



ÊTRE DIRECTIF OU PARTICIPATIF ?

▶ Travailler seul ou en groupe ?



▶ Par **Christian DOUCET**, directeur du cabinet Doucet Conseil, Massy, info@doucetconseil.fr, www.doucetconseil.fr

L'une des principales difficultés des démarches qualité est de motiver le personnel et de le faire participer. Il faut souvent faire évoluer les comportements et ce n'est pas facile. Pour y parvenir, notre tradition napoléonienne nous pousse souvent à être directifs : nous pensons aller plus vite en imposant les changements, en rédigeant nous-même les notes ou les procédures, nous pensons que la discussion est perte de temps, nous avons du mal à admettre les arguments contraires... Mais, en matière de motivation, le chemin le plus court s'apparente souvent davantage à un chemin de campagne qu'à une autoroute. Alors, faut-il imposer ou convaincre ? Vaut-il mieux travailler seul et vite ou bien plus lentement mais en groupe ?

Les avantages et les inconvénients des deux méthodes

La directivité, c'est-à-dire "l'imposition" des règles par le décideur, est généralement rapide et efficace à court terme. Si le personnel accepte bien et adhère "de tout son cœur" aux ordres donnés, c'est une méthode qui réussit. Cela se produit notamment avec des

leaders charismatiques et pour des actions simples. Cette méthode introduit aussi un sentiment de sécurité chez les subordonnés. Le groupe est alors une famille qui suit les yeux fermés son chef... La directivité est aussi nécessaire dans l'urgence, lorsqu'on n'a pas le temps. C'est en fait le cas (trop) courant du management, qui doit sans arrêt décider et faire agir rapidement, et cela fonctionne bien dans l'ensemble.

Il faut toutefois prendre conscience des limites de la directivité. D'abord, elle ne pousse pas le personnel à se responsabiliser. Les salariés ont au contraire intérêt à rester passifs et dociles pour éviter les conflits avec leur chef. Or, la responsabilisation apporte un gain considérable d'efficacité dans l'entreprise. Bien que simpliste, le calcul suivant est représentatif : supposons une équipe comprenant un chef plus 4 adjoints et imaginons deux cas opposés :

- ▶ Premier cas, le chef est très directif : toutes les décisions doivent passer par lui. Il est donc très chargé et ses adjoints passent leur temps à attendre les ordres. Affectons à chacun un "indice de productivité", égal arbitrairement à 1 pour quelqu'un de "normalement" productif, à 2 pour celui qui fait le travail de deux personnes. Dans ce cas, on pourra par exemple attribuer un indice 2 au patron et 0,5 aux subordonnés, d'autant qu'ils seront généralement plutôt démotivés. Soit une efficacité globale de $2 + 4 \times 0,5 = 4$.
- ▶ Second cas, le patron sait déléguer, motiver, et faire confiance au personnel.

Ce dernier se passionne en outre pour son travail. Donnons lui un indice de 1,25 et maintenons le patron à 0,5, sachant qu'il devra passer plus de temps à coordonner, ce qui n'est pas directement productif. Le total donne : $0,5 + 4 \times 1,25 = 5,5$.

Nous voyons que la délégation a fait gagner l'équivalent de 1,5 personnes au groupe, soit un gain de plus du tiers⁽¹⁾.

Cet exemple reflète l'écart entre les organisations "tayloriennes", dans lesquelles les chefs travaillent exagérément mais deviennent malgré eux les facteurs limitants pour l'efficacité du groupe, et les organisations décentralisées, dans lesquelles le personnel s'investit et se prend en main, les chefs ayant désormais un rôle d'animateurs, voire de "faciliteurs"...

Par ailleurs, le personnel a beaucoup évolué depuis Taylor. Le dirigisme, le

"yaka/fokon" ne passent plus et créent rejets et protestations. Le subordonné veut maintenant comprendre le sens de son travail. Il veut qu'on prenne en compte sa personnalité et son intelligence. Il veut qu'on le respecte.

La complexité grandissante des travaux et des contextes va dans le même sens, en demandant à chaque opérateur une compétence croissante, ce qui exige un engagement personnel et nous ramène au cas précédent.

C'est ce qui explique que tout le mouvement du management moderne aille dans le sens de la responsabilisation et de la motivation du personnel.

L'encadré ci-dessous donne quelques exemples de ce que le manager doit ou ne doit pas faire s'il veut obtenir le meilleur de ses troupes.

Exemples de règles à suivre ou ne pas suivre pour motiver le personnel et savoir déléguer⁽²⁾

Quelques bonnes méthodes...

- saluer tout le monde en arrivant ;
- se fixer pour objectif de rencontrer périodiquement chaque salarié, ne serait-ce qu'à la machine à café ;
- écouter plus que parler ;
- informer régulièrement sur la marche des travaux ;
- être rigoureux sur les horaires ;
- gérer son temps ;
- respecter le temps de ses subordonnés.

À ne pas faire...

- ne pas reconnaître les résultats et les efforts, ne connaître le personnel qu'en cas de fautes ;
- centraliser ou faire soi-même ce qu'on pourrait déléguer ;
- ne pas accepter que ses subordonnés aient de meilleures idées que soi, se sentir dépossédé de son autorité si on applique "leurs" idées ;
- faire soi-même des travaux dont ils sont responsables ;
- déléguer sans objectifs précis et sans suivi : on se "débarrasse" du sujet ;
- ne pas faire confiance : demander des justifications détaillées, refaire l'étude...
- prévoir plusieurs responsables en parallèle ;
- écouter d'autres personnes que le responsable concerné par une décision à prendre et ne pas tenir compte de ses avis ;
- reprendre en main l'affaire de temps en temps : au moindre problème, en cas d'urgence, d'absence...
- ne pas donner les moyens nécessaires ;
- alterner le froid et le chaud : c'est bien/c'est mal (attitude de "spectateur") ;
- rendre publics vis-à-vis du personnel les désaccords avec la direction ou avec les autres cadres ;
- être trop directif : ne pas laisser assez d'autonomie* ;
- être trop laxiste : ne pas assez encadrer* ;
- ne pas organiser le travail, multiplier les urgences, ne pas planifier ;
- ne pas traiter les problèmes de mise en œuvre des décisions (le "yaka/fokon"...) ;
- privilégier les notes et procédures par rapport aux contacts humains directs : le papier est un très mauvais support de communication ;
- ne pas communiquer, conserver l'information utile aux subordonnés par-devers soi.

* Un équilibre est à trouver entre ces deux extrêmes.

Quelles applications à la démarche qualité ?

La démarche qualité est d'autant plus concernée qu'elle doit souvent agir sur les comportements.

L'objectif est aussi d'obtenir la qualité le plus efficacement possible, c'est-à-dire en l'alliant à la productivité. On peut certes imposer les changements et les méthodes, mais il faudra alors ensuite contrôler et lutter pour les faire appliquer. Le mieux est d'obtenir la qualité à la source, c'est-à-dire que chacun fasse bien volontairement et du premier coup. Pour cela, il faut que le personnel s'implique. La motivation permet ainsi de maximiser à la fois qualité, productivité et agrément dans le travail.

Une bonne démarche qualité doit donc s'accompagner d'une évolution des méthodes de management vers une participation de plus en plus grande du personnel. Plus nous pourrons déléguer et plus l'efficacité globale de l'organisation s'accroîtra.

Concernant la démarche qualité elle-même, ceci s'applique en particulier aux modifications de comportement, à la mise au point des procédures et processus, et enfin à l'exploitation des problèmes.

L'amélioration de l'organisation et du fonctionnement de façon participative

Améliorer un processus non satisfaisant nécessite de commencer par comprendre les raisons du personnel, son mode de pensée et la façon dont on va pouvoir le motiver pour évoluer. Prenons quelques exemples :

➤ Dans cette entreprise le personnel se refuse à porter les EPI (casques, gants...) malgré les objurgations de la maîtrise et quelques sanctions. Les animateurs qualité ne doivent pas emprunter les mêmes méthodes, ce ne sont pas en particulier quelques procédures ou affichettes de plus

(1) Ceci est simplement dû à ce qu'il y a plus de subordonnés que de chefs : dans une organisation, il vaut mathématiquement mieux que ce soit le personnel qui soit motivé et efficace que les dirigeants !

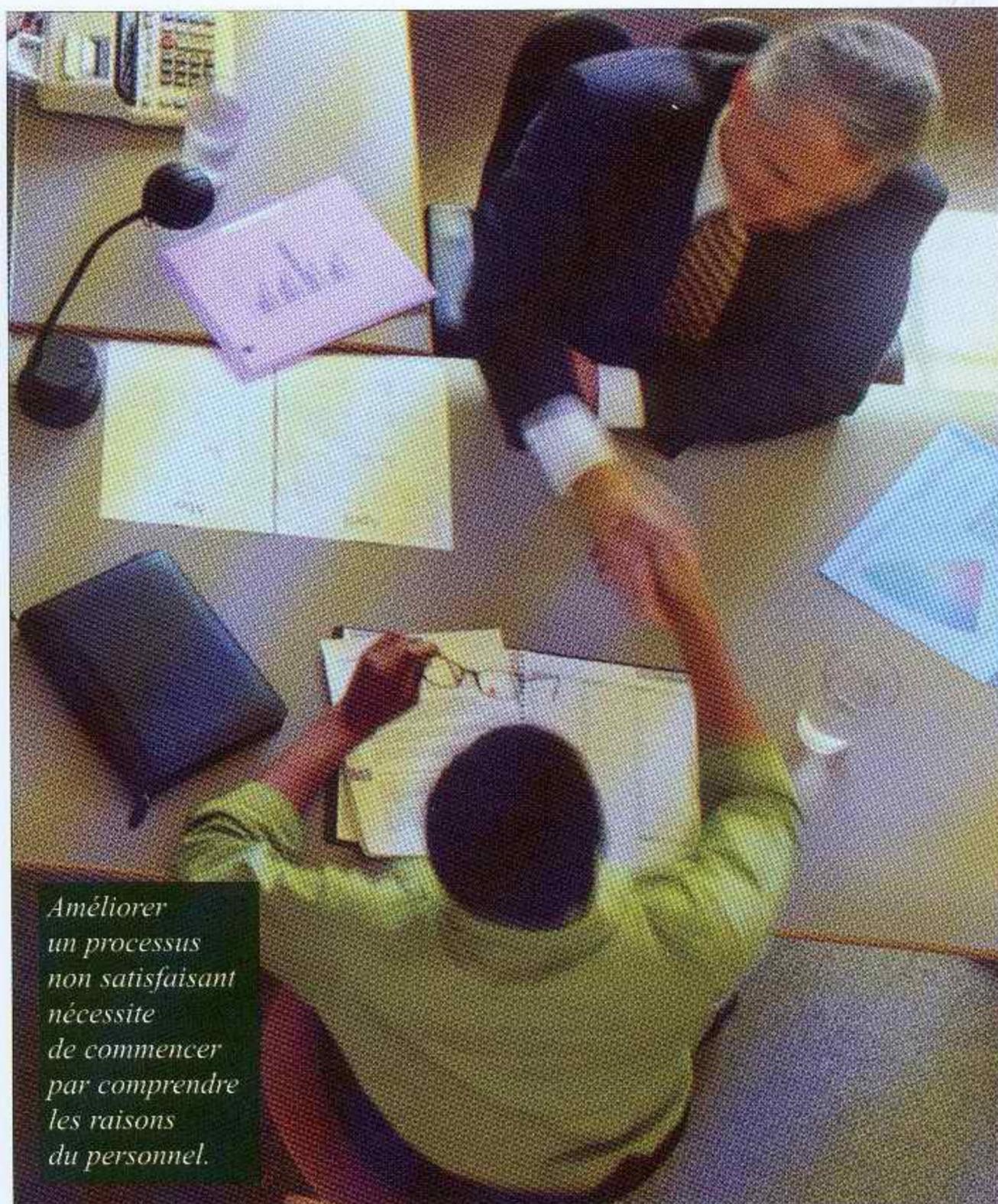
(2) Extrait du livre Certification utile : sortir du formalisme, remettre la qualité au service du développement de l'entreprise (éditions INSEP, disponible en librairie).



qui amélioreront la situation. La solution est d'écouter les personnes et de comprendre les raisons de ce comportement. Il peut ainsi y avoir une foule de causes possibles : soit ils n'ont pas conscience du danger (et une resensibilisation sera utile), soit le danger est en réalité faible (et on pourra alléger les consignes), soit l'utilisation des EPI n'est pas pratique (et on pourra procéder à des améliorations des installations), soit ils jugent ce port peu valorisant (et une campagne revalorisant le port des équipements sera nécessaire). Il peut enfin y avoir de la simple mauvaise volonté (mais cette hypothèse ne doit être retenue que lorsque toutes les autres ont été éliminées) et un contrôle renforcé sera alors adapté.

Faisons trois remarques sur cet exemple :

- si l'on a corrigé par ailleurs toutes les autres causes, les consignes auront de plus grandes chances d'être efficaces : directivité et participation se complètent donc, la directivité étant souvent nécessaire pour forcer à "franchir le pas" ;
- une fois les correctifs fixés, il faut laisser du temps aux comportements de s'adapter et contrôler avec souplesse : trop de sévérité créerait un blocage et annihilerait tous les efforts ;
- la vraie réussite sera atteinte si, plusieurs mois plus tard, l'interrogation du personnel montre qu'il estime le port des EPI tout à fait normal...



Améliorer un processus non satisfaisant nécessite de commencer par comprendre les raisons du personnel.

➤ Cette entreprise a besoin de développer de nouveaux produits en permanence, mais elle le fait dans le désordre : beaucoup trop de projets sont lancés par les équipes commerciales et marketing, ce qui disperse les efforts du bureau d'études. Au total les projets sont modifiés fréquemment, traînent en longueur, sont souvent abandonnés en cours de route, ou bien aboutissent à des produits qui ne se vendent pas faute de besoin réel.

En fait, paradoxalement, chacun fait de son mieux : le marketing multiplie les projets en espérant augmenter ainsi les chances de réussite (mais il ne se rend pas compte qu'il engorge ainsi le BE), le bureau d'études essaie de répondre à tout (mais se disperse donc et la qualité des études en pâtit), l'absence d'études sérieuses des besoins en amont, acceptée pour aller plus vite, entraîne des modifications en cours de route et finalement les ralentit...

Un diagnostic précis montrera les défauts du process à chaque étape avec leurs conséquences. L'expérience montre qu'il suffira souvent de cette simple prise de conscience par les acteurs pour qu'ils se corrigent d'eux-mêmes et élaborent ensemble une procédure satisfaisante (alors que les menaces et les sanctions de la direction n'avaient fait qu'aggraver la situation jusqu'ici).

Plus généralement, notre expérience nous montre que le personnel de terrain connaît souvent très bien les solutions à apporter. Travailler sans lui conduit d'une part à ne pas profiter de cette formidable base de connaissances, d'autre part à lui donner l'impression qu'on le méprise et donc à le braquer, ce qui va à contresens du but recherché.

Au contraire, l'écouter et le comprendre apportera beaucoup : outre la recherche de solutions, ce sera l'occasion de mieux prendre conscience de la réalité du terrain,

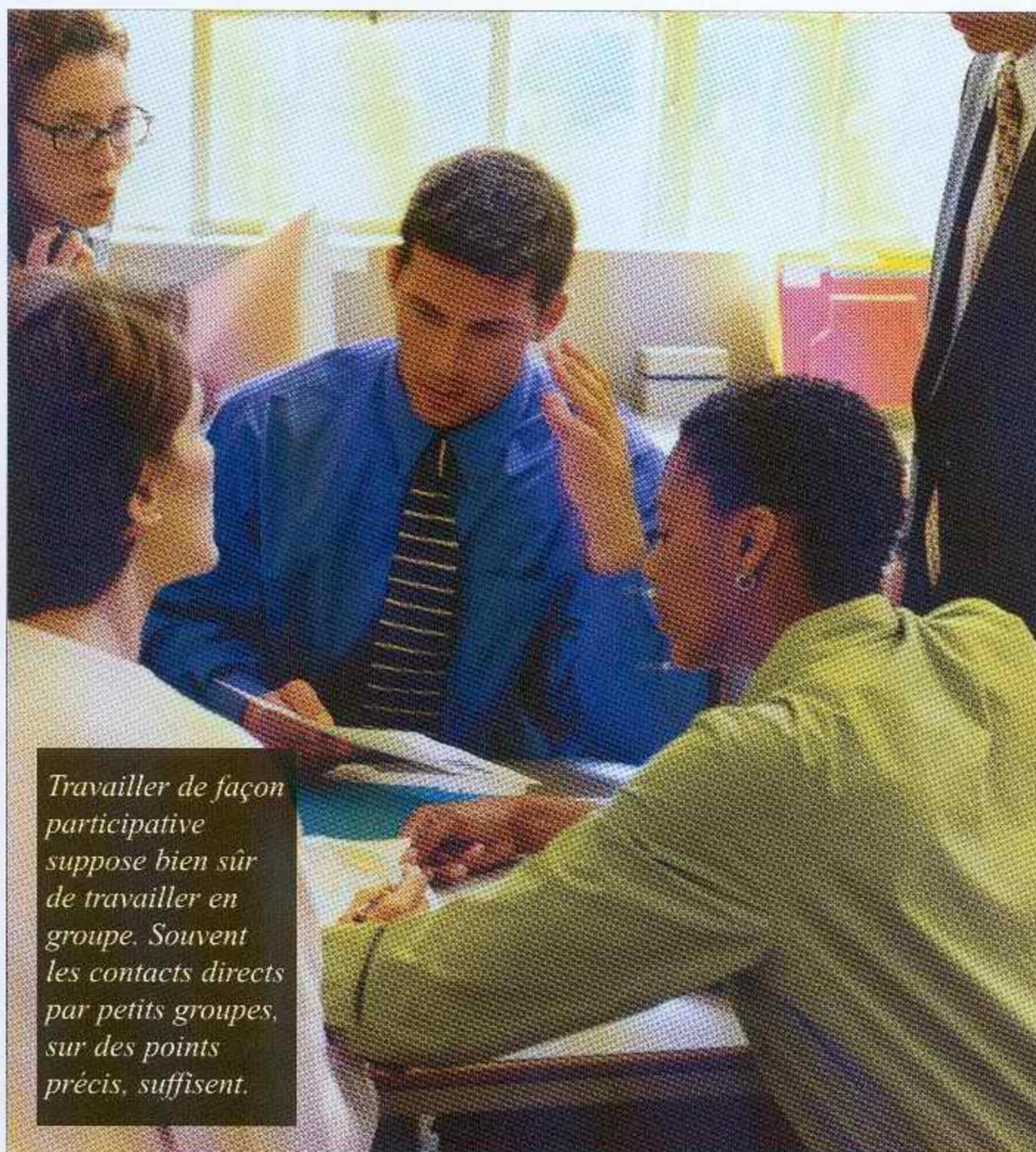
de communiquer sur les projets de l'entreprise, d'expliquer les exigences des clients, de répondre aux questions...

L'amélioration permanente peut alors être une excellente opportunité pour les managers de revenir davantage au contact du terrain, ce qui est indispensable, et pour le service qualité, d'apporter une médiation utile qui le sorte du ghetto des normes et des procédures (lorsqu'il s'y est laissé enfermer...).

Le travail en groupe

Travailler de façon participative suppose bien sûr de travailler en groupe. Ceci n'est pas forcément évident et ne doit pas être confondu avec la multiplication de réunions. C'est d'abord un état d'esprit, que nous résumerons par les conseils suivants :

➤ Prendre conscience que chaque personne a une part de vérité et de bonnes



Travailler de façon participative suppose bien sûr de travailler en groupe. Souvent les contacts directs par petits groupes, sur des points précis, suffisent.

Conseils pour la conduite de réunions

Pour l'organisateur de la réunion	Pour le participant
<ul style="list-style-type: none"> - préparer : tous les attendus des décisions à prendre doivent être clairs de façon à ce que les débats portent sur l'essentiel et pour éviter les oublis ou les erreurs ; - diffuser l'ordre du jour à l'avance, avec les dossiers à examiner ; - commencer à l'heure ; - préparer les exposés informatifs et les mener rapidement ; - axer la réunion sur les décisions à prendre ; - éviter le bavardage ; - gérer le temps de façon à aboutir dans la durée fixée ; - éviter le traitement des problèmes en réunion, le reporter hors réunion ; - examiner tous les problèmes d'application des décisions ; - énoncer clairement les décisions et les conclusions ; - diffuser rapidement un compte rendu simple, avec les actions ; - s'assurer de la bonne réalisation des actions décidées (commencer la réunion suivante en le vérifiant). 	<ul style="list-style-type: none"> - préparer la réunion de façon à bien défendre sa position sur le dossier et à faire éviter les erreurs ; - arriver à l'heure ; - aller à l'essentiel ; - être positif : enrichir le débat, ne pas critiquer mais faire des suggestions ; c'est l'addition de toutes les bonnes idées qui fera la qualité de la décision ; - être modeste : admettre la contradiction, accepter d'avoir parfois tort (seuls les imbéciles n'évoluent pas) ; - être discipliné : accepter les décisions, même si on les juge erronées ; une erreur peut être corrigée par la suite, mais pas la désunion et les conflits.

idées. Additionner l'ensemble apporte une vision bien plus exacte et complète que celle qu'on aurait pu élaborer tout seul. Cela permet d'éviter en particulier les erreurs.

➤ On va aussi beaucoup plus vite au total car, si l'analyse est parfois un peu plus lente, la mise en œuvre des décisions est plus rapide puisque les partenaires sont impliqués dès le début. On se heurtera en particulier moins aux résistances et aux nécessités de réitérer "moult fois" les demandes...

Le meilleur moyen n'est d'ailleurs pas d'organiser des réunions. Souvent les contacts directs par petits groupes, sur des points précis, suffisent. Les réunions téléphoniques entre sites permettent aussi d'éviter les déplacements. L'objectif doit être d'agir vite et bien, en évitant les pertes de temps.

Retenons en particulier qu'une bonne réunion est une réunion courte et claire, centrée sur les décisions à prendre. Le tableau ci-contre rassemble quelques règles classiques dans ce domaine, fortement conseillées.

En conclusion

Le travail participatif permet d'améliorer en profondeur, en tenant compte des réalités du terrain et des compétences des acteurs. Il est souvent au total plus efficace et plus rapide que l'imposition hiérarchique, même si celle-ci reste nécessaire dans bien des cas, notamment lorsque le temps manque. Mais la directivité est d'autant plus efficace qu'elle est préparée par un travail participatif.

L'intérêt de la démarche participative dépasse en outre largement la démarche qualité : elle permet d'entretenir l'esprit d'entreprise et de maintenir une ambiance agréable de coopération.

Comme le disait Albert Jacquard⁽³⁾, « Communiquer, c'est mettre en commun ; et mettre en commun, c'est l'acte qui nous constitue ».

(3) Dans sa Petite philosophie à l'usage des non-philosophes.