Management participatif

Le **management participatif** est un mode de gestion qui consiste à susciter l'engagement et la prise d'initiative des équipes de travail, en les responsabilisant et en les intégrant dans la vie quotidienne de l'entreprise, et surtout lors de la prise des décisions.[1]

Les 5 principes fondamentaux du management participatif[1]

Mobiliser le personnel

Sans toutefois l'imposer, le management participatif encourage l'implication du personnel dans le processus de décision

Mettre en place une politique de développement personnel

Le management participatif s'appuie sur un développement de la communication au sein de l'entreprise et sur la mise en place de conditions de travail favorables.

Déléguer du pouvoir

Une partie du pouvoir de l'équipe dirigeante (chef d'entreprise et encadrement) est déléguée aux employés. Cette délégation, nécessaire au fonctionnement du management participatif est progressive, elle se base sur deux principes :

- la subsidiarité, selon laquelle chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur. L'ensemble de ces décisions sera communiqué à la direction, qui l'intégrera dans ses décisions. Ce qui est autorisé à être décidé à un échelon inférieur, ne doit pas l'être par l'échelon supérieur.
- le respect de la stratégie d'entreprise, qui incite l'ensemble des décisions prises à participer à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Confier la résolution des problèmes aux équipes concernées

Le management participatif rend autonome les équipes en les laissant solutionner les problèmes à leur échelon. Lorsqu'un problème surgit, les collaborateurs ne consultent la direction que s'ils n'ont pas trouvé de solution adaptée.

Le management participatif requiert cinq qualités

1. Le sens de l'écoute
2. La communication
3. Le respect de l'autre
4. Le dialogue
5. La délégation

Notre positionnement d'excellence

Pour viser "l'excellence" en matière de management participatif, il nous semble fondamental de créer et maintenir les conditions suivantes :

- Participation et engagement de l'ensemble des parties prenantes Absence de hiérarchie (organisée autour de leadership) – partage du pouvoir
- Démarche conscientisante - Double dimension producteur / bénéficiaire du « changement » (alignement entre envie individuelle et projet collectif)
- Projet partagé et développement de coopérations Place à l'expérimentation
- Notion de défis individuels et collectifs Notion d'accompagnement adaptable et agile
- Espace de dialogue sincère et sécurisant Accumulation des forces et développement du pouvoir d'agir des partie prenantes Processus de prise de décision collectif
- Articuler les trois piliers : Coopération, Humilité, Authenticité
    - Co-construire avec les autres → Coopération, Humilité
    - S'ouvrir aux approches conceptuelles contemporaines → Humilité
    - Partir de ce que l'on vit et de ce que l'on est → Authenticité, Humilité

Les vertus d'un management innovant

- L'innovation managériale permet l'émergence de leadership à tous les étages de l'organisation
- L'innovation managériale libère du temps, de l'espace pour créer, expérimenter et évaluer en équipe
- L'innovation managériale permet d'avantage d'évaluer la performance de l'organisation que celle des membres qui la compose
- L'innovation managériale encourage et favorise la coopération et la collaboration au service de productivité et de la performance de l'organisation
- L'innovation managériale encourage le développement de nouveaux produits et process au travers de la créativité individuelle et collective des salariés
- L'innovation managériale rend lisible et visible les compétences individuelles et la plus-value collective au service du projet de l'organisation
- L'innovation managériale s'appuie sur la reconnaissance et la valorisation des équipes pour transformer l'organisation
- L'innovation managériale permet de transformer la gouvernance de l'organisation
- L'innovation managériale positionne les managers en appui/au services aux/des équipes
- L'innovation managériale passe par un changement de posture des individus à chacun des niveaux pour permettre un changement de l'organisation
- L'innovation managériale permet de vivre de nouvelles formes de prise de décisions

Les points de vigilances

Il y a cependant un certain nombre de points de vigilances quant à la promotion d'un management innovant et participatif :

- La garantie que ce type de management ne soit pas à visée manipulatrice…

« Ce que la communauté des ouvriers et des chefs dans l'entreprise avait été sous le III ème Reich, l'univers démocratique de la RFA et de son « économie sociale de marché », ordo libérale et participative, où, depuis une loi votée par les chrétiens-démocrates et les chrétiens-sociaux en 1951, la cogestion et la codécision sont censées régner. À l'échelle de l'économie dans son ensemble, la cogestion doit éviter toute opposition entre patrons et ouvriers, prévenir la lutte des classes et étouffer dans l'œuf toute velléité de contestation. À l'échelle de l'entreprise, l'autonomie du collaborateur libre et joyeux doit conjurer les divisions de la société (riches/pauvres, droite/gauche, ouvrier/patron, … »[2]

- Que les équipes ne soient pas justes « libre d'obéir » obligation de résultat et liberté limité aux moyens. Que les équipes ne se trouvent pas responsables ou co-responsables de ce qu'elles n'ont pas décidée (le projet, les fins et non le seul moyen d'y parvenir),

« Ne jamais penser les fins, être cantonné au seul calcul des moyens est constitutif d'une aliénation au travail dont on connait les symptômes psychosociaux : anxiété, épuisement, « burn-out » ainsi que cette forme de démission intérieure que l'on appelle le « bore-out » »[2]

- Que l'on soit très clair sur le fait que la responsabilité n'est plus concentrée sur la seule et unique direction. Mais que l'on soit tout aussi très vigilant à identifier le niveau de responsabilité de chacun au regard du niveau de prise en charge de l'action

(EX. Si la direction a fixer seule les objectifs et qu'ils n'ont pas été atteins la direction conserve la responsabilité de ne pas avoir été réaliste dans les objectifs fixés…)

- Attention, les plus belles intentions peuvent servir des projets inacceptables socialement, éthiquement, humainement, …

« Les temps de l'absolutisme ou de la dictature sont révolus. Dans l'âge des masses démocratiques, chacun veut être considéré pour ce qu'il est, non pas un « subordonné », mais un « collaborateur », « »une personne qui pense et qui agit de manière autonome » : « Les gens doivent être dirigés différemment (…) . Les mutations de notre environnement économique, technique et sociologique donnent naissance à un nouveau style de direction. »… Il reste possible de cultiver l'harmonie communautaire entre « direction » (Führung) et « personnel » (Gefolgschaft) au sein de cette « communauté de production et de performance »… »[3]

Les points d'ancrage

- Chaque acteur dans l'organisation doit pouvoir identifier sa capacité d'agir comme une richesse pour l'organisation et non comme une ressource pouvant être utilisée à ses dépends.

En réaction au texte précédent, l'enjeu est d'accompagner la prise de conscience d'une véritable capacité d'agir de l'individu, par lui même et avec le collectif. Son action développe le projet de l'entreprise. La participation est réelle et non au service d'un dessin contraire à ce que portent les parties prenantes.

- Le management innovant se construit aussi par la prise de conscience des managers de leur capacité à faire bouger leur posture et leur positionnement.

Un changement de paradigme. On ne se projette plus dans des attentes envers ses collègues, mais plus dans l'observation de ce que produit sur les autres, ses propres comportements.

- L'accompagnement des managers dans cette dynamique (point précédent) vise à renforcer leur capacité de coopération.

Le manager ne projette plus sur les autres, il engage un processus de co-construction (notion de co-décision et de co-responsabilisation)

- La démarche doit permettre aux parties-prenantes de se retrouver dans une situation confortable entre la raison d'être de l'organisation et sa propre raison d'être.

Le résultat pour la personne est un sentiment d'alignement.

- L’enjeu est de passer d’un schéma de tension entre projet, organisation et richesse humaine à un schéma réel de coopération.

Dans une organisation classique, le projet est mis en tension avec la richesse humaine. Elle est destinée à être au service du projet. Tout développement de cette richesse pour elle même peut entrer en tension avec les enjeux du projet.

Dans une organisation plus organique, qui met la richesse humaine comme une valeur essentielle pour la construction du projet ; richesse humaine et projet (sens de l’action) sont en perpétuelle inter action. De cette synergie, symbolisée par l’image de la spirale, le projet se développe tout comme s’exprime pleinement les richesses des parties prenantes.

Nous avons tous des croyances (biais cognitifs) qui peuvent limiter nos perceptions et nous conduire à rester ancré sur nos certitudes e. Elles limitent nos capacités de développement et de vision. Accompagner les membres d’une organisation à sortir de ses croyances limitantes, lui permet de développer sa richesse humaine et d’en saisir d’autres.

Sources

1. ↑ [1.0] et [1.1] petite-entreprise.net
2. ↑ [2.0] et [2.1] Johann CHAPOUTOT, Libres d'obéir - Le management, du nazisme à aujourd’hui
3. ↑ Reinard HÖHN – Brillant fonctionnaire de la SS – il termine la guerre comme Oberführer (Général)

http://wiki.niskaccolades.org/Management_participatif