

DEJEUNER QUALITE – 04/05/2017 - Compte-rendu

« Le management participatif : la voie vers l'autonomie »

Témoignage de Madame Bénédicte BAURAIN, CEO - [BIVTeam sa](#)

Le management participatif : ce qu'en attendent les participants...

- une manière de faire participer l'ensemble des collaborateurs au management,
- améliorer la qualité par rapport aux clients,
- traduire de manière pratique l'essence même de la qualité auprès des collaborateurs,
- permettre aux responsables de motiver leurs collaborateurs,
- gérer l'entreprise autrement,
- développer un mode de management visant à moins imposer et misant sur davantage de participation,
- redonner du lien entre les collaborateurs grâce à l'intelligence collective (lutter contre les difficultés relationnelles),
- initier une démarche centrée sur l'individu (que signifie travailler ensemble ?) qui passe par une remise en question du management et de sa position,
- encourager les équipes à entrer dans cette mouvance du management participatif,
- ne pas centraliser la décision dans une équipe de direction, viser la participation des collaborateurs dans la prise de décision.

Le management participatif, au quotidien, chez BIVTeam...

Quand Bénédicte Baurain a pris les rênes de l'entreprise jusqu'alors dirigée de façon très hiérarchisée, elle a souhaité faire les choses autrement, au quotidien.

« Mon arrivée a provoqué une petite révolution : je suis arrivée avec ma personnalité, ma sensibilité, mes manquements (je n'avais pas d'expertise technique) et une question majeure : que va ton faire demain et comment ? »

Son témoignage est le reflet de son expérience de mise en place progressive du management participatif avec son équipe dont elle est si fière !

« On a avancé ensemble sur le chemin du management participatif »

Le management par les questions

Il a fallu déprogrammer les collaborateurs, habitués à être informés d'une décision prise par la direction. Leur demander leur avis et suivre ces avis constituent un réel changement culturel.

On ne demande plus l'avis d'une personne en particulier, tout le monde est consulté pour une prise de décision collective. « *Qu'en pensez-vous ?* », « *Quel est votre avis ?* », « *Que feriez-vous à ma place ?* ».

Les réunions collectives portent à la fois sur des sujets quotidiens et sur des sujets sensibles. Il faut pouvoir gérer les « coups de gueule » au moyen de techniques adaptées. Par exemple :

- La *boîte à meuh* qui trône au milieu de chaque table de réunion. Chaque participant à la réunion peut l'actionner s'il ressent un mal-être, si quelqu'un hausse le ton, quand un mot irascible est prononcé...
- Le bâton de parole : s'exprimer un à la fois, s'écouter les uns les autres.
- Réunions en sous-groupes (même si on est peu nombreux) afin d'améliorer les interactions entre les participants, puis retour en groupe pour partager les échanges.

Management par la personnalité

Toute l'équipe a déchiré sa description de fonction. Ce geste hautement symbolique a permis de remettre tout à plat pour pouvoir redéfinir la carte de rôles dans l'entreprise, afin que chacun se sente davantage à sa place, dans son rôle et dans son job. Ce mode de management permet d'ouvrir le champ des possibles.

Tous ont passé un test de personnalité. Les résultats n'ont pas été divulgués au reste de l'équipe. Bénédicte Baurain a veillé à instaurer, par le jeu, une dynamique positive autour de ce test de personnalité dont l'objectif final est de mieux se connaître soi et mieux connaître les autres. La mise en place du management par la personnalité et son utilisation au quotidien prend du temps.

Faire les choses guidé par sa personnalité primaire (= personnalité intrinsèque, celle avec laquelle on naît) permet de le faire sans effort. Au contraire, faire les choses guidé par sa personnalité secondaire (= celle qui se construit au fil des ans, façonnée par les influences, le contexte, les expériences vécues, ...) demande de fournir des efforts. Cette prise de conscience de sa personnalité intrinsèque a permis pas mal de transferts de rôles (ex. : programmeur → contacts clients).

Exemples de tests de personnalité : VIP2A et Process Communication Model® (PCM).

Construisons ensemble notre raison d'être

Utiliser le « Mood board » :

Une question centrale : « *Quel est le rêve pour mon entreprise ? Que voulons-nous être, nous ?* ». Au centre de la table de discussion, des revues, magazines où y découper les images qui illustrent la question posée. En général, 5/6 thématiques ressortent des photos sélectionnées par le groupe. Chacun est invité à préciser la raison de son choix et le lien qu'il voit avec les valeurs. Ce travail conduit à la co-construction d'une phrase symbolique qui définit le fondement même de l'entreprise et qui permet, lors d'une prise de décision, de rester dans le cadre communément accepté.

Choisir un slogan où chaque mot est important et a été discuté : « *Ensemble, réalisons nos ambitions et modelons l'avenir autrement* ». A chaque étape du processus commercial, de production, du service après-vente,... l'équipe de BIVTeam essaie d'utiliser des techniques de créativité pour être différents des autres, faire les choses autrement. Le slogan aide à garder le cap.

Travail sur les valeurs. Les lundis midi, lunch sandwiches pour tous ! L'occasion de travailler sur les valeurs, ce qu'elles représentent, les craintes,... Inciter toute personne qui rencontre un problème à

venir avec une question et une ébauche de réponse. Les bons principes de réunion sont rappelés via des affichettes présentes dans chaque salle. Utilisation de la méthode « **zappos** » pour se poser des questions sur les valeurs : « *Comment puis-je faire, à mon niveau, pour faire avancer nos valeurs d'un pas ? Et puis ensemble ?* » Chacun est un pion important dans l'échiquier et doit avoir conscience de ce qu'il fait, ce qu'il peut faire, ce qu'il veut faire,...

Définir le mode de fonctionnement

Fonctionnement sous forme de **projets** (= réalisations)

- Projet client (depuis la décision du client de travailler avec nous jusqu'à l'installation chez le client).
- Projet éphémère = tout projet qui a un début et une fin.
- Projet permanent : projet socle, gestion des rappels, prospection téléphonique, codage, analyse informatique, ... Définir et lister tous les rôles ce qui permet à chacun de dire où il souhaite s'inscrire.

Un **coordinateur de projet** est nommé pour chaque projet, sur base de volontariat, pour s'assurer que le projet avance d'une étape à une autre. L'équipe vote pour valider la « candidature » du coordinateur de projet.

« On a tous un capital créatif qu'on n'exploite pas forcément. On peut tous apporter de nouvelles idées. Le changement vient de l'équipe, grâce aux idées de tous ».

Le **télétravail** a été proposé (max 1 jour de télétravail par semaine). Peu de collaborateurs y ont recours, car dans la philosophie du management participatif, il est important de vivre ensemble, de travailler ensemble.

Day-off en tournante (1 personne en day-off par vendredi) offrant l'occasion de suivre une formation, faire du développement personnel, visionner un vidéo sur le bonheur au travail, ... Quelques conditions : il est interdit de travailler sur ses projets. L'activité doit avoir un lien de près ou de loin avec le travail. Un feedback doit être partagé avec le reste de l'équipe sur ce que cela a apporté.

Réseau social interne gratuit : **Yammer**.

Outils de prises de décision (**sociocratie**) : pouce levé (je suis d'accord), pouce neutre (je me rallie à la majorité), pouce baissé (je ne suis absolument pas d'accord) ce qui indique une nécessité de ré-argumenter. Se mettre d'accord sur un processus de décision qui convienne à tout le monde prend du temps mais une fois que c'est défini et accepté de tous, la prise de décisions s'en voit facilitée.

Management participatif et leadership

Bénédicte Baurain, en tant que leader de BIV, a choisi le mode de management participatif et l'a imposé. Elle souhaite que chacun soit bien, pour bien travailler ensemble. C'est son rôle de convaincre ses collaborateurs que cette méthode de gestion y contribuera.

Y a-t-il un type de personnalité moins encline à faire aboutir ce genre de démarche ? Le management participatif ne sera pas proposé aux équipes si la direction n'adhère pas à la philosophie. Il faut rester cohérent entre ce qui est communiqué à l'externe et ce que l'on fait en interne.

« Se faire accompagner reste conseillé à certaines étapes du processus, ne fut-ce que pour mettre de la théorie sur ce qu'on fait par instinct ».

Les résultats

- Les gens sont davantage contents. Il y a plus de solidarité entre tous, on connaît mieux l'autre et on apprend à mieux communiquer ensemble.
- L'adhésion de tous au projet : on ne remet pas tout en question puisque ce mode de fonctionnement a été décidé et accepté par tous.
- L'intelligence collective est d'une grande richesse puisque 10 personnes ramènent de l'information dans l'entreprise.
- Nous séduisons plus de clients, nous sommes plus fiables et plus cohérents avec l'image que nous donnons et que nous voulons véhiculer (carnet de commande multiplié par 3 et +10% de chiffre d'affaire sur 10 ans).

Bénédicte Baurain nous dévoile sa recette pour réussir ce projet :

Avoir envie, vouloir, être accompagné. Maintenir le cap, fixer les cadres ensemble et rassurer tout le temps. Continuer à rêver ! Suivre sa passion et s'entourer de gens qui ont envie d'avancer.

Pour encourager ses collaborateurs à l'autonomie : leur donner des responsabilités et les rassurer.

Trouver un sens à ce que l'on fait et faire en sorte que chacun se sente impliqué dans ce projet d'entreprise.

Partage d'expériences des participants

Pour rédiger la charte d'engagement, se battre pour chaque mot peut mener à des discussions interminables. Pour permettre d'avancer, il est conseillé de se poser quelques questions : « Que suis-je prêt à lâcher ? », « Quel est l'intensité que je veux donner à mes propos ? », « Est-ce nécessaire de mobiliser tout le groupe pour reformuler encore le texte ou puis-je vivre avec ce qui est écrit ? ».

La gestion participative c'est faire en sorte que les collaborateurs se sentent bien sur leur lieu de travail, soient en adéquation avec les valeurs de l'entreprise. Le temps de maturation n'est pas le même chez les uns et les autres. Chacun avance à son rythme et cela doit être respecté. Il convient de bien vulgariser le processus pour qu'il soit clair, transparent et compris !

Le management participatif fonctionne bien dans une PME de 10 personnes avec des gens de même niveau intellectuel. Est-ce pareil dans une structure de plus grande taille, avec des collaborateurs de profils différents ?

Donner du sens à son travail, c'est se positionner autrement. On sait comment on veut travailler et être ensemble, on peut donc être ouvert à autre chose que l'objet de l'entreprise...

Document rédigé par
Véronique Rossignol