

Management participatif

Mots clés:

Management participatif, management partagé, collaboratif, motivation

Partenaires de référence: Hélène Salaün,

helene.salaun@businessharmonist.com

Hélène de Saint Front, helene@businessharmonist.com

Besoins- objectifs:

Les entreprises sont aujourd'hui en profonde mutation. Un monde nouveau émerge, dynamisé par les réseaux sociaux, l'innovation technologique qui rend la culture du partage peu coûteuse (musique, films, savoir, Moocs....).

Les nouvelles générations, qui peuvent twitter avec les puissants de la planète s'accommodent de plus en plus mal des modes de fonctionnement souvent archaïques de nos entreprises et aspirent à travailler dans des structures plus horizontales que verticales.

Toute une culture, qui vise à transformer et à libérer l'entreprise, est en train de naître, et nous souhaitons accompagner ce mouvement en prônant des formes modernes de management, où les collaborateurs sont perçus comme des personnes innovantes, autonomes et mus par le souhait de participer à un projet plus grand qu'elles...

Théorie :

Le management participatif consiste à impliquer davantage les collaborateurs dans le fonctionnement de l'entreprise et dans les prises de décision. Il en résulte un renforcement des liens interpersonnels au sein des équipes et une implication plus forte des collaborateurs, motivés par leur contribution réelle sur la vie de l'entreprise.

Sur un plan pratique, le management participatif se base sur cinq principes fondamentaux qui permettent de concrétiser les valeurs qu'il véhicule.

Les 5 principes fondamentaux du management participatif

1- MOBILISER LE PERSONNEL

La mobilisation du personnel est renforcée du fait de 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'auto-contrôle, ce qui permet à tous les collaborateurs de prendre part aux fonctions principales du management participatif.

Les facteurs clés de succès à sa mise en place

Le management participatif est multi-dimensionnel et l'approche choisie peut varier d'une équipe à l'autre et va prendre compte les buts recherchés par l'entreprise et l'équipe en question.

Certaines compétences clé doivent être maîtrisées par les managers désirant mettre en pratique les principes du management participatif :

Diffuser et traiter l'information, organiser et animer une réunion, prendre des décisions, résoudre des problèmes.

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.

Quelques conseils à donner aux managers participatifs :

-Il est important d'éviter les contradictions entre ce que vous dites et ce que vous faites, vos discours doivent être suivis d'actions concrètes.

-Vos collaborateurs doivent pouvoir s'exprimer librement et être respectés et valorisés pour leurs idées.

-Formez vos collaborateurs, aidez les à se développer, à devenir autonomes. Exemple: en les formant à la Communication Non Violentes, vous leur donnez réellement les moyens de gérer les tensions et les crises.

Ses avantages

Les avantages du management participatif

- Vos collaborateurs sont plus impliqués dans le travail fourni;
- Le moral de vos collaborateurs et leur engagement sont souvent plus élevés;
- Le taux d'absentéisme et le nombre d'arrêt maladie sont aussi plus faibles que la moyenne;
- Plus de coopération dans le transfert et le partage d'informations clé et l'enrichissement des savoir et compétences de votre entreprise;
- Plus d'engagement vis-à-vis des objectifs à atteindre;
- Plus de proactivité face aux demandes et insatisfactions des clients et partenaires de l'entreprise;
- Plus de créativité pour la recherche d'amélioration ou de solutions à des problèmes identifiés.

Ses limites

- La participation demande du temps et peut vous coûter cher - en effet, vos collaborateurs ne détiennent pas forcément l'information pertinente et/ou l'envie de participer à la résolution du problème;
- Le management participatif ne convient pas à tout le monde - si certains de vos collaborateurs n'éprouvent pas le besoin de participer, ils seront enclins à émettre de la résistance à la mise en place d'un management participatif;
- Il remet en cause les structures traditionnelles de pouvoir et de prise de décision. Votre activité est revue: vous étiez initialement le seul responsable de la gestion, de la motivation, du contrôle et de la coordination des tâches. Avec l'introduction d'un management participatif, vous partagez vos responsabilités et votre pouvoir de contrôle;
- Le management de crise ne permet pas l'utilisation de la participation. Certaines circonstances exigent une prise de décision autoritaire et rapide;

Sources / références:

- <http://www.petite-entreprise.net/P-1797-81-G1-les-5-principes-fondamentaux-du-management-participatif.html>
- http://www.flexijobsglobal.com/fr/entreprises/flexi_formation/management_et_le_adership/le_management_participatif

Annexes:

Vidéo traitant du management participatif, Radio Des Entreprises (RDE) : management participatif, l'avenir de l'entreprise? <https://www.youtube.com/watch?v=pHTjn1drOF8>

Inno-Versity Presents: "Greatness" by David Marquet
https://www.youtube.com/watch?v=OqmdLcyES_Q

[Quels sont les piliers du Management participatif ?](#)

A l'opposé du Taylorisme où des personnes donnent à d'autres des listes de tâches précises à faire, le Management participatif s'appuie sur les travaux de **Douglas Mc Gregor** en 1960 (The Human side of Enterprise), plébiscités par tous les grands experts de

l'Entreprise aujourd'hui (Peter F. Drucker, Jim Collins, Daniel H. Pink, Isaac Getz), l'être humain pour être performant a besoin de :

- de **Finalité** : trouver du **sens** à ce qu'il fait, comprendre le **Pourquoi** il va le faire
- de **Liberté** ou d'**Autonomie** pour s'auto-organiser et choisir le **Comment** le faire (seul ou avec l'aide de collègues). Il a besoin pour cela qu'on lui accorde de la **Confiance**
- de **Développement personnel** : l'être humain pour rester performant et continuer à prendre du plaisir dans ce qu'il fait a besoin de progresser dans un domaine important pour lui

Le Management participatif est basé sur ces 3 piliers fondamentaux : donner du Sens, accorder de la Confiance et de la Liberté, offrir un cadre de Développement Personnel pour chacun.

[Quels sont les principes du Management participatif ?](#)

1. MOBILISER LE PERSONNEL :

Le management participatif encourage l'implication du personnel dans le traitement des problématiques de l'activité et dans la prise de décision. Le leader d'une équipe a pour mission d'utiliser l'**intelligence collective** de ses collaborateurs pour **fixer les objectifs** de leur équipe et **prendre les décisions** pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

2. METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL :

En favorisant la **liberté de s'auto-organiser en équipe**, l'idée est que chacun puisse œuvrer sur ce qu'il apprécie le plus, **là où il crée le plus de valeur pour l'Entreprise** et en même temps ce qui va lui apporter le plus de développement personnel. Pour cela, des conditions de travail favorables doivent être mises en place : **stimuler l'écoute, le partage et la collaboration** au sein du personnel de l'entreprise dans la lignée de la Vision définie par la direction. Il est nécessaire de développer la confiance individuelle au départ, pour

que l'intelligence collective puisse s'activer et **au final permettre d'améliorer la performance de l'entreprise.**

3. DÉLÉGUER SON POUVOIR ET CONFIER LA RÉOLUTION DES PROBLÈMES AUX ÉQUIPES CONCERNÉES :

Parce que les opérationnels organisés en équipe soudée savent plus vite résoudre un problème opérationnel qu'une remontée par la hiérarchie (qui demandera des avis à ces mêmes opérationnels), **déléguer une partie du pouvoir de l'équipe dirigeante** (chef d'entreprise et encadrement) aux employés **va permettre d'accroître la réactivité de l'Entreprise et sa performance.** Cette délégation au profit de l'intelligence collective peut se faire **progressivement** en observant deux principes :

- la **subsidiarité** : chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur.
- **l'alignement avec la Vision de l'Entreprise** et sa stratégie : toute décision prise doit participer à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Ce point est capital en management participatif : on ne peut pas faire de bon management participatif sans une **Vision clairement définie et Partagée.**

Le management participatif s'appuie sur l'intelligence collective pour rendre autonome les équipes en les laissant solutionner les problèmes à leur échelon, **ce qui améliore la réactivité et le service Client.**

4. METTRE EN PLACE UNE RÉGULATION :

Pour que management participatif fonctionne, 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.** Les dispositifs de régulation **déterminés par l'intelligence collective** contribuent à **l'efficacité du management participatif en rendant les équipes autonomes et responsables.**

Quelles sont les limites du Management Participatif ? Quels sont les freins à la mise en place du Management Participatif ?

Apparu dans les années 80, le Management Participatif peine à se déployer dans les Entreprises car :

- son déploiement doit être ajustée au contexte de l'Entreprise
- il requiert une transformation de la façon de penser du management et de l'employé

UN DÉPLOIEMENT DU MANAGEMENT PARTICIPATIF À AJUSTER SELON LES CONTEXTES

L'implication systématique de tous les salariés d'une équipe dans le processus de prise de décision peut s'avérer onéreuse (difficultés à tous se réunir, perte de temps pour certains) et inutile, particulièrement dans la résolution des problèmes du quotidien.

UNE TRANSFORMATION DE LA FAÇON DE PENSER DU MANAGEMENT ET DE L'EMPLOYÉ

Autoriser des employés à prendre des décisions, leur faire confiance, les laisser s'auto-organiser peut représenter une véritable transformation dans certains contextes, tant à la fois pour le dirigeant que pour le salarié.

- La montée dans l'organigramme parfois chèrement acquise pour au final laisser ses collaborateurs décider entre eux et s'auto-organiser peut faire peur.
- Devoir sortir du confort où l'employé n'est responsable d'aucun mauvais chiffre puisqu'il s'est contenté de faire ce qu'on lui demandait représente également un risque important pour lui.

Mais y-a-t-il encore le choix ? Faire plus de la même chose ne produit-il pas les mêmes effets ?

Selon l'[étude Gallup](#), est-ce avec 9 salariés sur 10 désengagés qu'une Entreprise en situation difficile va aujourd'hui trouver les solutions innovantes pour aller vers une croissance annuelle à deux chiffres ?

Mettre en place le Management participatif nécessite une démarche progressive pour faciliter l'appropriation des changements pour chacun. C'est certainement le plus gros frein à

son déploiement dans cette période où les solutions attendues doivent être déployées et rentabilisées à court terme.