

# **Perspectives et paradoxes du management participatif**

Stefan Merckelbach, philosophe manager

HES-SO Lab, 8 avril 2019



Ordinata



## **Pour faire connaissance...**

- Philosophe manager, une contradiction dans les termes
- Ordinata, une entreprise apprenante, avec des métiers insolites
- L'intelligence collective et la synergie, deux faces d'une même médaille
- Mon intention pour cette conférence...  
... et la vôtre, pour cette journée ?





## **Les perspectives et paradoxes que je vais aborder, sur trois axes :**

1. L'être, avant le faire
2. L'individu, avant le collectif
3. Kairos, avant Chronos

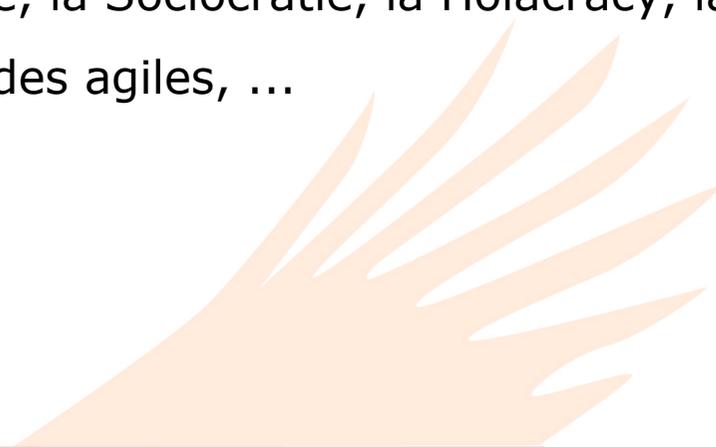
Conclusion





**Perspective : le paradigme managérial est en train de changer**

- Quelques poids lourds : Frédéric Laloux, Isaac Getz, Otto Scharmer, Martine Marenne, ...
- Des « philosophies » : *Reinventing Organizations*, Entreprises libérées, entreprises agiles, Free Management, dynamique participative, ...
- Des méthodes : la dynamique participative, la Sociocratie, la Holacracy, la Theory U, le Codéveloppement, les Méthodes agiles, ...





***Paradoxe 1 : pour maîtriser l'outil, il faut d'emblée dépasser l'outil***

- Les outils sont nécessaires, mais à leur juste place
- Quand une méthode devient un « absolu »...
- L'esprit de la dynamique participative précède les outils
- Déclencheurs du management participatif : notre vision et nos valeurs
- Investissons dans le savoir-être encore plus que dans le savoir-faire



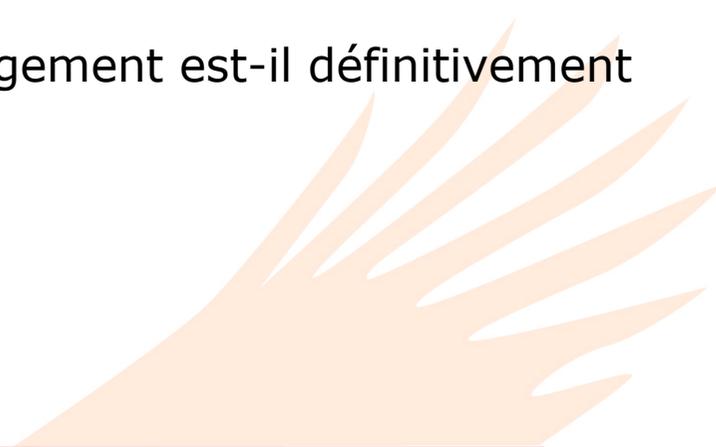
**Paradoxe 2 : plus on libère la parole et l'action, plus on a besoin de structure et de discipline**

- Chacun reçoit le pouvoir d'influencer les décisions et le pouvoir d'agir
- Sans structure, les fruits de la participation sont plutôt amers : inefficacité, perte de temps, irrespect, non atteinte des objectifs
- L'objection est un cadeau, elle manifeste une limite de tolérance du système
- Les décisions stratégiques sont prises en intelligence collective ; les décisions opérationnelles, par la personne responsable
- Le feedback régulier (sur le résultat et sur le processus) permet l'auto apprentissage du collectif : c'est cela, l'organisation apprenante !



**Perspective : l'envie croissante de redimensionner les rapports hiérarchiques**

- C'est en train de devenir un phénomène de société
- Les jeunes générations de collaborateurs en demandent
- Des managers sont motivés, sans trop savoir comment s'y prendre
- Avec les « entreprises libérées », le management est-il définitivement révolu ?





**Paradoxe 1 : plus on recherche la participation collective, plus on a besoin d'individus responsables**

- Sans l'implication forte des individus, impossible de développer l'intelligence collective ni la synergie
- La valeur ajoutée de l'intelligence collective est dans le stratégique ; la valeur ajoutée de l'individu est dans l'opérationnel
- Avec le management participatif, plus de « chefs » ? Au contraire, tout le monde devient plus responsable, y compris les responsables !



**Paradoxe 1 : plus on recherche la participation collective, plus on a besoin d'individus responsables**

**→ rôle crucial de l'individu dans le projet collectif**

- La « **personne source** » :
  - a une intuition, une idée
  - prend des initiatives et des risques pour réaliser son idée
  - se passionne pour son projet et invite d'autres personnes à le rejoindre
- Sa première tâche :  
clarifier le prochain pas dans le développement du projet
- Moyens pour lever ses doutes :  
1. intuitions ; 2. réflexion individuelle ; 3. dialogue → participation !



**Paradoxe 2 : sans individus « personnes source », pas de collectif !**

- La personne source crée le champ du projet et y accueille d'autres personnes, qui sont invitées à devenir « source » d'une partie du champ ; c'est ainsi que naît tout collectif
- Le collectif s'organise en des sources spécifiques et la source globale
- Les personnes source, chacune à sa place dans le champ, veillent à l'évolution du collectif, aux « prochains pas » de développement
- L'enjeu de la transmission de source pour garantir la participation de tous dans la durée



**Perspective : l'accélération des changements dans la société et dans nos organisations**

- Tout change très vite autour de nous ; le changement est devenu la règle, et ce qui dure, l'exception
- Ces multiples changements complexifient les activités et le fonctionnement de nos organisations... et de nos métiers
- Le management participatif, en cultivant l'intelligence collective et la synergie, permet de trouver des solutions novatrices
- Les processus de dynamique participative arrivent à point nommé dans nos organisations, à condition de les déployer correctement, et au bon moment !



**Perspective : l'accélération des changements dans la société et dans nos organisations**

**→ Rôle déterminant de notre rapport au temps pour développer le participatif**

- Le temps « Chronos » : le temps quantitatif, compris comme « mesure du mouvement selon l'avant et l'après » (Aristote)
- Le temps « Kairos » : le temps qualitatif, l'instant favorable, le temps de la rencontre
- « Chronos » nous tient, mais « Kairos » est indispensable pour évoluer vers un management plus participatif



**Paradoxe : l'on ne peut pas évoluer plus vite que ne le permet la maturité du collectif : pour évoluer, il faut avoir changé**

- Pour reconnaître le « bon moment » : quelle est la maturité du collectif ?
- Ne pas gaspiller sa chance : elle ne revient peut-être pas avant longtemps !
- La politique des « petits pas », pour permettre à chacun de s'acclimater
- L'expérience avant la gouvernance : appuyer celle-ci sur un socle stable
- On ne peut introduire un management participatif que là où il existe déjà !



**Conclusion : la participation dans tous ses états !**

Les leçons que je tire de nos paradoxes sur le management participatif :

- Pour évoluer, il faut déjà avoir changé
- Qui veut développer le « nous », se concentre sur le « je »
- Participer, c'est faire grâce à l'être
- Participer, cela s'apprend... en permanence, les uns avec les autres



## **Conclusion : éléments clé d'un management participatif durable**

Pour cultiver la participation durablement, il s'agit donc de :

- Favoriser le savoir-être des personnes, socle du savoir-faire
- Intégrer la responsabilité individuelle et devenir tous « personnes source »
- Saisir les « bons moments » pour l'institution et chacune de ses parties
- Se développer en système ouvert, auto-apprenant en permanence



**Echange : ... et la HES-SO ? A vous de voir !**

Echangez avec votre voisin sur ces questions :

- **Quels avantages la HES-SO pourrait-elle tirer d'un fonctionnement plus participatif ?**
- **En avez-vous envie ? Quels moyens y mettriez-vous, en tant que « personne source » ?**
- **Sur quelles valeurs et quelle vision personnelles et collectives vous appuieriez-vous pour entamer cette évolution vers plus de participation ?**