

Le management participatif

I - Le SECRET du SUCCÈS.

À la recherche de l'excellence.

Rappel des études sur les facteurs de succès des organisations et de leurs pilotes.

- « Prix de l'excellence » : attributs des entreprises qui gagnent. T. Peters et R. Waterman 1983

- 1) Prendre le parti de l'action.
- 2) Rester à l'écoute du client.
- 3) Favoriser l'autonomie et l'esprit novateur.
- 4) Asseoir la productivité sur la motivation du personnel.
- 5) Mobiliser autour d'une valeur-clé.
- 6) S'en tenir à ce qu'on sait faire.
- 7) Préserver des structures simples et légères.
- 8) Allier souplesse et rigueur.

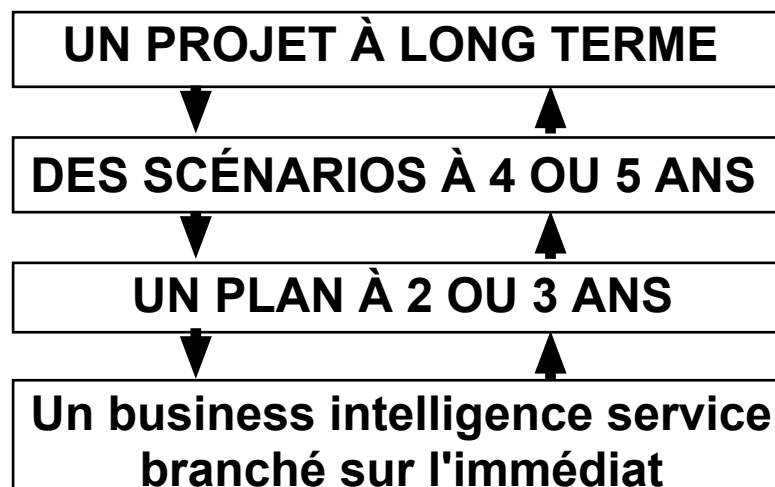
- " Le chaos management " : voir les "Enjeux du changement" T. Peters - 1988

5 grands principes :

- clients : réponse à 200%
- innovation : à grande vitesse
- hommes : leur donner le pouvoir
- leaders : passion du changement
- systèmes : adaptés au chaos.

- L'entreprise du troisième type. G. Archier et H. Sérieyx -1986

- 1) Le temps à 4 vitesses.



- 2) La réatiquie.

Mode d'organisation pour agir vite. Structures plus biologiques que logiques,

Définition du travail en termes de missions et non plus en termes de tâches.

Secret des entreprises japonaises et californiennes qui misent sur l'intelligence.

3) La mobilisation. " *Le temps des leaders*" G. Rolland 1986

7 principes pour gagner

- 1) Vouloir être leader.
- 2) Utiliser l'échec.
- 3) Apprivoiser le temps et construire des projets.
- 4) Prendre des risques.
- 5) Développer l'écoute et la curiosité.
- 6) Gérer l'ambiguïté et accepter les contradictions.
- 7) Mobiliser les hommes.

• " *L'administration du futur*" J-• Deligny 1990

Les 19 clés de la qualité.

19 conditions qui feront fonctionner le système en harmonie avec son environnement.

- 01) L'ouverture
- 02) La compétence
- 03) La mobilisation
- 04) L'honnêteté
- 05) Le pilotage
- 06) La formation
- 07) La souplesse
- 08) La délégation
- 09) L'efficacité
- 10) L'animation
- 11) L'innovation
- 12) L'écoute
- 13) La notoriété
- 14) L'image
- 15) le dialogue
- 16) La valorisation
- 17) La rigueur
- 18) La vigilance
- 19) La compétitivité

Rôle des 19 clés

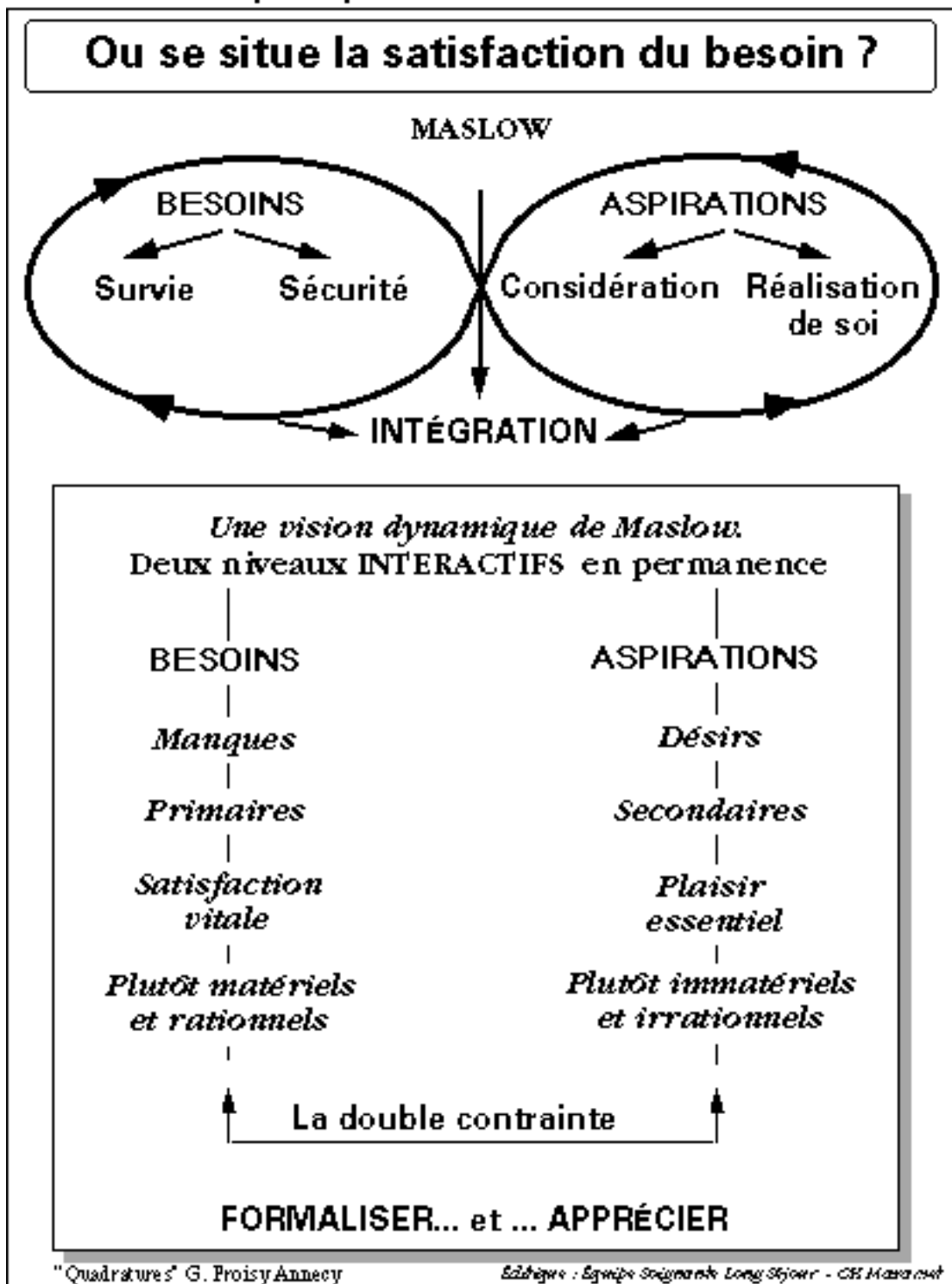
- 1) L'ouverture : S'adapter à l'environnement et à son évolution. Tirer profit des réussites et des échecs.
- 2) La compétence : Valoriser son savoir-faire, l'autonomie et l'esprit novateur des collaborateurs.
- 3) La mobilisation : Concentrer les efforts sur les objectifs stratégiques et tirer profit de l'intelligence de tous.
- 4) L'honnêteté : Être exigeant avec soi-même et avec les autres. Implacable, si faute contre l'esprit.
- 5) Le pilotage : Suivre les indicateurs stratégiques. Bilans périodiques et ajustement des objectifs.
- 6) La formation : Primordiale Investissement le + productif. Accepter d'être tour à tour enseignant et enseigné
- 7) La souplesse : Ajuster en permanence la structure à la stratégie. S'adapter aux changements rapides.
- 8) La délégation : Mettre en place des structures de pouvoirs.
- 9) L'efficacité : Vérifier l'adéquation des structures et des objectifs pour optimiser la productivité.
- 10) L'animation : Assurer la coordination interne entre les hommes. L'encadrement est animateur d'équipe.
- 11) L'innovation : Soutenir la recherche. Assurer une "veille" technologique. Inventer : produits nouveaux.
- 12) L'écoute : Connaître et satisfaire la demande existante et potentielle des clients. Produire de la qualité.
- 13) La notoriété : Développer la communication externe. Faire connaître l'identité culturelle de l'organisation.
- 14) L'image : Mettre en valeur ses produits. Former le personnel à l'exercice de la communication /clients.
- 15) Le dialogue : Le promouvoir avec le personnel et les représentants syndicaux. Décloisonner les structures.
- 16) La valorisation : Gestion individualisée du personnel. Mettre en place des filières métiers et carrières.
- 17) La rigueur : Rationaliser et assouplir la gestion financière. Organiser : inspections à blanc et rigueur.
- 18) La vigilance : Assurer une veille de l'environnement/concurrents. Copier les autres. Diffuser ses acquis.
- 19) La compétitivité : Calculer les coûts de production et les comparer avec la concurrence. Améliorer.

II - Le management participatif

« La participation, voilà la grande réforme de ce siècle. Ce qui est en cause, c'est la condition de l'homme. » **Général de Gaulle**. Ordonnance du 17 août 1967.

À la base des **théories humanistes**, l'humain est vu comme un être fondamentalement bon se dirigeant vers son plein épanouissement (l'actualisation). Cette approche suppose l'existence du Moi et insiste sur l'importance de la conscience et de "la conscience de soi". Parmi les principaux représentant de cette école de pensée, rappelons **Carl Rogers** (1902-1987) et **Abraham Maslow** (1916-1972).

Présentation dynamique de la théorie des besoins de Maslow



LA PARTICIPATION est " un ensemble de principes d'après lesquels les salariés reçoivent une part des bénéfices de leur entreprise et qui, plus généralement, tendent à ce que les groupes sociaux acquièrent certains pouvoirs d'initiatives dans les décisions qui les concernent " ALPHA encyclopédie.

• **Ordonnance du 17 août 1967. Général de Gaulle**

Sans grande portée pratique jusqu'en 1980.

C'est l'arrivée des **cercles de qualité**, qui a donné au management participatif sa vraie dimension en permettant aux salariés d'exercer, au sein de leur entreprise une réelle influence sur leur travail et permettre des initiatives intelligentes.

Mais le management participatif ne se limite pas au seul niveau tactique, à la gestion quotidienne du bureau ou de l'atelier. **Dans un contexte économique difficile, la "participation à la gestion", présente une dimension stratégique primordiale.**

Le **MANAGEMENT PARTICIPATIF** est " une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en oeuvre des objectifs le concernant " P. Hermel , Le management participatif, 1988

Avantages du management participatif

Enquête auprès de 206 cadres de 82 entreprises et administrations.

- 33 % - **UNE VIE INTERNE** : mobilisation, motivation, dynamisme, cohésion et esprit d'entreprise, créativité, communication.
- 22 % - **L'HUMANISME** : considération, épanouissement, implication, ambiance, bien-être.
- 18 % - **LA PERFORMANCE** : efficacité, rentabilité, qualité, meilleure utilisation des potentiels humains, synergie.
- 16 % - **LE CHANGEMENT** : survie, exigences liées à l'évolution, attentes sociales.

Un risque au début...

Comportements critiques et revendicatifs qui ne se seraient pas manifestés avec un management directif ! Réaction normale de " tous ceux que l'on faisait taire, tous ceux qui ne comptaient pas ".

Ne pas se décourager, ça passe ... L'important est éviter les blocages ...

Neuf facteurs de blocage du management participatif :

Défauts de méthodologie.

Insuffisance des pilotes ou acteurs.

Enjeux personnels.

Résistance aux changements.

Problèmes de relations sociales.

Cloisonnement internes.

Lourdeurs structurelles.

Difficultés d'évaluation des résultats.

Absence de contreparties significatives.

Fin des états d'âme : qu'on le veuille ou non " Les temps ont changé "

La mise en oeuvre d'un management participatif ne dépend plus du bon vouloir d'un dirigeant, **c'est devenu une obligation imposée par les nouvelles conditions économiques.**

Voir aussi sur le site le texte *Leadership*

Bibliographie

- Chalvin D., L'affirmation de soi, ESF, Paris, 1992, 140 p.
- Conquet P., Réf. Acad. EPS. Rugby (réf : A 226), IFM, Saint Martin d'Hères, 1987, 100 p.
- Couvreur C., Sociologie et hôpital, Centurion, Paris, 1979, 135 p.
- Deligny J-L., L'administration du futur, Eyrolles, Paris, 1990, 243 p.
- Deligny J-L., Le Fonctionnaire du futur, Eyrolles, Paris, 1991, 233 p.
- De Rosnay J., Les rendez-vous du futur, Fayard, Paris, 1991, 531 p.
- Gotbout J.T., L'esprit du don, éd. La découverte, Paris, 1992, 345 p.
- Hull et Peter, Le principe de Peter, Stock, Paris, 1976, 213 p.
- Méda D., Le travail, une valeur en voie de disparition, Aubier, Paris, 1995, 358 p.
- Nizard G., L'hôpital en turbulence, Privat, 1994, 184 p.
- Orgogozo I., Serieys H., Changer le changement, Seuil, Paris, 1989, 217 p.
- Peter J. L., Pourquoi tout va mal, Dunod, Paris, 1991, 213 p.
- Peters T. , Le management du chaos, Interéditions, Paris, 1988, 610 p.
- Ribaut M., Aromatorio C., L'hôpital entreprise, Lamarre, Paris, 1991, 289 p.

Dr Lucien Mias
mars 2000