

Le Management Participatif

Sommaire

❖ Approche historique

- Fondements et théories
- Contexte de l'émergence

❖ Caractéristiques du management participatif

- Définition
- Avantages et limites

❖ Mise en œuvre du management participatif

- Expérience de changement participatif
- Evolutions

❖ Approche historique

- Fondements
- Contexte de l'émergence

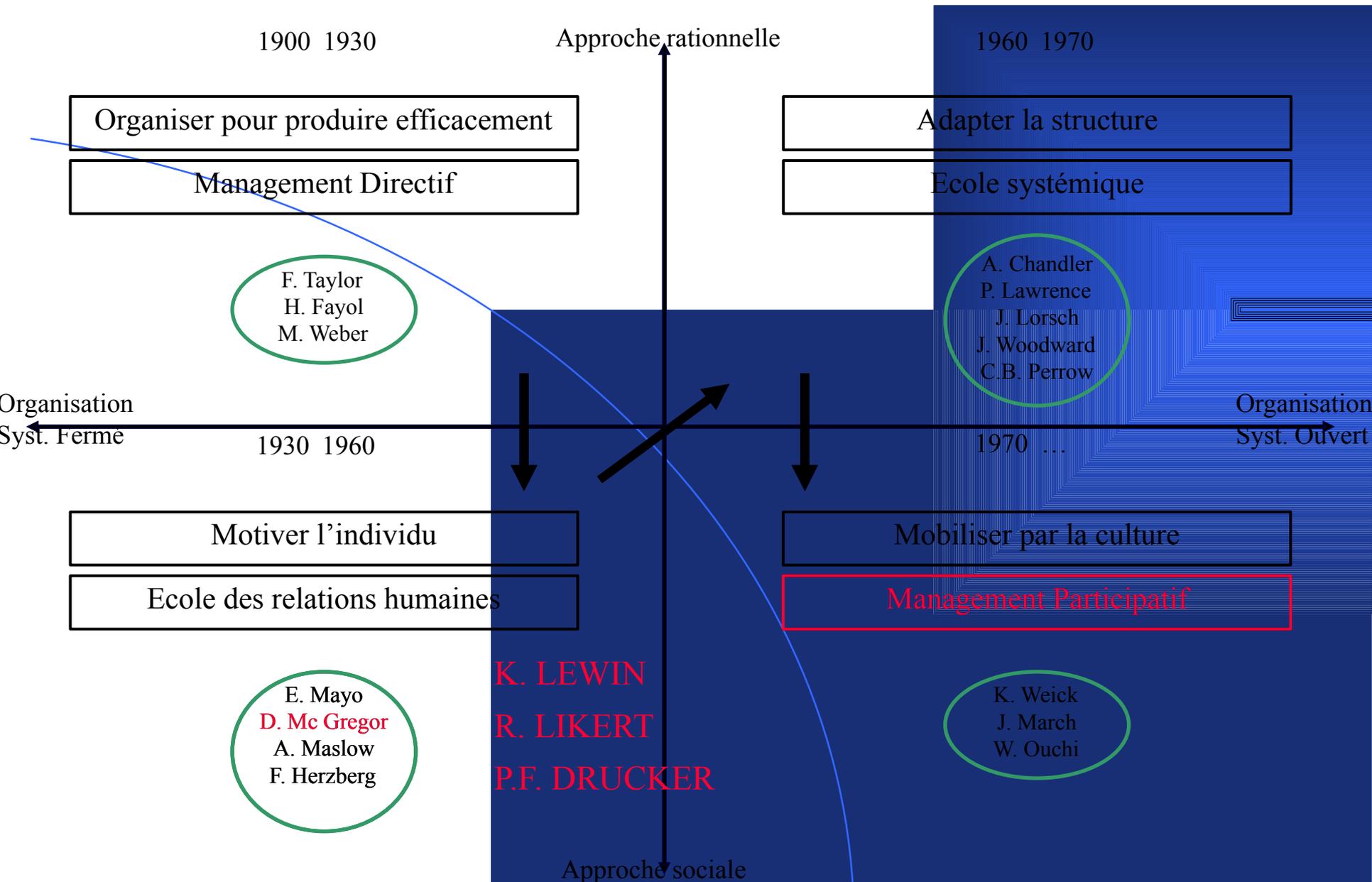
❖ Caractéristiques du management participatif

- Définition
- Avantages et limites

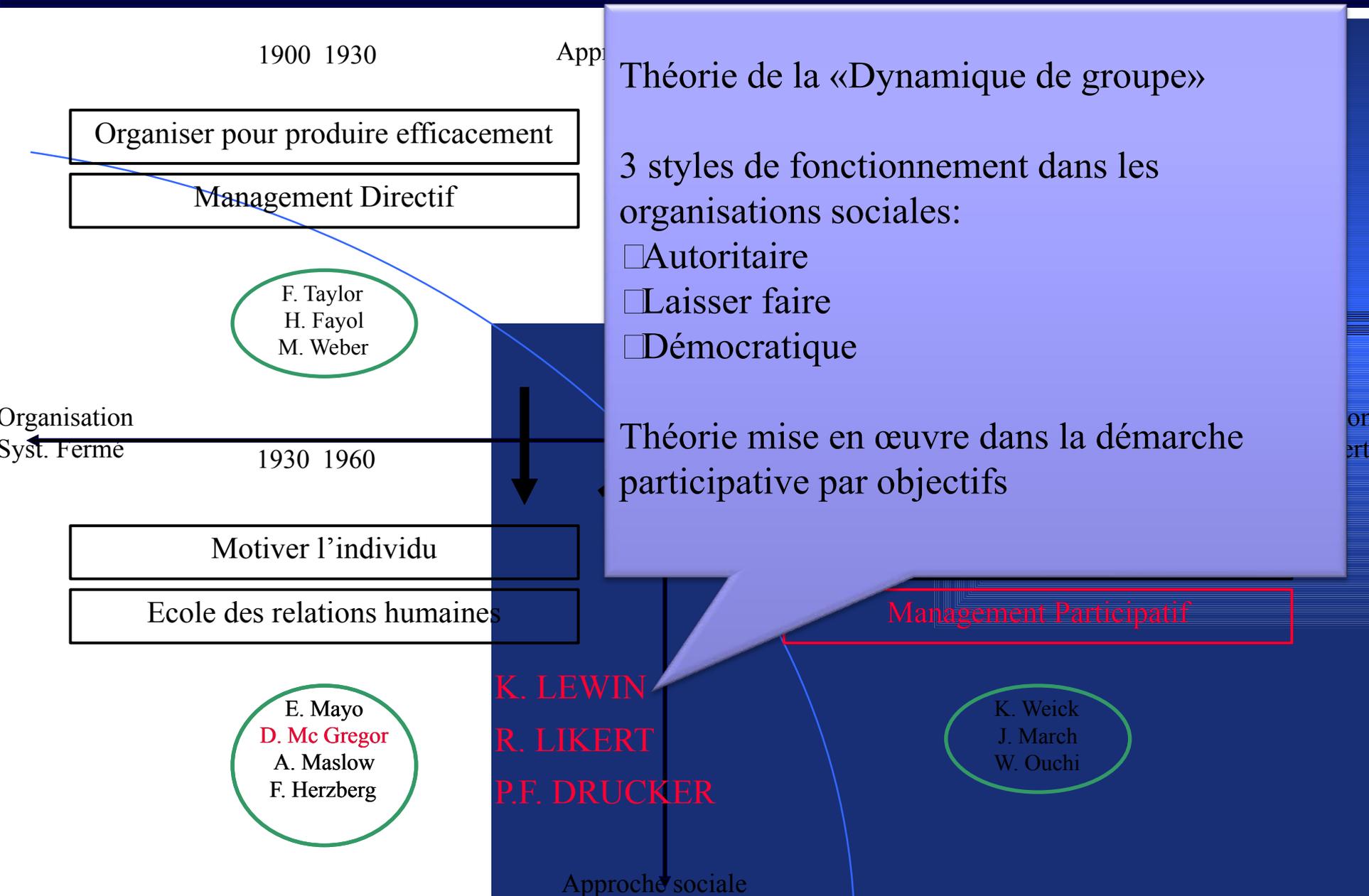
❖ Mise en œuvre du management participatif

- Expérience de changement participatif
- Evolutions

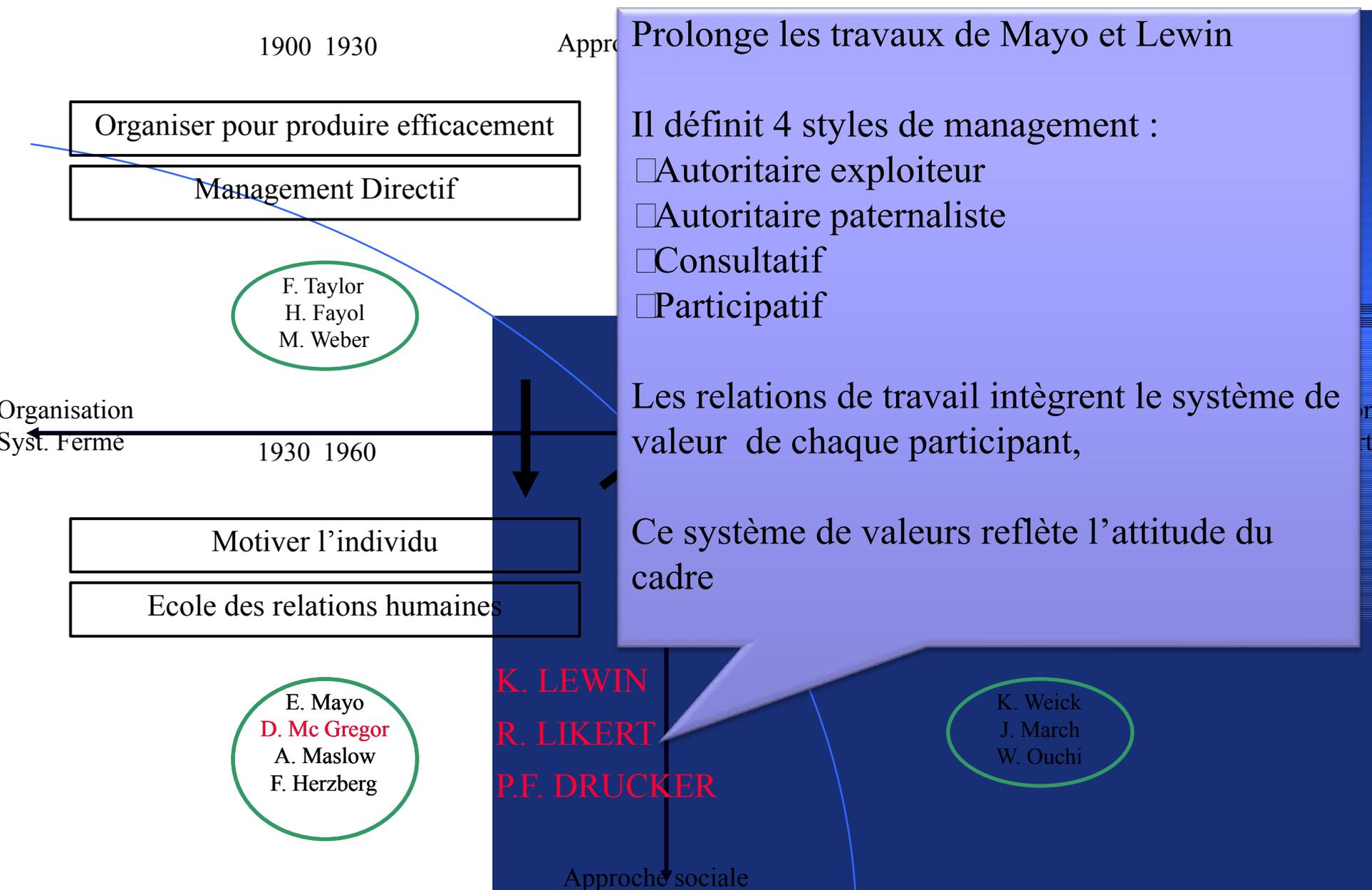
Les fondements



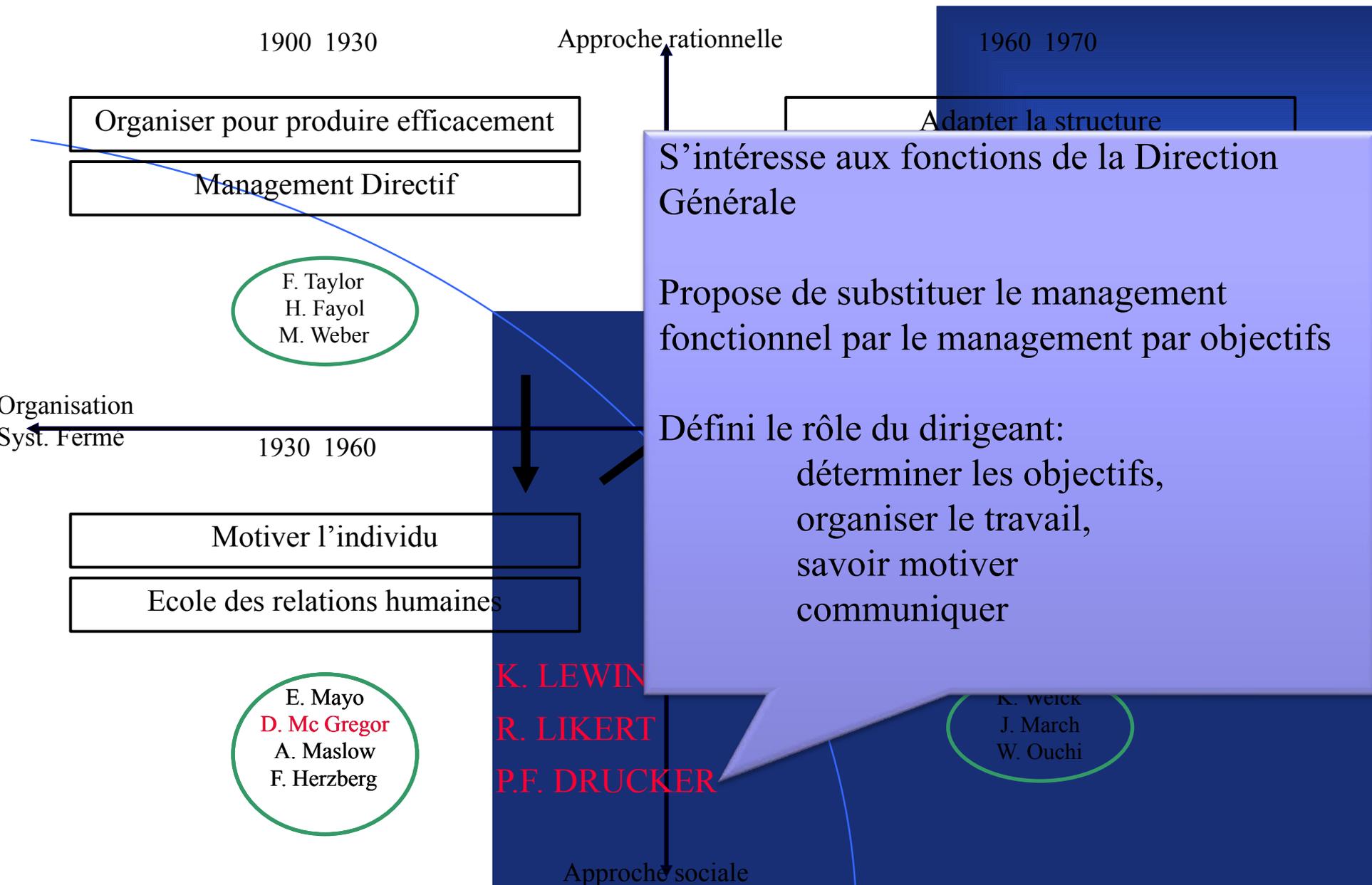
Les fondements



Les fondements



Les fondements



L'émergence

1900 1930

Approche rationnelle

1960 1970

Des nouvelles contraintes de l'environnement
Font naître des nouveaux défis pour les entreprises

- Concurrence accrue (prédominance asie)
- Internationalisation
- Mutations technologiques (modifications conditions de travail)
- Nouvelles aspirations salariés (respect, dignité, conditions matérielles..)

Motiver l'individu

Ecole des relations humaines

E. Mayo
D. Mc Gregor
A. Maslow
F. Herzberg

K. LEWIN
R. LIKERT
P.F. DRUCKER

Management Participatif

K. Weick
J. March
W. Ouchi

Approche sociale

Structure
Culture

Organisation
Syst. Ouvert

Sommaire

❖ Approche historique

- Fondements
- Contexte de l'émergence

❖ Caractéristiques du management participatif

- Définition
- Avantages et limites

❖ Mise en œuvre du management participatif

- Expérience de changement participatif
- Evolutions

Entre management et participation

Management
sans
participation

Management
participatif

Participation
sans
management



Leadership
autoritaire

Leadership
démocratique

Leadership
laisserfaire

Définition management participatif

 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 œuvre des objectifs le concernant »

(P. Hermel, Le management participatif, 1988)

 Le management participatif s'inscrit dans la recherche « d'un couplage étroit entre stratégie et décisions de gestion opérationnelle prenant en compte localement les dimensions psychologiques, sociologiques et politiques » (Martinet 1986).

Répondant ainsi à une logique de contingence dans le sens d'une capacité d'adaptation aux spécificités du contexte.

Avantages de la décision de groupe

 Le groupe permet d'accroître la quantité d'informations pertinentes et les capacités à les traiter. (Augmentation de la créativité)

 De confronter les points de vue permettant une approche globale prenant en compte les différents niveaux d'analyse.

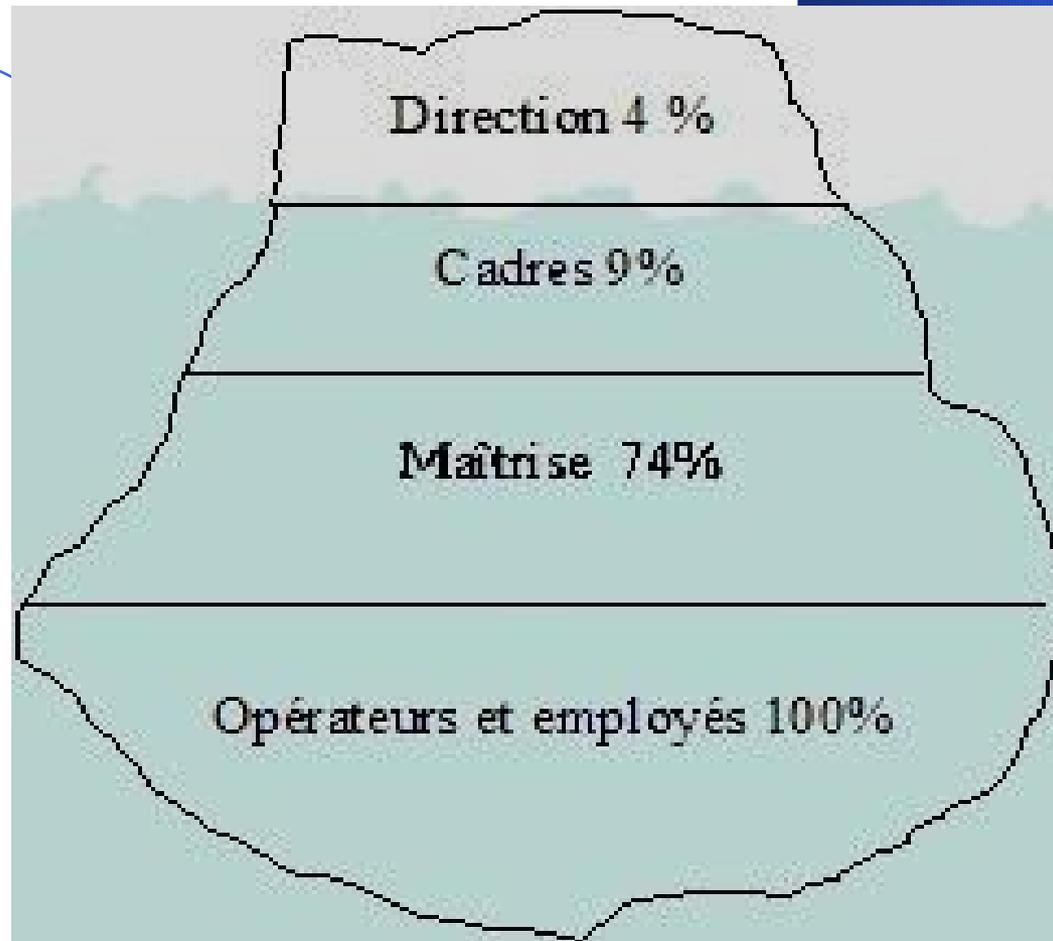
 De réduire le clivage décideur/exécutant permettant d'augmenter l'acceptabilité des solutions retenues par les personnes participant au groupe.

 Théorie des buts Locke et Tubbs

Iceberg de l'ignorance



Sydney YOSHIDA (1989)



Difficultés de la décision de groupe

 Des prises de décisions plus longues

 Des phénomènes de groupe qui émergent:

 Phénomène de leadership

 Crainte d'apparition de leader

 Groupe qui se focalise sur l'entente entre ses membres

 Conformisme

 Syndrome du groupthink (Janis)

La place du management

-  Composer un groupe cohérent en fonction de son objet.
-  Vérifier que les personnes travaillent sur leurs niveaux de compétences.
-  Fixer les objectifs de travail
-  Proposer une méthodologie de travail
-  Inciter à envisager et à discuter de toutes les idées pour lutter contre le conformisme dans la prise de décision
-  Réaliser des arbitrages
-  Faire des retours au groupe sur son travail pour entretenir une dynamique.
-  Vérifier la cohérence entre objectifs et moyens

Les limites du management participatif

 Le management participatif sous la forme de prise de décision en groupe n'est pas adapté :

 en cas de décision en situation de crise

 ni lorsque la réflexion porte sur une tâche très spécialisée

 Ainsi le style de management doit être adapté

 à l'activité qui doit être réalisée

 aux dispositions de ses collaborateurs,

 Il est ainsi parfois nécessaire de passer d'un mode de management à un autre (Hersey et Blanchard)

Forte orientation sur les hommes

management participatif

management persuasif

Faible orientation sur les résultats

2

1

4

Forte orientation sur les résultats

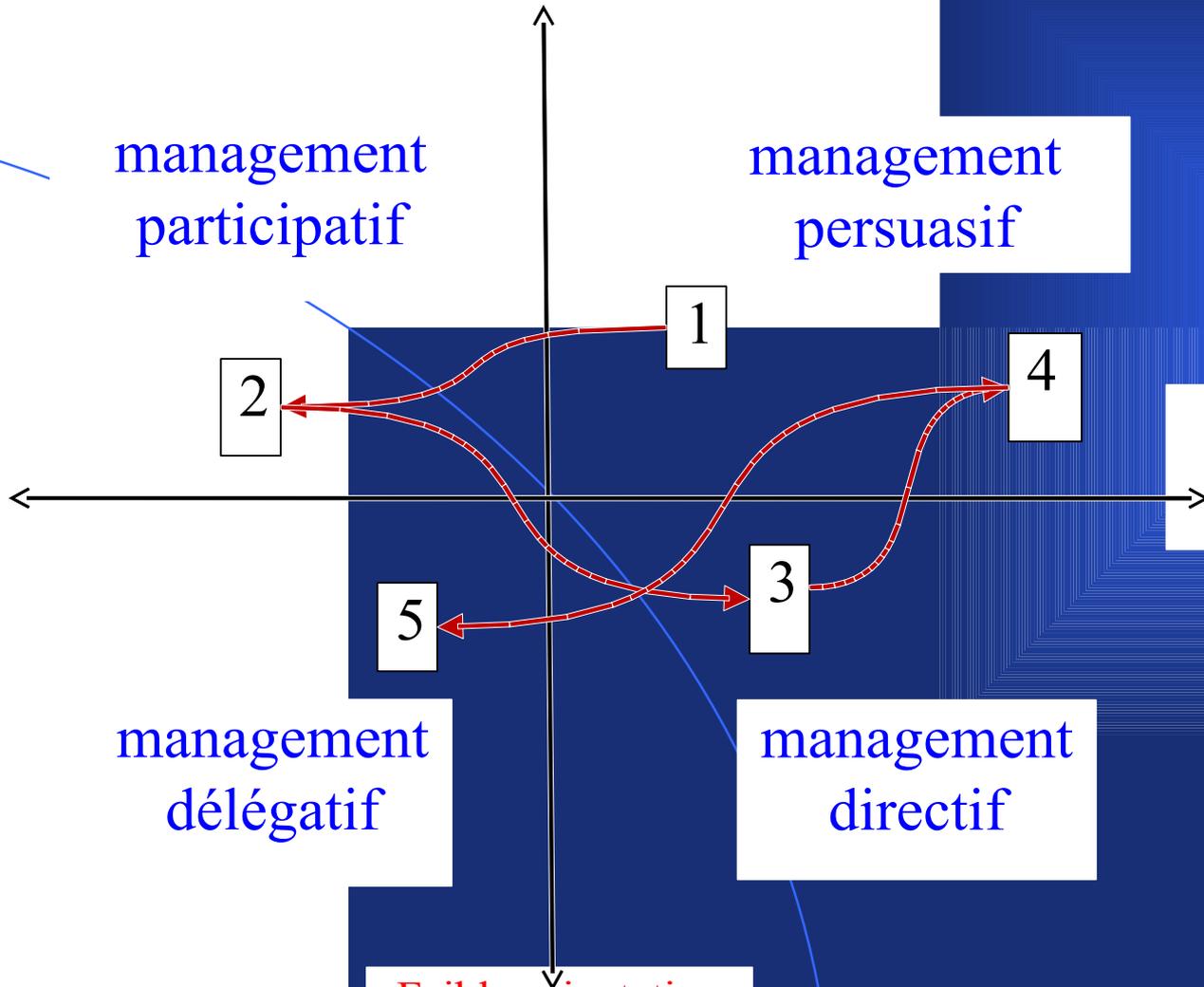
5

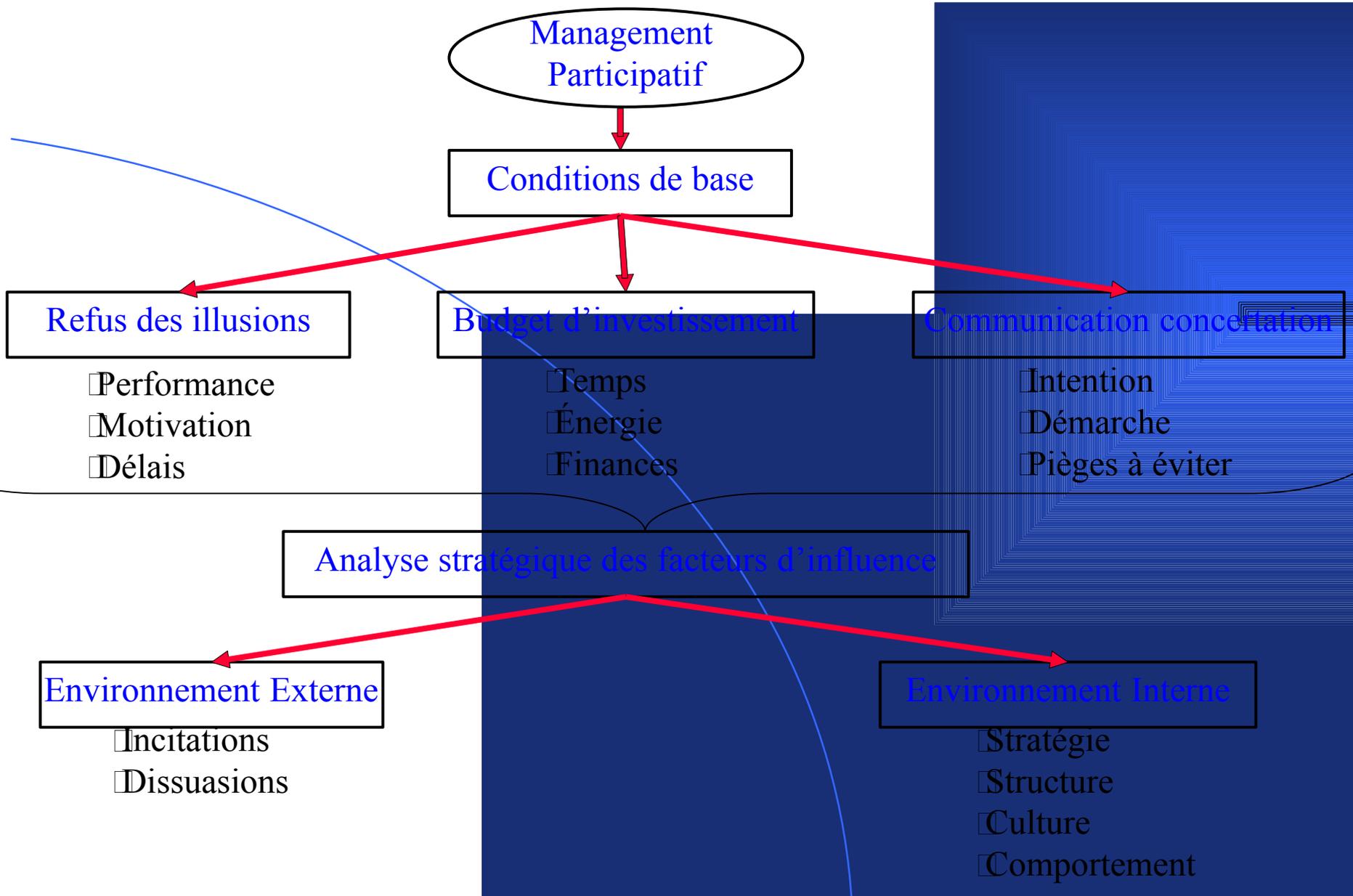
3

management déléгатif

management directif

Faible orientation sur les hommes





Sommaire

❖ Approche historique

- Fondements
- Contexte de l'émergence

❖ Caractéristiques du management participatif

- Définition
- Avantages et limites

❖ Mise en œuvre du management participatif

- Expérience de changement participatif
- Evolutions

Exemple de changement participatif

 Dans les ouvrages, le management participatif apparaît associé à la notion de changement participatif

 Exemple de l'usine de pyjamas de HARWOOD en Virginie

 500 employés

 Années 40

Situation actuelle :

Chaque changement (mineur) est :

- imposé par la direction de manière autocratique
- annoncé et expliqué en réunion

Conséquences :

refus, baisse de production, plaintes, absentéisme et turnover

Le changement à l'usine d'HARWOOD

 L'intervention d'un cabinet de consultant va permettre l'émergence d'une hypothèse (selon les travaux de LEWIN, résistance au changement):

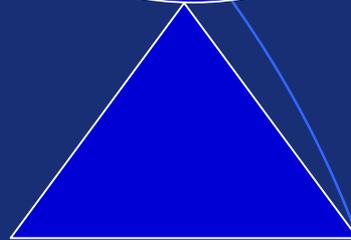
Le comportement des employés est soumis à deux types de forces opposées :

INHIBITRICES



ANTAGONISTES

FRUSTRATION



MOTRICES



FAVORABLES



Les objectifs de production ne sont pas atteints

Expérience : 3 méthodes de changement

Objectif : Implantation de nouvelles méthodes

1^{er} groupe
Autocratique

Changement
imposé par la
direction

2^{ème} groupe
Démocratique

Election de représentants
du personnel

Décisions prises en
concertation avec les
managers

Les représentants forment
leurs collègues

3^{ème} groupe
Participatif

Tous les
employés
participent en
étroite
collaboration
avec les
managers



Expérience : 3 méthodes de changement

Résultats

(Productivité normale 60 u/H)

1^{er} groupe

Autocratique

Résistances

Plusieurs employés
quittent leur emploi

Absentéisme en
augmentation

Productivité :

Baisse 48 u/H

- 20 %

2^{ème} groupe

Démocratique

Ni turn over ni absentéisme

Productivité :

Augmentation 68 u/H

+ 13 %

3^{ème} groupe

Participatif

Ni turn over ni
absentéisme

Productivité :

Augmentation 73
u/H

+ 22 %





Lien de cause à effet entre la participation et la productivité

EVOLUTION

- ❧ La finalité constante des théories du management consiste dans la maîtrise du facteur humain
- ❧ La prise en compte du facteur humain s'est imposée pour suivre l'évolution de la production (vers une production centrée sur le client)
- ❧ La satisfaction des clients passe par la satisfaction des employés (La notion de client s'est étendue à la gestion de l'entreprise : client interne)
- ❧ Le management participatif défini par la volonté d'impliquer tous les acteurs concernés dans les décisions de l'entreprise est aujourd'hui tenu pour un acquis.
- ❧ L'évolution des ressources humaines tend vers l'individualisation (ex: formation)

Évolution des modes de managements

Les auteurs ont affiné les approches sur les organisations et sur les modes de managements adaptés à celles-ci :

Pour exemples:

-  Management situationnel
-  Management projet
-  Management par les processus
-  Management par la qualité
-  Knowledge Management
-  Qualité totale
-  Management du progrès

(Liste non exhaustive)

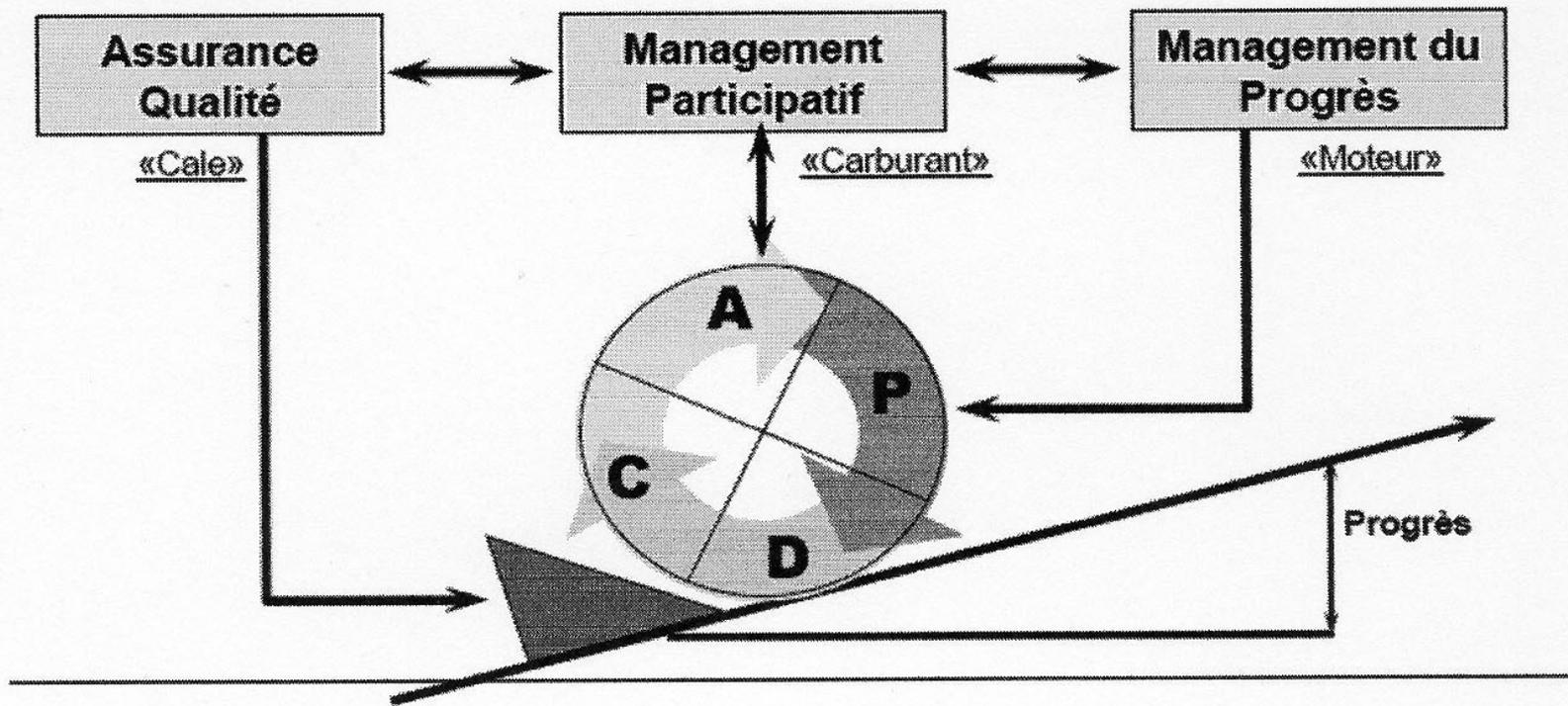
Point commun:

Ils nécessitent tous la participation des salariés

Management participatif et amélioration continue

 Le management participatif est une source d'économie et de renforcement de la compétitivité de l'entreprise.

 Le capital humain est au cœur de la performance de l'entreprise à condition de le mobiliser et de le valoriser.



Conclusion

Management participatif et Ressources Humaines

Stratégie d'entreprise et type de management

Impliquent un rôle important des fonctions RH

-  Définir la politique Ressources Humaines adéquate
-  Définir une politique de rémunération (primes individuelle, au rendement)
-  Embaucher, garder, et faire évoluer les compétences (GPEC)
-  Permettre de préserver la motivation, l'implication
-  Mesurer la satisfaction du personnel au travail
-  Repérer, gérer et réguler les prises de pouvoir (coalitions externe et interne Mintzberg)

Conclusion

Y a-t-il un risque de déperdition du rôle de manager et avec lui du principe du management participatif ?

La dilution du pouvoir, la difficulté de la mise en oeuvre et les coûts induits, l'inadaptation à certaines situations et les crises récurrentes ont probablement limité la possibilité de mettre en place un management participatif « pur » dans les entreprises.

Mais le principe de participation est acquis.

Bibliographie

- ❑ Aubert et Al. (2006), Management – Aspects humains et organisationnels PUF
- ❑ Hermel (1988) – Le management participatif – Éditions d'organisation
- ❑ Petit et Al. (2000) – Management d'équipe – Dunod
- ❑ Mintzberg – Le pouvoir dans les organisations – Éditions d'organisation
- ❑ LevyLeboyer et Al. – Management des personnes – Management des organisations
- ❑ Brangier et Al. – Les dimensions humaines du travail – PU Nancy
- ❑ Kennedy – Toutes les théories du management Maxima