4.20	3.60	3.40	4.40	3.20	4.00	3.80
SBS	4.29	4.00	3.57	4.43	3.43	3.57	3.88
Others	5.00	3.00	3.00	5.00	3.00	4.00	3.83
Total	4.61	3.54	3.56	4.10	3.02	3.88	3.63

First having a look to Sanofi in general, it seems that some principles are better implemented than others. Among those with the best marks, the autonomy of the employees and the positive work atmosphere (listening, sharing and collaboration) seem to be one step ahead (marks > 4).

It is followed by the decentralization of conflict management, inclusion in decision making and the delegation of power and tasks with marks between 3.54 and 3.56.

Finally, the principle of communication between the different levels of the hierarchy seems to be the most important drawback of Sanofi's management strategy. This might be due to the high level of hierarchy at Sanofi.

This table also confirm what have been said before: Sanofi does not seem to have a uniformed level of participative management throughout the company. Some departments are indeed one step ahead on others. Industrial affairs is definitely the one with the best grade (4.42) and demonstrate a minimum grade of 4 on all the principles. This totally makes sense with the strategy of the department that we have seen in the previous part, and it means that all the actions that have been implemented (autonomous teams, SMS academy, Lean management) have a real impact on the working conditions.

On the contrary, some departments seem to have very low grade compared to others (Biologic and communication) and demonstrate low scores in almost all categories.

As a conclusion of this graph, it seems that, even if some departments show great scores, some others have very low grades on some principles. Those discrepancies concerning the level of participative management implementation within Sanofi testify of the lack of global governance from the top management, letting department managing their employees by themselves.

Let's now bring out some qualitative elements from the interviews to complete the pillars given in the tab:

Inclusion of the employee in decision-making (grade: 3.56)

It seems that the inclusion of employees in decision-making is partial since it is mostly found at their level, i.e., at the micro level of their project, and only very rarely go up to the n+2, n+3 level. Global decisions, impacting them directly or not, do not always consider the opinion of subordinate teams, sometimes imposing them restructuring or projects.

Respondents A, B and D are fully involved in decision-making at their team level.

Respondent A and B's answers are interesting as they give the two dimensions mentioned above. They both play an important role in the decision-making concerning their micro-environment and projects. The employees are heard, their opinions are considered and taken into account. They are actively involved in decision-making.

However, from a macro point of view, the level of hierarchy of Sanofi makes it impossible to take position on any larger decision since the issues are so high level that they do not even reach the employees.

Concerning employee C, his involvement in decision-making is partial, even at his team level, as it seems that they cannot make decisions in the projects themselves since they are organized globally. Moreover, it seems that some reorganizations are sometimes imposed to them by the global.

To conclude, the inclusion of employees in decision-making is therefore partial and mostly limited to their team environment due to a high level of hierarchy.

Although the findings seem rather positive at the macro level, it is important to note that the 3 employees who responded to participate in decision-making also answered “no” to the question "Do you think that the type of management applied in your team is standardized within Sanofi?" meaning that this parameter is probably even lower on other teams.

Autonomy (grade: 4.61)

More than a good grade, the employees interviewed also demonstrated an excellent autonomy regarding the management of their projects, the planification of their schedule and the choice of their working methodologies.

We can note respondent A's quote: "I have the impression that we have a lot of autonomy. We feel that we are trusted to rhythm our projects, move them forward and adapt them a little to our way... And when you're in a pair, it's quite interesting to see that you can manage to be autonomous while working as a team. Meaning that we will work in pairs and oversee a certain task without having the impression that our manager is all the time on our back to tell us “How is it going? how is the project? etc..” ».

Delegation of tasks (grade: 3.54)

For three of the four respondents (A, B and D) there is a good delegation of tasks within their team since they can manage their own projects and, for two of them, they can even choose the projects they are working on.

Regarding C, his work does not allow task delegation since they work on tickets.

Collaboration (grade: 4.10)

Regarding collaboration, the employees are unanimous. They all describe excellent collaboration between employees, good mutual aid in case of problems and many group projects. There is also a great collaboration between services through positive social interactions and knowledge sharing.

Communication between different hierarchical levels (grade: 3.02)

The quantitative research has pointed out that communication between hierarchical levels is the participative management principle with the lowest marks. We will now try to understand this grade through the analysis of the interviews.

Having a first look, it seems that results are disparate as 50% of employees interrogated said having a great communication with higher levels, while the other 50% do not.

For the 50% who responded negatively, they said having exchanges that are limited to their n+1. One of them has no professional relationship with his n+2 and above, and the other has already met his n+2 once but has almost no professional contact with him. We can note the following quote from the interview D "However with my n+2, +3, I don't really have any contact with them. I had one or two meetings with our N+2 at the beginning of the year but otherwise I don't really have any contact with him. And for the N+3, it seems so far away... I'm not even sure to know who he is to say the truth.».

Communication transmitted by the Group

This principle is not part of Salaün's five principles but has been raised in many interviews and deserved to be point out.

To the question "Do you think your job and position gives you access to communication channels and information flows that are relevant?", 25% of non-manager employees think that communication is satisfactory and 75% think that it is not satisfactory. For each of the unsatisfied employees, the reason for this disappointment is different. Here are the different reasons given:

- According to A the communication, especially around the strategy of the group, is not enough. He thinks it would be interesting to do more communication both in France and internationally. Indeed, he points out inequalities regarding the sharing of communication and information between the different countries where Sanofi is established, sometimes leading to misunderstandings. He gives us the example of Japan.
- Respondent D's answer is once again very interesting since he explains several reasons causing the lack of communication at Sanofi. The first reason for this lack of communication is by dissonance the too much of communications. This may seem confusing and yet this contrast takes on its full meaning since over-communication causes employees to lose interest in reading these same communications. The art of communicating is therefore quite complex, you must find a balance between not communicating enough and over-communicating. And it would seem that Sanofi has not yet found this balance since employees say receiving so much communication that they do not necessarily read them (A and D).
- On the other hand, the communication, again according to respondent D, does not seem to be adapted to the person who receives it. First, because it is not always launched at the right time and second, because the information is not necessarily adapted to the target. We note the parallel given with the Play to Win culture.

- Finally, we note "only beautiful communication, no follow-up behind" (B). The communication itself is satisfactory but should be accompanied by real actions and is, therefore, not necessarily representative of the truth on the ground.

Conflict management (grade: 3.88)

The conflict management policy appears to be standardized among respondents. All of them first try to resolve conflicts on their own and the n+1 seems to interfere only if the first attempt to solve the problem did not work.

4.2.2 Impact on the employees

In this part we will study the different impacts that participatory management can have on employees and on the quality of their work.

Let's first now have a look to the quantitative analysis:

All the question are graded with a number between 1 to 5 (1 meaning not at all and 5 meaning absolutely).

	Motivation	Satisfaction	Stress
Grade (from 1 to 5)	4.34	4.34	1.87

The quantitative research shows very good impact of participative management on motivation and satisfaction with a grade of 4.34 for both.

The grade of 1.87 for the stress factor demonstrates that participative management might induce some stress but at a very low level.

We will now analyze the interviews to understand better those quantitative results.

4.2.2.1 Positive impacts

Job Motivation

For all the employees, participatory management contributes greatly to their motivation. We can note three quotes that perfectly illustrate their answers:

A: "What demotivates me is to have a problem on a project that I cannot overcome, and participatory management precisely allows to overcome them."

B: "In terms of motivation, as long as you are autonomous, you decide and move things forward, obviously it is priceless. Not having to report every 5 minutes, not being judged, blamed, etc."

C: « The more you involve your team at the project level, the more behind you can ask to your collaborators. It is a question of motivation. To be motivated you must get involved. You also need to make employees understand that they are important in the team. »

Thus, participatory management contributes to the motivation of employees by helping them overcoming their problems, moving forward and, above all, it allows them to feel important and included in a team.

Job satisfaction

Once again, participatory management contributes strongly to satisfaction for 100% of respondents. We can note the following quote from D: « «Yes, it's clear because it allows us to feel that we are not in the wind, that we are not just a pawn on the chessboard. And I think that today, just as our generation tend to do, I am looking for meaning in my work. And it totally takes its place in this search for meaning actually. »

Other positive impacts

- Feeling surrounded and supported (A): "It's already to feel a little less alone in the face of your tasks, especially if you are a little helpless in the face of a problem that you might have. It's also knowing that we have a team that is there, always ready to help, to give advice."
- Feeling useful (A): "the impression of being able to bring my own methods to the table" or ""I would say that there is more productivity because it is easier to work when you know why you are working and that you are not just a pawn in the chessboard" (D)
- Better productivity (D): “Because if you always have to ask everything to your manager, for her already it is exhausting because in addition of managing herself she has to manage you and you behind you cannot move forward as you want because you must always be accountable.” or “Well the first time, speed of execution and speed of decisions. Well, the first time it saves you exchanges that serve no purpose”. (B)

And I would like to end with this quote from D which summarizes the majority of the points discussed previously: "I think it has a lot of benefits because, at the end, we get a little out of theory, of everything that is chain management, management without exception, and that suddenly, participatory management, it allows people to get into decisions and when I do my work it has a real impact because it permits to be autonomous, to have a word to say and to see a little bit also the different impacts that there are on my job by making this or that decision."

4.2.2.2 Negative impacts

Stress:

For A, B and C, participatory management does not generate stress. For two of them, it would even reduce their stress thanks to a better task diversification. We can note the response of employee C: "I think that stress would be more to be inactive and to have to do boring tasks rather than participating in the evolution of the missions."

In the employee A's response, there is also an interesting evolution of the stress curve to mention. For this respondent, participatory management would have caused him more stress in the previous months, following his recent arrival at his new position. The evolution of his skills and knowledge afterwards allowed him to gain confidence, and thus reduce his stress. D also perceives, sometimes, more stress because participatory management makes him take responsibility on subjects that he does not yet master perfectly. However, he seems convinced that, in the future, the experience will reassure him in his duties and thus, participatory management and the resulting responsibilities will generate much less stress.

Therefore, we can understand that the correlation between stress and participatory management may be influenced by the level of skills and confidence.

Other negative impacts

- Consultant complex (B): « if there is not a minimum of coordination at the level of a same team, people may have the feeling of being a free electron, with no membership in a department or a team. It's called the complex of the consultant, who has a company, but at the same time is all alone. To motivate a team, there must be a minimum sense of belonging to the organization. So, people need to have a few regular meetings with each other to talk about their work, their successes, and their failures. This is a minimum to be a team and not individual players. »
- Some employees may abuse it (D): « Participatory management it's really only if the manager puts everyone on the same pedestal, the same level and the same decision-making power. But there are always some who will abuse it. This is where participatory management must have limits and put in place strict rules, to be able to avoid that people make too many decisions and that it backfire on the manager and that some people question his role and legitimacy if it is no longer him who makes the decisions"
- Slowing decision-making (C): since we ask everyone for their opinion. So even if it can make a better decision, we still have to take this negative aspect into consideration.

4.2.3 Correlation between Participative management principles and impacts on employees

Now that we have seen the implementation level of the main participative management principles and how it impacts employees, we will try to determine if there are some correlations between the different factors.

The aim of this study is to determine if some participative principles impact more than others the motivation, satisfaction, or stress level of the employees.

Here is the correlation matrix.

-1 means a negative correlation

0 means no correlation

+1 means a positive correlation

	Decision Making	Delegation	Autonomie	Collaboration	Communication with hierarchy	Conflict Management	Motivation	Job satisfaction	Stress generator
Decision Making	1.00								
Delegation	0.58	1.00							
Autonomie	0.59	0.43	1.00						
Collaboration	0.33	0.52	0.24	1.00					
Communication with hierarchy	0.78	0.66	0.40	0.29	1.00				
Conflict Management	0.34	0.29	0.34	0.39	0.22	1.00			
Motivation	0.47	0.51	0.55	0.53	0.44	0.55	1.00		
Job satisfaction	0.51	0.55	0.59	0.53	0.42	0.49	0.90	1.00	
Stress generator	0.17	0.25	0.00	-0.01	0.24	0.03	0.11	0.11	1.00

As we can see here all the principles of participative management have a moderated positive impact on Motivation and Job satisfaction (between 0.44 and 0.55) meaning that all of them almost equally increase motivation and satisfaction.

To motivate employees and keep them satisfied it is therefore important to implement and maintain all of these principles over time.

Concerning stress, it seems that most of the participative management principles do not have a correlation, or a slight one, with stress: autonomy, collaboration and conflict management do not influence the level of stress while delegation, decision-making and communication with the hierarchy might slightly increase the level of stress for employees.

4.2.4 Conclusion of this part

Participative management main principles

It seems that participative management is not standardized within Sanofi and shows disparate results between employees and departments.

Here is a recapitulative of the main principles of participatory management and their level of implementation within Sanofi:

- Inclusion of the employees in decision-making: the inclusion of employees in decision-making is partial and mostly limited to their project or teams. This is mainly due to a significant level of hierarchical layers coupled with a top-down approach.
- Autonomy: employees seem to be autonomous in the management of their projects and the organization of their tasks.
- Delegation of tasks: most of the respondents have a great delegation of tasks within their team.
- Collaboration: all employees describe excellent collaboration between collaborators and departments.
- Communication between different hierarchical levels: most disparate indicator as half of the interviewees responded positively, while the other half admitted not have professional contact with their n+2, n+3, etc.
- Communication transmitted by the Group: 75% of employees are not satisfied with the group's communication for the following reasons: communication on the strategy not sufficient and unequal between countries, too generical and not enough personalized, over-communication leading to a lack of interest from employees.

- Conflict management: conflict management is standardized within Sanofi and employees always try to resolve conflicts on their own before asking a manager to intervene.

To conclude, Sanofi shows positive results for some principles, but participative management is still not total and uniformed within the teams and departments. Some improvements must be made, especially on the communication and decision-making that remains largely Top-Down.

Participative management impacts on the employees

Regarding the impacts of participatory management, they are very positive, since all employees said being more motivated and satisfied with their work. Many other positive effects have been pointed out during interviews, like the feeling of being supported, useful and more productive.

Participative management might also slightly generate more stress for some employees and is, most of the time, related to a lack of knowledge or competencies in one's position requirements. Besides this, it usually does not generate stress and can even reduce it as it allows employees to diversify their projects and avoid repetitive tasks.

Some other negative effects can be observed if participative management is not well managed. We can note a slowdown in decision-making or a lack of sense of belonging to a team for some employees. Those drawbacks can be resolved by an adequate management and the implementation of rituals, meetings, and tools.

4.3 Limits of the research

First, the research framework focuses on one single company: Sanofi. It would have been interesting to cross several research of different companies in order to have a better understanding of a participative management implementation.

Then, to have more representative results and a complete view of the organization, the sample could also have been expanded. It would have been pertinent to interview people from each of the BU, on each of the function. Of course, the size of Sanofi does not allow such an achievement in the context of this thesis but remains a path of improvement that deserves to be explored.

Finally, it is important to mention that the non-managerial employees interviewed are, for most of them, currently holding positions with a participatory nature and/or cross-cutting projects and missions. Thus, the sample cannot be said to be representative of the entire Sanofi population and only gives us general trends to follow.

5 CONCLUSION OF THE THESIS RESEARCH AND RECOMMENDATIONS

In conclusion, participatory management has a definite advantage. From the point of view of non-manager employees, as well as managers, it brings more positive than negative effects and allows to keep them motivated, satisfied, with a feeling of being supported and useful in their position and missions. There is therefore a sure interest for companies to develop it.

Sanofi seems to have understood it well, since there is a certain will from the top management to develop participative through the implementation of a Play to Win strategy. However, as we have seen during the analysis, Sanofi is far from the expected goal and many improvements need to be made.

This Sanofi case study has pointed out many variables and subtleties that will allow us to draw conclusions and recommendations. As a reminder, here is our research question:

How to efficiently implement a participative management model at a large scale to motivate employees?

We shall now try to answer it.

The implementation of a managerial strategy implies many variables, and it would be inefficient to treat some of the variables while leaving the others aside. This is what Sanofi's case has allowed us to understand: communication and goodwill are not enough to change the entire way a company operates.

In order to be able to effectively implement participatory management at a large scale, four aspects must be taken into account: Culture, structure, processes and tools and people management.

Culture:

The establishment of culture requires good communication, and this is an art that few companies master. Communication must not be generalized. It must adapt to each position and each need so as not to fall into generic and lose its meaning. At the same time, it must also be equal in terms of quantity and quality between the various sites or countries in order not to cause inequality and misunderstanding.

This communication must be accompanied by real actions on the ground to have actual impacts and be anchored in the long term.

The culture should favor autonomy, teamwork, conflict decentralization, employees decision-making involvement and delegation of power. To do so, the top management should become GEMBA oriented with a bottom-up approach instead of a top-down approach.

Communication must therefore be accompanied with a real will to change. And it is when we have understood this that the real challenges begin.

Structure:

"You can't change the culture without changing the structure." This is probably one of the key and strongest elements of this analysis and yet, it is one of the most complicated to set up as it requires a global restructuring.

It is necessary that the structure corresponds to the company's willingness because if you want to innovate and have employees to take initiatives and participate in decision-making while keeping the hierarchies and the validation processes, that's impossible.

Although I cannot, from this research alone, give precise details about the structure that would allow to implement a more agile and participatory strategy, it seems that the golden rule would be a significant decrease in the number of hierarchical levels.

According to some respondents the ideal level would be 3 hierarchical layers:

- A layer in charge of the business strategy and the medium and long-term vision.
- A layer 'support' that would be in charge of inventory, control, quality, HR, factories, etc.
- A purely operational layer that would oversee the manufacturing and production.

Of course, it is up to each company to find its mode of operation and figure out the structure that would be the better adapted to its number of employees, its sector of activity and the type of products or services sold.

Processes and tools:

In order to withstand the cultural and structural changes, new working methodologies and processes must be implemented:

- Rituals, meetings and, if necessary, regular points must be set up according to the demand and needs of the employees.
- Roles and responsibilities must be clear.
- We must take into account the power of digital tools that can be put at the service of a better participatory management via the creation of platform or app for example.
- Agility seems to be a key tool to enable companies achieving innovative changes through a well-balanced association between a structure that imposes rituals and roles and a flexibility of the teams and final outputs.
- Some processes and rituals for continuous improvement and auto-evaluation must be performed in order to determine the level of implementation of the strategy and have detailed feedbacks about what works and what doesn't. This will enable to improve what need to be improved and take good practices from entities where participative management is the most efficient.

The role of managers:

Managers play a central role since they might be either a motor, either an obstacle to the implementation of participative management. Indeed, it seems clear that a strong resistance from managers can be felt due to a fear of losing their power. And it would be impossible to imagine correctly implementing participatory management in a company without their support. Here are some steps to consider in order to avoid resistance:

1. Recruit and train managers who have a real desire to work in a participatory way. As we say, "to give power there must be a king or queen who lays his crown.". So, managers must be willing to delegate and trust. They must also be willing to put in some extra efforts to become a coach more than just a manager. Their role must be to guide employees, support them in their work, and help them developing their skills. To do so, managers must be attentive and demonstrate a personalized management with each of their employees.
2. This mindset must be standardized throughout the whole company because we cannot ask managers to work in a participatory way if the chain of command above does not follow this will. All levels of management must want to become participatory and be ready to make efforts and changes to that end.
3. It is necessary to develop a personalized follow-up program for these managers in order to give them the tools necessary for implementing participatory management and overcoming new challenges. A follow-up will also show managers support and ensure that changes are maintained over time.
4. Objectives must be adapted to the new strategy and culture.

As it has been pointed out several times during interviews, it also seems that the key to implement participative management at a large-scale is to start small before getting bigger. It is therefore a balance to find between being global while having a personalized approach: it is all the duality of being Glocal.

In conclusion, the implementation of participatory management at a large scale is accompanied by many cultural and structural changes. It is not an easy task and cannot be done in a day. I would therefore like to end with the quote of one of the collaborators:

It is not an evolution that is necessary, it is a revolution.

6 REFERENCES

- A. BARTLETT, C & GHOSHAL S. (2009). Changing the Role of Top Management Beyond systems to People. *Harvard Business Review Notice of Use Restrictions*, 132-142.
- H. APPELBAUM, S. & LOUIS, D. & MAKARENKO, D. & SALUJA, J. & MELESHKO, O. & KULBASHIAN, S. (2013) Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part one). *Industrial and Commercial Training*, 45 (4), 222-229.
- BHATTI & QURESHI. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3 (2) , 54 – 68.
- BROECK, A & JUNGERT, T & OSTERMAN, U & SCHREURS, B. (2018). How Colleagues Can Support Each Other's Need and Motivation : An Intervention on Employee Work Motivation. *Applied psychology : an international review*, 67 (1), 3-29.
- COSTA, I & REHFELDT, U. (2011). La participation dans les entreprises transnationales en Europe : Quelles évolutions ? *La revue de l'Ires*, 4 (71), 3-21.
- DECKOP, J. R. & CIRKA, C. C. (2000). The risk and reward of a double-edged sword: effects of merit-pay programs on intrinsic motivation. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29 (3), 400-418.
- Daniels K, Bailey A. 1999. Strategy development processes and participation in decision-making: predictors of role stressors and job satisfaction. *Journal of Applied Management Studies* 8(1), 27-42.
- DECI & GANGÉ. (2005). Self determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Eden, D. (1975). Intrinsic and extrinsic rewards and motives : replication and extension with Kibbutz workers. *Journal of Applied Social Psychology*, 5, 348-361.

- FREY, B & OSTERLOH, M. (2002). *Succesfull management by motivation, balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Berlin, Germany : Springer -Verlag.
- GANNON, D & BOGUSZAK, A. (2013). Douglas Mcgregor's theory X and theory Y. *Cris Bulletin*, 02, 53-93.
- GERHART, B & RYNES, S & PARKS, L. (2005). Personnel psychology : Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual review of psychology*, 56, 573-600.
- H. FEINSTEIN, A. « A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees ». Study made by a professor of the University of Nevada, Las Vegas.
- IAZYKOFF, V. (1991). Le management participatif à France Télécom. *Revue Politiques et management public*, 9 (11), 121-132.
- KUMAR, R. (2018). Participative Management of Employees in Decision-Making : An Empirical Study. *International Journal of Business and Management Future*, 2 (2).
- LOK, P. (2003). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23 (4), 321-338.
- L, DECI E & KOESTER, R & M. RYAN, R. (2001). Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education : Reconsidered once again. *Review of educational research*, 71 (1), 1-27.
- LEWIS, Richard D. (1996). *When Culture Collide*.
- MANGEMATIN, Y. (2003). *Le management de l'entreprise en mutation*.
- MASSIERA, B. (2003). Origine, dualité et convergence des modes de management. *HAL Id : sic_00000844*.

- ROSENBERG, R & ROSENSTEIN, E. (1980). Participation and productivity : an empirical study. *ILR Review*, 33 (3), 355-367.
- ROUSSEL, P. (2000). La motivation au travail – concept et theories. *Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi*.
- RYAN, R & DECI, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations : Classic Definitions and new Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- SHAGHOLI, R & HUSSIN, S. (2009). *Participatory management : an opportunity for human resources in education*. Kuala Lumpur, Malaysia : Elsevier.
- SOONHEE, K. (2002). Participative Management and Job Satisfaction : Lessons for Management leadership. *Public Administration Review*, 62 (2), 231-241
- STERVINO, S. (2014). Les Scop : des entreprises au management participatif ? *Ergologia, Société internationale d'ergologie*, 11, 95-130.
- TSAI, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BCM Health Services Research*, 11 (98).
- Viteles, M.S. (1953). *Motivation and Morale In Industry*. Oxford, England : W. W. Norton. P.164
- WALLACE, M & WEESE, J. (1995). Leadership, organizational Culture, and Job Satisfaction in Canadian YMCA Organizations. *Journal of sport Management*, 9, 183-193.
- Weiss, W.H. (2005). Leadership. *SuperVision*, 66 (10), 17-20.

7 ANNEXES

7.1 Research questionnaire: Strategy-related employees

The purpose of this interview is to understand the place of participative management within Sanofi and how it impacts employees. During our research we will interview Sanofi's employees that are in charge or have overseen any project that might include a form of participative management. The aim of those interviews will be to define the current strategy, understand the functioning of Sanofi (Who is taking the decisions? Is it standardized in the whole company or divided by entities? If divided, who is accountable and responsible? Etc.).

This interview is anonymous.

Respondent's position:

Introductory question: Can you tell me about the type of management applied within Sanofi?

Theme	Sample questions
Sanofi's strategy	Do you think that this type of management is standardized within the whole company? Or might differs according to the team / manager? What is Sanofi's strategy about participative management? Is there a desire on the part of Sanofi to increase participative management at Sanofi? Can you tell me about some initiatives? For what reasons choosing a participative management strategy?
Implementation	What are the concrete actions put in place to implement participative management? (Communication, training...)

	<p>Do you think this is enough? If not, what other actions could be put in place?</p>
Play to Win	<p>Can you tell me about the Play to win strategy? Who set up this strategy?</p> <p>Do you think that participative management is part of this new Play to Win strategy?</p> <p>What communication around this strategy?</p>
Accountability (roles)	<p>Who oversees the people management strategy within Sanofi? Who is taking decisions?</p> <p>Centralized entity?</p> <p>What is the role of your team about the implementation of the participative management?</p> <p>What is the role of managers about the implementation of participative management?</p>
Challenges and implementation follow-up	<p>Challenge for large companies: what are the difficulties and keys to implementing it on a large scale? What concrete actions in this direction are being put in place?</p> <p>Implementation follow-up: how do you ensure that the managerial strategy is properly implemented and maintained over time by managers? (Regular points, poll, survey...?)</p>
Functional implementation	<p>Main principles of participative management</p> <p>Place of employees in decision making</p> <p>Listening and sharing between employees and between the different levels</p> <p>Collaboration</p> <p>What are the impacts of participative management on employee's and their quality of work?</p>

	Motivation Job satisfaction Stress Decision making slow down? Other negative impacts?
--	---

Comments? Ideas for improvement?

7.2 Research questionnaire: Managers

The aim of this research is to determine the role of manager in the application of Sanofi's managerial strategy.

This interview is anonymous

Respondent's position:

Number of employees managed:

Introductory question: Could you describe the type of management applied within your team?

Sanofi's strategy	<p>Do you think that this type of management is standardized within the whole company? Or might differs according to the team / manager?</p> <p>What is Sanofi's strategy about participative management?</p> <p>Is there a desire on the part of Sanofi to increase participative management at Sanofi?</p> <p>Can you tell me about some initiatives?</p> <p>For what reasons choosing a participative management strategy?</p>
Implementation	<p>What are the concrete actions put in place to implement participative management? (communication, training..)</p> <p>Do you think this is enough? If not, what other actions could be put in place?</p> <p>What is, according to you, your role as a manager in the implementation of participative management?</p> <p>Do you receive supplementary training/awareness (as a manager) from Sanofi about the management of your team?</p> <p>How does Sanofi support the implementation and follow-up of your management with your team?</p>

	What other actions / tools could be provided to help you?
Play to Win	<p>Can you tell me about the Play to win strategy?</p> <p>Do you think that participative management is part of this new Play to Win strategy?</p> <p>What communication around this strategy?</p>
The main principles of participative management	<p>Staff mobilization and delegation of authority</p> <p>In your opinion, what is the place of employees in decision making? ("decision-objectives", i.e. participation in the setting of objectives to be achieved within their team).</p> <p>Do you delegate to employees to involve them in taking responsibility and making decisions at their level?</p> <p>Autonomy: Can you tell me about the level of autonomy and independence of your employees in planning their tasks and choosing their working methods and procedures?</p> <p>Policy for the development of employees within the company and for listening to them</p> <p>What is your role concerning the communication within your team?</p> <p>What is the place of listening and sharing between employees and between the different levels?</p> <p>Is there any collaboration between Sanofi employees?</p> <p>Decentralization of dispute resolution</p> <p>What is Sanofi's internal policy on conflict management?</p> <p>Do employees refer directly to their managers to resolve a conflict, or do they try to resolve it by themselves first?</p>

<p>Impact of participative management on employees</p>	<p>What do you think are the impacts of participative management on your employees and their quality of work? And what are the impacts on your work as a manager?</p> <p>Do you think that participative management can improve your employees' motivation? Your motivation?</p> <p>Do you think that participative management improves your employee's satisfaction? Your work satisfaction?</p>
<p>Side effects</p>	<p>Do you think that participative management generate more stress for your employees? And for you as a manager?</p> <p>Besides stress, do you think that participative management can generate other side effects on employees? And on you as a manager?</p> <p>Do you think that participative management can generate a decision-making slow down?</p>

Comments? Ideas for improvement?

7.3 Research questionnaire: non-managers employees

The aim of this interview is to collect non-manager employees' feedback about Sanofi managerial strategy and how it is concretely impacted their job.

This interview is anonymous.

Respondent's position:

Introductory question: Could you describe the type of management applied within your team?

Sanofi's strategy	<p>Do you think that this type of management is standardized within the whole company? Or might differs according to the team / manager?</p> <p>What is Sanofi's strategy about participative management?</p> <p>Is there a desire on the part of Sanofi to increase participative management at Sanofi?</p> <p>Can you tell me about some initiatives?</p> <p>For what reasons choosing a participative management strategy?</p>
Implementation	<p>What are the concrete actions put in place to implement participative management? (Communication, training...)</p> <p>Do you think this is enough? If not, what other actions could be put in place?</p>
The main principles of participative management	<p>Staff mobilization and delegation of authority</p> <p>What is your place in decision making? ("decision-objectives", i.e. participation in the setting of objectives that you must achieve within their team). - Does the Job allow participation in work-related decision making -> Does the Job allow participation in work-related decision making?</p> <p>What do you think of the delegation of tasks within your team?</p>

	<p>Autonomy: Does your job give you freedom and independence in planning your tasks and in your working methods and procedures?</p> <p>Policy for the development of employees within the company and for listening to them</p> <p>What is the place of listening and sharing between employees and between the different levels?</p> <p>Collaboration: Does the job provide for positive social interaction (such as teamwork and co-worker assistance)?</p> <p>Does the job provide access to relevant communication channels and information flows?</p> <p>Decentralization of dispute resolution</p> <p>When conflicts arise, how do you usually handle them? Directly with your manager or do you try to resolve it by yourself first?</p>
<p>Impact of participative management on employees</p>	<p>What do you think are the impacts of participative management on your work quality?</p> <p>Do you think participatory management improves your motivation? (+ grade from 1 to 10)</p> <p>Do you think participatory management improves your satisfaction? (+ grade from 1 to 10)</p>
<p>Side effects</p>	<p>How would you rate your level of stress related to participative management? (+ grade from 1 to 10)</p> <p>Besides stress, do you think that participative management can generate other side effects on you?</p> <p>Do you think that participative management can generate a decision-making slow down?</p>

Comments? Ideas for improvement?

7.4 Quantitative Form

Le management participatif chez Sanofi

Dans le cadre de mon master, je réalise actuellement mon mémoire de fin d'étude sur le management participatif dans les grandes entreprises.
Ce questionnaire me permettra d'ajouter une partie quantitative à la recherche effectuée sur Sanofi.

Merci d'avance pour votre aide :)

Ps : ce questionnaire est anonyme.

 oceane.eloi@kedgebs.com (non partagé) [Changer de compte](#) 

***Obligatoire**

Dans un premier temps nous allons nous intéresser au type de management au sein de votre équipe, au travers de différents critères.

Veillez noter les éléments suivant de 1 à 5 (1 correspondant à "pas du tout" et 5 à "tout à fait"). *

	1	2	3	4	5
Je me sens impliqué(e) dans la prise de décision et l'élaboration de mes objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail favorise la délégation du pouvoir et des actions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis autonome dans la planification de mes tâches et dans le choix de ma méthodologie de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes conditions de travail favorisent l'écoute, le partage et l'entraide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mon travail facilite la communication entre les différents niveaux hiérarchiques (n+2, n+3, etc.)

La résolution des conflits est décentralisée (je peux résoudre moi-même les conflits sans systématiquement faire intervenir mon manager)

Nous allons maintenant nous intéresser aux impacts du management participatif sur votre travail.

Veuillez noter les éléments suivant de 1 à 5 (1 correspondant à "pas du tout" et 5 à "tout à fait").

1 2 3 4 5

Le management participatif participe à ma motivation

Le management participatif participe à ma satisfaction au travail

Le management participatif me génère du stress

Enfin, je travaille pour la filiale.... *

Sélectionner



Si autre, préciser la filiale :

Votre réponse

7.5 Play To Win PPT presentation for collaborators



What is culture?



Culture

noun / 'kʌl.tʃər /

The patterns of behaviour that are encouraged, discouraged or tolerated by people and systems over time.

How is culture created?

Culture is created through the **unspoken** messages people received about what is valued

Systems

- Planning and budgeting
- Performance review and reward
- Measurement, reporting, learning
- Structure....

Behaviours

- What is role modeled
- Meetings, conferences, emails
- Interactions with others
-

Symbols

- How budgets are allocated
- How time is spent
- People, promotions, exit
- Offices, car parks, titles...

PLAY TO WIN! **Sanofi cultural diagnostic**



34 focus groups – 336 participants in mixed groups from all GBUs & functions



9 countries – France, USA, Germany, Turkey, Brazil, China, Belgium, India, Japan



50+ hours of recordings
350,000+ words spoken

The main themes that emerged from the data are similar across all of the focus groups; no strong differences according to GBU, location or level



PLAY TO WIN! **We have huge strengths in our culture**



When asked about **“the best thing in our culture”**, participants mostly answered...

- 1 The people, teams, the expertise
- 2 Solidarity, care, respect, belonging
- 3 People’s commitment, dedication
- 4 Motivation to be patient-focused



PLAY TO WIN! **But a strong sense of loss pervades it**

Leadership Turnover,
Strategic changes
Reorganization,
Historical underperformance

- Loss of direction
- Loss of ambition
- Loss of belief
- Loss of confidence
- Fear of losing outweighs thrill of success



Dominant state of mind

**Passivity
Resignation**



PLAY TO WIN In response to the loss, three patterns of behaviours dominate today

Control	+	Just do it (and only it)	+	Avoid
Hierarchical control		Obey, comply, follow process		Better safe than sorry
Horizontal global-local control		Lack of initiative		No mistakes
Local resistance		Activity more than outcome		Keep quiet

Play not to lose!



PLAY TO WIN To succeed, we need to shift our beliefs

<i>FROM</i>	<i>TO</i>
<p>Play not to lose</p> <p>Control</p> <p>Being busy</p> <p>Be safe, don't take risks</p>	<p>Play to win</p> <p>Collaboration</p> <p>Prioritization</p> <p>Stretch out of comfort zone</p>



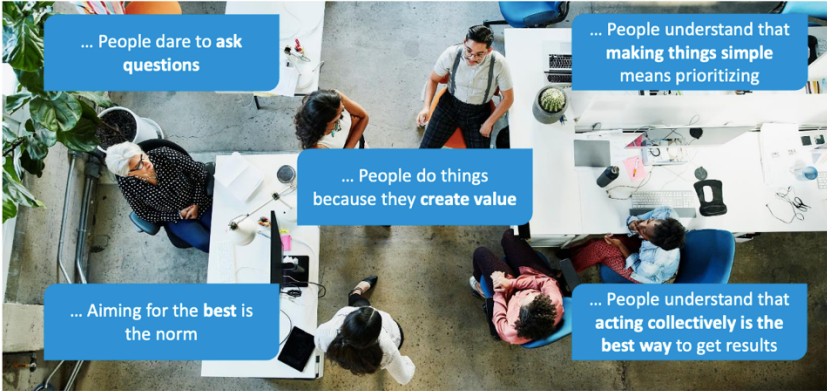
PLAY TO WIN Reinvent how we work is a key pillar of our "Play to Win" strategy

<p>Focus on growth</p>	<p>Lead with innovation</p>	<p>Accelerate efficiency</p>	<p>Reinvent how we work</p>
------------------------	-----------------------------	------------------------------	-----------------------------

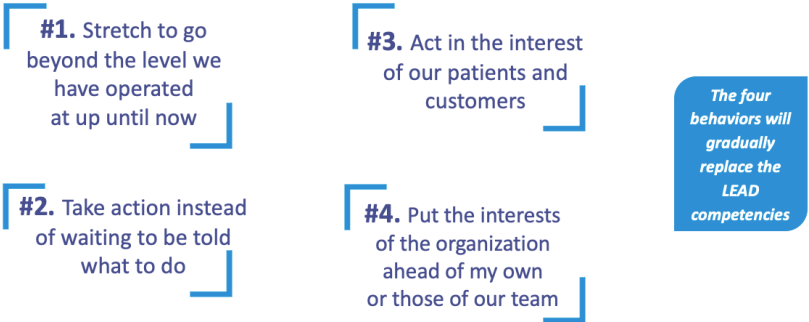




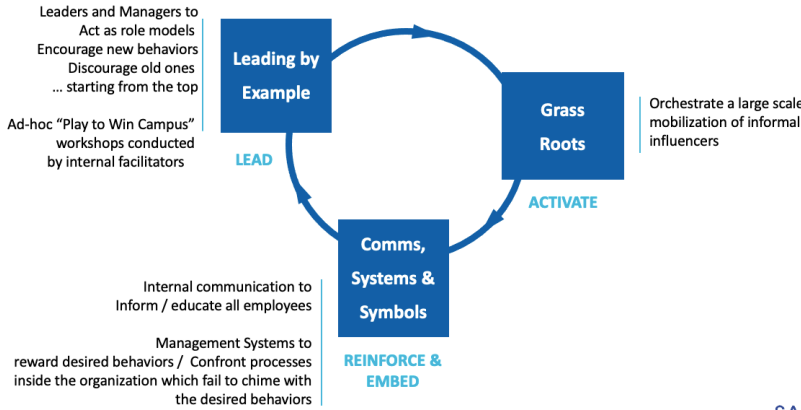
We want to be a place where...



Focusing on the « How » to shift our culture



3 complementary plans to drive behaviors change





We can all start forming new habits

Taking responsibility

- ✓ **Above the line** take responsibility, choose to respond to what happens.
- ✗ **Below the line** blame, justify, things just happen to me.

Stretching out of comfort zone

What actions/decisions could I take, using a play to win mind-set, to stretch my self and my team out of our comfort zone?

Leveraging the power of questions

Ask ourselves the 5 questions*, encourage our teams to ask the 5 questions and adopt new behaviors, call out behaviors that we do not tolerate (control, just do it, avoid).

* How can I make this more in the interests of the patients or customers? How can I do this better or differently?
What action can I take right now? Is this in the best interest of the company overall? What can I stop doing to deliver more value?

Join in the culture, embrace new habits, and change yourself ...



7.6 Transcription interview A

Non-manager respondent A

In bold, the researcher (myself).

On va commencer, dans un premier temps, pourrais-tu m'expliquer ton poste et tes principales missions ?

Je suis chargée de Lean et innovation à Sanofi au sein du service process excellence. Nos missions principales sont de coacher des équipes internes à Sanofi, Française ou internationales, en mode Agile. On leur enseigne comment utiliser le mode Agile, le LEAN management et le Design Thinking. On va les accompagner dans le cadre de leurs projets afin d'améliorer leur processus en interne et qu'ils mettent en place des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent régulièrement avec l'aide, notamment, de nos méthodes agiles et du LEAN management.

Merci. Maintenant, est-ce que tu pourrais me parler du type de management qui est appliqué au sein de ton équipe ?

Vu la définition donnée du management participatif, je pense que l'on est pas mal là-dedans. Effectivement, on applique la méthode agile au sein de l'équipe, donc nous avons des réunions régulières ainsi que la possibilité d'échanger ensemble sur commun résoudre les problèmes que l'on peut avoir dans nos projets. On nous laisse une grande liberté j'ai l'impression : une grande liberté d'expression. Et on pratique le « Don't Judge, Don't blame » de l'agilité et du LEAN management. Donc j'ai cette impression que l'on bosse en équipe mais que l'on trouve les solutions également en équipe. On n'est pas dans une approche « top-down » du tout j'ai envie de dire. Appart, effectivement, pour les projets qui viennent à nous par le haut puisque c'est Dominique, notre manager, qui nous transmet les projets qui arrivent vers nous. Mais on a toujours la liberté de les prendre ou non en fonction de nos possibilités et des projets que l'on a déjà. Donc j'ai l'impression que l'on est dans du très participatif en l'occurrence.

Et, au vu des projets que tu as pu faire avec d'autres équipes, est-ce que, selon toi, ce type de management est appliqué à tout Sanofi ou est propre à ton équipe ?

Je pense qu'il est particulièrement mis en place par notre équipe parce qu'on l'enseigne au quotidien alors on maîtrise très bien ces méthodes-là. On est en train de transmettre, pour ce qui est de la méthode Agile en tout cas, la méthodologie aux autres équipes. Il y a certaines équipes qui connaissent déjà les fondements de l'agilité et qui la mettent en place mais c'est loin d'être le cas partout. On peut notamment voir des différences au niveau culturelles je pense. C'est le cas avec les dossiers que je fais sur le Japon car ils sont sur un modèle qui est ultra traditionnel, très hiérarchique, très très « top-down » qui est un classique de cette culture-là. Donc ça va être un nouveau challenge de mettre en place ce type de méthode car il faut vraiment changer tout le mindset autour. Parfois certains managers ont la sensation d'être dépossédés de leurs privilèges, de leur pouvoir je pense. Surtout que souvent, les managers, que ce soit au Japon ou ailleurs, sont des gens qui ont gravi les échelons, qui ont fait beaucoup d'efforts et qui donc n'ont pas envie, une fois arrivé à ce poste, de perdre ces avantages-là. Mais dans l'ensemble, si je reviens à la question de départ, je pense que Sanofi semble être plutôt participatif. En tout cas j'ai la sensation que les collègues se sentaient assez à l'aise. Et c'est souvent synonyme d'un management assez participatif et pas trop Top-Down.

Donc selon toi, il y a une volonté de la part de Sanofi d'accroître le management participatif de l'entreprise ?

Je pense oui. D'ailleurs dans la stratégie Play to Win de Sanofi, qui est une stratégie menée par notre CEO Paul Hudson, l'agilité a toute sa place justement. Donc on est vraiment dans cette dynamique-là, que pour avoir des collègues qui s'épanouissent et pour générer des changements innovants, le management participatif est une super solution et notamment par le biais de l'agilité.

Super. Maintenant, si l'on revient dans le cadre de ton équipe à toi, que penses-tu de ta place dans la prise de décisions ?

Personnellement je trouve que l'on nous demande beaucoup notre avis et que celui-ci est toujours pris en compte, il n'est jamais donné dans le vent. Alors que ça vienne de notre manager ou de nos collègues plus senior dans le métier, ils nous considèrent toujours comme leurs égaux et non comme leurs subordonnés. Forcément ça met en confiance. Donc oui je pense que l'on joue une part très importante dans la prise de décision, ou tout du moins au niveau de notre équipe puisqu'il semble clair que les décisions que l'on prend sont des décisions que l'on prend à notre niveau, pour nos projets. Concernant les décisions plus importantes on va dire, celle qui touche à des problèmes plus high level de Sanofi c'est

tellement haut qu'on n'entend même pas parler de ces problèmes donc je ne vois pas comment on pourrait y participer.

Maintenant, que penses-tu de la délégation des tâches au sein de ton équipe ?

J'ai l'impression, au sein de mon équipe, que très souvent on communique pas mal. Donc si quelqu'un a besoin d'aide sur son projet, par exemple, il ne va pas hésiter à contacter d'autres membres de l'équipe pour leur demander un coup de main. J'ai l'impression qu'on arrive globalement à s'écouter et que beaucoup de choses s'ajustent comme ça, en communiquant au sein de l'équipe. Et comme l'on bosse beaucoup par binôme, voir trinôme, cela permet de bien répartir les tâches. Et on a vraiment une atmosphère bienveillante dans l'équipe qui permet d'entendre les contraintes des uns et des autres dans la mesure du possible.

Au niveau de l'autonomie, est-ce que tu penses que ton job t'apporte de la liberté et de l'indépendance dans la planification des différentes actions/projets mais également dans le choix de tes méthodologies de travail ?

J'ai l'impression que l'on a pas mal d'autonomie. On sent bien que l'on nous fait confiance pour rythmer nos projets, les faire avancer et les adapter un petit peu à notre manière. On essaie toujours de suivre les méthodes agiles au quotidien mais sinon on est assez autonome. Et quand on est en binôme, c'est assez intéressant de voir que l'on arrive à être autonome tout en travaillant en équipe. C'est-à-dire que l'on va travailler en binôme et être chargé de faire une certaine tâche sans avoir l'impression que notre manager ne soit tout le temps sur notre dos pour nous dit « bon bah alors ça avance ? comment c'est ? etc.. ». On nous fait confiance, les tâches avancent bien, alors effectivement on a des rituels agiles, donc des réunions régulières avec l'équipe pour parler de l'avancement des projets et donc si on a des choses qui nous bloquent, là on va en parler et réfléchir ensemble, en tant qu'équipe, à des solutions.

Si l'on pense à la communication à plus grande échelle, est-ce que tu penses que ton job et ta position te donne accès à des canaux de communications et des flux d'informations qui sont pertinents ?

J'ai la sensation que la communication sur la stratégie n'est pas suffisante. Je pense qu'une petite pique de rappelle de temps en temps ne ferait pas de mal. Après, peut-être, est-ce aussi parce que moi je n'ai pas assez fait la démarche par moi-même d'aller regarder sur Workday ou autre plateforme de Sanofi les informations données. On a tout de même eu une présentation de cette stratégie rapidement mais je ne sais pas si c'est fait régulièrement à échelle globale. Je sais qu'internationalement, par exemple au Japon, dans le projet dans lequel je travaille, j'en discutais avec Dominique et je lui disais « Normalement il faut partir du département business transformation », ce à quoi Dominique a répondu « le département

Business Transformation ça n'existe plus normalement ». Mais étrangement au Japon ça existe encore. Je pense que ce sont des pays où l'information a plus ou moins du mal à circuler. Parce qu'en France on est centralisés, on est près des headquarters donc on a ce genre d'informations beaucoup plus rapidement qu'à l'étranger où c'est moins évident et que chacun est donc plus concentré à faire évoluer les choses dans sa région.

Donc un manque de communication notamment sur les régions à l'international ?

Oui je dirais ça. Voir même les fonctions France. En fait je ne sais pas si quand la nouvelle stratégie est sortie, il y a eu une grande campagne de communication ou non. Le fait est que, pour moi qui suis arrivée après le lancement de cette stratégie, j'ai l'impression d'en connaître les grandes lignes grâce à la petite présentation que l'on a eu, mais que sans cette présentation je n'en saurais quasi rien. J'entends parler de Play to Win mais je n'ai pas forcément le temps ni le réflexe d'aller voir ce que c'est exactement. Et je pense que je ne suis pas la seule à être dans ce cas, à avoir besoin peut-être d'une présentation ou de quelque chose de similaire.

Donc outre cette présentation, tu n'as pas reçu d'autres communiqués sur la stratégie de Sanofi ?

Honnêtement je ne m'en souviens pas bien mais je n'en ai pas l'impression. Ça aurait peut-être été pas mal en arrivant. Même si en arrivant on a déjà beaucoup de choses à apprendre mais il doit exister un petit document pour résumer les grands piliers de la stratégie peut-être. Ou peut-être qu'un training sur Ileana sinon ça pourrait être pas mal.

Donc tu penses que pour toi, un training ce serait utile pour mieux comprendre la stratégie ?

Oui je pense. Ça permettrait aux gens d'avoir une bonne approche et de dédier du temps dans leur journée à aller regarder précisément ce que c'est car même si on a tous pleins de projets et d'urgences, c'est toujours bien de connaître sa stratégie et de replacer ce que l'on fait dans ce cadre-là.

Et qu'est-ce que tu dirais de l'écoute et du partage entre les employés et notamment entre les employés des différents niveaux ? Par exemple avec ton N+1, +2, +3, etc.

Avec mon N+1 aucun souci comme je le disais précédemment. Cependant avec mon N+2, +3, je n'ai pas vraiment de contact avec eux. J'ai eu une ou deux réunions avec notre N+2 en début d'année mais sinon je n'ai pas vraiment de contact avec lui. Et alors pour le N+3, ça semble tellement loin... Je ne suis même pas sûre de savoir qui c'est à la vérité.

Merci. Maintenant je vais te poser des questions en ce qui concerne la gestion des conflits : en cas de conflit, comment as-tu l'habitude de les gérer ? Est-ce que tu les gères plutôt individuellement ou et est-ce que tu vas référer directement à ton N+1 ?

C'est la réponse relou mais ça dépend. On va dire que quand il y a des désaccords sur la manière de fonctionner, j'aime bien pouvoir les régler directement. Si besoin je peux également en référer avec mon équipe mais généralement j'essaie dans un premier temps de résoudre les conflits immédiatement parce que parfois c'est simplement un manque d'informations ou de compréhension.

C'est noté. Pour le moment nous avons pu parler de la place du management à Sanofi, puis dans ton équipe et maintenant on va se concentrer un peu plus sur toi et sur les impacts du management participatif. Ma question est la suivante : quels sont, selon-toi, les impacts du management participatif sur la qualité de ton travail ?

Pour moi, c'est déjà de se sentir un peu moins seul face à ses tâches, notamment si l'on est un peu désemparé face à un problème que l'on pourrait avoir. C'est de savoir qu'on a une équipe qui est là, toujours prête à aider, à donner des conseils. Chacun arrive avec ses compétences, avec ses contacts. Ça m'est souvent arrivé que l'on me dise « bah tient contacte cette personne elle pourra probablement te donner l'information dont tu as besoin, etc. ». J'ai l'impression de pouvoir apporter également mes propres méthodes sur la table. On a évidemment des méthodologies qui sont communes mais dans la manière dont on gère les projets, je trouve que l'on a une plus grande autonomie et indépendance. Donc ça peut être super épanouissant ou bien faire un peu peur au début parce que lorsque l'on commence tout juste ou que l'on ne connaît pas trop le métier. Il n'y a pas toujours de manuel et c'est plus l'école. C'est ce que mon manager m'avait dit d'ailleurs un jour, à l'école on vous apprend à gérer des problèmes simples avec des guidelines claires et en entreprise vous devez gérer des problèmes compliqués avec des guidelines et des attendus qui ne sont pas toujours clairs. Je pense que ce sont les apports principaux.

Est-ce que, selon-toi, le management participatif permet de développer ta motivation au travail ?

Je pense que oui car ce qui me démotive c'est d'avoir un problème sur un projet que je n'arrive pas à surmonter et le management participatif permet justement de les surmonter. Donc oui de la motivation, le fait de pouvoir aussi faire les choses comme je le sens même si là j'ai l'impression d'arriver toute fraîche dans le milieu du travail et que j'apprends encore mais c'est très bénéfique pour ça et évidemment ça responsabilise beaucoup pour ses propres

projets. On se sent impliqué, on se sent dedans car ce sont nos projets. Donc oui c'est motivant.

Toujours dans le même cadre, penses-tu que le management participatif permette de développer ta satisfaction face à ton travail ?

Je pense que oui, ça fait sens en tout cas. Peut-être que certaines personnes se sentent plus à l'aise à ce qu'on leur dise quoi faire exactement et je pense que moi aussi par moment car c'est plus sécurisant. Mais à la fois je pense que c'est nécessaire qu'il y ait un peu de latitude pour que les gens puissent s'impliquer dans leurs projets. Ça améliore la communication et ça permet de s'ajuster et de générer de nouvelles idées, de nouvelles manières de faire.

Maintenant si l'on se concentre sur les effets un peu plus négatifs que ça peut générer : penses-tu que le management participatif puisse également accentuer ton stress et si oui comment tu le noterais de 1 à 10 (1 ne générant pas de stress supplémentaire et 10 générant un stress insurmontable) ?

Je pense que j'aurais eu une note différente en janvier de cette année que maintenant car je me sens plus à l'aide maintenant d'avoir le ownership et de la prise de responsabilité sur mes projets. Ça ajoute dans une certaine mesure du stress notamment sur des projets qui peuvent me tenir à cœur ou qui peuvent avoir des répercussions sur mon avenir professionnel parce que on a envie de bien faire. Je sais que je suis encore en apprentissage mais du coup en janvier, lorsque j'étais beaucoup plus instable sur mes connaissances, si l'on m'avait mise toute seule sur un projet, je pense que mon stress aurait été de 6. Mais maintenant on est sur un petit 3. Mais encore une fois c'est si j'étais seule, absolument toute seule et je ne suis jamais vraiment toute seule. Si jamais j'ai une décision à prendre et que j'ai un doute je sais que l'équipe sera toujours là si besoin pour en discuter, pour apporter des éclaircissements.

Est-ce que tu as d'autres commentaires qui pourraient être reliés au management participatif ?

Je pense que le management participatif est important et, à l'échelle d'une grosse entreprise comme Sanofi, effectivement on veut faire du « Glocal » qui fait sens, ce qui veut dire qu'il faut trouver le bon équilibre entre quelque chose qui sera bien structuré et quelque chose qui sera flexible. Et je pense qu'implémenter l'agile dans l'organisation ça fait totalement sens puisque ça permet d'avoir ce mixte entre la structure qui impose les rituels et les rôles et la flexibilité de l'output final. C'est donc bien que Sanofi ait cette volonté de l'implémenter dans toutes les zones même si c'est un travail qui est progressif mais ça va effectivement encourager les employés. Ce serait intéressant d'étudier la réaction d'employés avec des

cultures différentes, comme le Japon par exemple, face à une stratégie managériale qui leur donne plus de responsabilités.

7.7 Transcription interview B

Non-manager respondent B

In bold, the researcher (myself).

Très bien, on va pouvoir commencer. Peux-tu me parler du type de management qui est appliqué au sein de ton équipe ?

C'est la bonne question. C'est un semi-management participatif et semi-management directif.

Est-ce que tu peux expliquer un petit peu pourquoi ?

Parce que notre manager nous laisse assez libre, avec notre réseau, de trouver du boulot. Mais d'un autre côté, lorsque l'on est trop débordant à droite - à gauche et que l'on bosse plus pour des services externes que le nôtre, la finance, il nous rattrape et nous sermonne un petit peu, sachant qu'il nous fait confiance quand même parce qu'il sait qu'on fait le boulot. Mais c'est plus parce que lui aussi a des comptes à rendre et que parfois il a du mal à justifier l'activité. Donc c'est du management participatif, mais qui reste quand même sous contrôle par un chef parce qu'au-dessus de lui il y a toute une chaîne de commandement, tout une chaîne de management qui, elle, n'est absolument pas dans cet état d'esprit là.

Et donc ce type de management qui est appliqué au sein de ton équipe, est-ce que tu penses qu'il est spécifique à ton équipe ou qu'il est généralisé dans tout Sanofi ?

Honnêtement, on est peut-être en avance de 20 ans sur beaucoup d'autres services en ce qui concerne le management.

Donc au niveau des autres services, ou de Sanofi en général, quel type de management est utilisé ?

C'est du management Top down, directif, avec petits chefs. Il y a énormément de couches hiérarchiques et les petits chefs pourquoi ils sont là ? Ils font les petits chefs justement pour essayer de justifier leur activité parce que les trois quarts des managers ne font rien en fait.

Est-ce que tu penses qu'il y a quand même une volonté de la part de Sanofi d'accroître le management participatif ?

Alors, officiellement belles communications, belles intentions, etc. Mais dans les faits, zéro. Il y a un vieil adage qui dit « qui se ressemble s'assemble ». Les vieux managers qui sont les petits chefs, qu'est-ce qu'ils font ? Ils recrutent des gens qui leur ressemblent et qui, le pire du pire, leur cirent les pompes. Regarde par exemple, pour te donner un cas concret, il y a un RH qui n'a même pas 30 ans, il s'appelle ***** et qui est le manager de la partie SBS. Eh bien les quelques personnes qui lui ont demandé à changer de postes et à évoluer, la première chose qu'il leur a répondu était « ah bah-moi, vous savez, l'évolution des personnes ce n'est pas ma tasse de thé ». Il a 30 ans ce mec-là, avec cette mentalité là qu'est-ce qu'il fait dans 10 ans ? il embauchera un mec qui aura la même mentalité que lui, etc. En gros, tu peux dire « on ne fait pas du neuf avec du vieux ». Pour qu'il y ait un vrai changement ce n'est pas une évolution qu'il faut, c'est une révolution.

Et lorsque tu dis qu'officiellement il y a une volonté, est-ce que tu parles d'initiatives type Play to Win ?

Top management officiellement, belle communication, belles envies, etc. Mais dans les faits, rien ne se fait. Primo, le Top Management n'est pas orienté Gemba. Ils vont faire des petites visites dans les usines, rencontrer les directeurs, tout va bien. Pourquoi ? Parce qu'ils sont au courant les directeurs donc ils cachent les poubelles. En fait, ils se donnent bonne conscience. C'est bien parce qu'on communique, on se donne bonne conscience, mais dans les faits, c'est zéro. Il faudrait que tu interviews des syndicalistes. Tu verrais le vrai discours social. C'est vrai, il y a souvent une connotation péjorative du syndicalisme. Ce qui est bizarre parce que la vie sociale de l'entreprise c'est aussi important que la vie économique. Et aujourd'hui la vie sociale et portée par les syndicats.

D'accord je vais regarder ça. Et est-ce qu'il y a quand même eu des initiatives, des trainings, des formations, etc. au niveau du management participatif ou pas du tout ?

Il y a eu des efforts pour améliorer le management. Ça a existé et c'était plus ou moins basé sur le volontariat. C'étaient des modules. Il y a également eu des initiatives sur l'holocratie. Donc là c'est la révolution managériale, c'est le pouvoir au peuple. Il y a eu des efforts d'holocratie mais pareil, basés sur volontariat. Donc il y a des initiatives de volontariat, mais il n'y a pas d'autre politique globale. Tout comme il n'y a pas de volonté globale de déployer le LEAN ou le Design Thinking ou l'agilité. Cependant il y a des initiatives qui sont prises par le département. Par exemple les affaires industrielles sont très motrices dans ce qui est le LEAN. Mais ce n'est pas tant l'amélioration du management mais plutôt l'amélioration des processus, l'amélioration de la qualité de fabrication, etc. Donc c'était surtout ce mindset, d'améliorer la performance industrielle plutôt que le management. Mais il y a eu des initiatives aux affaires industrielles, on ne peut pas dire que c'était zéro, c'était un effort quand même.

Et pourquoi ils n'ont pas fonctionné ces initiatives selon toi ?

Parce que ce n'était pas du long terme.

Il n'y avait aucun support du global pour appuyer ces projets ?

Ah non surtout pas le global, parce que le global ils sont tellement loin. Ils pondent de belles initiatives mais derrière il n'y a pas de flux, pas de contenu. C'est un manque de suivi, un manque de courage, un manque de vision long terme : que des initiatives court terme. Tu vois l'agilité, c'est parti comme une trainée de poudre. Il y en a côté IT, ce qui est compréhensible, la R&D commence à vouloir faire de l'agilité aussi. Nous on essaie aussi de déployer l'agilité. Donc tu vois, c'est vraiment organisé par département. Il y a beaucoup de départements qui surfent sur la mode en fait. Donc c'est plus surfer sur des modes que d'avoir une vraie stratégie industrielle. Cela dit, avec Paul Hudson, il a essayé de mettre en place quelque chose pour tenter de changer les mentalités. Alors, ça a un petit aspect sur le management participatif puisque l'on demande aux gens d'être plus force de proposition. On leur demande de ne pas tout le temps demander l'avis à leur chef et s'ils font un truc, ils ont la possibilité de décider que ça marche en y allant tout de suite et sans attendre l'aval du chef. Y a le droit à l'erreur aussi. Donc c'est du pseudo management participatif. Il y a une démarche qui est lancée, il y a des formations, c'est massif apparemment.

Tu parles de la stratégie Play to Win ou d'une autre ?

Oui, oui, Play to Win.

Mais du coup Play to Win, par exemple, il y a des trainings qui sont fait sur ça, alors pourquoi ce n'est pas assez implémenté ? C'est un manque de communication ? ou de training ?

Alors, Play to Win c'est récent. Il y a peut-être 20% de Sanofi qui est au courant de Play To Win. Mais le problème, c'est que c'est diffusé surtout par les RH et que RH ne sont pas très bons termes et pas très bien perçus au sein de l'entreprise, donc ils ne sont pas trop crédibles quand ils font les formations. Et puis les gens qui suivent la formation disent « ouais, super, c'est génial » et quand ils reviennent à leur service, ils revoient leur chef de service qui revient avec les anciens systèmes de management. Comme on dit « chasse le naturel, il revient au galop ».

Donc tu dis que la stratégie Play To Win est développée par les ressources humaines ?

C'est plus ou moins diffusé par les ressources humaines. Et après ils forment des gens localement, des ambassadeurs et ces ambassadeurs forment à leur tour, etc.

Ok, donc ça c'étaient mes questions au niveau de Sanofi, un peu plus au global. Maintenant, si on revient au niveau de ton équipe, quelle est, selon toi, ta place dans la prise de décision ?

Nous on est indépendants. On est à la fois à la recherche de projets, de clients pour suivre nos formations, etc. Du coup, on est un peu indépendant. Parfois, notre manager nous donne du boulot mais on échange parfois plus avec notre manager que notre manager ne nous donne de boulot. En fait, on fait part de nos demandes de projet à notre manager pour les faire valider ou non avec lui. Et la réponse c'est souvent de regarder si on ne peut pas les maquiller pour dire que ça fait partie de notre département pour que ça rentre dans nos objectifs. Et également voir si tu as la bande passante pour le traiter. Et lorsque l'on bosse, et je dis bien « on » et jamais « je » car nous bossons tous ensemble. Et lorsque c'est pour notre service,

dans ce cas-là il a confiance. Donc on est autonome on va dire, on est autonome pour trouver du boulot.

Maintenant, est-ce que tu dirais que ton poste actuel t'apporte de la liberté et de l'indépendance dans la planification de tes tâches ou dans tes méthodologies de travail ?

Oui.

Ensuite, au niveau de la collaboration, est ce que tu dirais que ton poste facilite les interactions sociales positives, c'est à dire le travail d'équipe ou l'entraide?

Oui c'est notre job, si on ne faisait pas ça, on serait morts.

Ensuite, qu'est-ce que tu dirais de la place de l'écoute et du partage entre les employés, mais également entre les différents niveaux ? C'est à dire avec ton N+1, +2, +3, etc.

Les discussions sont ouvertes. On est assez transparents les uns avec les autres je pense. Je pense qu'il n'y a pas de problème d'échange hiérarchiques entre les différents niveaux et entre les différentes personnes.

Si l'on pense à la communication à plus grande échelle, est ce que tu penses que ton job et ta position te donne accès à des canaux de communications et des flux d'informations qui sont pertinents ?

Comme je disais il y a de belles communications... Mais après ce ne sont souvent que de belles communications.

Très bien. Ensuite, au niveau de la gestion des conflits : si jamais il y a un conflit ou un désaccord, comment les gères-tu habituellement ? Est-ce que tu les gères tout seul ou est-ce que tu réfères directement à ton n+1 ?

Non quand il y a des conflits, on les gère tout seul. Et si vraiment il y a des escalades alors on passe par la voix hiérarchique mais c'est rare.

Ok. Donc ça c'était au niveau de ton équipe. Maintenant j'ai quelques questions à te poser un peu plus sur toi. Ma première question est la suivante : quels sont, selon toi, les impacts du management participatif sur la qualité de ton travail ?

Bien du premier coup, rapidité d'exécution et rapidité des décisions. Bien du premier coup ça t'évite des échanges qui ne servent à rien.

Ensuite, penses-tu que le management participatif permette d'améliorer ta motivation ? Et si tu devais donner une note de 1 à 10 ? 1 n'impactant pas du tout ta motivation et 10 impactant totalement ta motivation.

10.

Est-ce que tu peux donner une explication ?

Par rapport à la motivation, à partir du moment où tu es autonome, que tu décides et que tu fais avancer les choses, évidemment ça n'a pas de prix. Ne pas avoir faire du reporting toutes les 5 minutes, ne pas être jugé, blâmé, etc.

Et maintenant comment penses-tu que le management participatif permette d'améliorer ta satisfaction au niveau de ton travail ? En donnant également une note de 1 à 10.

Je mettrais 10. Toujours pareil, car tu es complètement autonome, responsable dans ton travail et que si tu te plantes c'est bien fait pour ta pomme. Donc responsabilités jusqu'au bout.

D'accord. Maintenant est-ce que tu penses que le management participatif génère plus de stress au niveau de ton travail ? Et même chose si tu devais donner une note de 1/10 ce serait combien ?

Ce serait 1. Oui pas de stress, au contraire.

OK. Et outre le stress, est ce que le management participatif peut générer d'autres effets négatifs ?

Les petits effets négatifs du management participatif c'est que, s'il n'y a pas un minimum de coordination au niveau de la même équipe, les gens peuvent avoir le sentiment d'être en électron libre, qu'il n'y a pas d'appartenance à un service ou une équipe. Ça s'appelle le complexe du consultant qui a une boîte mais qui en même temps est tout seul. Pour motiver une équipe il faut qu'il y ait un minimum de sentiment d'appartenance à l'organisation. Et donc, les gens ont besoin d'avoir quelques réunions régulières entre eux pour échanger sur leur boulot, leurs succès et leurs échecs. C'est un minimum pour que ce soit une équipe et non pas des joueurs individuels.

**Super. On arrive à la fin puisque de mon côté je n'ai pas d'autre question à te poser.
Est-ce que tu as d'autres informations ou commentaires à me partager ?**

Moi, mon rêve dans une entreprise c'est maximum trois niveaux hiérarchiques. Par exemple, il y a une dizaine d'années, on faisait un peu de benchmark et on a rencontré des gens de HP qui, à l'époque, était en réorganisation complète. Et est-ce que tu sais combien il y avait de niveaux entre un cariste dans un centre de distribution et le vice-président de la Supply Chain ? Il y avait trois niveaux. Donc dès qu'il y avait un accident qui se passait dans un entrepôt de stockage, le mec avait l'information en moins de 2h. Chez Sanofi le PDG prendrait 48h pour le savoir. Tout ça parce qu'il y a des multicouches. Donc pourquoi trois couches ? Une couche qui s'occuperait du moyen et long terme, de la stratégie d'entreprise, de la vision... Et les matrices Hoshin sont parfaites pour ça par exemple. En dessous tu aurais un niveau opérationnel, un niveau support qui aurait une vision à plus court terme, de deux mois au maximum. Il s'occuperait de tout mettre en œuvre pour avoir un contrôle des stocks, un contrôle de la qualité, des RH, des usines, etc. C'est plus un aspect support. Et enfin il y a un troisième niveau qui est juste de l'exécution : le mec il reçoit son ordre de fabrication et il ne s'occupe de rien d'autre. Il a sa matière première au moment où il en a besoin, il fabrique son truc dans les délais impartis, avec la qualité et il ne se pose pas de questions, il produit ce qui a été demandé. Et le niveau juste au-dessus, le support, doit se débrouiller pour que les matières premières soient là, qu'elles soient stockées, qu'elles soient contrôlées, etc. Donc trois niveaux : un niveau qui est purement stratégique, un niveau tactique, un peu comme dans l'armée en fait, et le dernier niveau qui est le terrain, l'opérationnel pur. Alors qu'à Sanofi, rien que SBS par exemple, et alors qu'ils ont été réorganisés dix fois en l'espace de quatre ans, rien n'a changé. Les petits chefs sont toujours les mêmes. Ça a été une valse des fauteuils

mais ils se sont seulement échangé les postes entre eux. Donc pour moi l'avenir c'est 3 niveaux et pas plus.

Mais quand on voit Sanofi et la taille de l'entreprise, trois niveaux ça paraît infaisable, non ?

Rien n'est impossible, rien n'est impossible.

C'est vrai. Merci pour les infos Christophe. On va pouvoir arrêter là. Merci encore et bonne fin de journée.

Bon courage. Salut !

7.8 Transcription interview C

Non-manager respondent C

In bold, the researcher (myself).

On va donc pouvoir commencer avec la première question. Est-ce que tu peux me parler du type de management qui est appliqué au sein de ton équipe ?

Alors nous, en fait, on a quand même une marge d'autonomie assez importante puisque notre manager est là surtout en support, quand on a un problème par exemple. Parce que nous on est sur de la résolution de ticket et moi je m'occupe aussi d'aider le support téléphonique quand ils ont des demandes auxquels ils ne savent pas répondre. Donc si je ne sais pas répondre et que derrière il faut une validation d'un niveau supérieur, à ce moment-là je demande à Gaëlle mais sinon on est assez autonome, on signe les attestations, les éléments que demande un collaborateur, donc je dirai que c'est très participatif. Donc elle est là en support si on a un problème. Après c'est elle qui gère l'équipe. Par exemple, il y a beaucoup de tickets donc elle peut nous dire quelles actions prendre ou ne pas prendre pour se concentrer sur nos tickets.

Est-ce que tu penses que ce type de management est appliqué à tout Sanofi ou qu'il est plus particulier à votre équipe ?

Je pense que c'est appliqué en grande majorité chez Sanofi. Par rapport à quand j'ai débuté dans l'entreprise il y a 20 ans, on avait aucune autonomie en fait, tout était référé au manager obligatoirement. Après si tu interrogues des collaborateurs ex-Sanofi ou ex-Aventis c'était peut-être différent mais pour nous au niveau Sanofi en tout cas on n'aurait pas pu signer un document parce qu'on n'avait pas ce genre de marge de manœuvre.

Donc selon toi il y a une volonté de Sanofi d'accroître le management participatif ?

Exactement.

Quels sont les actions ou les outils que peut utiliser Sanofi pour communiquer sur cette stratégie managériale ?

Alors dernièrement il y a eu le déploiement de Play to Win donc pour se dépasser, pour aller au-delà des attentes, voir ce que nous on peut faire pour l'entreprise. Alors voilà, on essaie de motiver les collaborateurs pour qu'ils aient des idées, qu'ils soient de plus en plus autonomes et qu'ils se dépassent.

D'accord, et est-ce que tu penses que Sanofi communique suffisamment sur cette stratégie Play to Win ?

Oui, oui. Il y a pas mal de réunions qui sont faites et je pense qu'il y a assez de communication sur Play to Win. Il y a également des ateliers qui sont organisés sur Play to Win pour comprendre nos points faibles et nos points forts et ensuite on va potentiellement te proposer des formations pour évoluer dans ce sens et dans les domaines où tu n'es pas au niveau.

Super. Donc ça c'était les questions au niveau globale de Sanofi et maintenant si l'on se concentre plus au niveau de ton équipe, est-ce que tu pourrais me dire quelle est la place des membres de ton équipe dans la prise de décision ? Outre ce que tu as pu me dire précédemment, quelles décisions tu peux avoir sur le choix de tes actions, de tes projets, etc. ?

Des projets, pas vraiment, parce que souvent les projets sont prévus en global. En revanche on peut avoir des idées sur des manières de traiter les demandes ou des idées de process qui permettraient d'aller plus vite dans le traitement des demandes. Ou bien l'on peut avoir des idées sur la simplification des tâches ou des services. Là, par exemple, si l'on parle de la mise en place du robot, c'était une demande pour simplifier les congés spéciaux. Et ça c'était une demande qui a été faite au global pour la simplification des tâches.

Maintenant peux-tu me parler de la délégation des tâches au sein de ton équipe ?

Nous, en fait, on est sur des tickets donc certes, on a des domaines de références, mais n'importe qui normalement peut répondre à tous les tickets. Donc on n'a pas de délégation à faire.

Au niveau de l'autonomie, est-ce que, selon toi, ton job t'apporte de la liberté et de l'indépendance que ce soit dans la planification de tes tâches, de tes actions mais aussi de tes méthodologies de travail ?

Moi, je suis assez autonome parce que je vais prendre les demandes du prestataire et ensuite je vois si c'est dans mon domaine de référence et si je peux répondre directement à cette demande. Et dans ce cas je n'ai pas besoin de référer à quelqu'un. Je prends aussi des décisions sur les acceptations des absences. Après il y a aussi des variables contextuelles qui nous permettent de faire preuve d'une certaine flexibilité ; par rapport au contexte sanitaire par exemple. Donc je peux être amenée à prendre des décisions parce que je juge qu'on est dans un certain contexte. Donc oui, je suis quand même assez autonome.

Ok, merci pour toutes ces informations. Maintenant, est-ce que tu penses que ton job facilite les interactions sociales positives ? C'est-à-dire tout ce qui va être le travail d'équipe, l'entraide, etc.

Par rapport au poste j'ai des relations avec la paie, avec la maladie, avec les RH, etc. Donc oui mon poste me permet des interactions avec beaucoup d'équipes de l'entreprise et pas uniquement sur mon entité SAG mais aussi sur les autres entités du groupe. Donc je te le confirme.

D'accord. Et qu'est-ce qu'il en est de l'écoute et du partage entre les employées des différents niveaux hiérarchique ? C'est-à-dire quelle est la communication que tu peux avoir avec ton n+1, +2, +3, etc. ?

Alors là, par contre, j'ai pas vraiment de relation professionnelle avec mon n+2, n+3, non. C'est seulement limité à mon n+1. C'est très rare que j'ai des interactions avec mon n+2.

D'accord. Maintenant au niveau de la communication d'un point de vue un peu plus général et global de Sanofi, est-ce que, selon toi, tu as accès à des canaux de communication et des flux d'informations qui sont pertinents ?

On a des informations, on a des réunions d'équipe 2 fois par semaine, Gaëlle nous fait redescendre les informations et on a également les réunions de direction tous les 2 mois. Après, eux, ils nous diffusent toutes les communications. On a aussi toutes les communications qui nous arrivent directement par messagerie donc on a quand-même beaucoup d'informations.

Concernant le règlement des conflits, en cas de conflits comment les gères-tu en général ? Est-ce que tu les gères plutôt toute seule ou est-ce que tu vas référer directement à ton n+1 ?

Les conflits ce serait par exemple, par rapport à mon job actuel, vu qu'on n'a pas de relation en direct avec les collaborateurs et que l'on est sûr de la résolution de conflits, ce serait plus des incompréhensions ou alors des désaccords de collaborateurs avec une réponse apportée. Maintenant, dans ces cas-là, on se réfère à la base de connaissance. Et si la base n'est pas assez explicite, on peut demander de l'aide aux relations sociales pour trancher sur un cas particulier qui n'a pas été prévu. Et une fois l'information obtenue des affaires on la transmet directement à nos collègues afin d'être tous équitables dans nos futures réponses. Concernant les conflits, s'il y a vraiment un soucis et que le gestionnaire n'arrive pas à clôturer un ticket parce qu'un collaborateur devient un peu virulent, à ce moment-là, c'est Gaëlle qui reprend le ticket.

Très bien. Maintenant on va arriver à la dernière partie puisque pour le moment on a pu voir la place du management participatif à Sanofi, puis dans ton équipe et maintenant on va se concentrer un petit plus sur toi. Donc ma question est la suivante : quels sont, selon toi, les impacts du management participatif sur la qualité de ton travail ?

Je pense qu'actuellement c'est important de mettre en place de plus en plus le management participatif puisque ça permet aux collaborateurs de pouvoir plus s'investir et de ne pas

seulement être un exécutant. En le faisant plus participer, ça lui donne envie de plus s'investir dans ses fonctions.

Penses-tu ensuite que le management participatif permette d'améliorer ta motivation ? En donnant dans un premier temps une note de 1 à 10, 1 ce serait « le management participatif n'améliore pas du tout ta motivation » et 10 « le management participatif améliore totalement ta motivation ».

Je mettrai 8. Parce que si tu es investi dans les missions de ton manager, tu vas te sentir plus en confiance et tu auras plus envie de t'investir que si tu es un simple exécutant. Donc plus tu fais participer ton équipe au niveau des projets, plus derrière tu pourras en demander à tes collaborateurs. C'est une question de motivation. Pour motiver il faut que tu fasses participer. Il faut également que tu fasses comprendre aux collaborateurs qu'ils sont importants dans l'équipe.

Maintenant, toujours dans le même principe. Dans quelle mesure penses-tu que le management participatif puisse améliorer ta satisfaction par rapport à ton travail ? En donnant encore une fois une note de 1 à 10.

Satisfaction, pareil, je mettrai du 8. Parce que si derrière on te fais participer, du coup tu es satisfait de ton travail et donc tu as plus envie de t'investir.

Ensuite, il faut savoir que sur certaines personnes le management participatif peut générer du stress parce qu'on lui donne plus de responsabilités et qu'il y a des personnes qui ne veulent pas forcément de ces responsabilités et de cette autonomie. Donc penses-tu, toi, que le management participatif puisse générer plus de stress dans ton travail ? En donnant toujours une note de 1 à 10, 1 ne donnant pas plus de stress et 10 générant un stress intenable pour toi.

J'y vois plutôt du positif alors je vais te mettre du 3. De toute façon je trouve que le stress serait plutôt à être inactive et à devoir faire des tâches rébarbatives plutôt que de participer à l'évolution des missions. Cela étant, il est vrai que pour certains collaborateurs qui sont habitués à faire des tâches d'exécution, peut-être que leur demander de participer peut poser

problème. Dans ces cas, c'est au manager de bien manager le collaborateur et de l'accompagner dans cette évolution qui sera peut-être moins rapide que pour d'autres.

Et est-ce que tu penses que le management participatif puisse impliquer un ralentissement dans les prises de décision puisque l'on demande l'opinion des collaborateurs ?

Forcément si l'on demande l'opinion de chacun, ça fait ralentir et peut-être que les collaborateurs auront des opinions et des arguments différents sur les projets. Donc forcément plus on demande l'avis des personnes, plus ça fait ralentir, plus ça fait réfléchir, mais dans un autre sens ça peut aussi permettre que la prise de décision soit la meilleure possible.

Exactement. De mon côté, j'ai toutes les informations qu'il me faut. Est-ce que tu as autre chose à rajouter ou d'autres informations à m'apporter ?

Non, j'espère que ça va pouvoir t'aider.

Oui ça va beaucoup m'aider. Et juste avant de terminer est-ce que tu pourrais me donner le nom de ton poste et le service pour lequel tu travailles ?

C'est SBS HR services France. Et l'équipe c'est portail et bases de connaissances.

Super, j'ai tout, merci beaucoup encore une fois.

Bonne continuation Océane.

7.9 Transcription interview D

Non-manager respondent D

In bold, the researcher (myself).

Pour information j'écris mon mémoire de master sur la place du management participatif dans les grandes entreprises, comment il peut être implanté et comment il impacte les employés. On va pouvoir commencer. Pourrais-tu, dans un premier temps, me rappeler ton poste et tes principales missions ?

Oui alors moi je suis chargée du On et du Off-boarding, donc chargée de tout ce qui est intégration et départ des collaborateurs côté outils et côté procédures et processus. L'objectif étant d'aider les managers dans le départ et l'intégration des collaborateurs en suivant les procédures et process qui répondent à l'audit interne et à la volonté du global de faire quelque chose d'uniforme entre tous les pays.

Est-ce que tu pourrais me parler du type de management appliqué au sein de ton équipe ?

Je ne pourrais pas te dire qu'il n'y en a pas et en même temps je ne pourrais pas te dire qu'il y en a un dans le sens où c'est plus du binôme que du management. C'est plus du chacun se gère un petit peu et en même temps on apprend des autres. Mais il n'y a pas vraiment de terme de management ou catégorie.

Pour information il y a un type de management appelé délégitif et qui se caractérise par un manager très peu présent, qui laisse faire et donne beaucoup de liberté et de confiance aux employés. Est-ce que tu penses que c'est ce type de management dans ton équipe ?

Oui et non car aujourd'hui on a un manager au sein de notre équipe mais on travaille plus en binôme. Donc moi, avec ma tutrice on travaille ensemble car on travaille sur le même sujet mais mon manager n'est pas sur les mêmes sujets que nous. Donc finalement on est dans une équipe où chacun a ses propres missions et donc on ne peut pas parler de management dans le sens où le manager va nous challenger sur nos missions mais il ne va pas nous challenger tous les jours en mode « on m'a donné ça à faire pour le service, il faut que vous fassiez ça ». On

est vraiment sur des sujets totalement différents ce qui fait que l'on est plus sur des choses qui se font assez naturellement plutôt que quelque chose de dirigé.

D'accord. Penses-tu que ce type de management soit général à Sanofi ou spécifique à ton équipe ?

Nan je pense que c'est vraiment très différent dans les autres équipes. Au contraire dans les autres équipes, je pense qu'ils sont beaucoup plus cadrés que chez nous.

Et est-ce que tu penses, d'après ce que tu aurais pu voir, qu'il y aurait une volonté de la part de Sanofi d'accroître le management participatif ?

Oui parce qu'ils sont vraiment axés sur la culture Play to Win. Donc oui il y a une volonté de faire du management participatif notamment sur le fait qu'ils mettent en place beaucoup de projet avec la méthodologie agile et tout ça. Donc oui je pense, même si aujourd'hui ce n'est pas forcément déployé mais il y a volonté de. Mais ça ne pourra pas être appliqué partout de toute façon.

Tu me parles de la stratégie Play to Win, par exemple, quels sont les outils de communication, formation ou training qui sont proposés par Sanofi pour partager cette stratégie et est-ce que, selon toi, c'est suffisant ?

Je pense que oui mais que ce n'est pas la bonne communication. On passe par de la communication sur Yammer, de la communication par mail, ils font des sessions d'informations et de formations. Ils font plein de choses, il y a volonté de faire, par contre derrière je ne suis pas sûre que ce type d'actions soit atteignable pour les collaborateurs qui sont, par exemple, sur le site de Cisteron, de Ploermel ou de Marcy l'étoile parce qu'il y a beaucoup de personnes qui n'ont pas accès aux outils informatiques, qui n'ont pas d'ordinateurs personnels et qui ont juste une adresse mail qu'il regarde seulement une fois de temps en temps. Parce que l'employée qui est sur la chaîne de fabrication, très clairement, il ne va pas aller regarder ses mails toutes les 5 min pour savoir si quelqu'un a publié sur le Yammer. Donc forcément ça ne s'adapte pas à ce type de personne. Ensuite, pour les collaborateurs qui sont dans les ateliers, qui sont dans les zones blanches ou autre, pareil. Franchement va négocier avec ton manager pour être disponible le mercredi 17 de 15h30 à 17h parce que tu as une session de formation sur la culture Play to Win. Autant dire que le vaccin passe un peu en priorité. Donc je pense que oui, il y a de la communication pour les personnes qui sont sur les sites tertiaires tel que Carteret, Gentilly, à la rigueur Montpellier. Donc au final ils se disent qu'ils touchent tout le monde mais ce n'est pas le cas. Et c'est ça qui va être compliqué. Alors peut-être que la stratégie Play To Win est dédiée seulement aux personnes du tertiaires mais je trouverai ça dommage et ça montre encore plus le gap qu'il

peut y avoir entre la volonté de faire des choses bien dans les entreprises et faire des choses qui viennent du globale et qui sont totalement en marge de ce qui se passe sur le terrain. C'est vraiment un reflet typique on va dire.

Maintenant je vais avoir d'autres questions qui vont se concentrer un peu plus sur le fonctionnement de ton équipe : quel est, selon toi, ta place dans la prise de décision ?

La prise de décision est vraiment en collaboration avec ma tutrice car on bosse en binôme. C'est-à-dire qu'aujourd'hui elle n'est pas là, elle est en vacances, donc la prise de décision elle est à mon niveau car je suis toute seule : ma n+1 n'est pas là, ma n+2 n'est pas là, ma n+3 n'est pas là. Autant dire que je suis un peu toute seule. Donc je ne vais pas tergiverser longtemps avec moi-même pour prendre des décisions. Cela étant, toutes les décisions que je prends sont basées sur un historique qui a été créé par ma tutrice, par mon n+2, n+3 au final. Car je vais me baser sur ce que, eux, ont pris comme décisions auparavant pour pouvoir prendre ma décision aujourd'hui. Il n'y a pas de prise de décision seule ou sans connaître les choses qui se sont passées auparavant. Mais généralement quand elle est là et que je suis là aussi, il n'y a pas de soucis, on discute, je lui demande toujours son avis, tout simplement car elle a l'expérience et que, ça, ce n'est pas négligeable quand on est débutant.

Concernant ton autonomie, est ce que, selon toi, ton job t'apporte la liberté et l'indépendance que ce soit dans la planification de tes tâches, de tes actions mais également de ta méthodologie de travail ?

Totalement. Je suis en totale autonomie, je planifie mes tâches comme je veux. Je prends mes tâches et comme on n'a pas forcément un métier fixe, on n'a pas un quotidien fixe. Donc on n'a pas de choses à faire quotidiennement à part regarder les mails. On comprend vraiment au fil de l'eau, ce qui arrive pour voir un petit peu ce qu'il y a à faire. Donc finalement je suis en totale confiance on va dire, dans le sens où si aujourd'hui j'avais prévu de faire ma journée sur la planification du SharePoint, par exemple, alors je vais me mettre totalement sur la planification SharePoint. L'objectif étant que à la fin de la semaine, les priorités ont été réglées. Généralement on se place toujours un point en début de semaine avec ma tutrice. Moi j'ai ma To-Do list et dans ma To-Do list, je demande quelles sont les priorités. Donc en fait on se cale comme ça. L'objectif c'est que j'ai fait les choses plus ou moins urgentes dans la semaine. Donc au final, l'autonomie, elle est là. Car si tu dois toujours tout demander à ton manager, pour elle déjà c'est épuisant car en plus de se gérer elle doit te gérer toi et toi derrière tu peux pas avancer comme tu veux par parce tu es obligé de toujours rendre des comptes.

Donc ça, c'est au niveau de ton autonomie et si maintenant on parle de la collaboration. Malgré l'autonomie que tu as, est-ce que tu penses que ton job te permet d'avoir des interactions sociales positives comme le travail d'équipe, l'entraide, etc. ?

Oui, totalement, dans le sens où l'on travaille beaucoup en collaboration. Comme j'ai pu le dire au début, j'aide les managers à faire leurs demandes, tout cela dans les outils et j'explique les procédures également. Et finalement, on retrouve cette andragogie avec les adultes. En gros tu te retrouves dans cette situation où la personne a un problème, elle ne sait pas du tout comment gérer le truc. Et donc, il faut que tu lui expliques les procédures et il faut que tu comprennes aussi son cas pour ne pas dire de bêtise. Et c'est là que tu te rends compte que tu as beaucoup de travail en collaboration, puisqu'après tu vas chercher le service badge, FR support, IT... et tu leurs poses des questions et essaies de travailler en collaboration avec eux puisque nous on est sur ce que l'on pourrait appeler un « pivot ». On est au centre, on récupère des données et après on les renvoie. Donc on est toujours constamment en train de tourner et c'est fou parce que y'a pas une journée où je ne parle pas à quelqu'un d'autre que manager.

Et qu'est-ce que tu dirais de l'écoute et du partage entre les employés et notamment entre les employés des différents niveaux ? Par exemple avec ton N+1, +2, +3, etc.

Je pense que je suis tombé sur des n+2, +3 qui sont des personnes assez gentilles, très avenantes. Donc il n'y a pas de soucis. Même moi, de ma position d'alternante, il n'y a pas de problème avec eux. C'est à dire qu'ils ne vont pas me dire « Bah non tu es alternante donc tu n'as pas ton mot à dire ». Au contraire, la dernière fois on discutait avec mon manager et mon n+2 m'a même dit « si tu n'es pas d'accord tu le dis, c'est ton projet, alors si tu n'es pas d'accord tu peux m'envoyer bouler ». Après ça, j'avoue que je ne me sentais pas trop à l'aise de l'envoyer bouler. Mais bon... donc c'est vrai qu'il y a ça aussi derrière. Après, c'est aussi leur manière de changer, leur manière de manager, d'être totalement proche et vraiment atteignable. C'est le terme en fait, ils veulent être atteignables parce qu'ils n'ont pas envie de laisser des gens sur la touche.

Très bien. Ensuite, si l'on pense peut-être plus à la communication d'un point de vue général, est-ce que tu penses que tu as accès à une bonne communication venant de Sanofi ? Que tu as des bons flux d'informations ?

Je pense qu'il y a un manque de communication pour plusieurs raisons. Déjà, il y a un manque de communication parce que les gens communiquent tout le temps ce qui fait que quand ils reçoivent une communication bah... Je ne dirais pas qu'il y a des communications qui sont importantes et d'autres qui le sont moins, c'est sûr, c'est juste qu'ils sont constamment en train de communiquer. Mais c'est aussi ce qui se fait dans la société actuelle. On est constamment sollicités par des informations à droite, à gauche. Ce qui fait qu'aujourd'hui il y a des problématiques de communication chez Sanofi, c'est parce que tout le monde reçoit trop d'information tout le temps. C'est la même chose avec le kit du On-boarding. Quand on leur dit que dedans ils ont des réponses, les gens ne vont pas le lire jusqu'à ce qu'ils en aient besoin. Et quand ils en auront besoin, ils ne vont pas comprendre et du coup ils vont nous appeler. Parce que on leur donne l'information à un moment donné où ils n'en ont pas besoin. Et c'est là aussi qu'est le souci, c'est que la culture Play to Win, c'est pareil. Aujourd'hui, on n'en a pas besoin, sur la ligne de prod, tu n'en as pas forcément besoin. Donc forcément l'information elle n'arrive pas. Mais est-ce que ce n'est pas une bonne chose, qu'elle n'arrive pas ? Dans le sens où ça ne sert à rien de les gonfler avec des informations supplémentaires alors que peut-être ils n'en auront jamais besoin. Et c'est pareil entre les services, il y a de la communication, mais on sur-communique. Ce qui fait que du coup on se comprend plus. Et il est là le problème. Une fois un responsable de site m'a clairement dit « nous on a besoin de savoir comment travaillent les RH, on a besoin de savoir comment travaille l'IT ». Parce que, eux, ils sont FM donc les services généraux des sites. En fait je pense que tu as un gros travail de cartographie des process, t'as un gros travail de prise de recul. C'est ce que j'ai fait au début de l'année sur mon projet, prendre du recul sur ce qui se passe (j'avais fait ça sur le On-boarding). Et quand on prend le recul par rapport à ça, tu te dis « ah oui, ç'est sacrément le bordel en fait ». Et du coup, je pense qu'en fait il est là le problème, c'est que les gens ils n'ont pas le recul. Ils ne savent pas où est-ce qu'ils sont dans la chaîne, ils ne connaissent pas les répercussions de leurs actions et quelle effet boule de neige ça peut avoir sur les autres services. Donc je pense qu'avant de vouloir harmoniser niveau monde, il faudrait peut-être d'abord s'harmoniser en amont, ce serait plus simple.

Maintenant, si on regarde la gestion des conflits, comment sont gérés les conflits en général au sein de ton équipe ? Est-ce que les employés les gèrent en général directement par eux-mêmes ou est-ce qu'ils vont référer directement à leur n+1 ?

On n'a pas particulièrement de conflit entre nous. En même temps on est 2, donc si on commence à se battre entre nous deux, c'est compliqué. Et au niveau des autres personnes, on n'a pas ce que l'on pourrait appeler de conflit. Il y a des désaccords et c'est normal. Parce que les procédures ne correspondent pas ou parce qu'ils ont un cas particulier qui fait que ça ne rentre pas dans les normes et du coup, ils sont perdus parce qu'ils n'ont pas de réponse. Mais en même temps, toi non plus t'en as pas. Du coup généralement ce qu'on fait c'est que l'on passe directement avec la personne. On voit, on essaye de gérer le conflit doucement. Moi généralement je renvoie à Michelle, ma manager directe. Comme elle a plus d'expérience, elle saura certainement comment gérer le truc. Et sinon, bah on peut mettre le n+1 dedans mais on passe toujours en direct avec la personne au début. C'est-à-dire que l'on ne va pas remonter directement vers le manager pour dire « machin il a fait n'importe quoi...etc. ».

OK. Merci pour les informations. Maintenant on va pouvoir passer à la dernière partie. Pour le moment on a pu voir la place du management participatif au global, ensuite dans ton équipe. Et maintenant, on va se concentrer un peu sur toi. Quels pourraient être, selon toi, les impacts du management participatif sur la qualité de ton travail ?

Je dirais qu'il y a plus de productivité parce que c'est plus simple de travailler quand tu sais pourquoi tu travailles et que ne t'es pas juste un pion dans l'échiquier. Enfin c'est mon point de vue, très clairement c'est mon avis sur la question. Du coup voilà au niveau du management participatif moi, je trouve que ça a beaucoup de bénéfices parce qu'au final on sort un peu de la théorie, de tout ce qui est management à la chaîne, management sans exception et que du coup, le management participatif, ça permet aux gens de se mettre dans les décisions et c'est vrai que quand moi je fais mon travail ça a un réel impact parce que ça permet d'être en autonomie, d'avoir son mot à dire et de voir un petit peu aussi les différents impacts qu'il y a sur mon boulot en prenant telle ou telle décision. Ça fait monter en compétences en fait parce que tu as le droit à la parole ce qui permet de ne pas toujours faire la même chose et d'avoir une répartition des tâches plus homogène.

Donc, est-ce que tu dirais que c'est une source de motivation aussi pour toi de pouvoir participer à la prise de décision ?

Ah oui, ça, c'est sûr.

Et maintenant, est-ce que tu penses que le management participatif permet d'améliorer ta satisfaction vis-à-vis de ton poste et de ton travail ?

Oui, c'est clair parce que ça permet de se dire qu'on n'est pas dans le vent, qu'on n'est pas juste un pion sur l'échiquier. Et je pense que là, aujourd'hui, comme l'on aime beaucoup notre génération, je recherche du sens dans mon travail. Et ça prend totalement sa place dans cette recherche de sens en fait.

Bien-sûr. Ensuite au niveau des points négatifs, est-ce que tu penses qu'ils y en aient qui soient générés par le management participatif ?

Il ne faut pas toujours écouter tout le monde. Parce que le management participatif, c'est génial, oui. Mais il faut quand même se dire que le manager reste le manager. Et qu'avec le management participatif, il peut t'écouter, il n'y a pas de souci, c'est normal tu as ton mot à dire et il peut y avoir un travail de collaboration de fond mais il aura quand même le dernier mot. Parce qu'aujourd'hui, malheureusement, ça va faire très conte de fée ce que je vais te dire, mais il y aura toujours des méchants dans l'histoire. Les gens ne sont pas toujours gentils. Et le management participatif c'est vraiment que si le manager met tout le monde sur le même piédestal, le même niveau et le même pouvoir de décision. Mais il y en a toujours qui vont en abuser. C'est là que le management participatif doit avoir des limites et mettre en place des règles carrées pour pouvoir éviter que les personnes prennent trop de décisions et que ça se retourne un peu envers le manager et que certaines personnes remettent en cause son rôle et sa légitimité si ce n'est plus lui qui prend les décisions.

Très bien. Ensuite, il faut savoir que le management participatif peut générer du stress parce que l'on te donne plus de responsabilités et que certaines personnes n'aiment pas forcément ça. Est-ce que, dans ton cas, tu penses que le management participatif puisse te générer plus de stress ?

Alors, je te dirais oui. Mais à l'heure actuelle, je suis alternante, je fais an sur le poste et puis je m'en vais. Donc forcément je n'ai pas le background que peux avoir une personne qui fait ça depuis 5ans. Donc forcément, ça génère du stress. Parce que même si j'ai beau utiliser toutes mes connaissances et prendre en considération toutes les décisions qui ont été prises en amont, toutes les données, tous les paramètres, je peux forcément ne pas prendre des

décisions qui vont être adaptés parce qu'il me manquera une information ou qu'il me manquera une étape parce que j'ai été submergée d'informations et que j'ai voulu bien faire mais qu'il y a des choses qui sont passées à la trappe. Donc oui, ça génère du stress parce que je n'ai pas forcément l'expérience qui va derrière pour prendre des décisions aussi bien qu'un senior. Par contre, très clairement, les décisions que je peux prendre à mon échelle ne génèrent pas de stress, au contraire, ça facilite la vie car ça évite de devoir attendre 5 ou 6 jours d'avoir un entretien avec ma manager et de devoir tout le temps la solliciter pour qu'elle me réponde et qu'elle me donne son avis sur la question. Cependant, très clairement, je pense que quand j'aurai un poste un peu plus à long terme ou a minima, l'expérience complète sur le poste que j'aurai, ça me générera beaucoup moins de stress car j'aurai l'expérience sur la question.

D'accord. Et est-ce que tu penses, qu'outre le stress, le management participatif puisse générer d'autres effets négatifs sur toi ?

Comme je te l'ai dit, les limites c'est la prise de pouvoir de certaines personnes. Sinon, à part ça, je ne vois pas.

Très bien, est-ce que tu as d'autres commentaires, d'autres idées à m'apporter ?

Non c'est tout bon.

Parfait. Du coup, je vais arrêter l'enregistrement.

7.10 Transcription interview E

Strategy-related respondent E

In bold, the researcher (myself).

Bonjour. Comme tu le sais, je suis en alternance chez Sanofi et je suis actuellement en train d'écrire mon mémoire de fin d'étude sur le management participatif dans les grandes entreprises, comment l'implémenter, quels peuvent être les outils et comment il va impacter les employés. J'ai décidé de faire ma partie de recherche sur Sanofi et je suis actuellement en train de rechercher des personnes qui pourraient être à l'initiative de projets basés sur le management participatif. Au regard de ton poste, je pense que tu pourrais m'aider dans cette démarche-là. Donc dans un premier temps, est ce que tu pourrais m'expliquer un peu ton poste, ce que tu fais exactement à Sanofi et quels sont tes missions et projets?

Ce que je fais aujourd'hui c'est vraiment d'accompagner le HR LT sur les restrictions et les changements nécessaires en termes de la façon dont on délivre sur notre people stratégie. Le people stratégie, c'est un peu l'étoile du nord de ce que l'on veut délivrer en RH. Cette people stratégie s'appuie sur quatre piliers et ses quatre piliers comprennent un ensemble de livrables qu'il faut arriver à conduire à terme. Au départ, on est parti sur deux ans : 2021 & 2022. Et donc, pour faire ça, on a besoin de coordonner un certain nombre d'activités. D'une part on doit s'assurer que les différents membres du HR LT et leurs équipes conduisent leurs activités, leurs priorités et leurs initiatives qui vont contribuer à cette people stratégie. Et, en parallèle, on a un certain nombre d'initiatives qui visent à améliorer la façon dont on fonctionne en RH, pour la RH et pour le business. Donc pour l'expérience des deux, à la fois des contributeurs et des receveurs de cette stratégie. Et ça, c'est ce qu'on a appelé nos Foundation Stones. C'est un peu ce qu'il faut que l'on fasse évoluer en terme de fonctionnement RH pour que l'on puisse être le plus efficient possible, le plus pertinent possible et le plus agile possible puisque les choses changent très rapidement dans l'environnement interne et externe et donc il faut que l'on puisse s'adapter rapidement. Donc moi ce que je fais, c'est d'essayer d'intégrer tous ces éléments de façon à ce qu'on s'assure que ça avance en ordre de marche intelligent, que l'on

priorise là où il faut prioriser, que l'on fait fonctionner ensemble les trois dimensions de la matrice (les géographies, les GBUs et les centres d'expertises) pour que tout ça, ça permette de ne pas se marcher sur les pieds d'une part, et d'autre part, de prioriser en synchronisation de façon à délivrer au mieux. Donc, c'est à la fois de la co-liaison de projet, et à la fois du drive de la transformation de la façon dont on opère en RH.

Ok, donc est-ce que l'on peut admettre que vous vous occupez également de la stratégie managériale de Sanofi ? Ou vos projets sont plus orientés processus et outils ?

En fait c'est les processus, les outils et les ways of working donc effectivement, les processus managérial ça fait partie des ways of working.

D'accord. Parce que comme je disais, je travaille sur le management participatif et je suis en train d'essayer de chercher des personnes qui pourraient s'occuper de la stratégie managériale à Sanofi ou qui sont à l'initiative de projets. Typiquement, j'ai interviewé hier ** * de la SBS Académie. Ce type de projet qui pourrait impacter le management de Sanofi.**

Bah si tu veux le management c'est large, tu as plusieurs choses. D'abord tu as la partie leadership, qui est un cran au-dessus du management on va dire parce que c'est vrai que le management day to day c'est vraiment l'aspiration et la culture, le leadership. C'est comment tu t'assures que les leaders sont inspirants et drive justement la réalisation de l'ambition de Sanofi. Donc ça c'est une première partie pour moi, parce que quand tu parles de stratégie managériale ça peut couvrir différentes choses en différentes entreprises. C'est cette terminologie un peu fourre-tout. Enfin à mon sens en tout cas. Donc, là-dedans, moi, tel que je le vois chez Sanofi, tu as quoi ? Tu as la partie leadership. Donc comment on engage les leaders, comment on s'assure qu'ils vivent la culture de Sanofi, qu'ils l'exemplifient et que, du coup, il la tire vers le haut. Donc ça c'est un premier niveau, c'est le niveau le plus haut. Ensuite tu as la partie vraiment management, là c'est les responsabilités managériales ; comment l'on s'assure que les managers jouent le rôle de people manager. Donc, au-delà du management des projets, des process et des activités, il y a le people management et qu'eux aussi font ça en ligne avec la culture de Sanofi en exemplifiant les behaviors de Sanofi et en prenant leurs responsabilités, à savoir non seulement au jour le jour que leurs équipes fonctionnent on va dire, qu'elles délivrent sur les priorités mais aussi la responsabilité plus de

développement des collaborateurs et donc d'engagement et de développement des collaborateurs.

C'est cette partie-là qui m'intéresse. Et toi du coup, dans ton travail et tes missions, est-ce que tu travailles sur cette partie people management ?

Si justement, si je reviens sur mon fameux foundation stone justement et c'est pour ça que je disais qu'il y a la partie outils, technologies et la partie vraiment people management. Cela étant, il y a encore une quatrième partie à mon sens, qui est vraiment les ways of working et qui font que le rôle du management avec ces nouveaux ways of working est en train de vachement évoluer. Donc voilà, il ne faut pas oublier cette partie-là qui est plus drivée par l'employé. Donc pour moi il y a ces quatre éléments. Donc les foundations nécessaires pour réussir à déployer la people stratégie on en a 4 ; une qui a à voir avec tout ce qui touche aux outils, technologies et systèmes. Donc ça, c'est la partie transformation digitale qui a un impact elle-même sur le management parce que il faut que les managers, euh..(Phrase non fini). Tu vois aujourd'hui les managers, ils ne savent pas tous valoriser forcément ces outils. Du coup tu as un lien là aussi avec le rôle du manager. Donc ça, c'est la partie plus outils. Ensuite, la deuxième foundation stone, c'est celle qu'on a appelé people management responsibility. C'est exactement ce que tu viens de dire, c'est à dire comment est-ce qu'on équipe nos managers et comment est-ce qu'on éclaire sur les attentes des managers. Tous les managers, que ce soit le nouveau manager qui n'était pas là avant, qui prend une responsabilité managériale et donc qu'il faut accompagner ou que ce soit les managers existants qui, pour certains, ne jouent pas forcément leur rôle à fond de people management. Donc, comment est-ce qu'on les équipe, on les accompagne et on les tient responsables de la façon dont ils managent leur équipe. Donc ça, c'est une foundation stone qui est co-sponsorisé par *Name* qui est le Head of HR de l'Amérique du Nord et co-sponsorisée avec *name* qui est Head of HR de la Chine. Pourquoi eux ? Parce que c'est deux gros pays quand même. On a décidé qu'on allait travailler déjà sur ces deux pays là et qu'en plus qu'ils réfléchissent à leur pays, c'est de réfléchir à comment faire et comment ça pourra ensuite être implémenté dans leur pays et ensuite être déployé plus largement. Par exemple, comment est-ce qu'on va mieux gérer les nouveaux managers ? Est-ce que on leur met, par exemple, le champ très concret des formations de training de 90 jours ? les 3 premiers mois où ils jouent un rôle manager, qu'est-ce qu'il faut qu'ils apprennent, qu'ils connaissent, comment on les accompagne, etc. ?

Donc c'est une sorte de pilote que l'on est en train de lancer en Chine et en Amérique du Nord ?

Je n'appellerai pas ça un pilote. Un pilote c'est lorsqu'on essaye un truc et ensuite on voit si ça marche. Là, c'est vraiment quelque chose que l'on veut déployer partout mais que l'on aborde avec juste deux pays pour commencer à rassembler le matériel que l'on a, à regarder ce qui se fait dans ces pays-là, regarder ce qui marche, ce qui ne marche pas, ce qui manque, etc. Parce qu'on ne peut pas mettre tout le monde dans des groupes et des équipes de travail. Mais ce n'est pas un pilote, c'est une première phase.

D'accord. Et cette initiative a été lancée il y a combien de temps ?

Alors, elle est remontée quand on a fait des employés workshop avec les besoins justement des employés et qu'on a bien vu qu'il manquait des choses au niveau managérial. Donc c'est remonté là au mois de janvier. Ça a été discuté avec le HR LT entre janvier et juin et en juin on a vraiment acté sur la méthodologie et le lancement du projet. Enfin ça avait démarré avant, mais disons qu'on l'a re-scopé au HR LT durant juin. Si tu veux, y'a une page de résumé que je pourrais t'envoyer. Mais il y a plein d'interconnections Océane avec plein d'autres choses. Tu ne peux pas traiter le people management tout seul. Tu vois ce que je te disais par exemple, par rapport aux outils, ça c'est une première interconnections, mais par exemple, on est aussi en train de travailler et re-réfléchir avec les équipes de performance et compensation sur notre Framework de performance management. Ça, typiquement, une fois que ça aura avancé, le rôle du manager il sera crucial. Parce que la façon dont le manager fait des assessment, accompagne les collaborateurs tous les ans, mets en place leurs priorités, donne des feedbacks, reconnaisse la performance en termes de compensation et tout ça, ça, c'est un rôle managérial fondamental. Et si l'on fait bouger le Framework, forcément, on peut bouger ce que l'on attend des managers. Pareil sur la culture, les fameux 4 behaviors de Sanofi dont je te parlais et qui sont intégrés dans cette leadership Framework. Alors ça concerne aussi les managers. Ça ne concerne pas que les leaders de l'ex-com. Donc tout ça, c'est très, très interconnecté.

Et du coup, au travers des projets sur lesquels tu as travaillé, comment est-ce que tu pourrais qualifier le type de management appliqué chez Sanofi ?

Je dirais qu'on est en train de transformer justement quelque chose qui était un management assez top down, donc assez classique on va dire, par un management effectivement beaucoup plus participatif. Enfin je ne sais pas si participatif c'est le bon mot parce que selon les entreprises ça regroupe différentes choses le participatif. Mais disons moins vertical, qui permette d'engager plus de niveaux de l'organisation et avec un fonctionnement moins hiérarchisé. Typiquement, ce qu'on a fait sur le groupe de travail workday. Là, ça a démarré en Lean, mais en fait ça a évolué plus vers de l'agile. La méthodologie agile ça va nous permettre d'engager plus de personnes qui ont un manager si tu veux, qui ont leur job, mais qui, pour des raisons soit d'intérêt, de développement de carrière et donc de réflexion sur comment développer personnellement leur carrière, prendre la main en disant « bah tient, il y a un projet qui est géré par une autre organisation, pas par mon manager du tout, mais sur lequel j'aurai soit de l'intérêt soit j'ai les compétences parce que là on ne parle pas de développement, on ne parle pas juste d'apprendre, on parle de contribuer. Donc j'ai des compétences qui vont me permettre de contribuer à ce projet-là, ça demande entre une et cinq heures par semaine, donc c'est quelque chose que je peux gérer dans le cadre de mon travail et ça va me permettre de m'exposer à un autre type de projet, un autre type de personne, etc. Et là, le manager de ce projet là, ce n'est pas mon manager. Donc mon manager, il va faire quoi là ? Il va juste me dire « bon, OK, je pense que c'est effectivement un bon moyen de valoriser les compétences mais aussi d'apprendre et de se développer donc vas-y. » Et ensuite, qu'est-ce qu'il a à faire ? Bah en fin de projet, il va juste s'assurer que la personne a bien délivré là-dessus. Ça ne rentre pas directement dans l'approbation de la performance, mais ça rentre dans « comment est-ce que cette personne va contribuer à Sanofi de façon générale. » Donc le rôle du manager, là, typiquement, il évolue énormément et le lien avec les outils également. Là, typiquement, on est en train de lancer ce qu'on appelle le Talent Marketplace, où l'on va avoir des Project leaders qui vont pouvoir poster des projets que l'on appelle des Geek. Et n'importe qui, bientôt, à la fin de l'année, va pouvoir postuler, entre guillemets « postuler » parce que ce n'est pas un truc qui rentre dans une approche d'interview, c'est pas du tout structuré comme quand on recrute quelqu'un. Donc n'importe qui, admettons toi, tu es intéressé par un projet sur le wellbeing par exemple et il faut que l'on ait un petit groupe de travail pour pourvoir l'implanter. Et bien voilà, admettons que la personne qui est responsable du wellbeing en France a besoin d'avoir un groupe de travail, elle poste son projet. Toi, tu vas avoir un certain nombre de skills qui vont être identifiés dans son projet et dont elle a besoin. Et l'intelligence artificielle derrière va t'avertir qu'il y a un projet qui pourrait t'intéresser parce que tes skills à toi match avec les skills de ce projet-là. Donc tu vois l'outil lui-même il

va enclencher la demande est là le manager, lui, ne voit pas, il ne voit encore rien de tout ça. C'est vraiment le collaborateur qui lève la main et qui montre son intérêt. Et, ensuite, effectivement, il faut qu'il s'aligne avec son manager. Donc voilà comment l'outil connecte et va faire évoluer la façon dont on gère ce genre de chose.

Et c'est un outil qui sera lancé niveau France ou Monde ?

Il est déjà lancé en digital. Je peux te mettre en contact la personne qui gère ça. Il est déjà lancé au digital, il est déjà lancé en RH parce qu'on a décidé justement de le mettre en œuvre pour staffer nos fameux geeks sur tout ce qui est à voir avec la simplification que l'on a lancé en RH en juillet. Et en 10 jours on a déjà staffé 5 geeks et ça marche super bien. Et il va être lancé en mode pilote en septembre en Chine et en R&D de façon globale et, sous réserve que tout marche bien en fin d'année, donc 4ème trimestre, il sera lancé pour Sanofi monde.

Et est-ce qu'il y a d'autres initiatives similaires qui sont lancées couramment à Sanofi ?

Il y en a tout le temps. Mais tu vois typiquement quand tu parles du participatif, ça fait maintenant trois ans que la GBU CHC, travaille en mode « Squad ». Et il y avait un deuxième type de squad, justement de fonctionnement participatif, de self-management. C'est vraiment la terminologie qui est employée et ils ont géré un certain nombre de projets déjà depuis plusieurs années. C'était anecdotique on va dire, mais maintenant ça s'étend. Et en Gen Med aussi qui est une grosse GBU, ils ont organisé toute une évolution de leur business model en mode agile justement, donc avec l'implication de différentes personnes. Mais c'est plus le concept de participer à un mode agile en tant que collaborateur sans que ton manager direct forcément, ce n'est pas tellement son mot à dire, parce qu'il a toujours son mot à dire mais sans forcément qu'il soit en première ligne on va dire. C'est vraiment une évolution. Donc oui, pour répondre à ta question, il y en a plein des initiatives comme ça.

Donc si j'ai bien compris, chaque BU fonctionne différemment ? Il n'y a pas de prise de décisions ou stratégie managériale lancées au global ?

Non, parce que ça émerge au niveau des BU. Mais là, typiquement, ce qu'on a annoncé dans les Foundation stones du people management, c'est justement pour essayer de mettre un peu

de standard of working, de cohérence dans tout ça. Donc de mettre de la cohérence dans ce qui se passe un peu partout et en même temps se baser sur les best practices et se dire « bah tiens, là il y a des trucs qui sont vraiment bien et puis il faut que l'on évolue sur tel ou tel type de fonctionnement » et donc que ça marche dans les deux sens en fait, c'est un peu itératif. Il y a des choses qui se passent dans les BU et il y a des choses qui sont développées au Global. Et, à un moment donné, il faut remettre du frame là-dessus. C'est pour ça qu'on a lancé cette leadership frame et que l'on a lancé cette approche pour analyser et équiper les managers de façon plus cohérente sur leur rôle. Le talent marketplace on le lance au global. Donc si, il y a plein de choses qui se passent au niveau global. En fait c'est essayer de se faire rencontrer les deux.

Parce que quand on pense au global, il y a la stratégie Play to Win qui a été mise en place. Et donc cette stratégie par exemple, elle a été mise en place par le COMEX ?

Oui, mais la stratégie Play to Win, c'est la stratégie business, soyons clair. Et ça, ça se traduit dans la stratégie people, qui est cette fameuse stratégie avec 4 axes. Et cette people stratégie, encore une fois, elle même s'appuie sur un certain nombre de foundation stones et se focalise sur un certain nombre de livrables. Et donc le management participatif ce n'est pas un objectif qui est comme ça sur la table, mais quand tu lis la people stratégie, tu vois bien que tout concourt à faire évoluer cette stratégie managériale puisqu'on fait évoluer les people behaviors, on fait évoluer notre façon de travailler, on fait évoluer la technologie qui permet de travailler différemment. Tout ça fait que le rôle du manager va forcément évoluer. Donc on essaye de guider en global et derrière, après, tu ne peux pas, sur une boîte de 100.000 personnes, tout gérer de façon globale. Sinon on met des années à faire des choses qui n'avancent pas. Donc, c'est pour ça qu'on essaye de travailler dans un Framework global mais ensuite, la façon dont ça se passe et dont ça avance peut-être, à un certain moment, plus local ou plus par GBU qui vont avancer plus vite.

Merci. De mon côté j'ai un peu près toutes les réponses que je voulais, je vais pouvoir tout analyser et creuser. Je veux bien que tu m'envoies les documents et contacts dont tu parlais également.

Ok, je vais voir pour t'envoyer tout ça et te trouver le meilleur contact.

Ok top, du coup c'est bon pour moi. Merci beaucoup Christine et bonne journée.

Bon courage à toi. Bonne journée.

7.11 Transcription interview F

Strategy-related respondent F

In bold, the researcher (myself).

Peut-être que dans un premier temps vous pouvez m'expliquer un peu votre poste, vos missions, etc. ?

Alors moi je suis en charge de ce que l'on appelle à Sanofi la manufacturing system, c'est le Lean appliqué aux affaires industrielles. C'est plutôt du Lean manufacturing mais ça n'implique pas que ça parce qu'aujourd'hui ça s'élargie autour de tout ce qui est la Factory 4.0. Donc le digital en devenir qui est une partie intégrante depuis plus de 2 ans et la majeure partie de nos standards désormais que ce soient des standards de Visual management ou de Value Stream Map, nous les faisons en modèle digital. Ça nécessite aussi, du point de vue organisationnel, une revue de certaines pratiques par la mise en place de d'autonomus production unit qui sont des unités de production autonomes où les équipes s'autogère quand il y a une résolution de problème à effectuer. Je pense que quelque part c'est ce que vous appelleriez du management participatif, nous on appelle ça de l'autonomie dans la prise de décision et du problème solving au niveau du Gemba. Après, Sanofi ça reste quand même une structure extrêmement hiérarchique avec un management qui reste quand même assez fort. En tous cas moi je vois à travers ma communauté qui représente 70 sites environ, donc chaque site il y a des équipes SMS, abréviation de Sanofi manufacturing System, il y a environ entre 500 et 700 personnes qui sont impliquées de manière directe dans le déploiement de nos principes. Et en plus de ça, nous avons aussi une communauté un peu extérieure qui est beaucoup intéressée par la qualité et qui est très intéressée par ce que nous faisons. Et puis, de plus en plus d'autres départements : les achats par exemple. Ça s'élargit beaucoup.

Donc vous dites que Sanofi est encore très hiérarchique et je le vois tout à fait, mais est-ce que vous pensez qu'il y a tout de même une volonté de la part de Sanofi d'accroître tout ce qui est le management participatif ?

Je pense que ça va venir un jour, maintenant je ne le sens pas. Enfin il y a eu beaucoup d'initiatives qui ont été lancées sur le management participatif mais il faut vraiment donner un objectif précis : pourquoi l'on veut faire du management participatif ? qu'est-ce que ça apportera en plus par rapport à aujourd'hui ? Qu'est-ce que ça va être pour le manager ? Qu'est-ce que ça va être pour le salarié ? Qu'est-ce que ça va leur apporter ? Et qu'est-ce que ça va apporter à l'entreprise ? Et partir de là en fait, de l'use case. Parce que la SMS, l'objectif c'est que l'on veut rendre très opérationnelles les unités de production et réduire les niveaux organisationnels qui prennent des décisions et que s'il y a un problème on évite de perdre trop de temps dans la résolution du problème et que ça se fasse tout de suite dès qu'il arrive. Donc c'est plutôt dans la résolution de problèmes. Après on peut avoir d'autres sujets comme la résolution des coûts. Il y a plein d'objectifs différents que l'on peut avoir mais il faut quand même rester sur d'autres projets pour ne pas se lancer dans un truc trop compliqué. À mon sens il faut vraiment viser un objectif plus simple et le discuter avec une petite entité. Essayer de le faire fonctionner dans cette entité et puis après donner l'exemple à d'autres entités. Je pense que ça marche très bien sur tout ce qui est modèle projet parce que le management participatif c'est aussi beaucoup de management transverse. Donc tout ce que nous faisons, nous, en LEAN avec les chantiers transverses où l'on n'a pas d'emprise directe sur les gens c'est du management participatif. Peut-être qu'il y a des gens qui ne sont pas sur des responsabilités directes sur un projet et on est habitué à faire comme ça.

Lorsque vous avez dit précédemment qu'il y a eu plusieurs initiatives qui ont été lancées, est ce que vous avez quelques exemples en tête ?

Oui, il y a eu tout ce que **** * a fait sur l'holocratie et y a tout ce que l'ITS a fait autour de la gestion en mode projet, le management projet. Les structures et matrices c'est souvent du management participatif ou, tout du moins, l'on essaie d'appliquer quelques règles de management participatif. Dans la partie Play to Win, on met quelques éléments du management participatif en essayant de plus responsabilité les salariés. Cela étant, il n'y a jamais d'initiatives globales structurées, en tout cas pas à ma connaissance.

Donc c'est toujours par entités et jamais au globale ?

Oui. Il y a plein de choses qui apparaissent. Dès qu'il y a un problème on essaie de mettre en place ce qu'ils appellent des « squads ». Ils essaient de trouver ce qui existe dans le monde

digital pour l'implémenter côté Sanofi avec plus ou moins de résultats. Mais il n'y pas de démarches structurées.

Et vous, dans votre entité, lorsque vous voulez implémenter du LEAN, un peu de management participatif, etc., quels outils vous utilisez ?

Nous on utilise, et je vous invite à regarder la SMS academy, surtout ce que l'on appelle APU, automation production unit. Et puis après tout ce qui est résolution de problème au niveau du GEMBA, voilà. Ça, c'est les 2, 3 principes et après on a tout un pont sur l'aspect culturel, donc tout ce qui est GEMBA walk ou GEMBA coaching qui sont des activités que l'on fait. On fait des visites opérationnelles avec des prises de notes, des recommandations, etc. Mais il n'y pas que ça. Il n'y a pas de formation qui s'appelle management participatif, elle n'existe pas comme ça parce qu'en fonction de l'entité à laquelle on s'adresse, il y a différents sujets derrière le management participatif, ce n'est jamais le même.

D'accord. Donc si on prend des stratégies plus globales comme Play to Win, est ce que vous pensez que la communication qui est faite autour de cette communication est suffisante ?

Je pense qu'il y en a vraiment beaucoup qui a été faite sur Play to Win. Après c'était tellement high level que bon... (silence). Y a quelqu'un qui me disait quelque chose qui est « on ne peut pas lutter contre l'ADN d'une entreprise ». Et je pense que l'ADN de l'entreprise n'est pas le management participatif.

D'accord. Donc, selon vous, c'est quel type de management plutôt ?

C'est quand même très hiérarchique, très old school et y a plein de boîtes qui sont comme ça, notamment dans la pharma. Très réglementées avec une forte structure de cascade du haut vers le bas et c'est quand même assez rare que j'aie vu de vraies entités de management participatif.

Et à Sanofi, la stratégie managériale que l'on a actuellement, elle est communiquée par qui ? Par Paul Hudson ou est-ce qu'il y a une équipe dédiée ?

Ça je ne pourrais pas vous dire parce que ça va tellement dans tous les sens que je n'en ai aucune idée.

Ok. Du coup je vais juste avoir une autre question : à la suite de ce que vous avez pu implémenter, càd le LEAN ou encore la SMS academy, quels ont été, selon vous, les impacts positifs de ces initiatives ?

Il y en a eu plusieurs. Si je dois synthétiser aux différents niveaux j'ai eu des impacts différents. Quand je me suis lancée dans le LEAN en 2015, l'impact a été de reprendre un programme qui avait été lancé mais qui était un peu en mode perte. Donc il a fallu reprendre le programme, le dynamiser, relancer des initiatives et en fait le module qui a le plus apporté au niveau du LEAN ça a été des exercices de VSM pour éliminer les tâches à non-valeurs ajoutées et puis du problème solving classique avec plan d'action rapide. Ces 2 éléments-là, voir le problème solving, sont ceux qui ont le plus rapporté. C'était de l'ordre de 2 millions de savings par an. Ce n'était pas énorme mais pour des initiatives LEAN, c'était non négligeable parce que derrière c'était intégré dans l'approche des acheteurs. Et une fois que l'on a la culture dites de « chasser le muda » c'est quand même très difficile de revenir en arrière. C'est vraiment un impact culturel qui est assez fort dans les différentes entités mais très vite l'aspect LEAN a été rejoint par l'aspect digital puisque le digital s'appuie sur du LEAN. Donc très vite j'ai dû travailler sur les deux sujets à la fois : la digitalisation et l'automatisation et la simplification des processus en amont. L'impact que j'ai eu est d'avoir pu faire ce bridge. Et dernièrement ce sont des projets de transformations qui étaient assez complexes, de l'ordre de plusieurs millions d'euros d'impact cost avoidance. Donc il y a un impact culturel, il y a un impact coût et aussi des impacts organisationnels. Par exemple, là, on est en train d'implémenter une organisation de manufacturing excellence au niveau des sites dans laquelle on a un mix de digital et de manufacturing excellence. C'est un impact organisationnel assez fort puisque l'on est bien avancé sur ce sujet-là.

Et il y a un suivi de l'implémentation ou vous intervenez seulement dans la phase de préparation ?

Ah non, c'est nous qui leadons tout le projet.

Et est-ce que vous pensez qu'il y a aussi des effets qui sont négatifs sur les employées ?

L'impact le plus négatif, moi je l'ai identifié sur la manger. C'est le manager qui souffre le plus quelque part parce que les salariés, il ne faut pas se leurrer, ça génère peut-être du stress mais sincèrement pas chez la majorité des salariés. La majorité des salariés peuvent tout à fait résoudre leurs problèmes. Après ils ont besoin qu'on leur fasse confiance et qu'il y ait quelqu'un qui leur fasse un back-up s'ils se plantent. Et c'est là que c'est difficile pour le manager. Parce que les managers n'ont pas été préparé à ça. Donc je dirai que ce n'est pas pour les salariés que c'est dur, c'est pour les managers que c'est dur.

Et les managers n'ont pas de formations particulières ou de suivi pour les aider ?

Sincèrement, c'est tellement high level que à la fin on se dit que ce n'est pas convaincant ce qu'ils ont aujourd'hui.

Très bien. Au niveau de mes questions c'est tout. Est-ce que vous avez d'autres commentaires, d'autres informations à m'apporter ?

En fait ce qu'il faut savoir c'est que Sanofi c'est une énorme usine. Que tous les départements essaient de mettre en place des petites briques, parfois de manière déconnectée. Après nous, avec Dominique, on croit beaucoup en le pouvoir de la culture LEAN pour apporter cela. Ça s'est vu parce que même si l'on ne travail plus ensemble, on est toujours plus ou moins en contact donc c'est vrai que ce sont des sujets qui sèment des petites pierres. J'ai vu ça aussi avec l'agilité ; quelqu'un qui est habitué à travailler en mode agile, c'est très compliqué ensuite de retourner dans un mode classique. Donc ce sont des petites pierres que l'on sème, le résultat n'arrive pas forcément tout de suite mais il n'y a pas d'organisation globale qui dit « je veux faire du management participatif » ça, ça n'existe pas aujourd'hui. C'est plus associé à un changement culturel. En toute logique, si l'ont fait du management participatif, on n'a pas besoin d'implémenter une organisation dans workday ; le management participatif se suffira à lui-même. On n'a pas besoin de dire « toi tu dépends de telle personne, toi tu as tes objectifs dans workday, etc. » mais on a toujours besoin de ça et ça va durer un certain temps.

Donc c'est vraiment la culture d'entreprise qui joue un rôle important ?

Oui. Après ce n'est que mon opinion. Et puis tout ce qui est le Play to Win, c'est tellement high level et c'est tellement du bon sens qu'on l'assimile un peu à du générique et ça parle aux gens, effectivement, mais à la fin ils ne savent pas trop quoi en faire.

Parce que Play to Win c'est le COMEX qui l'a mis en place ?

Oui c'est le COMEX, mais ce sont des choses tellement évidentes pour tout le monde que bon... Si on prend ce qui est dans Play to Win et que l'on regarde les principes du LEAN, ça colle à 100%. C'est très très commun à tout le monde ; tu vas dans une autre boîte elle aura les mêmes. C'est un peu comme les valeurs de liberté, égalité, fraternité, c'est très blabla. Mais c'est très bien parce que au moins ça donne la ligne conductrice mais après qu'est-ce que tu fais avec c'est autre chose.

C'est noté. Je pense que l'on va pouvoir conclure donc merci encore pour votre temps et pour vos réponses.

Je vous en prie. Bonne journée à vous.

Merci vous aussi. Au revoir.

7.12 Transcription interview G

Strategy-related respondent G

In bold, the researcher (myself).

Bonjour, donc comme je t'ai expliqué précédemment, j'écris actuellement ma thèse sur le participative management et lors de mes différents entretiens j'ai à plusieurs reprises entendu ton nom ressortir, d'où ma démarche aujourd'hui. Je pense que l'on va pouvoir débiter directement avec les questions si ça te va, mais avant est-ce que tu pourrais un peu m'expliquer ton parcours à Sanofi.

Alors moi ça fait 12 ans que je travaille chez Sanofi. J'ai pu évoluer et prendre place à différents postes. Quand j'ai débuté, j'étais chef de projet et j'ai commencé à pas mal mettre en place des projets avec des méthodes que l'on a encore aujourd'hui comme le LEAN. Puis au fur et à mesure, après les premières années, je jouais un rôle un peu informel puisque mes missions effectives ne correspondaient pas forcément aux missions qui étaient sur ma fiche de poste. Officiellement j'étais chef de projet et officieusement je développais un projet un peu sous les radars. Parce que lors de mes expériences en tant que chef de projet je me suis rendu compte que plus que comprendre comment fonctionnent les processus et les outils, j'avais un réel attrait pour le management d'équipe et la collaboration. Petit à petit je me suis donc lancé dans un projet de mise en place de l'holocratie, donc je ne sais pas si tu connais un peu ce terme. Mais ce projet j'ai commencé à l'implémenter dans différentes équipes, une trentaine environ. Alors pour te donner une petite overview de l'holocratie, c'est un modèle qui permet de donner plus de pouvoirs aux collaborateurs, enlever la hiérarchie et tout ce qui en découle comme les trop nombreuses validations que l'on peut avoir actuellement pour faire évoluer la prise de décision et que chacun, à son niveau, puisse prendre les décisions. Dans ce type de model l'entreprise va être divisé en ce que l'on appelle des cercles, un peu comme des SCRUM team que l'on peut avoir en agilité et que tu dois sûrement connaître, et qui sont tous dépendants. L'holocratie est aussi basée sur des rituels, comme en SCRUM encore une fois, donc y a des réunions stratégiques, de gouvernance et opérationnelles qui pourrait correspondre un peu au scrum planning, rétrospective et SCRUM review si tu veux. Ces

rituels et ces cérémonies vont faire que l'on va pratiquer cette nouvelle manière de travailler ensemble. Y a un deuxième type de réunion aussi qui est très nouveau, on n'en a vraiment pas l'habitude chez Sanofi en tout cas et à chaque fois c'est difficile et il y a une courbe d'apprentissage qui est assez longue. Ça s'appelle un espace de gouvernance que j'ai rebaptisé parce que la encore gouvernance c'est un peu un verbatim comme rôle, on l'emploie à toute les sauces et on n'est pas bien sûr de savoir ce que ça veut dire. Moi l'espace de gouvernance je l'appelle l'espace Darwin parce que cet espace, encore une fois, est un processus particulier qui va regarder chaque rôle de chaque personne de l'organisation justement en utilisant les principes de l'agilité, c'est-à-dire de s'adapter en permanence. C'est-à-dire que tes rôles peuvent évoluer en permanence. Quelqu'un va arriver avec une proposition de gouvernance et dire « bah le rôle que tu avais de webmarketeur, y a une nouvelle responsabilité qui a émergée parce que la vie évolue chaque jour et donc tu as des rôles qui vont apparaitre, disparaître, grandir, évoluer quoi, au sens darwinien du terme ». Et ça c'est un peu du jamais vu parce que, peut-être que tu n'as pas encore pratiqué la grande entreprise suffisamment pour te rendre compte, mais quelque part ces histoires de rôles et de responsabilités on en entend parler tout le temps à toutes les sauces. À la machine à café y a pas une seule fois où je n'entends pas parler et où les gens se questionnent sur qui fait quoi parce que c'est pas clair. Et la solution que l'on trouve à ça, c'est une solution qui n'est pas du tout agile dans le sens de l'agilité, c'est-à-dire que l'on va faire de grand workshop, tu sais j'en ai fait quelques un en tant que consultant mais aussi chez Sanofi, où l'on va essayer de poser tous les rôles et les décrire un à un de la manière la plus précise possible et le jour d'après tout ça, ça va dans un tiroir ou dans un disque dur et on ne s'y réfère plus jamais. Et l'holocratie apporte une transparence constante là-dessus puisqu'il y a une plateforme qui s'appelle GlassFrog et en permanence tu peux trouver, sur cette plateforme, toutes les autorités de chacun. D'ailleurs une des règles du jeu, puisqu'il y a plein de règles du jeu qui sont décrites dans une constitution holocratique. Et donc parmi toutes ces règles, il y en a une qui dit que l'autorité n'est réelle que si elle est explicite dans cette plateforme. Donc voilà on pourrait en parler pendant des heures parce que comme je te disais c'est vraiment un ensemble de règle du jeu. Et si tu vois la collaboration comme un jeu sérieux, ce sont des règles du jeu différentes de celles qu'on connaît. Et juste pour terminer, un des éléments clef pour moi, la raison pour laquelle j'ai fait ça quasiment depuis le début même, si je ne m'en suis pas rendu compte dès le début, c'est que je crois qu'il y a une corrélation très très forte entre la motivation, le fait de se lever le matin et d'avoir envie de faire ce que l'on doit faire et l'autonomie. Après je n'invente rien en disant ça, tu vois ça partout dans la littérature mais je

voulais tenter de me le prouver à moi-même et de voir comment je pouvais mettre ma petite goutte d'eau dans cet océan-là. À partir du moment où tu te dis ça, c'est là où les challenges commencent à émerger quelque part. Parce que la personne qui reçoit l'autonomie n'a pas toujours forcément envie de la recevoir, même si elle s'en plaint à la machine à café encore une fois... Et la personne qui doit la donner, c'est-à-dire le manager, n'a pas toujours envie de la donner de manière aussi explicite et totale.

Donc tu as ressenti beaucoup de résistance quand tu as voulu implémenter l'holocratie au niveau des managers comme des employées ?

Oh oui. Ça venait des deux sens et plus je montais dans la hiérarchie et plus ça devenait difficile, plus il y avait de la résistance. J'ai un exemple, aujourd'hui on a plus de 30 équipes, que l'on appelle des « cercles » en holocratie et un exemple chez pasteur : on avait tenté d'implémenter l'holocratie notamment sur un comité et sur les différentes équipes d'en dessous. Ça a très bien fonctionné sur les cercles du dessous et ça n'a pas fonctionné du tout sur les cercles de la leadership team. Le nombre de résistants était plus important que le nombre de personnes qui étaient enthousiastes. Mais en soit, quand tu apportes quelque chose de disruptif, tu as toujours un certain pourcentage, en général 20 à 30%, bon ce n'est pas scientifique ce que je dis là, qui vont résister. Y a 20% des gens qui vont être enthousiastes, intéressés et qui ont envie d'avancer et y a les autres qui sont un peu neutre et tout l'enjeu consiste à faire basculer ceux-là, ceux qui sont neutres vers le bon côté de la force.

Et selon toi, à quoi était due cette résistance lorsque tu montais dans les niveaux hiérarchiques ?

Il y a probablement pleins de raisons différentes mais les 2 raisons que je vois et qui sont un peu les 2 côtés d'une même pièce c'est l'égo et la peur. Et quand je dis ça je ne suis pas du tout dans le jugement parce que c'est extrêmement difficile. Moi qui ai été manager aussi, c'est difficile de : 1 faire totalement confiance, 2 de donner les rennes complètement à une autre personne, 3 d'accepter que cette personne va faire des erreurs et apprendre de ses erreurs. Alors quand t'as au-dessus de toi un n+1, n+2, etc. et qui ne sont pas du tout dans ce mindset là... ça se décline en fait, si tu as des gens au-dessus de toi qui sont extrêmement dans le control, tu vas également devoir être extrêmement dans le contrôle d'une manière ou d'autre pour pouvoir nourrir cette soif de contrôle du dessus.

Et donc ce projet, il a été initié par toi si j'ai bien compris. Mais quel support est-ce que tu avais ? Car j'imagine qu'il devait forcément y avoir des validations dans tous les cas de tes n+2, +3, etc. pour monter ce projet.

Aucun. Et j'ai tout fait pour qu'il n'y en ait pas. Si tu veux, l'holocratie n'est qu'un des nombreux Framework qu'il existe sur ce que l'on appelle aujourd'hui le self management ou le management participatif. En tout cas c'est comme ça que je comprends le management participatif. C'est une innovation managériale et pour innover, tant pour le management que pour innover dans n'importe quoi d'autre, les structures que l'on a ne permettent pas l'innovation. Encore une fois ce n'est pas moi qui le dis, j'en ai fait le constat au bout de 15 ou 20 ans. Essayer de disrupter autant sur les processus que sur les produits que sur le management maintenant et la gouvernance d'une équipe. Et moi j'ai tout fait pour rester en dessous du radar et que surtout ce ne soit pas communiqué sinon ça devient terrible. Quand tu essaies de promouvoir quelque chose comme ça, il faut que tu construises une quantité de slides qui sont hallucinantes, que tu mesures des choses qui ne sont pas mesurables, que tu mettes un retour sur 6 ans qui ne veut rien dire, que tu passes devant toute sorte de gens qui ont plus ou moins l'autorité mais c'est pas clair qui a l'autorité pour te dire oui. Et puis c'est un peu une loterie parce que y a des gens qui sont frileux et ils ont raison d'être frileux parce qu'ils se sont pris des portes dans la tête pendant plusieurs années donc au bout d'un moment l'innovation et la disruption non merci. Donc voilà, moi j'ai tout fait pour que ça ne se sache pas.

Mais alors ma question est, comment tu peux essayer de développer l'holocratie dans l'entreprise tout en faisant en sorte que ça ne se voit pas ? C'est une contradiction que j'ai un peu de mal à comprendre.

Alors l'une des premières méthodologies que j'ai apportées, et je crois que c'est une technologie que l'on continue à utiliser, c'est le LEAN management. Là je te parle d'il y a 8 ou 9 ans. Et une des toutes premières méthodes que j'avais amenée, c'est drôle car ils étaient tous à dire « non ça, ça ne va jamais marcher chez Sanofi », ça s'appelle la X-matrice que j'ai appelé le Team Kompas. Et encore une fois, moi, je n'ai rien inventé, ça venait de chez Toyota et j'avais lu un bouquin sur le Toyota management system. Et donc j'avais présenté ça

à mes petits camarades et ils m'ont tous dit que jamais ça ne marcherait. Donc j'ai dit « ok. Mais je vais essayer quand même ». Et donc j'ai commencé à travailler avec des country Council, donc des comités de directions de pays, des BU, etc., et sans dire que ça s'appelait comme ça j'ai utilisé cette méthode-là. Mais en faisant ça j'avais le pied dans la porte parce que quand tu parles de la feuille de route d'une équipe, à un moment donné d'une manière ou d'un autre tu vas parler des autorités, tu vas te demander qui a le ownership sur ces projets ? D'ailleurs, ça veut dire quoi le ownership ? Et d'ailleurs comment vous fonctionnez ensemble ? quels sont les moments que vous avez ? Vous vous voyez une fois par semaine, une fois par mois ? Quel est le processus de ses réunions quand vous vous voyez ? Et je constatais que c'était d'une extraordinaire inefficacité. Je voyais des country Councils qui se voyaient une fois par mois pendant une journée, et durant cette réunion ils n'apprenaient rien, ils ne décidaient rien et donc là j'avais le pied dans la porte et j'ai commencé à dire qu'il y avait peut-être une autre manière de fonctionner. Beaucoup m'ont dit que ça allait trop loin mon truc et certains m'ont dit oui. Et donc je ne disais rien, moi j'anime la réunion de feuille de route stratégique et ça tout le monde connaît, tout le monde est d'accord avec ça. Et puis je semais une petite graine derrière, autant sur l'agilité que sur l'holocratie. Et c'est comme ça que ça a démarré avec les premières équipes. Et aujourd'hui il y a des équipes comme à la R&D de Pasteur qui font ça depuis 2 ans, qui utilise l'holocratie et leur principale crainte, et elle est justifiée, c'est que leur n+ 2 parte ou change de poste et qu'ils soient obligés de revenir au système « conventionnel ».

Donc dans ce cas-là ça veut dire que le N + 2 travaillait également en holocratie ?

Tu sais pour donner le pouvoir il faut qu'il y ait un roi ou une reine qui pose sa couronne. Et donc là, ce monsieur il était bien d'accord, il était d'autant plus d'accord qu'il y avait un intérêt pour lui aussi. Parce que ce monsieur en plus de s'occuper de son équipe, il dirige tout ce qui n'est pas la recherche chez Pasteur et donc tout ce qui est PMO et communication. Mais il a une seconde casquette, il est attaché scientifique, c'est un immunologue éminent, d'ailleurs. Et ce qui le passionne ce n'est pas tant cette partie mais plutôt la recherche. Et donc lui, ce qu'il voulait c'est que le pourcentage de temps qu'il passe à diriger cette équipe soit minimisé d'au moins 20%. Et en faisant ça il a eu l'opportunité de se dire que s'il les autonomise de manière formelle et explicite, il va gagner du temps qu'il pourra consacrer à ce qu'il aime vraiment et

là où ça crée le plus de valeur. Après c'est un cas particulier et ce n'est pas forcément cela pour tout le monde.

Et toi, de ton côté, quel était le scope et le but de ton projet ? À quelle échelle est-ce que tu souhaitais implémenter l'holocratie ?

30 cercles, on a pleins d'équipes différentes, à pleins d'endroits. On a même essayé avec un comité de direction sur le site de Compiègne et puis après il y a pleins d'autres équipes. Moi j'étais vraiment dans de l'expérimentation. Quand je lis un truc dans la littérature et j'en lis beaucoup sur le net, je me dis « ok ça semble super mais j'aimerais bien essayer par moi-même moi, voir ce que ça fait ». Et j'ai vu ce que ça fait et je continue encore à voir ce que ça fait parce que là, par exemple, on continue d'accompagner un comité de direction et trois équipes au sein d'une entité qui s'appelle Euro-API. C'est une entité industrielle qui fait de la chimie et qui va d'ailleurs quitter Sanofi d'ici peu. Et ils vont s'extraire de Sanofi avec 5 ou 6 sites industriels de Sanofi, ce qui est une grosse quantité. Et donc la Supply Chain de cette entité, depuis le départ, a souhaité le mettre en place et ça fait maintenant presque un an qu'on les accompagne. Donc d'une certaine manière ça continue. Et comme c'est un ensemble de pratiques, j'ai presque envie de dire c'est un ensemble de nodge l'holocratie, beaucoup d'équipes en prennent un petit bout. Et nous ce que l'on essaie de faire passer comme message vraiment fort, c'est que l'holocratie est une combinaison en fait, que c'est $1+1=3$ et que c'est la combinaison de tous ces norges qui en fait toute la puissance. C'est comme si tu voulais jouer aux échecs ou au football mais que tu ne connais pas toutes les règles, alors le jeu n'a plus beaucoup de sens.

Et maintenant, si tu devais donner les principaux éléments de ce qui a fonctionné et de ce qui a moins fonctionné lorsque tu as essayé de l'implémenter, qu'est-ce que ce serait ?

Alors ce qui a fonctionné et qui fonctionne tout de suite en général, c'est de rendre explicite chacun des rôles. Je n'appelle pas ça des responsabilités mais des redevabilités. On parle beaucoup d'être Customer centric et moi j'ai envie de dire « ok c'est super d'être centré client, mais quand on pense client, on pense souvent patient » même si très peu d'entre nous ont en réalité de contacts avec les patients mais en même temps on est toujours clients et fournisseurs les uns des autres. Donc quand je fais une formation ou que je coach une équipe, cette équipe ce sont mes clients et moi je suis leur fournisseur. Je fournis le service,

l'expérience la plus impactante, la plus mémorable possible. Donc cette notion de clients / fournisseurs, j'utilise souvent cette métaphore : pensez à votre boulangère, elle a une vitrine et vous voyez tous les produits qu'elle vous offre. Et elle veut vous offrir les meilleurs produits mais elle va faire en sorte que ce qu'il y a dans sa vitrine corresponde vraiment à ce dont vous avez besoin. Parce que si je vais dans une boulangerie ce n'est pas pour acheter du steak haché. Et donc cette notion de vitrine là, elle parle beaucoup parce que comme je disais tout à l'heure je n'ai pas rencontré une seule équipe qui ne me dise pas « les rôles ne sont pas clairs, on ne sait pas trop qui fait quoi, qui prend quelle décision, etc. » Donc on a tellement besoin de cette clarté et en même temps on est dans l'illusion de penser que cette clarté peut être définie une fois pour toute et qu'on la définit une fois dans l'année et que c'est bon. Non ça ne marche pas comme ça. C'est pareil pour les projets, tu peux comparer exactement la même chose en gestion de projet traditionnelle versus version de projet agile et gestion d'une équipe traditionnelle versus version holacratique d'une équipe. Ce seront les mêmes parallèles. Donc ça, en général, ça fonctionne tout de suite. Ce qui fonctionne beaucoup plus difficilement c'est dès que l'on rend vraiment explicite le fait d'autonomiser les personnes. Et ça, ça émerge immédiatement dans ces fameux espaces que l'on appelle de triage hebdomadaire. Et de la même manière je n'ai pas rencontré un seul manager, enfin si peut-être quelques-uns, mais 90% des managers que j'ai rencontrés me disent qu'ils veulent autonomiser les équipes. Mais quand tu rends ça vraiment explicite et vraiment réel, là, ça change d'avis.

Et du coup, quels sont les outils qui sont utilisés en général ? Comment on va pouvoir aider les employeurs à devenir réellement autonomes ?

Nous ce qu'on propose c'est un parcours de 12 semaines. Chaque semaine on a un slot de 2 à 3 heures et dans ces slots on va faire de la formation. Mais très vite on se rend compte que c'est de la formation continue en fait ; c'est-à-dire que l'on apprend en pratiquant. On va apporter les uns après les autres, peut-être 20 ou 25 outils holocratiques tout comme le LEAN management va avoir la Value Stream Map, le SIPOC, etc. De la même manière on a un peu un fil conducteur mais pour chaque équipe ce n'est pas tout à fait la même chose semaine après semaine. Mais dans les grandes lignes on va découvrir petit à petit tous ces éléments-là. Et pendant ces 12 semaines, ce que je leur demande, moi, c'est un contrat en fait. C'est un contrat de confiance, vous signez, vous êtes prêts à l'essayer pleinement et au bout de 12 semaines vous prenez une décision. Donc soit on arrête complètement parce que c'était tout bête et qu'ils étaient pas prêts, soit ils en prennent qu'une partie, soit ils disent qu'ils ont

envie d'en découvrir plus et d'aller plus loin car après les 12 semaines ça continue et c'est là que ça devient intéressant. Et donc on tente de rendre visible et de mesurer l'autonomie qui est une chose qui est difficile à mesurer. Mais on n'y arrive pas par des indicateurs extrêmement robustes mais par une combinaison d'indicateur. Par exemple un des indicateurs que l'on va utiliser c'est le nombre de décisions qui a été prises dans un élément de triage. On se rend compte qu'au début, sur les premières semaines, sur les 45 minutes de réunions, les équipes ont abordé peut-être 4 ou 5 points et au bout d'un certain temps, au bout des 12 semaines tu as des équipes qui abordent 20 ou 25 points. Ce qui veut dire 20 à 25 décisions de prises. Et les décisions peuvent être prises aussi rapidement parce que les autorités sont claires. Ça t'arrive sûrement d'arriver dans une réunion, quelqu'un aborde un point et la question qui émerge est : qui prend la décision là-dessus ? C'est comme ça tout le temps et le plus souvent on a aucune idée donc en générale on se tourne vers le manager. En Holacratie, dès qu'il y a un trou dans la gouvernance, tout de suite on enchaîne avec une réunion de gouvernance afin de combler le trou. Si la décision peut être prise au sein du cercle alors on va rendre ça explicite. Et c'est là où tu te rends compte qu'on est tellement loin de l'efficacité et de l'efficience dans une organisation comme Sanofi parce que les responsabilités et autorités sont tellement diluées, peut-être pas au niveau le plus haut parce qu'au niveau du CEO quand il tranche, il tranche quoi, et encore faut que ce soit compris et exécuté en dessous. Mais dans les autres lignes hiérarchiques c'est assez terrible quoi. Donc parce que tu es RH tu peux tout bloquer par exemple ? Pourquoi ? C'est écrit où ?

Et donc suite à cette formation de 12 semaines que tu dispensais, est-ce que tu as des indicateurs à me donner sur le taux de réussite et le taux d'abandon ?

Oui, je pense que sur les 30 cercles, de mémoire, il y en a 5 qui ont arrêté complètement et sur les 25, il y en a 10 qui continuent vraiment et qui essaient d'ancrer, d'aller plus loin, et les autres cercles ils ont pris une partie, ils ont gardé que l'espace de triage par exemple et n'ont pas pris l'espace de gouvernance ou ils ont gardé certaines règles du jeu mais pas toutes. Ce qui au départ, me dérangeait beaucoup, maintenant je me dis, ils ont pris ce qui était utile et là où ils étaient prêts à aller au moment souhaité. C'est un roller-Coster ce truc, y a des jours où j'avais envie de tout arrêter et y a des jours où je recevais un témoignage ou quelque chose et je me disais « wahou, ouai d'accord ».

Concernant les 5 équipes qui ont arrêté, est-ce que tu as eu un retour sur la raison de leur arrêt ?

Ça a été difficile d'être dans la transparence. Et moi, c'est ça qui me met le plus... comment dire de manière diplomatique... ouai, qui me met en colère. Ce sont les personnes qui ne te disent pas les vraies raisons. Et je peux comprendre parce que ce n'est vraiment pas évident de rester droit dans tes bottes et de te dire « bon j'arrête cette expérimentation parce que je me rend compte que donner de l'autonomie ça me met dans une situation extrêmement difficile parce que j'ai l'impression de perdre 90% de mon pouvoir et de mon autorité sur mon équipe ». Une seule personne a osé me dire ça. Les autres ils vont dire « ouai mais la plateforme Glassfrog elle est difficile à utiliser, etc. ». C'est un peu des prétextes mais la raison principale pour laquelle les équipes ont arrêté c'est ça. Soit le manager a pris la décision de manière directe ou indirecte, souvent c'est de manière indirecte, c'est-à-dire qu'il n'avait plus envie de continuer mais il ne voulait pas le dire, il voulait que ce soit dit par ses équipes en dessous. Mais même pour nous c'est super important en fait que ça s'arrête si ça doit s'arrêter parce que sinon tu dépenses une énergie considérable et tu rames et ça n'a aucun intérêt. Donc voilà quand ça s'arrête c'est principalement ça. Et les deux raisons sont l'égo, et ce n'est pas péjoratif quand je dis l'égo, et la peur en fait.

Et donc aujourd'hui, tu continues à vouloir déployer l'holocratie ou c'est un projet que tu as totalement ou en partie abandonné ?

Depuis le premier juillet, je suis passé dans l'organisation digital et je suis devenu, à plein temps maintenant et de manière officielle cette fois, coach en agilité. Donc je suis toujours dans l'agilité mais d'avantage dans le SCRUM. J'emprunte un petit peu l'holocratie et on continue d'accompagner les organisations dont je parlais tout à l'heure mais je suis toujours ouvert s'il y a de nouvelles organisations qui viennent nous contacter et il y en a souvent parce qu'ils ont entendu parler de nous. Mais je crois que j'ai un peu lâché... l'objectif avoué de ce truc là c'était de prendre une grosse BU sur une région et de faire l'expérience à grande taille mais il s'est passé plein de choses longues et pas forcément intéressantes à raconter, mais on nous a un peu coupé les pattes. On était sur le point d'entrer en contact avec Paul Hudson, le CEO, pour lui présenter le truc mais le management de la RH a sabré le truc. Et moi j'ai quitté la RH, aussi beaucoup pour cette raison-là, parce que je trouve que ce que fait la RH, et ce n'est que mon jugement, mon appréciation, est absolument d'une époque

« préhistorique », il n'y a plus rien de disruptif, plus rien d'excitant. Ils sont bâton rompu sur cette histoire d'égalité des genres et de diversité, c'est super mais la disruption elle est pas seulement là quoi, elle ne doit pas être seulement là.

Et si tu avais pu faire quelque chose pour réussir à l'implémenter à grande échelle, qu'est-ce que tu aurais fait différemment ?

Différemment oui, enfin en partie oui et en partie non. Je pense qu'il faut commencer petit, il faut utiliser la technique du nénuphar donc commencer petit et arriver assez rapidement au plus haut niveau de l'organisation avec des éléments concrets. Il ne faut pas partir avec une page blanche ou juste avec des slides en disant « tiens, on va faire ça ! ». Dès le départ c'était très clair pour moi ça et je pense que c'était l'approche. Après ce que j'aurai fait différemment c'est que je serai allé voir le CEO sans en parler à qui que ce soit.

Parce que pour implémenter à grande échelle, c'est la hiérarchie qui bloquait le truc à chaque fois ?

Ma n+1 disait toujours « non, non, ça doit passer par moi » et c'est là que tu te rends compte qu'on en est très très loin en fait de cette affaire-là. Et en même temps, si on règle pas ça, et encore une fois c'est pas moi qui le dit, je vois pas comment Sanofi peut se transformer autant qu'elle souhaite se transformer. C'est à des années lumières d'une entreprise digitale de santé concurrencée avec la côte ouest américaine. Ça me paraît totalement impossible avec ce mode de fonctionnement. Bien entendu, je ne suis pas le seul à penser ça, mais voilà on essaie tous de faire avancer avant tout et surtout les mentalités mais y a des moments il faut juste attendre que les personnes s'en aille en fait.

Et selon toi, quel est la stratégie de Sanofi concernant justement la stratégie managériale ? Et est-ce qu'elle est uniformisée ? Y-a-t-il une volonté d'être plus participatif ?

Pas à ma connaissance, il y a beaucoup de vœux pieux, beaucoup de grands programmes avec de belles images et de grands slogans.

J'imagine que tu penses à Play to Win ?

Ouai, Play to Win, moi j'y ai pas mal contribué pendant 6 mois et j'étais formé et certifié par la société, etc. Et là encore je me suis dit que j'allais mettre un pied devant la porte, que ça pouvait être une façon de rentrer dedans et de proposer des choses pour aller plus loin ensuite. Donc c'est la raison principale pour laquelle j'y suis allé. Et encore, je trouve que c'est le moins mauvais de l'approche. Mais ça ne va pas assez loin. Ça n'encre pas et tu connais sûrement la théorie des nodges car c'est souvent le même exemple qui est utilisé mais je que je trouve vachement intéressant. C'est l'exemple de cet aéroport à Amsterdam, ça date d'il y a de quelques années déjà, où ils ont, dans les urinoirs des hommes, souhaité trouver des solutions plus créatives, plus innovante afin de diminuer le coût de la maintenance. Parce que les toilettes pour hommes, les hommes ont tendance à repeindre les murs du sol au plafond et donc ça coûte énormément. Alors ils ont fait un truc tout bête et là, ça montre qu'ils ont utilisé un nodge, c'est-à-dire à petits coups de coude littéralement, si tu le traduis et qui quelque part, presque de façon inconsciente, va t'encourager à adopter un certain comportement. Et donc là, ils ont mis une mouche en plastique au fond de l'urinoir. Et je ne me souviens plus du pourcentage exact mais ça va loin, je crois que c'est de 50% de réduction des coûts parce que du coup, presque inconsciemment, quand les messieurs se soulageaient, et bien ils visaient la mouche plus qu'ailleurs. Alors maintenant, si tu fais le parallèle avec Play to Win et tous ces programmes, il n'y pas de mouche au fond de l'urinoir, il y a juste des panneaux sur les murs qui disent « surtout faites pipi au centre, faites preuve de solidarité », c'est très déclaratif. Ou alors on met quelqu'un au-dessus de ton épaule pour tout contrôler mais là, tu ne peux plus. L'analogie est peut-être un peu étrange mais je trouve qu'il y a des parallèles assez intéressants sur les moyens que l'on utilise pour tenter de convaincre les messieurs, ici, d'être plus propre et la manière dont on essaie de convaincre les gens de prendre des initiatives au sein de l'entreprise. Il me semble que ce ne sont pas les bons leviers que l'on utilise. Mais peut-être aussi parce que j'ai beaucoup fait ça moi en tant que consultant et chez Sanofi. J'ai beaucoup utilisé ces mêmes approches qui sont uniquement informatives, déclaratives mais qui ne changent pas structurellement le mode de fonctionnement d'une équipe et donc qui ne change pas la culture.

Donc selon toi, quels seraient les leviers d'une restructuration totale même vis-à-vis de la culture ?

Moi je suis convaincu d'une chose, et il m'aura fallu quelques années pour en arriver là alors que d'autres me l'avaient dit bien avant, c'est que tu peux pas changer la culture sans changer la structure. Et ce n'est pas juste un slogan, il y a des trucs très concrets par rapport à ça. Par exemple la raison pour laquelle je suis allé dans l'organisation digitale, c'est parce qu'il me semble, à ma connaissance, que c'est le seul endroit dans l'entreprise actuellement (et on a 25 fonctions supports) où tu as au plus haut de cette organisation un messieurs qui s'appelle ***** , Chief Digital Officer, qui vient d'un monde et d'entreprises qui ont faites une transformation agile et qui ont une maturité. Et donc il sait ce que ça veut dire, il sait ce que ça implique et surtout il est prêt à changer la structure. Et d'ailleurs, ça a fait couler beaucoup d'encre cette nouvelle structure qui sera dévoilée au mois de septembre. Parce que, en quelques mots, il a déjà divisé le nombre de projets qui impliquent l'informatique de presque 60% je crois, première étape. Deuxième étape il va supprimer toutes les lignes managériales, j'espère au moins par 2. Et donc ça, c'est des macrostructures et au niveau micro, pour la première fois que je vois chez Sanofi, ils vont créer des « pods », un joli nom pour dire une équipe. Et donc, ils vont créer des équipes avec un Product Owner, un SCRUM master, avec une équipe de développement et avec des designers qui seront à plein temps. Ça c'est du jamais vu. Et l'une des problématiques qui fait que SCRUM ne délivre pas autant c'est que les gens travaillent sur 10 projets à la fois dont leurs projets agiles et qui ne sont même pas leurs priorités numéro une. Donc ça ne peut pas fonctionner. Je pourrais continuer à t'en parler mais il y a d'autres transformations structurelles concrètes qui font que ça peut, peut-être, fonctionner.

Donc tu penses que ça pourrait fonctionner mais qu'il y aurait besoin d'une restructuration ?

En tout cas d'une structure qui corresponde. « Walk the talk » justement, il faut que la structure corresponde à ce que tu veux essayer de mettre en place structurellement. Si tu dis que c'est important d'innover et que c'est important que vous preniez des initiatives mais que tu gardes les hiérarchies et que, à chaque fois que tu bouges un pied, il faut que passes par telle hiérarchie, c'est impossible. C'est impossible. On ne peut pas innover en ayant les mêmes règles du jeu que pour le command and control.

Il y a des exemples de grandes entreprises où une restructuration totale pour pouvoir implémenter des management plus participatif a fonctionné?

Il y en a plein. Si tu lis le bouquin de Frédérique Laloux, tu peux voir des personnes qui continuent de chercher là-dessus et qui listent ces organisations-là. Il y a pleins d'exemples en fait. Y a 10 ans on regardait ça un peu en disant « oui, nan mais ça ce sont des informaticiens sur la côte ouest, ils font ça pour se faire plaisir » et aujourd'hui c'est devenu la norme et non plus l'exception. Y a une raison simple, quand tu lis le manifeste agile et que tu comprends les processus, tu te rends compte qu'encore une fois c'est du bon sens. Ou que, du moins, tu peux délivrer de grandes choses. Ça paraît tellement évident mais ce qui me surprend toujours aujourd'hui c'est que même le type qui est le plus cynique et qui dit « moi ce qui m'intéresse c'est le profit », même ce type là il doit pouvoir se dire qu'il peut faire encore plus de profits s'il met en place une autonomisation des équipes.

Super ! Au niveau de mes questions c'est un près tout. Est-ce tu as d'autres choses à ajouter, d'autres éléments que tu pourrais m'apporter ?

Je pourrais en parler pendant des heures mais je pense que c'est bon pour le moment.

Parfait. Et si jamais tu as des documents à me transmettre qui pourraient illustrer un peu tes propos ou certains de tes projets, n'hésites pas à me les envoyer !

OK je vais regarder ça alors, bonne journée !

Bonne journée également.

7.13 Transcription interview H

Non-manager respondent H

In bold, the researcher (myself).

Quel type de management appliques-tu au sein de ton équipe ?

Il y a autant de type de management que de manager vu que forcément on touche à un rapport entre les personnes. Donc ça fait partie de l'histoire, de la culture des gens. Moi c'est plutôt d'essayer de responsabiliser les gens, dans un management d'équipe, càd que je suis moins dans les relations individuelles one to one. Donc plutôt à penser collectif, du coup je ne mets pas de point individuel d'ailleurs. Je suis plutôt dans l'optique de la « porte ouverte ». Càd que s'il y a un problème ou un besoin, on peut me contacter et moi, de mon côté, je m'engage à répondre rapidement vu qu'il n'y a pas forcément de points systématiques de revu hebdomadaire. Donc, oui je dirais que c'est un peu du participatif et d'ailleurs les méthodes que l'on a nous, comme l'agilité, peuvent contribuer à faciliter la mise en place de ces méthodes. Mais je ne suis pas non plus dans l'holocratie, ou autres modes complètement ouverts ou d'autonomie. Je fais toujours la distinction entre autonomie et indépendance. C'est vrai que la frontière pour moi est jamais clairement dite, càd que l'on travaille quand même dans un cadre d'objectifs et, effectivement, à un moment donné y a des choses qu'il faut choisir, sélectionner, prioriser. Et on le fait ensemble, collectivement, de manière participative. Mais à un moment donné il y a des choses que l'on ne fera pas et le manager, malgré tout, il a un regard sur les objectifs aussi. C'est ce qu'on oublie souvent dans le descriptif complet.

Donc est-ce que, selon toi, tu penses que ce type de management soit appliqué dans tout Sanofi et si non, quel type de management est le plus utilisé à Sanofi ?

Le problème de Sanofi c'est que c'est une entreprise de 100 000 personnes donc les structures RH mises en place sont faites pour gérer la masse, un peu comme les processus workday et les organisations sont assez pyramidales parce que 100 000 personnes, tu ne peux pas imaginer des réseaux partout donc du coup cette structure la fait qu'historiquement ce sont

encore des managements top-down ou dans le contrôle et le reporting descendant. Eton peut le comprendre, si y a 14 niveaux, pour que l'informations arrive en haut ça nécessite un processus de remonté, ça n'encourage pas le participatif. Malgré tout on encourage l'agilité, on encourage pas mal de mode transverse de travail donc c'est plus ça, ce sont des projets qui permettent de casser un petit peu ce mode pyramidale.

Donc selon toi il y a une volonté de Sanofi d'être plus participatif ?

Oui oui, y a une volonté mais ça reste un effort dans les grands groupes et pas que chez Sanofi.

Quelles initiatives qui ont été mises en place ?

Régulièrement il y a des contributions demandées pour des projets, comme les challenges Green Days. Donc il y a des modes comme ça, des portes ouvertes sur des initiatives pour lever les personnes. Mais c'est plutôt dans le cadre événementiel. Après y a des déploiements de méthode comme le LEAN management aux affaires industriels qui est du management participatif puisque l'on veut rendre des équipes autonomes. Après y a des volontés d'aller encore plus loin, par exemple dans le domaine du digital avec des digital tower qui permettent de regrouper des équipes de talents différents pour les nouveaux projets et donc de travailler en mode transverse et non hiérarchique.

D'accord, et est-ce qu'il y a des initiatives au global ?

Pour que le management soit participatif partout chez Sanofi ? Non, pas à ma connaissance. Y a un volet culturel que l'on veut mettre en place avec Play to Win, mais tu as vu un peu le mode de Roll out, c'est surtout axé sur la culture, l'encouragement des comportements, des prises d'initiatives, du participatif. Quelque chose d'un peu viral. Mais aujourd'hui il n'y a pas de « on veut mettre tout le monde en agilité ». C'est tenté, je dirais, à certains endroits de l'entreprise mais pas en mode Global, Paul Hudson n'a pas dit « on passe tous en mode agile ».

Et si un jour on voulait passer en mode agile, ce serait quoi les éléments clefs, selon toi, pour l'implémenter à grande échelle ?

Y a le volet culturel déjà, normalement il est traité par Play to Win. Ensuite il y a un volet organisationnel, c'est-à-dire que tu mets en place une organisation, une structure qui fait en sorte de permettre l'agilité et donc des organisations flat. Et ensuite il y a le volet des process d'entreprise qui permet de mettre un volet RH adapté à ça : comment on fait les revues des collaborateurs ? Donc tu vois il faut que tu imagines les nouveaux processus, sur comment donner des feedbacks par exemple en Bottom-up, ou mettre des rituels en place comment l'agilité aussi. Donc voilà en général ce sont les trois volets auxquels il faut toucher. C'est notamment ce qui a été fait aux affaires industrielles. Et il y a des stats qui disent que si 6%, je crois, des employés ont été formés à ces méthodes il y a un effet boule de neige viral qui permet de répercuter ça culturellement partout dans l'entreprise. Tout ça pour dire que ça ne fait pas naturellement en fait.

Ok top. Maintenant si l'on se concentre sur le rôle d'un manager. Quel va être, selon toi, son rôle dans l'implémentation d'un management participatif ?

En fait, le problème de ces groupes là aussi c'est que le top management va dire « ok, on veut être participatif » et en général tout le monde est d'accord. Le terrain il est d'accord aussi « bah ouai attendez on nous demande notre avis, c'est cool, alors je vais bosser là ». Et en gros après on va dire au middle management que c'est à eux de jouer. Donc quel est le rôle du middle manager ? Déjà y a plusieurs types de manager puisque le manager de la compta qui doit gérer des gens à la tâches il ne va pas forcément pouvoir dire et mettre en place la même chose qu'un autre manager. Donc par fonction aussi c'est différent, en fonction de ce qu'on lui demande d'accomplir comme objectif. Et donc le rôle du middle manager va être de pouvoir switcher son approche qui est « je suis moins dans une approche control and command et je suis plus dans une approche tirer la meilleure partie de mon équipe et coacher et encourager des compétences pour faire une sorte que sur le long terme les personnes qui sont les mieux formées, qui sont plus à l'aise dans leur job, donneront le meilleur d'eux-mêmes ».

Et y quand même un suivit au niveau de Sanofi pour suivre ces manager et les accompagner dans leur management d'équipe ?

On a des formations sur la posture managériale mais qui sont plus sur comment on fait un entretien de fin d'année, comment on donne du feedback. Donc on a quand même des trainings dont un gros quand on devient manager mais pour moi ça reste quand même un point faible, ce que je peux comprendre parce que comment tu peux suivre individuellement 20 000 managers. Donc ça va être plutôt du remote, des coachings en ligne mais il ne va pas y avoir de coaching individualisé. Et puis dans tous les cas c'est très orienté techniques et procédures, plus que management d'équipe. Par exemple il n'y a pas de co-développement. Et le deuxième problème, autre que le grand nombre de manager, c'est la contrainte des objectifs. Donc c'est participatif mais dans un objectif d'entreprise. Souvent c'est là où les middle managers sont un peu démunis. Parce qu'ils doivent atteindre des objectifs tout en management leur équipe. Et on les laisse un peu trouver les solutions et les moyens par eux-mêmes. Mais entre les moyens et les objectifs y a une difficulté des gens à les dissocier. C'est un peu comme la Hoshin, c'est chacun est autonome de mettre en place ses projets pour atteindre les objectifs et les objectifs on les crée ensemble, communément, mais malgré tout on doit s'aligner avec des objectifs supérieurs donc on ne peut pas choisir tout et n'importe quoi. Et y a des endroits, j'imagine, où il y a une forte pression sur les objectifs et le management participatif ne résiste pas à cette pression-là longtemps.

Donc ça viendrait plutôt des managers que des employés dans ces cas-là ?

Exactement. Tu te confrontes quand même avec des objectifs pécuniers et économiques donc c'est quand même un combat et un effort de mettre en place le management participatif dans n'importe quel contexte.

Maintenant si on se concentre un peu sur toi, ton opinion en tant que manager, est-ce que tu pourrais me dire quels sont les impacts du management participatif sur la qualité de ton travail en tant que manager ?

Bah moi j'y vois que des avantages parce que ça permet de pouvoir récupérer la somme des talents de ses collaborateurs et vraiment en exploiter le maximum. Donc le participatif c'est l'expression des talents qui fait que le manager, s'il a compris ça, il peut être que preneur. Après c'est aussi dans la délégation, c'est-à-dire que plus tu délègues, plus tu vas pouvoir faire de choses normalement. Moi d'ailleurs je ne suis pas encore assez bon là-dedans, il y a

des trucs que je prends trop. Et ensuite, en termes de motivation sur le long terme c'est difficile de garder des employés motivés si tu es dans le contrôle pur.

Toi aussi, au niveau de ton travail, ça te permet d'augmenter ta motivation et ta satisfaction ?

Ah bah oui, de toute façon je ne peux pas travailler autrement qu'en équipe. Et dans mon travail j'en retire pas mal de bénéfices, de satisfaction aussi de voir les employées qui peuvent proposer, amener de nouvelles idées parce que dans le domaine il faut quand même aussi se renouveler et si tu ne laisses pas la porte ouverte au participatif, tu vas vite ne pas suivre le mouvement.

Et est-ce que tu penses que le management participatif puisse avoir des effets négatifs ? et si oui lesquels ?

La plus grande difficulté pour un manager c'est que c'est investissement, ça demande plus d'effort de donner confiance, de trouver du temps pour qu'ils puissent te solliciter aussi dès qu'ils ont un problème. Donc pour certains managers c'est une charge supplémentaire dont ils n'ont pas l'habitude. Mais appart ça je ne vois pas trop. Peut-être que certains managers aussi, s'ils ne mettent pas des mécanismes ou des process type le scrumboard, ils vont avoir du mal à suivre et ça pourrait être compliqué car ils vont toujours chercher à avoir du reporting.

Et est-ce que tu penses que le management participatif puisse générer du stress ?

Il n'y a pas un mode de management participatif qui deviendrait un nouveau dôme finalement. Du coup c'est lié au style de management de la personne et aux activités que l'on demande. Et effectivement y a peut-être un stress qui fait que si l'on n'est pas attentif à son équipe et que, à un moment donné, on ne prend pas les gens individuellement, le manager participatif doit être encore plus attentif à son équipe parce qu'il a aussi un rôle de coach. Que tu peux et que tu peux ne pas faire d'ailleurs. Parce que y a des employées qui préfèrent avoir une structure alors une fois que tu as capté ça, tu t'adapte aussi et tu mets plus de point avec ces collaborateurs-là qu'avec d'autres. Ça demande du sur-mesure pour ne pas générer trop de stress. Et je pense aussi qu'il y a des managers qui sont stressés parce qu'ils ont du mal à faire confiance à leur équipe. Et si tu n'as pas ce niveau de confiance, et bien tu es un peu coincé

dans le management participatif et du coup tu veux mettre un peu plus de contrôle. Et donc il y a des managers qui prennent des raccourcis, parce que mettre une démocratie ça prend du temps. Et après tu as des gens qui ne savent pas bosser en équipe aussi et quand ils arrivent dans une équipe participative, comme ce n'est pas vraiment dans leur ADN et leur parcours personnel, il y a un cas sur-mesure à faire.

Ok, de mon côté c'est bon pour les questions, est-ce que tu as d'autres informations à m'apporter ?

Nan je pense que c'est bon de mon côté. Bonne journée.

Bonne journée, merci encore.

8 THESIS SUMMARY (SEE FOLLOWING PAGES)

MASTER THESIS SUMMARY

In a world of constant economic and cultural changes, companies must redouble their efforts to meet expectations of their customers while adapting to the fast-moving environment. While a company can hardly influence its external environment, it can however attempt to explore it and master it to adapt to its needs and evolution. As part of this evolution, companies should first learn how to administer and manage their internal factors to optimize their overall strategy.

Well managed by their leaders, human capital can become a real asset and competitive advantage to face competition. The concept of Human Capital appeared for the first time in the 1960s, but the economist Gary Becker 1930 - 2014 (Nobel Prize in Economics in 1992) popularized this notion later. Human Capital refers to all the talents, skills and experiences of an individual that will enable him to work for himself and for others. This is from this principle, that participative management were born; in order to improve personal and collective work and create a favourable working atmosphere.

1 DEVELOPMENT OF RESEARCH STREAMS IN THE PARTICIPATIVE MANAGEMENT

1.1 The participative management

Participative management finds its origins in the early 1970s following the Second World War. From a theoretical point of view, it is defined by participation and active involvement of the team members. While managers believe in the individual abilities to create a collective intelligence, employees are heard and advised for their ideas and opinions. They become active members of the decision making and an impactful driving force behind change management.

In the article *Changing the Role of Top management: Beyond Systems to People* (BARTLETT & GHOSHAL, 1995), we can note "Senior management's primary role is to create an internal environment in which people understand and value our way of operating. Our job is of creation and destruction - supporting individual initiative while breaking down bureaucracy and cynicism. It all depends on a personal trust relationship between those at lower levels" (p133).

Because indeed, and as this article explains to us very well, the major problem in companies is to consider that the management is only here to define work tasks, to measure them and to control them, thus leaving no place for initiatives and creativity. Men are then robotic. This management system was called "the organization man" by William h. Whyte.

When can therefore wonder how to implement a participative management while not becoming an "organization man" ?

1.2 How to implement and measure a people management strategy in a large-scale company?

1.2.1 Favorable conditions for implementing participatory management

In order to effectively implement participatory management in companies, several conditions must be found. Some of those conditions are provided in the article *Scop (cooperative and participatory societies): companies with participatory management?* (Stervinou Sandrine, 2014).

First of all, it is important to note the importance of the leader since he is the bearer of the strategy, of the corporate vision. A participatory strategy cannot be born without the initiative and willingness of its leader to be implemented. Then we find the managers, since they will be the relay between the vision of top management and its implementation in the teams. A team cannot be participatory if the manager has directive management style.

The size of the company and the types of professions exercised also play a role in the implementation of participatory management. As we can see in the article *Scop (cooperative and participatory societies): companies with participatory management?* (Stervinou Sandrine, 2014), we note "The more important the company is, the more strategic decisions are likely to

be made by the Board of Directors without being discussed at intermediate levels, so the more authoritarian style can manifest itself, but it is not systematic". Thus, the larger a company, the greater the hierarchical level and the more decision-making would be made at high levels of the company.

Autonomy also plays an important role since it allows employee to choose their working method and to take initiatives that sometimes save precious time, in the problem solving for example.

France-Telecom Case

Let's take the case of France-Telecom, a French telecommunications company with 160,000 agents and which has tried to implement participatory management in its company in order to cope with technical, economic and socio-cultural changes. From this article three points of vigilance are raised:

- A certain governance must be implemented in order to standardize the projects and thus standardize the implementation of management in all the units of the company to avoid organizational and cultural inequalities.
- Managers must demonstrate a real conviction to evolve towards participatory management.
- Traditional management methods can be a hindrance to implementation.

Thus, although the literature does not present exact figures concerning the progress of participatory management, some case studies allow us to understand the difficulty of implementing it.

1.2.2 Challenges for large-scale company to implement participative management

We can already raise a first gap analysis based on the duality between the favorable conditions necessary for implementing participatory management and the elements that characterized a large-scale company.

When combining these information with the France-Telecom case and compare them to the description of a "large-scale company" (ref to the full thesis) we can therefore ask ourselves the following questions based on the duality observed:

- How to implement participatory management within a large-scale structure when it would rather favor decisive or top-down management?
- How to ensure that all managers of a large company follow the strategy and vision of the Top Leaders?
- Is it possible to make information transparent and accessible to all employees at all levels of a large group?
- How to harmonize all projects while starting small to become big?
- How to ensure that the traditional management of large companies is not an obstacle to the implementation of participatory?

1.2.1 What is an efficient implementation – What criteria and how to measure it

Today, there is no miracle method or standard method to undertake an efficient participative management implementation in a company. Numerous studies have been conducted on participatory management in companies and most of them focused on the outcomes of participatory management and its impact on employees (Motivation, satisfaction, etc.). However, very few of them present an analysis of the level of implementation of a managerial strategy in companies. Consequently, today, in the literature, there are still no precise indicators to determine the level of implementation of participatory management in companies.

However, Salaün (2016) offers us five pillars fundamental to participatory management: 1- involvement of employees in decision-making, 2- atmosphere of mutual help, sharing and collaboration between team members, 3- delegation of power, 4-decentralization of conflict resolution by setting up a system that encourage employees to solve their problems, 5- establishment of regulatory system to regulate individual and collective actions.

It would seem that measuring these five factors would make it possible to measure the effectiveness of the implementation of participatory management in a company.

1.3 Objectives of participative management

1.3.1 Work motivation

Now I will try to explain the term motivation. Although it seems difficult to define because opinions between researchers but also between managers diverge, the analysis of Vallerand and Thill (1993, p.18) admits that "The concept of motivation represents the hypothetical construct used to describe the internal and / or external forces producing the trigger, direction, intensity and persistence of behavior". In other words, it is all the energy, whether physical or intellectual, used for the purpose of achieving one's goals. Motivation, however, remains fluctuating by many variants that we will study later.

We can highlight the ERD theory developed by Alderfer in 1969, which suggests that motivation at work is caused by the will to satisfy 3 types of needs: the needs of existence, the needs of social relations and the needs of personal development. Alderfer's work is largely inspired by those of Maslow (1954), since it makes a link between the three types of needs satisfied by motivation and Maslow's hierarchy of needs. We can also note the Ryan and al. theory on Intrinsic and Extrinsic motivation.

This theory, as well as the ERD theory, seem to be the most relevant for this literature review as it enables a better comprehension of the major triggers of motivation. While the Ryan and al. intrinsic and extrinsic definition agrees with the need for personal development, the ERD theory also highlights two other needs for existence (working conditions) and for social relations (teamwork, work atmosphere, sharing, etc.).

And Participative management tend to satisfy those needs by creating a positive, challenging, and collaborative atmosphere of work (you can refer to the full literature review to have more details on this part).

1.4 Conclusion

As demonstrated in this literature review, participative management aims to satisfy different needs according to the ERD theory and the pyramid of Maslow. We can find the needs of existence, social relationship, and personal development. Those needs are an important trigger for work motivation. In addition of a significative improvement in motivation, participative management also contribute to job satisfaction, collaboration and, by a better communication at work, a larger freedom, and a better understanding of the tasks.

Thus, it seems that companies could largely benefits from participative management. However, we have also seen that participative management have limits. According to empirical studies the application of this method within company can remain complex and is not always an easy task for managers and employees; even more in large companies that are facing other challenges and obstacles that might not be the case for smaller ones.

Management participative can therefore support companies in achieving their strategic goals and objectives through a pro-active method. However, it remains to them to align their management strategy with the culture and structure of the company while communicating efficiently to their employees. We can therefore raise our problematic:

How to efficiently implement a participative management model at a large scale to motivate employees?

2 METHODOLOGY

In order to answer to our problematic, we will use a qualitative and a quantitative approach to study the level of participative management at Sanofi.

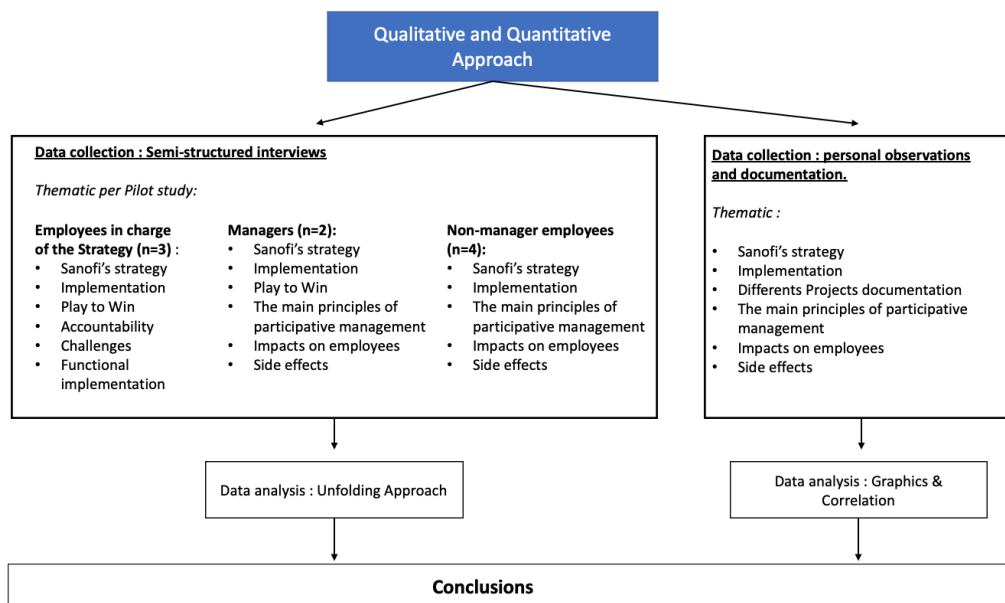
The qualitative approach : Data collection: In order to answer the problem, I decided to collect data through semi-structured interviews using an interview guide.

This qualitative methodology will enable to consider the different perspectives regarding participatory management at Sanofi. By perspectives, we mean a multilevel (vertical) approach that will allow us to highlight the emergence of a process (here the implementation and introduction of participative management) in its context (Sanofi).

The quantitative approach: Data collection: In addition of the qualitative method that will point out essential arguments through interviews, we will use a quantitative method through an online form that has been distributed internally. Through this form we will determine the level of implementation of participative management through six criteria (based on the five pillars of Salaün): Decision-making involvement, delegation of power, autonomy, collaboration, communication, and decentralized conflict management.

We will also determine the impact of participative management on Motivation, Job satisfaction and Stress.

Here is a recapitulative graphic of our methodology:



3 ANALYSIS OF RESEARCH RESULTS

3.1 Ambitions and Play to Win Strategy – Employee’s perspective and feedbacks

By analyzing the official strategy communicated by Sanofi and comparing it to the employee’s perspective, we can already observe a gap between Sanofi's official strategy indicating that it wants to develop participatory within Sanofi and the point of view of employees regarding this same strategy.

While the official Play to Win strategy proclaim four principles and “behavior to adopt” to shift to a more participative culture, the reality on the ground, seems to be quite different. Indeed, the majority of employees believe that either:

- Sanofi wants to develop participatory management but fails to do so.
- Sanofi does not really want to develop participatory management.

In both cases, it is questionable why Sanofi's strategy is not yet well implemented. The reasons for this lack of efficiency raised by employees are the following:

- Lack of information and training coupled with uneven communication that does not target and adapt to all employees.
- Lack of follow-up and implementation of real actions to accompany communication which remains very high level and sometimes assimilated to generic.

Yet, some attempts to implement participative projects have been observed but rarely at the global. So why are the actions and projects implemented not enough? Several reasons seem to be at the origin of this lack of implementation of participatory management within Sanofi:

- Lack of clarity on roles and responsibilities within Sanofi.
- Sanofi has a very hierarchical structure, still top-down with a strong management and control that does not allow for the moment to set up a real participatory management.
- Some projects are launched globally but this is rare and the majority of them are launched by department without real support from the Global.
- Strong resistance of the hierarchy in the implementation of projects especially due to the ego and the fear of managers to delegate and therefore to give part of their power.

3.2 Participative management level of implementation at Sanofi

3.2.1 The principles of Participative management

Let's have a look to the quantitative analysis of the different principles per department:

All the question are graded with a number between 1 to 5 (1 meaning not at all and 5 meaning absolutely).

Row labels	Automy in task planificati on and work methodology	Delegati on of power and tasks	Inclusio n in the decision making	Sharing, listening and collaborati on	Communicati on between the different levels	Decentraliz ed conflict managem ent	T O T A L
Purchasing	5.00	3.00	2.50	5.00	1.00	4.50	3.50
Biologic	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.50
Communicati on	5.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.17
Finance	4.75	3.33	3.58	3.83	3.08	4.00	3.76
Industrial affairs	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.50	4.42
IT	4.80	3.60	3.90	4.00	3.00	3.80	3.85
Human Ressources	4.20	3.60	3.40	4.40	3.20	4.00	3.80
SBS	4.29	4.00	3.57	4.43	3.43	3.57	3.88
Others	5.00	3.00	3.00	5.00	3.00	4.00	3.83
Total	4.61	3.54	3.56	4.10	3.02	3.88	3.63

It seems that, even if some departments show great scores, some others have very low grades on some principles. Those discrepancies concerning the level of participative management implementation between departments testify of the lack of global governance from the top management, letting department managing their employees by themselves.

Some principles also seems to be better implemented than others. Among those with the best marks, the autonomy of the employees and the positive work atmosphere (listening, sharing and collaboration) seem to be one step ahead (marks > 4).

Let's now bring out some qualitative elements from the interviews to complete the pillars given in the tab:

- Inclusion of the employees in decision-making: the inclusion of employees in decision-making is partial and mostly limited to their project or teams. This is mainly due to a significant level of hierarchical layers coupled with a top-down approach.
- Autonomy: employees seem to be autonomous in the management of their projects and the organization of their tasks.
- Delegation of tasks: most of the respondents have a great delegation of tasks within their team.
- Collaboration: all employees describe excellent collaboration between collaborators and departments.
- Communication between different hierarchical levels: most disparate indicator as half of the interviewees responded positively, while the other half admitted not have professional contact with their n+2, n+3, etc.
- Communication transmitted by the Group: 75% of employees are not satisfied with the group's communication for the following reasons: communication on the strategy not sufficient and unequal between countries, too generical and not enough personalized, over-communication leading to a lack of interest from employees.
- Conflict management: conflict management is standardized within Sanofi and employees always try to resolve conflicts on their own before asking a manager to intervene.

To conclude, Sanofi shows positive results for some principles, but participative management is still not total and uniformed within the teams and departments. Some improvements must be made, especially on the communication and decision-making that remains largely Top-Down.

3.2.2 Impact on the employees

In this part we will study the different impacts that participatory management can have on employees and on the quality of their work.

Let's first now have a look to the quantitative analysis:

All the question are graded with a number between 1 to 5 (1 meaning not at all and 5 meaning absolutely).

	Motivation	Satisfaction	Stress
Grade (from 1 to 5)	4.34	4.34	1.87

The quantitative research shows very good impact of participative management on motivation and satisfaction with a grade of 4.34 for both.

The grade of 1.87 for the stress factor demonstrates that participative management might induce some stress but at a very low level.

Regarding the qualitative impacts of participatory management based on the interviews, they are very positive, since all employees said being more motivated and satisfied with their work. Many other positive effects have been pointed out during interviews, like the feeling of being supported, useful and more productive.

It is important to note that participative management might also slightly generate more stress for some employees and is, most of the time, related to a lack of knowledge or competencies in one's position requirements. Besides this, it usually does not generate stress and can even reduce it as it allows employees to diversify their projects and avoid repetitive tasks.

Some other negative effects can be observed if participative management is not well managed. We can note a slowdown in decision-making or a lack of sense of belongings to a team for some employees. Those drawbacks can be resolved by an adequate management and the implementation of rituals, meetings, and tools.

4 CONCLUSION OF THE THESIS RESEARCH AND RECOMMENDATIONS

In conclusion, participatory management has a definite advantage. From the point of view of non-manager employees, as well as managers, it brings more positive than negative effects and allows to keep them motivated, satisfied, with a feeling of being supported and useful in their position and missions. There is therefore a sure interest for companies to develop it. Sanofi seems to have understood it well, since there is a certain will from the top management to develop participative through the implementation of a Play to Win strategy. However, as we have seen during the analysis, Sanofi is far from the expected goal and many improvements need to be made.

This Sanofi case study has pointed out many variables and subtleties that will allow us to draw conclusions and recommendations. As a reminder, here is our research question:

How to efficiently implement a participative management model at a large scale to motivate employees?

We shall now try to answer it.

The implementation of a managerial strategy implies many variables, and it would be inefficient to treat some of the variables while leaving the others aside. This is what Sanofi's case has allowed us to understand: communication and goodwill are not enough to change the entire way a company operates.

In order to be able to effectively implement participatory management at a large scale, four aspects must be taken into account: Culture, structure, processes and tools and people management.

Culture:

The establishment of culture requires good communication, and this is an art that few companies master. Communication must not be generalized. It must adapt to each position and each need so as not to fall into generic and lose its meaning. At the same time, it must also be equal in terms of quantity and quality between the various sites or countries in order not to cause inequality and misunderstanding.

This communication must be accompanied by real actions on the ground to have actual impacts and be anchored in the long term.

The culture should favor autonomy, teamwork, conflict decentralization, employees decision-making involvement and delegation of power. To do so, the top management should become GEMBA oriented with a bottom-up approach instead of a top-down approach.

Communication must therefore be accompanied with a real will to change. And it is when we have understood this that the real challenges begin.

Structure:

"You can't change the culture without changing the structure." This is probably one of the key and strongest elements of this analysis and yet, it is one of the most complicated to set up as it requires a global restructuring.

It is necessary that the structure corresponds to the company's willingness because if you want to innovate and have employees to take initiatives and participate in decision-making while keeping the hierarchies and the validation processes, that's impossible.

Although I cannot, from this research alone, give precise details about the structure that would allow to implement a more agile and participatory strategy, it seems that the golden rule would be a significant decrease in the number of hierarchical levels.

According to some respondents the ideal level would be 3 hierarchical layers:

- A layer in charge of the business strategy and the medium and long-term vision.
- A layer 'support' that would be in charge of inventory, control, quality, HR, factories, etc.
- A purely operational layer that would oversee the manufacturing and production.

Of course, it is up to each company to find its mode of operation and figure out the structure that would be the better adapted to its number of employees, its sector of activity and the type of products or services sold.

Processes and tools:

In order to withstand the cultural and structural changes, new working methodologies and processes must be implemented:

- Rituals, meetings and, if necessary, regular points must be set up according to the demand and needs of the employees.
- Roles and responsibilities must be clear.
- We must take into account the power of digital tools that can be put at the service of a better participatory management via the creation of platform or app for example.
- Agility seems to be a key tool to enable companies achieving innovative changes through a well-balanced association between a structure that imposes rituals and roles and a flexibility of the teams and final outputs.
- Some processes and rituals for continuous improvement and auto-evaluation must be performed in order to determine the level of implementation of the strategy and have detailed feedbacks about what works and what doesn't. This will enable to improve what need to be improved and take good practices from entities where participative management is the most efficient.

The role of managers:

Managers play a central role since they might be either a motor, either an obstacle to the implementation of participative management. Indeed, it seems clear that a strong resistance from managers can be felt due to a fear of losing their power. And it would be impossible to imagine correctly implementing participatory management in a company without their support. Here are some steps to consider in order to avoid resistance:

1. Recruit and train managers who have a real desire to work in a participatory way. As we say, "to give power there must be a king or queen who lays his crown.". So, managers must be willing to delegate and trust. They must also be willing to put in some extra efforts to become a coach more than just a manager. Their role must be to guide employees, support them in their work, and help them developing their skills. To do so, managers must be attentive and demonstrate a personalized management with each of their employees.
2. This mindset must be standardized throughout the whole company because we cannot ask managers to work in a participatory way if the chain of command above does not follow this will. All levels of management must want to become participatory and be ready to make efforts and changes to that end.
3. It is necessary to develop a personalized follow-up program for these managers in order to give them the tools necessary for implementing participatory management and overcoming new challenges. A follow-up will also show managers support and ensure that changes are maintained over time.
4. Objectives must be adapted to the new strategy and culture.

As it has been pointed out several times during interviews, it also seems that the key to implement participative management at a large-scale is to start small before getting bigger. It is therefore a balance to find between being global while having a personalized approach: it is all the duality of being Glocal.

In conclusion, the implementation of participatory management at a large scale is accompanied by many cultural and structural changes. It is not an easy task and cannot be done in a day. I would therefore like to end with the quote of one of the collaborators:

It is not an evolution that is necessary, it is a revolution.