

# 4ème édition de la Journée Mondiale de la Qualité 2013

# Management participatif: quelles perspectives pour l'entreprise?

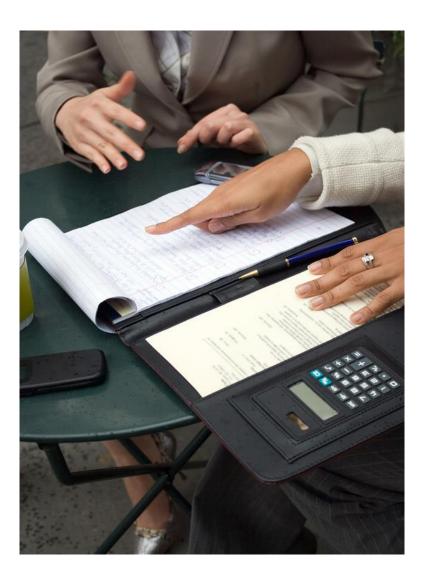
"L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes mais de donner aux hommes qu'on a choisis toute la valeur qu'ils peuvent avoir."

#### Dr. Jean-Paul CASSAR

Consultant-Formateur Expert en Qualité des Services Responsable d'audit ISO 9001 Formateur I.R.C.A. Évaluateur Européen E.F.Q.M.

> +33 (6) 07 39 41 74 Jean-Paul.Cassar@orange.fr

### Qu'est-ce que le Management Participatif?



C'est un mode d'animation des individus qui favorise leur contribution aux performances de l'entreprise.

- Doit être organisé (ne se décrète pas).
- Communication et dialogue.
- Décentralisation : rapprocher la décision de l'action.
- Confiance au détriment de contrôle.
- Auto-règlement des conflits.
- Nécessite du temps : Attention au retour aux vieilles habitudes.
- Crise ou inexpérience : centralisation.
- Difficile.

### Un bref historique...

### L'approche mécaniste

 Frederick TAYLOR (1911): Etude de l'optimisation et de la rationalisation de la production. OST.

### L'approche humaniste

- Elton MAYO (1933) : rôle essentiel du facteur humain et relationnel dans la productivité.
- Abraham MASLOW (1943)
- Frederick HERZBERG (1959).

#### L'école sociotechnique

 Frederick EMERY (1959): Tavistock Institute: Facteurs humains (qualifications, attentes, valeurs) et techniques (équipement, machinerie, procédés, conditions de travail).

#### L'école des modes de management

- Peter DRUCKER (1954) décentralisation du pouvoir et DPO: ne pas enfermer les collaborateurs dans un comportement où l'on « fait le minimum pour se tirer d'affaire ».
- Rensis LICKERT(1961): un management participatif améliore le climat social de l'entreprise.
- Octave GELINIER (1968): DPPO: Donner des objectifs à atteindre (et pas seulement des tâches à accomplir), en négociant toutefois les moyens et les méthodes de travail.

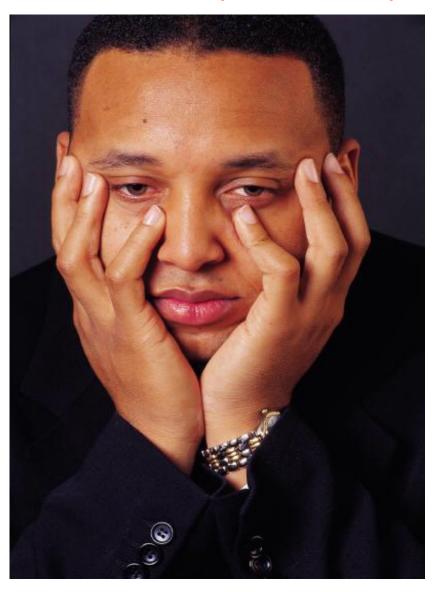
### La participation à quoi ?



- Aux profits.
- A la propriété de l'entreprise.
- A la prise de décision de gestion.
- A l'amélioration des conditions de travail.
- A la dynamique de développement de l'entreprise.
- A la responsabilisation civique de l'entreprise.

Jacques Rojot, 1995.

# Nos organisations sont encore trop souvent construites autour d'une pensée unique.



### Etat d'esprit « X »

Il existe des personnes pour dire ce qui doit être fait et d'autres pour faire ce qui a été dit.

- Planification, prévision et procédure : Identification du « One Best Way ».
- Conformité, contrôle et audit :
   Il faut contrôler pour s'assurer du respect des règles.

### Etat d'esprit « Y »

Les salariés ont des capacités, le goût du travail, le sens des responsabilités et l'envie d'être associés aux projets de l'entreprise.

# Depuis, la participation des salariés s'est manifestée timidement....

- Les cercles de qualité ou de progrès.
- Les boîtes à idées.
- Quelques expériences isolées.

#### Mais:

- Seuls les hiérarchiques sont décisionnaires.
- La réponse à une suggestion d'amélioration : six mois de délai... quand il y a réponse!
- « Tais-toi et fais ce qu'on te dit »



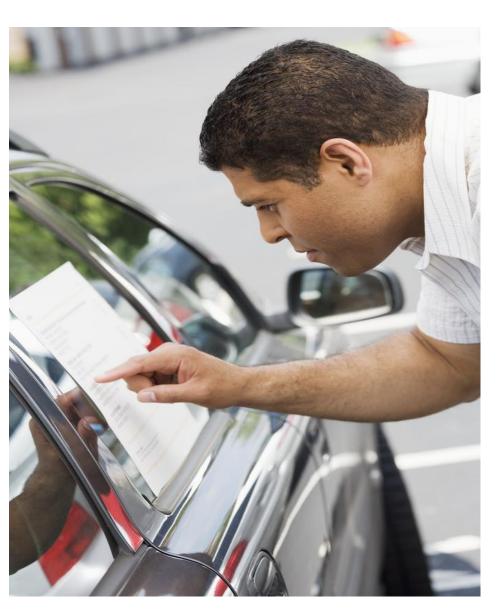
# Phénomène N°1 : le secteur des services devient prépondérant (Sans compter le couple Produit/Service).



|      | UE   | USA/CAN | ASIE/PAC | MONDE |
|------|------|---------|----------|-------|
| 2010 | 76 % | 81 %    | 67 %     |       |
| 2008 | 72 % | 77 %    | 65 %     | 70 %  |
| 2000 | 70 % | 75 %    | 61 %     | 67 %  |
| 1990 | 63 % | 70 %    | 53 %     | 61 %  |

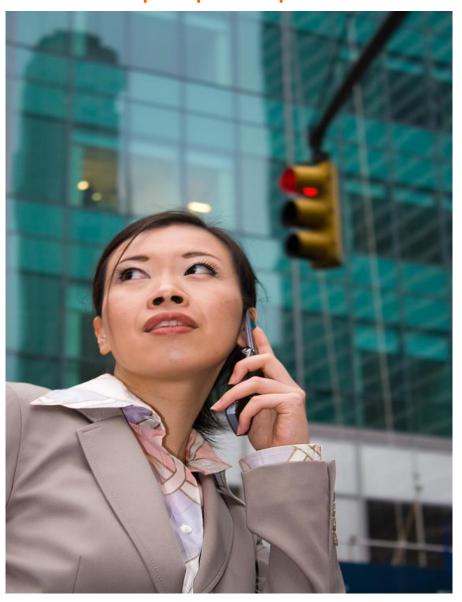
Source: The World Bank Group

### Phénomène N° 2 : La relation client est primordiale.



- 80% des clients arrêtent leurs relation avec une entreprise après une mauvaise expérience client.
- 62% des clients sont disposés à dépenser plus dans le cas d'une bonne expérience client.
- L'@réputation peut être fatale!

# Phénomène N° 3 : La fidélisation se construit grâce aux services périphériques.



- La fidélisation est plus importante que les parts de marché.
- Les S.P. constituent les véritables avantages concurrentiels.

#### Exemple du secteur bancaire :

- 1. Rapidité du service.
- 2. Attention obtenue de la part du personnel.
- 3. Politesse du personnel.
- 4. Compétence technique du personnel.
- 5. Heures d'ouvertures.
- 6. Conditions financières des comptes.

### Phénomène N°4: Evolution des marchés depuis...

- 1970 : Management de l'offre : ventes.
- 1980 : Management de la demande : études de marché.
- 1990 : Management de la distribution : un réseau, une animation.
- 2000 : Management de l'interactivité : Anywhere, Anyhow, Anytime.
- 2010 : Management de la réactivité : Once & Done : Répondre parfaitement et du premier coup à une occasion qui se présente, explicite ou implicite, positive ou négative.

"The 'once and done' metric is one of the most critical measurements impacting total customer satisfaction »

Jon ANTON Benchmark Portal.

#### Mais le constat est là :

Les processus et les CRM sont en place mais les entreprises sont encore trop centrées vers l'interne (Cartographie...).

**ORGANISATION INTERNE** 

**SUPPORT PHYSIQUE** 

BACK FRONT OFFICE OFFICE

> **RELATIONS** LATÉRALES

**PERSONNEL EN CONTACT** 

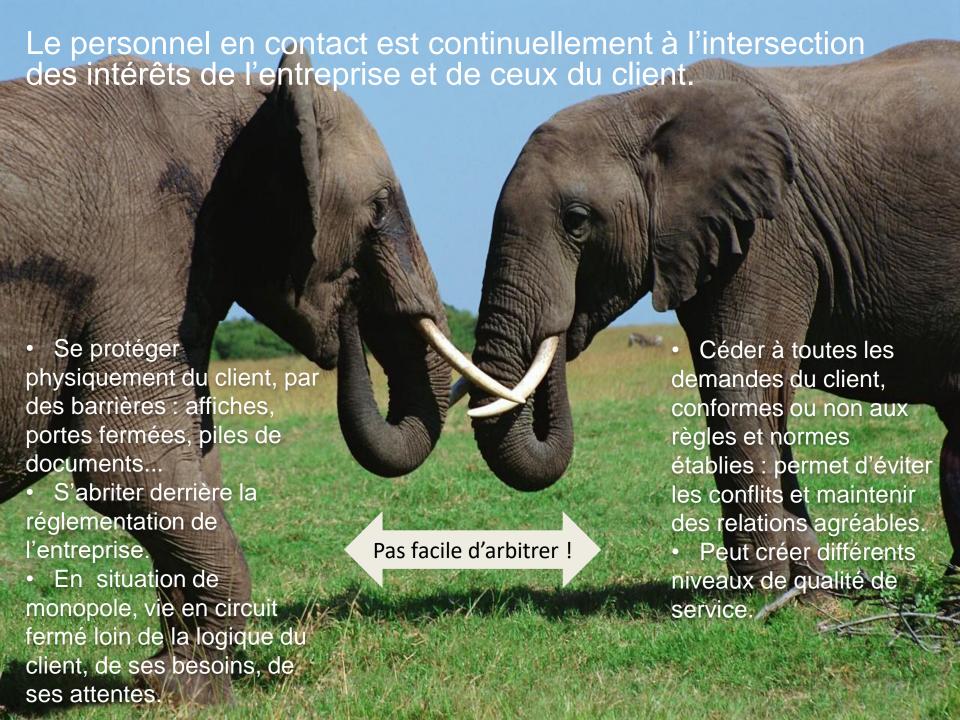


Le personnel en contact personnifie l'entreprise, lui donne

un visage.

Rôle opérationn ou façon de réaliser le service

Rôle *relationnel*ou
comportement
adéquat



# Pour mettre en place le Management Participatif, la Direction et le P.C. :

- Identifient les points de contact (et le P.C.) entre l'entreprise et les clients (accueil téléphonique).
- Recensent les situations et événements critiques, les moments de tension (« Les moments de vérité »).
- Prévoient les comportements adéquats.
- Trouvent des astuces pour faciliter les arbitrages.
- Etablissent des « scripts ».
- Identifient des indicateurs de performance en Q.S. pertinents.
- Laissent de la place aux capacités d'improvisation des collaborateurs qui en ont les compétences.
- Jouent et répètent.
- S'entrainent sur la communication sous toutes ses formes :
  - propreté, apparence physique, identification...
  - savoir être interrompu, savoir interrompre soi-même, regarder son interlocuteur dans les yeux...
  - expressions polies, courtoises, respectueuses, nettes, vocabulaire adapté...

## Les 4 zones d'intelligence comportementales (étanches)...

| ZONE        | VALEUR             | MOTS CLÉS                                                                                                                                              |
|-------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Performance | Responsabilisation | Créativité, réactivité, prises d'initiatives.<br>Idées nouvelles, originales.<br>Recherche d'opportunités.<br>Adaptabilité des personnes aux imprévus. |
| Concordance | Standardisation    | Conformité, procédure, contrôle, audit.<br>Mais il ne faut pas qu'il y ait trop d'imprévus.<br>Nécessite un environnement stable.                      |
| Suffisance  | Rémunération       | Fait ce qu'on lui demande.<br>Mais si problème : s'arrête et appelle au<br>secours.                                                                    |
| Nuisance    | Opposition         | « Ca ne marchera jamais. » « Je vous l'avais bien dit ! »                                                                                              |

### Le personnel en contact : client interne ?

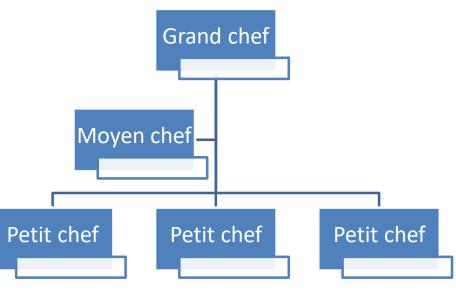


#### La Direction:

- S'en préoccupe *autant* que le client externe.
- Suscite activement le dialogue et la contribution du P.C. aux scripts.
- Utilise toutes formes de reconnaissance : information interne, valorisation des initiatives...
- Professionnalise le P.C. : formations à la qualité de service.
- Pratique véritablement « l'écoute clients ».
- Comprend que le P.C. est frustré lorsque ses compétences ne sont pas utilisées.
- Epanouissement du P.C. = Fidélisation client.
- Comprend la « pyramide des connaissances clients »

# Et pourtant, le management directif a un côté rassurant pour beaucoup de salariés...





66 % préfèrent la participation

34 % préfèrent la hiérarchie

# MERCI DE VOTRE ATTENTION!



4ème édition de la Journée Mondiale de la Qualité 2013