

Management participatif

"L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes mais de donner aux hommes qu'on a choisis toute la valeur qu'ils peuvent avoir."

Napoléon Bonaparte.

Mobiliser son personnel, créer des conditions de travail favorisant la communication, l'écoute et le partage, résoudre les problèmes au niveau où ils se posent, mettre en place des techniques de régulation : le management participatif rend l'entreprise plus humaine et plus sociale en visant notamment l'égalité des chances, le respect de chacun et l'estime de soi.

Qu'est ce que le management participatif, quels sont ses objectifs, ses principes ses avantages, ses limites et ses facteurs clés de succès ?

I- Les origines du management participatif

1. L'étymologie

Le management a une origine française « manège » (faire tourner, avoir en main) et une origine italienne « maneggiare » (contrôler, manier, conduire).

Le terme « participatif » a une origine latine « participatio » (participation, prendre part à, avoir sa part de, partager).

2. Le rejet du modèle tayloriste

À la fin du XIX^{ème} siècle, le modèle tayloriste a pour but la production de masse et considère le travailleur comme un outil de production. Il a trois principales limites : sociale (motivation des salariés faible), technologique (rigidité des processus de production inadaptée au désir de consommation différenciée des clients) et économique (productivité globale stagnante, qualité moyenne des biens produits et saturation des marchés de consommation de masse).

3. Les théoriciens du management participatif

Quand [les théoriciens de la sociologie des organisations](#) ont développé le thème du management pour améliorer la productivité des entreprises, certains y ont apporté une vision plus humaine.

Kurt Lewin (1890-1947) apporte une dimension sociale et propose une vision de l'homme comme sujet psycho-affectif.

Elton Mayo (1880-1949), à l'origine du mouvement des relations humaines, déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs ([Expérience Hawthorne](#)).

Douglas Mac Gregor (1906-1964), avec la théorie X contre Y, évoque la possibilité d'un management moins autoritaire et plus participatif.

Abraham Maslow (1908-1970) tente alors de tirer au clair les besoins de l'individu en étudiant la psychologie de la motivation. Il met au point une pyramide des besoins en les hiérarchisant et démontre qu'un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les besoins inférieurs le sont.

Lester Coch et J.R.P. French ont mené des expériences au sein de l'usine Harwood Manufacturing (1948), qui portaient sur l'attitude des travailleurs face aux changements dans les méthodes de production. Ils ont ainsi fait émerger l'idée que les salariés acceptaient mieux le changement lorsqu'ils participaient à la conception de celui-ci (La résistance des salariés face au changement).

Philippe Hermel, dans son livre "Le management participatif", 1988, décrit le management participatif comme "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."

II Définition, l'importance et les objectifs du management participatif

1. Les différentes définitions :

- 1) 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.
- 2) Le management participatif est un mode d'animation et de conduite des individus et des équipes qui suscite leur engagement et leur contribution à l'innovation permanente et au progrès des performances de l'entreprise. En cohérence avec les objectifs de l'entreprise, il s'appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations des membres du personnel.
- 3) Le management participatif consiste donc à appliquer les relations humaines au sein de l'entreprise. Le manager du type participatif va consulter ses salariés, discuter du problème avec eux puis une décision en commune sera prise.
- 4) Ce type de management prône donc la communication, le dialogue et la délégation du pouvoir. Il en résulte la naissance d'une véritable culture d'entreprise où deux valeurs principales sont respectées : le respect de chacun et l'égalité des chances.
- 5) Le management participatif peut aussi se définir comme « une mobilisation du personnel par une démarche dont le but consiste à intégrer les structures et les attitudes et qui repose sur une ambition de nature collective »

2. L'importante de ce style de management :

Il permet :

- * de développer une meilleure intégration des ressources humaines dans le fonctionnement dynamique de l'entreprise,
- * d'instaurer une dynamique de changement par une recherche permanente d'amélioration du fonctionnement,
- * de valoriser l'encadrement dans ses fonctions d'animation, de formation, et de management des personnels pour optimiser l'efficacité de l'organisation,
- * d'enrichir les tâches, le développement de la polyvalence et la flexibilité de l'organisation.

3. Les objectifs :

La mise en œuvre stratégique consiste à rechercher une certaine convergence entre la stratégie de l'entreprise et celle de ses acteurs, dans le but d'une récupération de la productivité et de la compétitivité. Dans le cadre d'une nouvelle organisation globale du travail, le management participatif tend vers une mutualisation des compétences.

Le management participatif est basé sur :

- la contribution "entreprenante" que chaque collaborateur peut apporter,
- l'attitude et le comportement du salarié,
- l'implication de toutes les fonctions et de tous les membres de la collectivité, à tous les niveaux.

La diversité des investissements pour améliorer la compétitivité des entreprises pousse certaines d'entre elles à rechercher des modèles de formation interactifs. Dans les grandes entreprises, la numérisation des processus a encouragé la flexibilité de la formation e-Learning, qui devient un outil de préservation des compétences de l'entreprise mais aussi un réservoir des pratiques professionnelles : pour une rationalisation de la formation. En effet, le redéploiement des tâches fonctionnelles dans la gestion de la formation est l'occasion d'améliorer l'ajustement mutuel et la supervision directe des objectifs de formation dans les pratiques de travail.

III Le management participatif s'appuie sur 5 grands principes :

En impliquant ses collaborateurs davantage dans le fonctionnement de l'entreprise et notamment, au niveau de la prise de décision, le **manager participatif** renforce les liens interpersonnels au sein de son équipe et favorise leur contribution active au progrès de l'entreprise. Sur le plan pratique, le management participatif se base sur **cinq principes fondamentaux** qui permettent de concrétiser les valeurs qu'il véhicule.

1. Mobiliser le personnel :

La **mobilisation du personnel** se fonde sur leur implication dans le processus de prise de décision. A ce niveau, le manager incite ses collaborateurs à prendre des « décisions-objectifs » qui leur permettront d'atteindre les objectifs réels fixés par l'entreprise.

2. Adopter une politique active de développement au sein de l'équipe :

Cela revient, en premier lieu, à **créer des conditions de travail favorables** en privilégiant le contact direct, **l'écoute et le partage**. Créer une véritable collaboration au sein de l'équipe est, à ce titre, primordiale. Appliquée, d'abord, à échelle individuelle, cette politique de développement comportemental comprendra, ensuite, l'ensemble de l'équipe dans le cadre d'une réalisation collective d'un objectif unifié.

Les autres principes du **management participatif** sont tout aussi importants et relèvent d'une vision d'ensemble qui consiste à gérer son équipe, en quelque sorte, comme une mini-entreprise.

3. Déléguer du pouvoir :

Cette **délégation du pouvoir** doit respecter le principe de subsidiarité dans le sens où chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur. L'ensemble de ces « mini-décisions », si l'on peut dire, sera communiqué au dirigeant, qui en tiendra compte lors de la prise de décision globale et finale.

4. Décentraliser le règlement des conflits :

Ce principe implique que lorsqu'un problème surgit, il doit être résolu à l'échelon où il est né. L'équipe ne doit pas référer systématiquement de ses problèmes au manager ; les collaborateurs doivent, d'abord, essayer de régler le problème à leur propre échelle avant de consulter le dirigeant, si aucune solution efficace n'a pu être proposée.

5. Mettre en place des dispositifs de régulation :

Pour que le système du management participatif puisse fonctionner, il faut que l'équipe mette en place des dispositifs de régulation individuels et collectifs. Si l'on accorde, à soi-même et aux autres, le droit à l'erreur, on ne doit pas pour autant **négliger l'autocontrôle**, ce qui permet à tous les collaborateurs de prendre part aux fonctions principales du management participatif.

IV Les avantages et limites du management participatif :

1. Les avantages du management participatif

La méthode du management participatif satisfait aussi bien les dirigeants que les salariés, en effet, cette méthode apporte la satisfaction des besoins de chacun.

1.1. Les avantages pour les salariés

Dans un premier temps, le management participatif satisfait les nouveaux besoins fondamentaux des salariés, c'est à dire les besoins de sécurité, d'établissement de liens sociaux, d'estime et d'accomplissement de soi. Il rend l'entreprise plus humaine, plus sociale et accorde aux salariés une plus grande autonomie ainsi qu'un droit à la parole. Le management participatif apporte ainsi la reconnaissance du salarié.

La délégation du pouvoir responsabilise le salarié et favorise ainsi son développement personnel, c'est à dire qu'elle lui permet la réalisation de soi.

De plus, ce style de management vise une égalité des chances ainsi que le respect de chacun.

L'implication de l'ensemble des partenaires entraîne une modification significative des facteurs humains (considération, épanouissement, implication, ambiance, ..), et donc de la vie interne de l'entreprise. Elle se traduit par une plus grande mobilisation, la motivation, la cohésion et l'esprit d'équipe.

C'est ainsi que le management participatif, à travers chacune de ces valeurs, contribue à une meilleure motivation des salariés.

1.2. Les avantages pour l'entreprise

La mise en place d'un management participatif modifie les relations et les rapports au quotidien entre les différents acteurs (patron, managers, salariés) dans la mesure où chacun trouve une place dans un mode coopératif, les choix stratégiques ou les évolutions nécessaires prennent en compte les réalités et non simplement les rapports "moulinés" par le management. Ces choix sont alors plus réalistes. Cette performance accrue, cette plus grande efficacité rend l'entreprise apte à s'adapter rapidement, à améliorer sa réactivité par rapport au marché, à maîtriser le pilotage des actions, à mettre en œuvre rapidement ses décisions.

L'ensemble de l'entreprise est responsabilisé par la gestion des compétences et des potentiels humains, la délégation, la nécessité de transmettre etc. Elle devient alors "entreprise apprenante" pour l'intérêt de tous.

Le management participatif implique évidemment la participation des salariés, cela permet donc une fusion des différents points de vue pour ainsi rechercher les solutions optimales aux problèmes posés. Ce management est aussi un moyen de gagner la confiance des salariés ainsi qu'un moyen d'avoir l'accord des salariés par rapport aux objectifs. Une implication plus grande des salariés résulte de ce management, ainsi que la diminution des conflits, les salariés sont donc une meilleure intégration à l'organisation.

De plus, le management participatif implique l'augmentation de la productivité étant donné qu'il augmente l'efficacité des équipes. Les salariés sont plus volontaires puisqu'ils sont plus motivés.

Enfin, le management participatif renvoie une bonne image de l'entreprise.

2. Les limites du management participatif

2.1. Problème de temps et de coût

La participation demande du temps et peut coûter cher à l'entreprise. Faire participer tous les collaborateurs de l'entreprise, à la résolution d'un problème par exemple, peut s'avérer inutile et coûteux à l'entreprise car les ressources mobilisées ne détiennent pas forcément l'information pertinente et/ou l'intérêt à la résolution de ce problème.

2.2. Résistance du personnel

Tout l'art est de savoir jusqu'à où souhaite-on faire participer les collaborateurs.

Le management participatif n'est pas accepté de la même manière par tout le monde, certaines personnes n'éprouvent pas le besoin ni l'envie d'une participation plus grande dans leur travail.

Certains collaborateurs peuvent donc faire résistance à la mise en place d'un management participatif.

2.3. Remise en cause des structures formelles de l'entreprise

Avec l'introduction des formes plus participatives dans le management, des changements sont à opérer au niveau des relations hiérarchiques. La participation des collaborateurs introduit plus d'autonomie, favorise l'émergence de leaders naturels et nécessite un recadrage des responsabilités de chacun.

La conception de l'activité de supérieur hiérarchique est revue : anciennement seul responsable de la gestion, de la motivation, du contrôle et de la coordination, il partage dès lors ses responsabilités et son pouvoir de contrôle.

2.4. Incapacité d'adaptation aux situations de crise

Les situations de crise ne permettent pas l'utilisation de la participation. Certaines circonstances exigent une prise de décision autoritaire. C'est ce qu'on appelle le management de crise. L'incertitude à laquelle le manager doit faire face suppose qu'il démontre la légitimité de son statut en prenant les rênes de l'entreprise.

V La mise en place du management participatif :

La mise en place du management participatif implique le **pragmatisme** :

- Une volonté délibérée des dirigeants qui s'inscrit dans une stratégie durable de **gouvernance** ;
- Des **méthodes relationnelles** axées sur l'écoute des autres et la valorisation de chacun ;
- Des **outils de communication** particulièrement adaptés à l'innovation et la mobilité

C'est un véritable projet de **conduite du changement** qui doit aboutir à l'**amélioration continue** !

Les facteurs clés de succès à la mise en place d'un management participatif

1. Détermination des problèmes à résoudre ainsi que des objectifs à atteindre

Le management participatif est multidimensionnel et recouvre plusieurs approches qui vont dépendre du choix du degré de participation et du choix des participants (échantillon restreint ou large). Ces choix dépendent des buts recherchés et des contraintes propres à l'entreprise (gestion

du temps de travail des collaborateurs, moyens financiers de l'entreprise, etc.). Ces approches pourront inclure la réflexion et l'action (travail en petits groupes, enquêtes, entretiens approfondis, etc.)

2. Formation pour la participation

Pour participer, il faut un certain nombre de compétences. Les nouvelles tâches comme la récolte, le traitement et la diffusion de l'information, l'animation de réunions, etc. demandent une formation spéciale. Les formations les plus adéquates sont celles qui utilisent les techniques de dynamique de groupe, de gestion de l'information et de communication ou de résolution de problème.

De plus, il existe plusieurs techniques pour la participation : la responsabilisation, la participation, l'autonomisation et le pouvoir ainsi que la communication.

A. La responsabilisation

Aujourd'hui, il y a une nouvelle répartition des tâches et des responsabilités, leur but est de rendre le travail intéressant, plus motivant par le biais de l'autonomie, des responsabilités et de l'initiative. On parle de rotation des postes. Cette méthode consiste à inter changer les opérateurs de différents postes afin de rompre la monotonie. L'ouvrier apprend plusieurs tâches et devient polyvalent. Il sera ainsi responsable de son travail, prendra des initiatives, s'autocontrôlera et aura le droit à l'erreur pour en comprendre les raisons et éviter leur retour. C'est une nouvelle forme d'organisation du travail : le salarié se retrouve avec plus de tâches à effectuer qu'auparavant : il est chargé du contrôle, du déroulement du travail, de la qualité du produit et, dans certains cas, de l'entretien des instruments de travail.

Maintenant, l'ouvrier doit faire face aux pannes et cela ne fait qu'accroître son poids de responsabilité.

Il a un travail plus intéressant, l'ouvrier est plus motivé et donc plus productif.

B. La participation

Pour travailler en équipe, il faut un certain nombre de compétences ; les nouvelles tâches comme la diffusion des informations, l'animation des réunions ou la formation de membres demandent une formation spéciale. Le groupe d'auto formation semble le plus intéressant, il utilise des techniques de dynamique des groupes pour répondre à des difficultés de relations interpersonnelles au travail. Après l'observation des relations entre chaque membre du groupe, l'individu doit être capable d'analyser et d'interpréter le comportement d'autrui et d'informer chaque personne des conséquences de son comportement sur les autres. Chaque membre doit pouvoir exprimer ses émotions et sentiments et voir les influences sur ces réactions.

Il faut travailler, conseiller en tenant compte de l'opinion de tous les membres de l'organisation. La meilleure méthode est de passer par l'intermédiaire des cercles de qualité. Cinq à dix ouvriers spécialisés volontaires se retrouvent 1h par semaine pour repérer et résoudre des problèmes liés à leur travail. Le plus souvent, ces groupes de personnes travaillant ensemble pour fournir un produit ou un service spécifique. Pour qu'un cercle de qualité fonctionne, il faut planifier, entraîner, initier... Après cela, le groupe peut faire un « vrai » travail qui implique

l'identification, la sélection et l'analyse du problème et ainsi trouver une solution cohérente. Il y a une décentralisation des décisions qui ne fera qu'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

C. L'autonomie et le pouvoir

La participation vise à donner plus d'autonomie aux groupes dans la mesure où, dans les formes de management participatif, ils deviennent responsables d'une certaine production. L'autonomie est donc un facteur primordial pour le développement de la participation. Le principe d'autonomie est un principe d'efficacité et de développement ; la réussite demande en effet rapidité, compréhension et surtout innovation, c'est ainsi que l'on devient meilleur.

Le pouvoir est délégué, dans la mesure où chacun prend des décisions. Mais qu'est ce que le pouvoir ? « C'est le fait de disposer de moyens naturels et occasionnels qui permettent une action. » Le pouvoir a trois sources : le statut, l'information possédée et le rayonnement personnel.

D. La communication

La communication est en grande partie responsable des relations individuelles entre les membres de l'organisation et du groupe, ainsi que des relations entre entreprise et monde extérieur.

L'ambiance du travail dépend de la qualité de la communication.

La communication interne est la plus importante en ce qui concerne le management participatif car elle sensibilise la personne aux enjeux de l'entreprise : elle restaure la confiance autour d'une identité de l'entreprise. Tous connaissent l'entreprise et tous sont informés de façon adaptée, le personnel peut s'exprimer et est au courant du succès et des initiatives des équipes de travail.

La communication évoque le modernisme, l'intérêt, la chaleur c'est à dire ce que l'on veut trouver au sein d'une entreprise.

3. Etablissement d'un climat de participation

Afin de créer un véritable climat de participation, il est nécessaire de ne pas s'approprier les idées des autres et se les approprier, de reconnaître les initiatives et les récompenser, de mettre en avant les avantages concrets de la démarche pour chaque service (éliminer les craintes), de s'appuyer sur les personnes motivées (effet boule de neige) ainsi que de décliner la démarche participative en buts individuels pour une réussite collective. Il faut aussi communiquer au maximum sur l'avancée du projet (rendre visible les résultats rapidement).

Conclusion :

le management participatif peut, s'il est mis en place de façon rigoureuse et sensée, constituer une bonne opportunité pour le service sur le plan organisationnel, social, technique, économique, commercial et renforcer ainsi sa performance globale. La dynamique qu'il crée va permettre de

capitaliser les facteurs clés du succès et concourir à l'obtention d'un retour sur investissement conséquent.

La réussite de l'application du management participatif dans la plupart des organisations ne signifie pas qu'il est le type de management idéal, propre à chaque entreprise et aux individus qui la composent, dans la mesure où il y a ceux qui savent, ceux qui ne savent pas et ceux qui ne sauront jamais.

En d'autres termes il y a ceux qui veulent et peuvent participer à la prise de décision et ceux qui ne pourront jamais, d'où le recours à d'autres types de management tel que le management systémique ou lus encore ceux qui tiennent en compte tous les acheteurs de l'organisation.