

Les notions de management participatif et de management par objectif sont connues et employées mais de manière informelle et non structurée par la direction du point de vente.

Le management participatif est promu. La DRH a formalisé une politique dédiée et le manager est formé au Management Participatif par Objectif (MPO).

Le Manager partage régulièrement les informations transparentes sur l'établissement avec l'équipe.

La notion de performance, les indicateurs et les axes stratégiques sont définis.

Le MPO se met en place pour traduire les axes stratégiques en objectifs opérationnels.

La notion de performance, les indicateurs et les axes stratégiques sont définis.

Le MPO se met en place pour traduire les axes stratégiques en objectifs opérationnels

Explication et contexte

Avant de se lancer dans la mise en place d'un management participatif, il est essentiel de comprendre quels sont les tenants et aboutissants d'une telle démarche. L'objectif du management participatif est de replacer l'humain au cœur de l'organisation et de faire confiance à l'intelligence collective pour progresser dans le temps. Pour cela, il est nécessaire de prendre le temps d'expliquer et de faire comprendre la démarche, le concept de management participatif et l'engagement personnel que cela implique.

La mise en place du management participatif conduit à une plus grande motivation des collaborateurs et favorise l'implication de ces derniers dans la stratégie de l'entreprise. De plus, cela contribue à favoriser la communication entre tous les collaborateurs et la direction d'une manière plus horizontale, conduit aux partages des valeurs et savoirs faire de l'entreprise d'une manière plus fluide. De ce fait, l'entreprise gagne en performance car ce climat de partage et de cohésion limite l'absentéisme et le turnover du point de vente.

Mettre en place le management participatif nécessite tout de même d'être vigilant sur certains points et notamment sur la gestion du temps car, la prise de décision collective est souvent plus longue.

De plus, il faut que le manager soit le garant de l'équité et qu'il soit en mesure de déléguer certaines tâches, il doit permettre d'accompagner les échanges sans surtout imposer des objectifs ou des décisions mais plutôt être un facilitateur dans la prise de décision.

Point réglementaire

Aucune réglementation n'impose le passage à un management participatif ou par objectif opérationnel. Par contre, la mise en place de ce nouveau type de management ne doit pas se faire au détriment de la santé et sécurité du salarié qui est une obligation de l'employeur.

C'est pour cela qu'il est primordial d'accompagner les managers et les collaborateurs à ce changement pour que la transition se passe au mieux pour tous.





Que dois-je faire pour atteindre le niveau 1 ?

Les notions de management participatif et de management par objectif sont connues et employées mais de manière informelle et non structurée par la direction du point de vente.

Le management participatif est mis en place par certains managers qui souhaitent développer ce type de management (avec l'accord de la direction) mais cela reste marginal et il n'y a pas de démarche structurée

au niveau de l'entreprise.

Que dois-je faire pour atteindre le niveau 2 ?

Le management participatif est promu. La DRH a formalisé une politique dédiée. Et le manager est formé au MPO (management par objectif). Le Manager partage régulièrement les informations transparentes sur l'établissement avec l'équipe.

Le management par objectifs est un état d'esprit qui s'appuie sur quelques idées de base qu'il convient à chaque dirigeant d'adapter et de mettre en œuvre en respectant son propre mode de management ou de fonctionnement :

- S'assurer que l'ensemble des activités soient concernées par la notion d'objectifs. Il est en effet difficile de demander à une partie de l'entreprise de se prendre en charge pendant qu'une autre partie continue à fonctionner comme avant.
- Initier le management participatif en recherchant l'adhésion de l'ensemble de l'équipe d'encadrement. Il est par conséquent nécessaire de les intégrer à la réflexion sur la mise en œuvre du management par objectif opérationnel.

Lorsque le concept de management participatif a été proposé, expliqué et adopté par les collaborateurs à travers une politique dédiée, il est important de définir collectivement le mode de fonctionnement et d'établir ensemble les objectifs à réaliser sur une période donnée. En effet, la définition collective des valeurs de l'entreprise va permettre à chacun des volontaires de se les approprier et de comprendre comment interagir avec les autres

collaborateurs.

Ce type de management s'axe sur 6 piliers :

- Mobiliser : fédérer les salariés autour d'un objectif commun, un projet, etc.
- Déléguer et concerter : responsabiliser les salariés en les rendant les plus autonomes possible, encourager l'intelligence collective, la cohésion et le travail en équipe.
- Améliorer continuellement les compétences personnelles et collectives : permettre à chacun d'acquérir de nouvelles compétences et/ou développer certaines connaissances ou savoir-être.
- Réattribuer la gestion des conflits : régler, si possible, les tensions au niveau où elles sont apparues, sans en référer systématiquement à la hiérarchie ni attendre d'arbitrage.
- Mettre en place des démarches de régulation : accepter l'erreur et permettre à chacun d'implémenter des outils individuels et/ou collectifs afin de faciliter l'autocontrôle.
- Communiquer avec les collaborateurs : transmettre de façon transparente des informations sur le développement de l'entreprise, ses projets futurs, ses difficultés ...

Ainsi il faudra dorénavant prendre le temps de communiquer, organiser des réunions pour réfléchir ensemble (session de brainstorming) et trouver collectivement les solutions à apporter. Il peut être utile également de mettre différents dispositifs de communication tels que des boîtes à idées, créer un groupe WhatsApp, un réseau social d'entreprise pour échanger et améliorer les discussions quand on n'est pas en même temps sur le point de vente.

Que dois-je faire pour atteindre le niveau 3 ?

La notion de performance, les indicateurs et les axes stratégiques sont définis. Le MPO se met en place pour traduire les axes stratégiques en objectifs opérationnels.

Le manager peut définir les objectifs en fonction des spécificités du point de vente, mais il peut également solliciter l'aide des collaborateurs pour favoriser leurs implications dans la réalisation de ces derniers.

Le travail de formalisation des axes stratégiques en objectifs opérationnels réalisé par le MPO doit être présenté à l'ensemble des collaborateurs pour échanger sur la réalisation et la faisabilité de ces derniers en fonction des réalités opérationnelles.



Comment déployer les objectifs ?

Le management par objectifs prévoit un « double flux » le premier descendant qui comprend :

- La définition, la répartition et l'adaptation des objectifs à leur domaine d'activité pour chaque direction, service et personne de l'entreprise,
- Le management contribue à déployer les objectifs en expliquant en quoi ils intègrent et contribuent à une démarche stratégique globale.

Le second flux est quant à lui ascendant car il concerne les remontées terrain qui comprennent les diagnostics et les propositions d'action (et de correction). Un management adapté permet de « cadrer » les remontées afin qu'elles entrent dans le cadre des orientations prioritaires.

Que dois-je faire pour atteindre le niveau 4 ?

Le MPO est actif, les ressources humaines sont mobilisées, chaque employé définit ses objectifs et les valide avec son responsable. Les indicateurs de mesures et de suivi sont définis, ainsi que les moyens du succès.

L'échange préalable sur la traduction des axes stratégiques en objectif opérationnel va permettre à chaque collaborateur de définir ses propres objectifs. L'avantage c'est qu'ils doivent être réalisés dans un temps donné. Ils peuvent être ajustables et révisés régulièrement si la situation l'exige. La mise en place et le suivi de ces indicateurs va permettre d'évaluer l'efficacité des mesures prises.

Les ressources

<https://reussir-son-management.com/management-participatif/>

<https://www.leblogdudirigeant.com/le-management-par-objectifs/>

<https://www.manager-go.com/management/methode-participative.htm>

<https://www.crpm.ch/ck/ckfinder/userfiles/files/Management%20par%20objectifs.pdf>

<https://opensourcing.com/blog/management-participatif/>

En outre, elle va permettre d'engager le dialogue avec les parties prenantes qui sont directement concernés afin de remédier à la situation qui peut être insatisfaisante. L'implication de tous va permettre de répondre aux attentes du plus grand nombre dans la recherche et la mise en application de la solution.

Le management participatif avec le déploiement du management par objectif est une réalité pour l'entreprise qui mesure et suit son implémentation grâce à des indicateurs de performance (taux de formation des managers, taux de déclinaison des objectifs par direction, taux de satisfaction des collaborateurs, taux de turnover ...) qui lui permettent d'adapter le management en cas de difficultés.

Ce qu'il faut retenir

- Mettre en place le management participatif au sein de l'entreprise et des équipes suppose de respecter ses 5 grands principes. À savoir :
- La mobilisation : Tout le personnel de l'entreprise doit être mobilisé, à la fois pour valoriser les collaborateurs, et pour tirer parti au mieux des ressources et des compétences de chacun.
- La délégation et la concertation : il faut rendre les collaborateurs autonomes, leur permettre de travailler à leur façon, les responsabiliser et les consulter.
- L'importance du développement personnel : cela implique d'aider les managers et salariés à renforcer leurs qualités d'écoute et de communication ainsi que les compétences qui pourraient leur être utiles.
- La résolution de problèmes attribuée : les personnes touchées par un problème sont les mieux qualifiées pour le résoudre. La direction n'intervient donc qu'en dernier recours, si l'équipe ne parvient pas à gérer la situation.
- L'autorégulation : lorsque chacun peut s'exprimer, des problèmes peuvent se présenter, notamment en cas de désaccord. Le rôle du manager est d'établir des règles afin que les discussions se déroulent sans accroc.

ENGAGEMENT N°5

LES EXEMPLES



KIABI

« Le bonheur vous va si bien » est la seconde punchline de l'enseigne, une façon de rappeler que ses clients et ses collaborateurs, ont besoin de respect et de mieux être.

Ainsi, pour booster les compétences de ses équipes, Kiabi a initié une véritable transformation humaine et stratégique avec le développement de formations à la communication non violente et le passage d'une organisation pyramidale à une structure transversale où le collaborateur est au service d'enjeux partagés et non de pouvoirs.

Tous les salariés ont accès s'ils en ont besoin à des coaches en développement personnel formés dans la propre école de coaching de Kiabi.

De plus, l'entreprise applique le droit à l'erreur avec la mise en place de processus de « do, learn and do » et de valorisation du rapport au progrès plutôt qu'à la sanction. Pour Kiabi, si le collaborateur se sent en confiance, il va oser prendre des décisions qui créeront des décalages stratégiques.

D'après M. Hennon, « Certes, il peut se planter, mais il apprendra et deviendra un entrepreneur responsable. »

DÉCATLHON

En 2019, pour la 2ème année consécutive, Décathlon a obtenu la première place des entreprises où il fait bon travailler au Palmarès Great Place To Work.

De fait, dans l'entreprise 89% des salariés estiment qu'il fait bon de travailler chez Décathlon, et sont fiers de le faire. Quand on regarde de plus près, on découvre en outre que 47% des Directeurs de magasin (dont la moyenne d'âge est de seulement 30 ans) ont été stagiaires ou vendeurs avant de gravir les échelons pour arriver à ce poste à forte responsabilité !

Et les témoignages des vendeurs vont dans le même sens, qui affirment par exemple « **je suis décisionnaire sur les références que je souhaite avoir en rayon, sur la gestion des stocks, sur les produits que je souhaite mettre en promotion** ». On retrouve bien là les fondements du management participatif où les travailleurs sont responsabilisés et valorisés dans leurs compétences.

L'entreprise promeut la culture de la responsabilité. Le droit à l'erreur est reconnu. En cas de rupture de produit, le salarié peut proposer un prix pour une gamme supérieure à son client sans en référer à sa hiérarchie, par exemple..

ENGAGEMENT N°5

LES ÉLÉMENTS DE PREUVES

Ma check-list pour préparer l'audit :

✓ NIVEAU 1 :

- Photo d'une réunion d'équipe d'un manager participatif

✓ NIVEAU 2 :

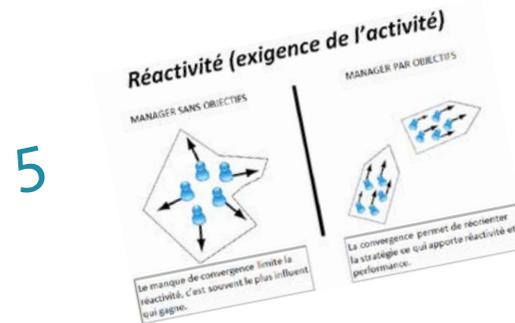
- Politique de mise en œuvre du management participatif (par objectif opérationnel)
- Outils de communication mis en place (WhatsApp, boîte à idée, réseau social interne)

✓ NIVEAU 3 :

- Formations mises en place sur le Management participatif.
- Manager formé au MP (management participatif).

✓ NIVEAU 4 :

- Document de communication sur le sujet.
- Documents indicateurs de performance.



Les exemples à fournir :

1. Réunion d'équipe brainstorming
2. Politique de déploiement du MPO
3. Réseau social interne
4. Formation au MPO
5. Communication sur le MPO
6. Indicateurs de performance