



Université Abdelmalek Essâadi
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Tanger
National School of Management
Tél.: 039-31-34-87/88/89 Fax: 039-31-34-93 Adresse: B.P. 1255 Tanger

Thème n°:7

LE MANAGEMENT PARTICIPATIF

Réalisé par:

- **HADIDI Yassine**
- **RACHDI Reda**
- **DARGUI Jallal**
- **EL MADDAD Mohammed**
- **BIJOU Sami**

- **EL BOUSSATI Fatima zahra**
- **KAOUKI Ikrame**
- **DONKO Biliyo**
- **CHEKOUR Houda**
- **EL FITRI Rabab**

Introduction

Plusieurs facteurs d'ordre économique, technologique et social en matière de réflexion et des droits de l'homme ont contribué à une mutation des mentalités et des relations humaines. Ce changement est surtout ressenti au niveau de l'entreprise qui s'est rendu compte après les longues expériences que l'ancienne conception qui dit « faire d'abord l'économique pour pouvoir ensuite partager le social » est largement dépassée.

En effet de plus en plus les auteurs du management s'accordent sur une nouvelle vision dans laquelle l'économie et le social sont intimement liés.

Le salarié souhaite s'épanouir, être impliqué dans son travail et se reconnaître dans son entreprise, c'est pourquoi seul l'existence d'un social amont passant par la responsabilisation, la formation et la motivation permet un fonctionnement économique satisfaisant de l'entreprise et c'est grâce à ce social amont qu'il est possible ç la fois de renforcer la productivité de l'entreprise, de même répondre aux besoins supérieurs de l'individu selon la typologie de Maslow, c'est-à-dire les besoins de réalisation de soi.

Pour ce faire il existe un passage obligé, qu'on pourra qualifier de clé de réussite de cette modernisation sociale : il s'agit du management participatif.

I – Les modèles de la gestion participative

1 - Le modèle Japonais :

* *Une organisation différente*

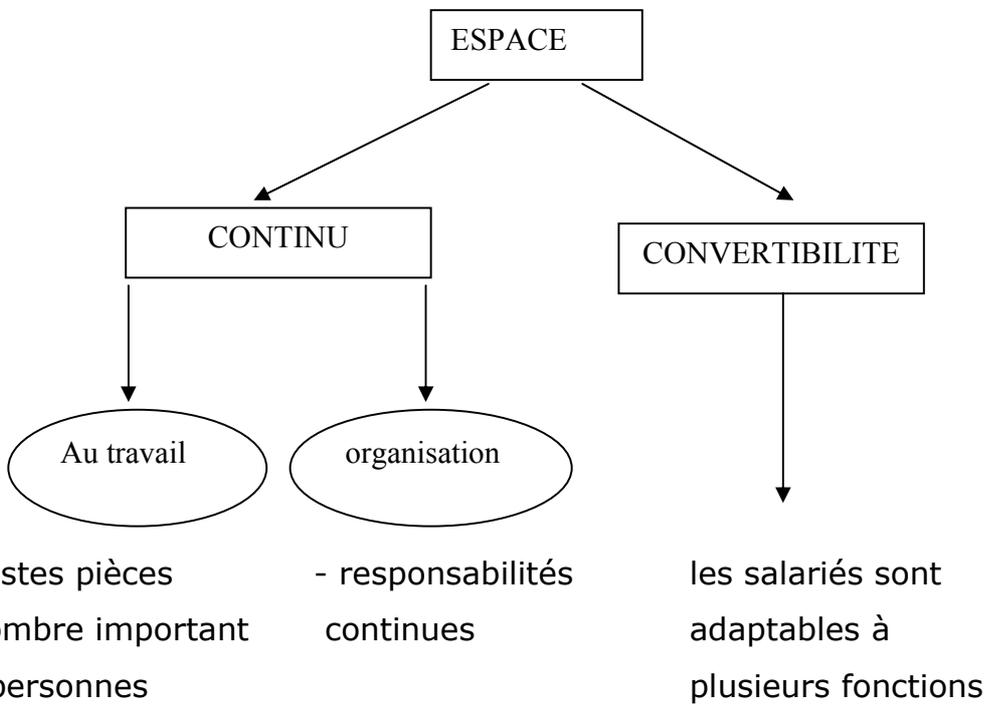
Le décloisonnement des fonctions

- juste à temps « casse » la structure des usines cloisonnées
- intérêts particuliers s'effacent devant l'intérêt général
- l'ensemble du personnel, toutes fonctions confondues, participe aussi à la mise en œuvre de la stratégie

* *Un personnel associé*

- partage des valeurs de l'entreprise
- personnel polyvalent
- effort de formation important de la part des salariés
- « ZERO » grève due à l'organisation JAT
- autocontrôle de la qualité totale des opérateurs.

↔ relations de travail étrangères aux obligations contractuelles grâce à l'existence d'une *autorité légitime et acceptée*.



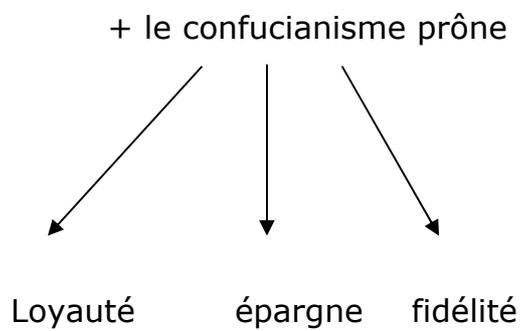
B- HARMONIE & DIERSITE

Dans le travail en groupe, chacun joue selon ses spécificités dans le cadre d'une *hétérogénéité interactive*

C- APPRENTISSAGE

Il résulte du fait que :

+ L'entreprise est une entité sous culturelle homogène ;



+ La place centrale est accordée au groupe et à l'esprit de groupe.

II – LES MODELES CONCURRENTS : (américains et européens)

1- Comparaison entre modèles

Américain	Japonais
Do whoever you want, as long as it works	Rendre son voisin heureux
Valeurs individuelles sont privilégiées	Appurtenance à un groupe
Spécialisation recherchée	Changement de spécialité est chose fréquente
Formation prise par chaque individu	Formation prise en charge par l'entreprise
Prise de décision résulte d'une décision hiérarchique après concertation	Prise de décision basée sur un consensus participatif
Esprit de compétition est au niveau individuel	Esprit de compétition est au collectif

2- Comparaison entre modèles :

	Europe	Japon
Taux d'encadrement (admins. Contrôle/producteurs)	1 pour 15	1 pour 150
Inspecteurs/ ouvriers (automobile)	1 pour 7	1 pour 30
Suggestion/ ouvriers/ an	0.8	5-7 environ
Suggestions envoyées/ouvriers/ an	18%	90%
Paliers hiérarchiques	15-17 environ	5-7 environ

Source : *Les systèmes du management* : Philippe MIGANI

II - La définition du management participatif :

Le management participatif allie deux mots: le management et la participation.

***Le management** : dérive du mot français « ménagement» et est actuellement défini dans la langue française comme « conduite », « direction d'une entreprise ». Le terme « manager» a pour origine française le mot « ménager» et a pris le sens de « manier», « diriger »

Les autres termes modernes les plus couramment utilisés « gérer », « gestion », proviennent du verbe « Gerere » qui signifiait « conduire» (au sens large de « mener» ou « mener à bien »), «Diriger» et même« gouverner ». (C'est ce qui concerne l'origine étymologique du concept (1)

Tout simplement, le management signifie la gestion des hommes et des opérations.

Les définitions les plus classiques du management se rapportent toujours à des activités ou des tâches en séries que doit continuellement assurer le gestionnaire: Ces activités consistent en management traditionnelle à : Planifier, Diriger et Contrôler.

***La participation** : un degré de participation modéré à élevé, de la part des subordonnés, peut se révéler très utile dans la détermination des objectifs à atteindre. Avant de les faire efficacement participer, il faut qu'ils aient une liberté suffisante dans leur travail, ou il convient de prévoir que l'on augmentera leur liberté. La latitude laissée aux employés doit leur donner la possibilité de planifier ce qu'ils font, de décider comment ils le feront, de se montrer maîtres de leur travail, sans se contenter de faire ce qu'on leur dit. La direction parles objectifs (DPO) exige que les subordonnés planifient et maîtrisent les missions qui leurs sont propres (2).

La participation est donc, l'ensemble des principes d'après lesquels les salariés reçoivent une partie de bénéfices de leur entreprise et que plus généralement tendent à ce que les groupes sociaux acquièrent certains pouvoirs d'initiative dans les décisions qui les concernent (3).

Il faut distinguer entre trois types de participation des salariés dans l'entreprise:

- ◆ **La participation aux moyens:** C'est-à-dire la participation au capital;
- ◆ **La participation au processus:** Participation aux actions visant à améliorer le fonctionnement de l'entreprise;
- ◆ **La participation aux résultats:** Elle passe par l'attribution des primes ou une partie de bénéfice réalisé aux salariés.

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.

(1)- Pour plus de détail : Omar AKTOUF, *opération.cit.*

(2)- *Management des organisations*

(3)- *Alpha encyclopédie*

* 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» (4).

► **Par mobilisation de personnel,** il est entendu qu'il faut tenter de faire partager aux acteurs sociaux les défis auxquels l'entreprise se trouve confrontée.

► **Le recours à une démarche** tient au fait que le management participatif est un processus sans fin, ne se réduisant ni aux défis de l'entreprise, ni aux besoins des hommes qui la composent.

► **les structures** à intégrer sont la « représentation» et l'organisation des lieux de création de l'efficacité de l'entreprise. Le but de cette approche consiste à mettre en place des structures capables de répondre au problème de la mobilisation, par exemple, en divisant les tâches, en élaborant un organigramme, en se focalisant sur l'organisation du travail ou en instituant une véritable gestion du personnel.

► **On entend par attitudes:** les prédispositions et les inclinations des acteurs sociaux à faire marcher ces structures. Il est question ici de satisfaire les besoins sociaux d'appartenance et d'épanouissement des individus par le développement d'attitudes propices à la création d'une bonne ambiance.

► **L'ambition collective** sur laquelle repose le management participatif est un « sens commun » proposé aux acteurs sociaux, autour duquel s'organisent les structures. Ce sens est, de plus, supposé permettre l'action collective indispensable à la survie de l'organisation.

→ Le management participatif reste actuellement la forme la plus représentative en matière de

♣ **L'internationalisation de la concurrence:** la profusion sur les marchés occidentaux des produits du Japon, des quatre dragons et des NPI qui la logique de réduction des coûts et de la technologie avancée, ce qui a incité les entreprises occidentales à produire mieux, plus vite et moins cher et de redynamiser le personnel pour égaler le dynamisme et la discipline de l'Est.

Pour répondre aux nouvelles données de la concurrence internationale, il faut la mobilisation des intelligences, des énergies et des disponibilités humaines des entreprises. En effet la participation des salariés à la gestion ne dépend plus de la volonté des dirigeants, mais c'est une obligation imposée par les nouvelles conditions de la guerre économique.

♣ **Le passage de la gestion quantitative** à celle quantitative et qualitative: la nécessité de produire mieux et de faire rapidement évoluer la production a amené les entreprises à associer de nouvelles approches qualitatives aux approches traditionnelles quantitatives au niveau de la gestion, de l'exécution et du produit.

♣ **L'impératif de l'innovation:** créer, améliorer et innover deviennent donc le contexte de concurrence internationale, des impératifs incontournables, ce n'est plus la gestion des services traditionnelles de la recherche et de développement. Ce qui impose une qualité de gestion adéquate.

♣ **Les limites du modèle de la planification:** depuis que l'intérêt pour la culture de coopération et de participation s'est développé, la confiance dans la planification stratégique a diminué, car il s'est avéré qu'elle est inutile dans un environnement instable et imprévisible à moyen terme.

expression directe et collective sur le contenu et l'organisation de leur travail. Ainsi le législateur s'est surimposé aux managers pour

♣ **La transformation des mentalités individuelles:** l'autorité hiérarchique ne s'exerce plus de la même manière sur des individus de plus en plus autonomes, au plan psychologique, l'individu n'obéit plus mais participe. Ainsi le salarié est devenu conscient de son identité qui ne peut accepter d'ignorer les enjeux dont il fait partie et ne se limite plus à une obéissance passive.

Source : Les salariés et la participation : Marc Boxbe

Sans grande portée pratique jusqu'en 1980 ; c'est l'arrivée des cercles de qualités 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 de permettre des initiatives intelligentes.

1-définition :

peut être défini de manière opérationnelle comme suit:

C'est un groupe homogène de salariés volontaires qui se réunit régulièrement sous l'autorité du supérieur hiérarchique direct pour résoudre, à l'aide d'une méthodologie précise, des problèmes définis qui concernent les tâches accomplies de manière quotidienne. » (Bosche, Bouyer, Vachette, 1984).

C'est aussi un système démocratique basé sur le volontariat, qui s'accommode mal avec les cultures d'entreprise dites autoritaires où l'on a habitué depuis longtemps les salariés davantage à l'obéissance et à l'évitement des sanctions, qu'à l'initiative et à l'application.

2- Aperçu historique :

L'origine historique du cercle de qualité provient d'une coopération entre professeurs américains et ingénieurs japonais qui ont réussi à combiner leur techniques et leur attention portée au facteur humain dans l'entreprise pour donner naissance à ce phénomène

Après être réponsus au japon où ils ont montré une grande efficacité; les cercles de qualité ont été adoptés par l'industrie nord-américaine à la fin des années 70, puis par l'Europe au début des années 80.

3 Modalités:

But	Permet d'extérioriser les facultés humaines inexploitées, il crée un lieu de travail motivant, et développe l'atelier.
Conduite	Etude et discussions libres avec l'accent sur le respect égalitaire.
Thèmes	<ul style="list-style-type: none"> - problèmes ressentis quotidiennement d'abord. - Problèmes se situant dans l'orientation. -Thèmes confiés par la hiérarchie exceptionnellement.
Composition	Le cercle est formé de 7 ou 8 volontaires d'une même équipe ou d'une même section.
Leader(s)	Contremaître ou chef d'équipe
Membres	Tout le monde dans l'atelier est invité à y participer.
durée	Le cercle continue ses activités en permanence, mais termine un thème en trois mois

4 Objectifs:

Les trois objectifs généraux du cercle de qualité ont été définis par l'union des ingénieurs et scientifiques du Japon comme suit :

contribuer à l'amélioration et au développement de l'entreprise,
respecter les hommes et construire un lieu de travail agréable où le travail prend un
sens,
montrer que les hommes disposent de ressources infinies. »

Pour atteindre ces 3 objectifs l'entreprise procède à la réalisation de certaines
activités telle que l'animation des cercles et la formation des membres.

L'animation des cercles (coordonnée par la direction des ressources humaines)
peut être sous forme de :

un concours, un championnat ou une finale interservices ou inter établissements
pour départager et récompenser les meilleures innovations proposées,
des primes accordées aux participants des cercles de qualité selon les économies
réalisées grâce à leurs suggestions,
un tableau d'honneur, un livre d'or des cercles les plus méritants indiquant le nom de
chaque participant.

La formation (mesure d'accompagnement indispensable) se fait sur quatre niveaux:

- . formation à la méthodologie de l'analyse et de la résolution des problèmes,
- . formation des animateurs au pilotage des cercles,
- . sensibilisation de l'ensemble du personnel à la démarche des cercles de qualité,
- . formation des décideurs aux implications décisionnelles des C.Q, en faire les agents qui rendront opératoires les

suggestions

et propositions faites par les cercles.

5 Efficacité et limite:

. une productivité plus élevée avec une réduction des coûts de fabrication,
une diminution des accidents du travail,
un flux entretenu de nouvelles suggestions,
des délais mieux respectés,
une communication plus rapide et efficace entre salariés et entre niveau hiérarchique.

En ce qui concerne la limite:

- . l'isolement des salariés qui ne sont pas membres d'un C.Q au sein de l'entreprise.
- . Le fonctionnement des C.Q demande du temps parallèlement au travail de l'atelier ou du service
- . Malgré les efforts de productivité il ne modifie pas de façon substantielle la division de travail.

Les avantages et limites du management participatif

avantages:

À ce niveau des apports, on peut dire que le management participatif représente la seule tentative formalisée de l'intégration de l'homme au travail. Il donne naissance à un " lieu de paroles" où les idées ont la possibilité de se confronter sans que les individus qui les sous-tendent s'affrontent forcément.

Il a favorisé ainsi le décloisonnement des sous-systèmes et érode leur logique antagoniste.

De même, le MP permet de plus une meilleure appréhension et un meilleur partage des valeurs économiques, des normes et des contraintes organisationnelles et stratégiques.

On cite alors parmi les avantages:

Allie à la fois le management et la participation (partage entre les opérateurs de l'entreprise dans la prise de décision).

La décision prise respecte la cohérence (tous les acteurs du quotidien sont présents).

./' Assure une vue plus complète de la situation (grande quantité de renseignements réunis permet une grande adaptation et réactivité par rapport au marché).

La participation à la recherche d'une solution permet d'accepter la décision finale.

Le consensus: au contraire du vote qui produit des gagnants et des perdants, ce qui nuit à l'harmonie du groupe.

On peut conclure que le MP est porteur d'un intérêt certain car son regard réside plus dans la dynamique du changement qu'il instaure, que dans les résultats escomptés par ce dernier.

À ce niveau des limites, on peut constater que les formules participatives ne constituent pas une réponse absolue à tout le besoin de l'homme au travail. De plus,

d'autre besoin.

limites:

Chronophage: mangeur de temps.

Existence de comportements critique et revendicatifs.

Risque d'effet pervers:

0 Communication paradoxale: cette théorie stipule que le message est composé du message lui-même avec son contraire, alors au lieu que le récepteur reçoit l'ordre il reçoit son contraire.

La marginalisation de certains acteurs dans la société.

ce qu'il faut faire:

Un politique cohérente en matière:

d'amélioration des conditions de vie en général; ./' De juste politique de rémunération;

De gestion de carrière suffisante;

De procédures d'emichissement des tâches...

Consultation dans l'islam (choura) :

En remontant dans l'histoire, on peut aisément constater que la participation n'est pas un nouveau concept, elle a été pratiquée il y a plus de 14 siècles avant d'apparaître comme un élément fondamental du management lors des années quatre-vingt.

En effet, le principe de participation a été énoncé dans le coran à plusieurs reprises notamment dans le verset suivant:

" و الدين استجابوا لربهم و أقاموا الصلاة و أمرهم شورى بينهم و مما رزقناهم ينفقون " صدق الله العظيم.

La traduction en français est la suivante: Il Qui répondent à l'appel de leur Seigneur, accomplissent la salat, se consultent entre eux à propos de leurs affaires, pensent de ce que nous leur attribuons. Il

∴ Ce verset met en évidence l'un des traits fondamentaux du croyant pour qui une décision doit être précédée par la consultation avec le groupe.

∴ Cette consultation doit être favorisée par un climat de confiance et de fraternité qui règne entre les musulmans. Elle reflète la valorisation qu'attribue l'islam à chaque individu en tant qu'une personne importante capable d'évoluer dans son métier et d'ajouter une plus value au groupe.

Conclusion

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 encore ceux qui tiennent en compte tous les acheteurs de l'organisation.