

Conditions du management participatif comme élément de compétitivité durable : Avantages et Types de méthodes de management.

Requirements of participative management as an element of sustainable competitiveness: Advantages and Types of management methods.

Auteur 1 : BELINGA BESSALA Jacob Patrick,

Dr BELINGA BESSALA Jacob Patrick – PhD Work & Organizations
ORCID ID: 0000-0001-7236-0564
Enseignant Chercheur
Université de Douala – Faculté de Sciences Economiques et de Gestion Appliquée.
Laboratoire GREG : Groupe de Recherche en Economie et en Gestion.
bbjacob4ever@gmail.com

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BELINGA BESSALA Jacob Patrick (2021) « Conditions du management participatif comme élément de compétitivité durable : Avantages et Types de méthodes de management. », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 131-149.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5648360

Copyright © 2020 – ASJ



Résumé

Cette analyse vise à mettre en perspective l'avantage concurrentiel que peut engendrer l'application du management participatif, comme mode gestion au sein des organisations. Parmi les nombreuses méthodes et techniques appliquées jusqu'à présent, certaines s'avèrent moins adaptables au contexte économique et social actuel. Dans le même train d'idées, les organisations toujours à la recherche de sources davantage concurrentiel et compétitives ont tendance à appliquer l'innovation et la nouveauté dans le domaine. A travers un modèle test, les résultats dans cette analyse se réfèrent aux données de 93 PME et 86 entreprises il en ressort globalement que les managers qui adoptent des pratiques participatives et inclusives de gestion telles que la sensibilisation stratégique, l'implication des collaborateurs à la mise en place des objectifs de l'organisation mais aussi du feedback managérial obtiennent une meilleure satisfaction et engagement de leurs collaborateurs et dont une meilleure performance et implication de ces derniers ce qui permet à terme pour l'organisation de dégager un avantage concurrentiel.

Mots clés : Avantage compétitif, méthodes de management, management participatif, culture organisationnelle, culture managériale, efficacité, efficacité

Abstract

This analysis aims to put into perspective the competitive advantage that can be generated by the application of participative management within organizations. Among the many methods and techniques applied so far, some prove to be less adaptable to the current economic and social context. Alongside, organizations are always looking for more competitive sources to apply innovation and novelty in the field. Through a test model, the results in this analysis refer to the data of 93 SMEs and 86 companies, it emerges overall that managers who adopt participative and inclusive management practices such as strategic awareness, employee involvement in setting up the objectives of the organization but also managerial feedback obtain better satisfaction and commitment from their employees and including better performance and involvement of the latter which ultimately allows the organization to gain a competitive advantage.

Keywords: Competitive advantage, management methods, participative management, organizational culture, managerial culture, efficiency, effectiveness

Introduction

La situation économique de ces dernières années a subi des changements radicaux en termes de méthodes de systèmes et de techniques de gestion spécifiques. Elle a affecté l'équilibre des marchés de l'énergie, des capitaux, des matières premières et des ressources en main-d'œuvre. Les principaux facteurs à l'origine de ces déséquilibres étaient : l'inflation, la crise financière, la crise du logement, la crise du secteur alimentaire, les fluctuations des prix du gaz naturel et du pétrole. Ces déséquilibres ont eu un effet de réduction des capitaux étrangers qui a conduit à une diminution du rythme de développement économique (Lupu A.-G, Lupu FA, 2012). Le succès de la gestion d'une organisation est étroitement lié à la stratégie adoptée pour gérer cette organisation et appliquer une gestion stratégique pour atteindre la mission et les objectifs de l'organisation. Au fil du temps, il a été déterminé que, quel que soit le type ou la taille de l'organisation, le degré de compétitivité d'une organisation dans un environnement concurrentiel dans lequel elle opère, est directement proportionnel à la qualité, l'objectivité et la clarté des stratégies que certaines l'organisation adoptent et utilisent. La société post-moderne est influencée par des changements majeurs qui nécessitent de nouvelles approches des organisations face à l'environnement et implicitement à la pensée et à la pratique de la gestion. Le changement impose à la gestion organisationnelle un rythme différent, de nouvelles règles et exigences, provoquant sa régénération, sa découverte, son imaginaire, ainsi que sa capacité d'innovation et d'apprentissage. Dans les organisations du début du troisième millénaire les ressources critiques sont liées au capital intellectuel, aux compétences, aux actifs immatériels, aux connaissances tacites ou explicites, aux processus et pratiques organisationnels. En conséquence, les méthodes et les compétences nécessaires à l'administration d'organisations plus ou moins grandes seront totalement différentes de celles utilisées dans le passé pour augmenter les performances et acquérir un succès. Les gestionnaires efficaces des organisations fondées sur la connaissance, auront la responsabilité de créer ces cultures organisationnelles et managériales où la promotion et la mise en œuvre des modèles ou des idées d'avant-garde est une opportunité disponible uniquement pour ceux qui sont considérés comme aventureux ou créatifs. L'environnement concurrentiel actuel est caractérisé par des turbulences permanentes influençant principalement l'acte de diriger. Ces turbulences sont causées par la baisse de la demande, par la mauvaise qualité des produits, par la croissance intense du prix des actifs, notamment immobiliers, et par l'émergence de la concurrence avec quelque chose de mieux à proposer. L'environnement économique actuel se caractérise également par un rythme de

développement économique plus lent par rapport aux années précédentes en raison de la baisse de la productivité du travail, de la dépréciation des devises et de l'augmentation des taux d'intérêt et du chômage. L'avantage concurrentiel dépend de la compétence managériale, de l'image de marque, des compétences marketing, de la distinction du produit, de la fructification des économies d'échelle, de la connaissance des exigences du marché sur la possibilité d'utiliser le capital ressources et sur la maîtrise des transports et de la distribution. L'organisation, la sociologie, les théories psychologiques et managériales la plupart du temps ont commencé avec la découverte de l'importance des personnes et du climat social-humain pour le fonctionnement efficace d'une organisation. De multiples analyses et recherches ont été consacrées à cette question, configurant progressivement la dynamique du facteur humain de l'organisation et de la gestion. Il existe une forte tendance à utiliser certains modes opératoires qui permettent de remplacer la gestion descriptive empirique par certains moyens réglementaires et scientifiques. La gestion et les tendances actuelles et futures de l'environnement des affaires en Afrique, de tous les agents économiques, ont une détermination contextuelle très forte supérieure à la situation dans d'autres parties du monde, en raison de la transition vers un nouveau système économique, politique et social. Par conséquent, démontrer, même brièvement, certains des principaux processus régissant l'économie de marché en Afrique, est une condition préalable à l'analyse des modèles de gestion appliqués à l'environnement économique actuel, à la formation de la structure et de la fonctionnalité des organisations, à la compréhension et à l'amélioration de leur gestion en général. Premièrement, comme le soulignent la plupart des courants de pensée économique, l'économie de marché est un système caractérisé par le fait que l'objectif poursuivi par les agents économiques est de maximiser le profit, la gestion et le fonctionnement des organisations qui s'atteignent par l'utilisation prédominante des leviers économiques. L'émergence en théorie et en la pratique d'un large éventail de modes de gestion s'explique par l'augmentation de l'efficacité managériale appliquant un mode particulier de gestion ou autre, par rapport aux entreprises où le management n'applique pas un mode de gestion cohérent. Mihaela Vlasceanu souligne que : *'' le succès des organisations du 21^{ème} siècle dépendront principalement de la recherche, de la découverte et de l'utilisation efficace de gestionnaires qualifiés ou de ces travailleurs multi-qualifiés, imaginatifs, plein de curiosité, persévérants, axés sur les idées, capable d'encourager la diversité, faisant attention aux défis de l'environnement, avec une disponibilité continue de transformer une vision en réalité''* (Vlasceanu, Mihaela, 2003). Dans la même veine, Hajzer (2011) caractérise le management

participatif et la liberté au travail avec ces quatre caractéristiques principales : l'Engagement, l'Appropriation ou Maitrise de son autonomie, l'Autogestion (self management), et l'Implication des collaborateurs sont pour lui des éléments qui assurent à une organisation une meilleure productivité de sa ressource humaine. C'est au aussi le cas de (Wimalasiri et Kouzmin 2000) qui affirme que l'implication directe des collaborateurs aux décisions liées au travail s'est avérée augmenter la performance organisationnelle et la productivité, et que les pratiques participatives même indirectes ont des effets positifs sur la satisfaction au travail et la réduction des conflits. (Dyczkowska et al 2018) quant à eux ont démontré qu'une organisation ne saurait construire un avantage concurrentiel si elle se sait gérer son capital humain. Comment donc les managers de cette nouvelle décennie peuvent-ils se démarquer en créant des stratégies inclusives de managements au sein de leurs organisations afin de rester compétitifs ? Cette analyse tente premièrement d'améliorer la compréhension des exigences du management participatif comme un élément fiable de compétitivité durable pour les organisations. Ensuite de déterminer les avantages que les managers pourraient tirer du management participatifs à travers ses méthodes. Ce faisant donc, la sensibilisation, l'implication des collaborateurs à la mise en œuvre des objectifs de l'organisation et le feedback managérial seront nos unités de mesures pour mesurer le degré d'implémentation du management participatif au sein de notre échantillon non du point de vue des managers mais de celui des collaborateurs ou employés. Le reste de l'article aura la structure qui suit. La section suivante traite des différentes méthodes et techniques de gestion, suivi des moyens pour mener à bien une bonne stratégie de gestion participative. Nous terminerons par une discussion des résultats et une conclusion.

1. Méthodes et techniques de gestion.

Une centaine de méthodes et techniques de gestion actuellement connues font l'objet d'un processus d'amélioration continue afin de répondre à l'évolution technologique et aux exigences croissantes des bénéficiaires de l'activité menée par l'organisation.

Les méthodes sont généralement classées selon plusieurs critères : l'utilisation envisagée, l'objectif poursuivi, sa nature, les fonctions de gestion de l'exercice dans lesquelles elles sont majoritairement utilisées, mais aussi les sous-systèmes de gestion dans lesquels elles sont utilisées. Il faut faire la distinction dès le début entre les méthodes de gestion et les méthodes utilisées en gestion. Ces dernières sont des méthodes de nature économique, technique, sociologique, etc. dont l'utilisation n'affecte pas directement le contenu et la forme de

manifestation des relations et processus managériaux. Typiquement, ils appartiennent à la gestion organisationnelle en raison de leur efficacité. Par exemple : la matrice des découvertes, le brainstorming, l'analyse de la valeur, la méthode Monte Carlo, etc.

La méthode ou la technique de gestion est une unité primaire, qui ne peut être déconstruite sans l'abolir ou changer sa structure et sa finalité. Les techniques de gestion sont généralement destinées à l'accomplissement des tâches managériales assignées à un ou plusieurs managers. Au lieu de cela, les systèmes de gestion sont plus larges que les méthodes ou techniques de gestion et les contiennent généralement sous une forme ou une autre. Une méthode qui répond aux exigences et qui est souvent utilisée est la méthode dite dirigeante (leading method). Il fait référence à la manière dont le manager utilise les outils disponibles et exerce son autorité sur les éléments à sa disposition pour les utiliser à bon escient et efficacement afin d'atteindre ses objectifs. Une autre méthode utilisée est celle du management dont les étapes et les éléments sont précisément conçus et strictement organisés en un complexe fonctionnel qui facilite l'exercice d'éléments du processus managérial, avec des conséquences sur l'activité et l'efficacité au travail d'un ou plusieurs managers.

Les méthodes dirigeantes (leading methods) sont des moyens efficaces de faire fructifier le travail social, d'orienter les efforts vers la réalisation des objectifs fixés. En économie, ce qui compte, c'est le style qu'adopte le dirigeant pour gérer une entreprise. Parmi les styles de leadership les plus importants, on peut citer les suivants : le style autocratique, le style persuasif, le style consultatif, le style démocratique.

Le style autocratique implique les moyens par lesquels le décideur prend des décisions sans consulter ses associés et ses subordonnés et sans tenir compte de leurs points de vue et propositions. Poursuivant l'énumération, le style persuasif est la façon dont le manager prend des décisions sans demander l'avis de ses collaborateurs et de son personnel, mais il fait de son mieux pour mettre en œuvre leurs décisions et obtenir leur consentement. Dans la même veine, le style consultatif fait référence à la situation où le manager consulte son personnel et ses subordonnés dans la prise de décision. Le style démocratique est appliqué lorsque le gestionnaire adopte la décision prise après l'approbation de ses collègues et subordonnés.

De la multitude de méthodes, techniques et procédures utilisées actuellement, certaines s'avèrent moins adaptables au contexte économique et social actuel. Parmi ces méthodes,

techniques et procédures actuellement utilisées figurent : la synthèse CSROEPM, le leadership psychosociologique et motivationnel, la synthèse Harzburg, le leadership par la communication etc.

La synthèse CSROEPM a été développée par HW Bayliss et consiste à synthétiser les méthodes de leadership les plus couramment utilisées dans le management actuel sans apporter d'éléments innovants. Le nom de la méthode est un acronyme des enjeux les plus importants du système proposé : Communication, Systèmes, Résultats, Objectifs, Exceptions, Participation, Motivation. Cette méthode consiste à déterminer ce qui est inhérent et élémentaire à chacun des moyens disponibles puis à rassembler ces enjeux dans un ensemble clair et harmonisé. Cela commence toujours par la communication parce qu'elle influence et génère l'attitude communicative qui vise à créer une attitude participative et à impliquer réellement les collègues dans les problèmes de l'entreprise. Cependant, la synthèse CSROEPM présente deux inconvénients : elle n'envisage pas clairement la gestion budgétaire et également le résultat est directement proportionnel à la performance atteinte.

La synthèse de Harzburg abrégée SH est également connue sous le nom de "direction collégiale" ou alors "le modèle de Harzburg". Il a été théorisé par la Management Academy de Harzburg. Cette pratique consiste à combiner les méthodes de conduite par objectifs, exceptions et résultats dans un système qui recherche les relations coopératives, façonner et définir la fonction de collaborateur et confiner la fonction de leader, former le personnel à une nouvelle conviction, de déléguer la capacité de décision, etc. Une des suggestions de la synthèse Harzburg est d'utiliser davantage la délégation de pouvoir qui doit être communiquée au stade où la décision peut être prise le plus en connaissance de cause, cela ne veut certainement pas dire par le plus approprié, mais par les mieux informés.

Le psychosocial et la méthode motivationnelle de leadership vise le dynamisme du groupe et sa motivation. Cette méthode consiste à inciter le personnel à ne pas s'arrêter uniquement à remplir les exigences de son travail mais à utiliser ses compétences pour atteindre son potentiel afin de résoudre les différents problèmes qui se posent dans l'organisation. Parmi les méthodes de leadership moins nouvelles mais très utilisées dans la pratique, il faut citer : les méthodes d'évaluation (analyse SWOT, etc.), les réunions (information, décision, harmonisation,

exploitation, les réunions hétérogènes), la délégation, le tableau de bord, le business plan, le brainstorming, la méthode Synectics, la méthode Delbecq, la méthode Delphi, etc.

Le tableau ci-dessous qui est une résultante de notre enquête nous permet d'apprécier le degré d'implication des collaborateurs au sein de leurs organisations

Tableau 1. *Structure de la variable de gestion participative*
Sensibilisation stratégique

Question : Une organisation élabore-t-elle des plans stratégiques et les employés les connaissent-ils ?

No n.	Options de réponse	Score
1.	Des plans stratégiques sont élaborés pour chaque domaine d'activité	5
2.	Une stratégie est connue des employés	4
3.	La stratégie est connue exclusivement des managers	3
4.	Certains plans généraux à long terme sont élaborés	2
5.	La planification fait référence à des périodes d'un an ou même plus courtes	1
6.	Une organisation exécute des activités quotidiennes	0

Processus d'établissement d'objectifs

Question : Une organisation fixe-t-elle des objectifs opérationnels pour des départements, des équipes ou des employés particuliers ?

No n.	Options de réponse	Score
1.	Les employés participent à un processus d'établissement d'objectifs	5
2.	Les objectifs sont établis par la haute direction sous la forme d'un plan visant à exécuter	4
3.	Les supérieurs établissent des objectifs pour la période la plus proche	3
4.	Les supérieurs n'expriment que des attentes générales envers les employés	2
5.	On attend des employés qu'ils s'acquittent de leurs tâches	1
6.	Les employés n'ont pas de périmètre de leurs fonctions défini	0

Retour d'information managérial

Question : Des réunions sont-elles organisées pour discuter de la performance organisationnelle ?

No n.	Options de réponse	Score
1.	Les employés participent à des réunions régulières avec la direction ou des supérieurs	5
2.	Les supérieurs discutent avec les employés de leur performance	4
3.	Il y a une réunion annuelle avec une présentation des performances	3
4.	Des séances d'information pour les employés sont organisées	2
5.	Les réunions incluent uniquement la direction	1
6.	Il n'y a pas de telles réunions organisées	0

Source : Interview mené par l'auteur

Kim (2002) a déclaré qu'une personne impliquée dans la prise de décision stratégique est capable d'influencer son environnement de travail de la manière la plus large possible.

Un degré de gestion participative était également conditionné dans l'étude des auteurs par une implication dans la fixation d'objectifs. Une des composantes du management participatif : le feedback managérial traduit l'intégration des salariés dans la réflexion sur la performance de l'entreprise tel que les débats ne sont pas censés comprendre uniquement des briefings où sont présentés les résultats annuels, mais sont censés permettre aux salariés de s'exprimer. Selon Detert et Burris (2007), même si la voix des employés « peut remettre en cause et bouleverser le statu quo de l'organisation et de ses détenteurs de pouvoir, [elle] est essentielle au bien-être organisationnel ». Il est donc nécessaire de créer des conditions où les avantages de s'exprimer ne sont pas contrebalancés par les risques qui résultent d'une complexité des relations humaines au sein d'une organisation (Detert et Burris 2007) ; Pitkänen et Lukka 2011). Emmert et Taher (1992). Les employés qui évaluent positivement leur environnement de travail et qui communiquent facilement avec leurs pairs et leurs supérieurs devraient démontrer une plus grande satisfaction et engagement au travail que les personnes ayant une perception négative des deux.

2. Les Moyens de Diriger la Participation

Actuellement, le management participatif est un système de management efficient, efficace et moderne. Il ne peut être pratiqué avec de grands résultats que s'il y a une tendance, vers un objectif commun par tous employés d'une organisation, quelle que soit leur position hiérarchique au sein de l'organisation. Dans cette situation sont créés les fondamentaux nécessaires pour établir de manière consensuelle les objectifs et le programme à moyen et long terme, fonder les décisions et les mettre en pratique.

En raison des changements accélérés de la nature des biens et services, il est nécessaire que l'organisation concentre son attention sur le segment de marché, et non sur le produit. " Une entreprise ne se définit pas par son nom, par sa charte ou par ses statuts, mais elle se définit par le besoin auquel un client répond lors de l'achat d'un produit ou d'un service fourni par l'entreprise. La question : « Quelle est notre activité ? Ne peut être répondu qu'en abordant une perspective qui permet de regarder cette entreprise de l'extérieur, c'est-à-dire du point de vue du consommateur ou du segment de marché" (Drucker, PF 1999).

En termes de gestion, la participation est l'activité par laquelle les employés d'une organisation prennent part au processus de gestion, s'impliquant à la fois dans la définition des objectifs et dans leur mise en œuvre effective et efficace dans la pratique. La participation consiste à réunir deux actions spécifiques : l'implication et l'intégration.

Aujourd'hui, les managers doivent être capables de faire face aux évolutions complexes et nombreuses de l'économie telles que les liens sociaux, les changements démographiques et les activités visant à favoriser le développement interne et les acquisitions. La planification stratégique donne aux gestionnaires l'opportunité de connaître les défis futurs et les opportunités qui se présentent. En raison des liens étroits de dépendance amplifiés dans l'environnement externe des organisations, la direction actuelle ne peut plus prendre des décisions fondées uniquement sur des considérations internes ou domestiques, comme il se doit sans cesse de considérer les lois, l'opinion publique, les souhaits des actionnaires, les liens de travail et d'autres parties externes. Sinon, les besoins ou les exigences des clients doivent être la priorité absolue dans l'élaboration de la mission de l'organisation car "une organisation se distingue par la qualité des produits qui donne satisfaction aux exigences des clients" (Drucker, PF 1993).

La Swedish School of Management, représentée par Jonas Ridderstrale et Kjell Nordstrom, promeut spécifiquement l'identification "des opportunités de niche" (Ridderstrale J., Nordstrom H. 2007.) comme source d'obtention d'un avantage concurrentiel. Dans leur tentative

de se différencier de leurs concurrents, les organisations recherchent le créneau, cherchent à spéculer en permanence et justifient surtout leurs compétences et leur innovation dans le domaine. Le management participatif encourage le développement de la créativité et de l'innovation afin que les membres de l'organisation y voient un défi pour obtenir les meilleurs résultats. Dans le même temps, la gestion participative vise à motiver le personnel à fournir des services de qualité en appréciant les mérites qu'ils ont eus après quelques idées et propositions intéressantes et à les pousser vers des connaissances avancées par l'amélioration de soi et la formation. Il est principalement envisagé de récompenser et d'encourager la contribution des membres à l'amélioration de la performance organisationnelle qui est contenue dans les objectifs stratégiques de l'organisation. Des objectifs tels que l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise, l'avantage concurrentiel détenu par l'entreprise et la part de marché ne sont que quelques-uns des aspects de l'avantage concurrentiel.

Sur le plan de l'organisation, il contribue à l'efficacité économique avec des leviers tels que : impliquer le personnel de l'entreprise dans les processus de décision, créer les conditions favorables à l'employés qui visent à faciliter la participation à la prise de décisions importantes liées à la prospérité de l'entreprise, la conception et la préservation de l'avantage stratégique par l'esprit d'équipe, un facteur qui est valorisé par les compétences compétitives du personnel. Afin d'atteindre une performance supérieure, il doit y avoir des objectifs communs, des critiques constructives pour encourager le développement des compétences individuelles et il doit également y avoir un supérieur hiérarchique supérieur qui doit être un exemple pour le personnel de l'entreprise et doit les motiver à obtenir un degré optimal afin d'atteindre la performance maximale.

Le système de gestion participatif a pour objectif principal de renforcer les compétences de gestion, d'adapter les futurs dirigeants aux problèmes qui peuvent survenir, de stimuler la capacité à les résoudre par des méthodes créatives. Les leaders précaires ne parviennent pas à soutenir le management participatif pour deux raisons : soit ils aspirent à avoir pris le contrôle de toutes choses, soit ils craignent d'être remplacés par quelqu'un de plus compétent. Dans les deux cas "de tels leaders échoueront à réaliser une gestion participative parce qu'ils sous-estiment leur propre potentiel et détruisent les meilleurs efforts des personnes avec lesquelles ils travaillent" (Maxwell, John C, 2005).

Seuls les leaders forts peuvent insuffler courage et confiance aux autres en leur confiant des responsabilités et en créant des équipes compétentes qui apportent le succès et le prestige de

l'organisation. Outre "nous ne devons pas utiliser uniquement les cerveaux que nous avons, mais tous les cerveaux que nous pouvons emprunter" (Wilson W, 2015) car c'est le seul moyen d'assurer l'efficacité de l'activité économique. La mise en œuvre de la gestion participative présente des avantages tels que l'augmentation de la qualité des décisions grâce à l'utilisation des connaissances et des compétences managériales des membres de l'entreprise, l'amélioration de la participation des parties prenantes à la définition et à la réalisation des objectifs de l'entreprise et la sensibilisation des membres de l'organisation. La recherche de l'avantage concurrentiel en soi ne mène pas nécessairement au succès dans la compétition. Cela s'explique par l'absence d'un environnement domestique stimulant pour les entreprises. "Ils peuvent mener une bonne activité en fonction de la manière dont ils apparaissent, s'organisent et sont gérés, et de l'intensité de la rivalité du marché. Leurs propres méthodes de gestion et leur interférence avec celles d'autres entreprises créent un environnement concurrentiel propre à une économie, ce qui apportera des avantages et des inconvénients à l'organisation» (Porter M, 1985).

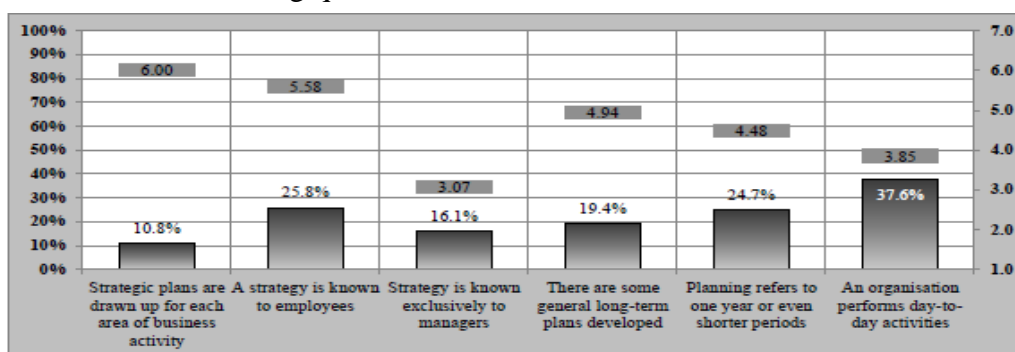
L'utilisation d'un management participatif conduit à la formation de compétences au sein de l'organisation qui faciliteront l'introduction de la transformation, du changement, des pratiques innovantes permanentes et de l'augmentation de la performance organisationnelle. Dans l'organisation où la culture organisationnelle et le climat de travail sont forts, les employés travaillent ensemble efficacement, partagent la vision et la mission de l'organisation et font des efforts conjoints pour créer des conditions de travail appropriées pour chaque employé.

3 Constats et Implications

Sensibilisation stratégique

Le premier facteur analysé – la sensibilisation stratégique – indiquait si des plans stratégiques étaient formulés et si les employés étaient tenus informés de ces plans dans les entreprises examinées (fig.1).

Figure 1 : Sensibilisation stratégique dans les PME camerounaises



Source : Auteurs

Les deux premières options de réponse reflétaient des situations où les employés étaient au courant des plans stratégiques soit pour chaque domaine où une organisation opérait, soit pour une entreprise dans son ensemble. Ces deux scénarios ont été rapportés ensemble par 28,0 % des PME. Familiariser les salariés avec les plans stratégiques d'une entreprise prouve que les managers font confiance à leur personnel, ce qui intensifie l'affiliation des salariés à l'entreprise. C'est un signal de bon augure pour un futur développement commercial. Les scénarios susmentionnés ont été appréciés par les employés qui leur ont attribué des scores de satisfaction de 6,0 et 5,6 respectivement. Il faut ajouter que dans 62,8% des grandes entreprises, les employés avaient pleinement connaissance des stratégies d'entreprises.

La troisième option présentait une situation où les employés étaient conscients de l'existence d'une stratégie dans une entreprise, mais cette stratégie n'était révélée à personne d'autre qu'aux managers. Un tel scénario a été signalé dans 16,1 % des PME et 31,4 % des grandes entreprises. Il est intéressant de noter que dans ce dernier groupe, cette situation était perçue comme neutre, alors que pour les PME, elle était perçue comme négative. Sur la base des réponses descriptives, on peut conclure que dans certaines grandes entreprises, les employés ont le sentiment que les questions stratégiques devraient être laissées aux cadres supérieurs, car ces sujets dépassaient le champ d'activité des employés réguliers. Dans les petites entreprises, le manque d'informations était associé à un avenir incertain et mettait le personnel mal à l'aise. En tenant compte des trois options de réponse susmentionnées, on peut affirmer que les plans stratégiques ont été élaborés par 40,9 % des PME et 86,0 % des grandes entreprises. Si également le quatrième scénario (représentant « un plan de parcours à long termes ») a été inclus, il est apparu que plus de la moitié (51,6 %) des PME ont pris en compte dans leur planification des problèmes allant au-delà des opérations actuelles. Pour les grandes entreprises, ce chiffre était de 91,9%, ce qui montre un énorme écart dans la réflexion stratégique entre les PME camerounaises et les grandes entreprises.

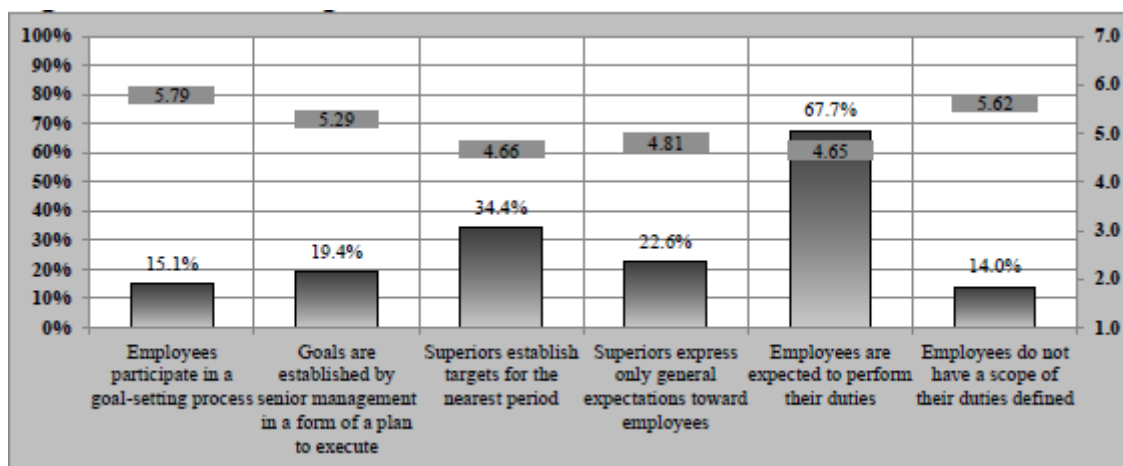
Enfin, une option lorsque les entreprises effectuaient uniquement des opérations courantes a été retenue par 37,6 % des PME. Dans la majorité des cas, c'était la seule réponse donnée. Cela signifiait que dans une PME camerounaise sur trois, non seulement les employés n'étaient pas au courant d'une stratégie d'entreprise, mais même les dirigeants ou les propriétaires semblaient ne pas viser très loin. Ce caractère temporaire a été perçu comme légèrement négatif.

Processus de mises en place des objectifs

Outre la prise de conscience stratégique, des méthodologies de formulation d'objectifs opérationnels ont été analysées (fig. 3). Dans la plupart des cas, les employés des PME ont le sentiment qu'on attend d'eux qu'ils remplissent leurs fonctions. Dans de nombreux cas, ladite réponse reflétait une situation dans laquelle les employés effectuaient des tâches routinières et répétables sans objectifs ni cibles spécifiques définis. Les employés de 24,7 % des PME ont déclaré qu'on ne leur avait donné ni objectifs formels, ni tâches à accomplir. Même les attentes générales n'étaient pas exprimées par leurs supérieurs. Étonnamment, la situation décrite a été

considérée comme positive, avec une explication possible selon laquelle les employés avaient le sentiment de savoir ce qu'ils faisaient et n'attendaient rien de positif de l'examen minutieux de leur travail par les gestionnaires. Dans le cas des grandes entreprises, les employés ont également déclaré fréquemment qu'ils étaient censés remplir leurs fonctions. Mais, dans 9,3 % des entreprises seulement, c'était le seul moyen d'organiser le travail. De plus, une telle situation était considérée comme négative.

Figure 2 : Processus de mises en place des objectifs



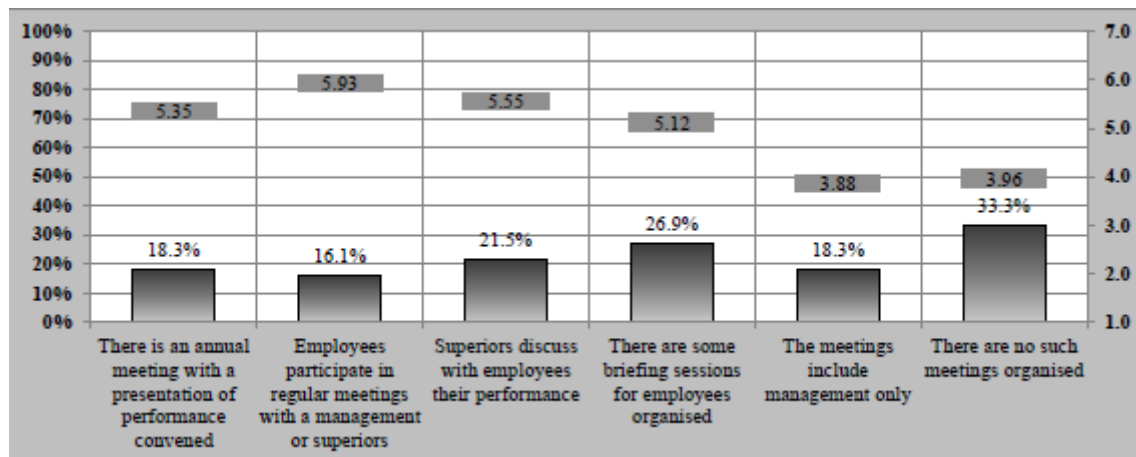
Source : Auteurs

En ce qui concerne les moyens formels d'établir des objectifs dans les PME, la situation la plus fréquente était celle où les supérieurs fixaient des objectifs pour les périodes les plus proches (rapportées dans 34,4% des cas). Il s'agit d'un niveau similaire à celui que l'on trouve dans les grandes entreprises. Des plans formalisés établis par les dirigeants ont été trouvés dans 19,4 % des PME. C'était une part beaucoup plus faible que dans le cas des grandes entreprises (55,8%). Enfin, la planification participative a été signalée par 15,1 % des PME, ce qui était encore une fois beaucoup plus faible que celui des grandes entreprises (30,2 %). Dans les deux groupes, cependant, cette situation a été évaluée positivement. En prenant ensemble les trois modes de planification formalisés, il s'est avéré que dans plus de la moitié des PME (55,9 %) et dans 80,2 % des grandes entreprises, les employés avaient des objectifs ou des cibles tangibles auxquels se référer. Cela impliquait la possibilité d'appliquer des systèmes de récompense basés sur la performance. Enfin, il faut ajouter que dans 14,0% des PME et dans 18,6% des grandes entreprises, les salariés n'avaient pas de périmètre précis de fonctions défini. Étonnamment, ces situations ont été considérées comme positives. Les réponses descriptives ont montré que la possibilité de définir ses propres tâches conduit à une plus grande efficacité et efficacité du travail et, par conséquent, à une récompense supplémentaire pour la performance.

Feedback Managérial

Le dernier indicateur de management participatif analysé était l'existence de réunions d'employés organisées pour discuter de la performance de l'entreprise (fig. 4). Une telle situation indiquait que les gestionnaires considéraient les employés comme des contributeurs importants au succès d'une entreprise, et pas seulement comme des exécutants d'ordres.

Figure 3 : Retour d'information managérial dans les PME Camerounaises



Source : auteur présentation

Les séances d'informations pour les employés, organisées lorsqu'il y avait des problèmes urgents à communiquer, se sont avérées la forme la plus fréquente de retour d'information managériale dans les PME. De telles réunions ont été convoquées afin d'initier des actions, plutôt que d'informer sur les résultats. Leurs formats, leur durée et la portée des informations différaient. Dans certains cas, la communication à sens unique était utilisée, dans d'autres, les employés étaient autorisés à poser des questions et pouvaient s'attendre à des réponses. Cette dernière forme de communication a été jugée satisfaisante par les employés. Dans les grandes entreprises, les séances d'information étaient populaires, mais peu répandues. Cependant, ils ont été considérés comme les plus appropriés. Dans 34,4 % des PME, des réunions annuelles ou même plus fréquentes avec les dirigeants ont été organisées pour traiter de la performance de l'entreprise. Les réunions annuelles ont été perçues comme les plus bénéfiques. Compte tenu de toutes les options de réponse susmentionnées, on peut dire que plus de la moitié des PME ont intégré leurs employés dans une discussion sur la performance des entreprises. Pour les grandes entreprises qui partagent atteint 73,3%. D'autre part, dans 18,3 % des PME camerounaises, les réunions liées aux performances n'étaient organisées que dans les cercles de direction. Cette situation a été évaluée comme légèrement négative. Dans le cas des grandes entreprises, la part est passée à 33,7%. Évidemment, plus l'entreprise était grande, moins il serait pratique d'intégrer les employés dans toutes les discussions. Cependant, en raison de cadres de

communication internes bien développés, les employés ont reçu des comptes rendus sous forme de résumés de leurs supérieurs. C'est pourquoi aucun sentiment d'exclusion n'a été observé. Enfin, dans une PME sur trois, aucune réunion liée à la performance n'a été organisée, ce qui a suscité des sentiments mitigés parmi les employés. Dans certains cas, les employés voulaient en savoir plus, alors que dans d'autres, ils s'appuyaient sur une communication informelle ou surveillaient la situation d'une entreprise en observant par exemple les commandes passées par les clients. Une situation similaire n'a été signalée que par 5,8 % des grandes entreprises et a été jugée totalement inacceptable.

4. Discussion et conclusion

L'appréciation du leadership inclusif peut être observée en référence aux scores de satisfaction des employés les plus élevés lorsqu'ils ont été soit impliqués dans la formulation ou au moins pleinement informés des plans stratégiques et opérationnels de leur entreprise. De même, une étude sur les entreprises thaïlandaises a montré que les employés qui perçoivent leurs managers comme plus démocratiques et inclusifs, étaient généralement plus satisfaits à la fois de leur niveau de participation à la prise de décision et de leurs conditions de travail (Yukongdi 2010). D'autre part, ces situations les plus bienvenues n'ont été trouvées que dans 28,0% des PME camerounaises examinées, et beaucoup plus fréquentes dans les grandes entreprises. Les recherches des auteurs ont également indiqué des lacunes en matière de leadership dans de nombreuses PME camerounaises. Les employés d'une PME examinée sur quatre ont indiqué qu'ils n'avaient pas été informés par les gestionnaires des objectifs ou des tâches à accomplir. Fait intéressant, les employés n'étaient pas préoccupés par ce déficit d'information, car ils n'attendaient rien de positif de la part des gestionnaires qui scrutent leur travail. En résumé, l'objectif de cette étude était de combler le manque de recherche sur le lien entre le leadership inclusif et la compétitivité durable. En ce sens, l'étude contribue à une littérature sur le management participatif et l'avantage concurrentiel. Car effet, 25% des organisations dont les employés connaissent la stratégie globale sont plus concernés et impliqués à son implémentation. Au niveau de l'implication de la mise en place des objectifs, 15% des employés de ces organisations participaient à ce processus ce qui les conditionnait d'être davantage impliqués dans l'implémentation et la réalisation de ces objectifs car ayant participé à leur élaboration, il en ressort un fort impact positif au final sur la performance de l'organisation leur conférant ainsi à terme un avantage compétitif par rapport au 67,7% des organisations de notre échantillon qui eux adoptent un style de management autocratique et où on attend juste des employés d'accomplir leurs tâches. Quant au feedback managérial une partie non négligeable des organisations de notre échantillon ont une pratique du genre. En effet, 18,3% des organisations tiennent des réunions annuelles avec l'ensemble des collaborateurs pour présenter, échanger et discuter des performances atteintes. 16,1% des employés participent de façon régulière aux réunions avec le top management de l'organisation. 21,5% des supérieurs hiérarchiques discutent avec leurs collaborateurs ou employés de leurs performances individuelles et enfin 26,9% des organisations de notre échantillon organisent des sessions de briefings pour leurs employés.

Le management participatif vise pour les organisations à atteindre un niveau supérieur de performance à tous les niveaux : économique, organisationnel, technique, psychologique, commerciale etc... Le leadership, la participation et la culture sont si imbriquées que, les unes sans les autres les rendent incompréhensibles. Le leadership et l'organisation génèrent une certaine culture, de manière à ce qu'aucun saut dans le temps ne soit possible. Nous ne pouvons échapper à la culture dominante actuelle, tout comme on ne peut pas transplanter le modèles managériaux ou organisationnels développés ailleurs. Chaque personne individuelle à sa place au sein de la culture de l'organisation à laquelle il appartient, tout comme cette dernière fournit le cadre et même la mesure de la réussite individuelle. Nous pensons que le management participatif vise le collectivisme car il y a plusieurs idées alternatives en raison de la contribution des membres de l'organisation et il y a aussi moins de chance de prendre de mauvaises décisions. Au sein de ce type de management l'accent est mis sur l'exploitation des idées générées par les employés et les collègues afin de prendre une décision pour entraîner le meilleur résultat et l'efficacité de l'organisation. De ce point de vue, notre recherche a souligné l'avantage concurrentiel généré en appliquant le management participatif aux organisations afin d'atteindre l'efficacité des activités économiques. Nous considérons également que le management participatif se caractérise par le dynamisme et la complexité des activités économiques, le développement technique et scientifique, la nécessité d'établir et d'utiliser des incitations matérielles et morales afin d'assurer le plein accord des intérêts de toutes les parties concernées. En conclusion, le management participatif peut devenir la véritable source d'un avantage concurrentiel durable pour l'organisation. Dans la situation actuelle de l'évolution technologique, les organisations doivent être ouvertes à essayer de trouver de nouvelles opportunités de développement et ne doivent pas souhaiter une attitude en retrait par rapport aux concurrents économiques.

BIBLIOGRAPHIE

1. Lupu A.-G, Lupu FA, (2012). Application microéconomique, (Ploiești: Maison d'édition Karta Graphik, 8, 53-54.
2. Vlasceanu, Mihaela, (2003). Organizații și comportament organizațional, (Iași : Maison d'édition Polirom, 283.
3. Detert et Burris (2007). ER 2007, Comportement de leadership et voix des employés : La porte est-elle vraiment ouverte? Acad. Manag. J.,50, 4 (août 2007), 869-884. DOI 10,5465/AMJ.2007.26279183
4. Drucker, PF (1999). Realitățile lumii de mâine, (Bucarest : Maison d'édition Teora, 44, 85-86.
5. Drucker, PF (1993). Inovația și sistemul antreprenorial, (Bucarest : Maison d'édition encyclopédique, 87, 129.
6. Dyczkowska et al (2018). le controle de gestion des start-up – des efforts fragmentés ou un cadre unifié ? 56, 33-34
7. Emmert et Taher (1992). Professionnels du secteur public : les effets des emplois publics sur motivation, satisfaction au travail et implication au travail, Un m. Rév. de l'administration publique.22, 1 (mars 1992), 37-48. DOI = 10.1177/027507409202200103
8. Kim (2002) Gestion participative et satisfaction au travail : leçons pour le leadership en gestion 231-241. DOI= 10.1111/0033-3352.00173
9. Maxwell, John C, (2005) Cele 17 legi ale muncii în echipă, (Bucarest : Maison d'édition Amaltea, 22, 44-45.
10. Ridderstrale J., Nordstrom H. (2007). Entreprise géniale, (Bucarest : Maison d'édition Publica, 87.
11. Pitkänen et Lukka 2011). Trois dimensions du feedback formel et informel dans la comptabilité managériale. Manag. Account. Rés.22, 2 (juin 2011), 125-137. DOI =<https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.004>
12. Willson W, (2015) Notele stenografiate ale lui Woodrow Wilson, www.bookcity.rad/librariata.
13. Porter M, (1985). Avantage compétitif des nations, (New York : Presse libre), 30, 67.
14. Wimalasiri et Kouzmin (2000). Une étude comparative des initiatives d'implication des employés à Hong Kong et aux États-Unis, 23 ? 44-45

15. Yukongdi (2010). Une étude du style de leadership préféré des employés thaïlandais. *Asie-Pac. Business Review*. 16, 1-2 (janv. 2010), 161-181. DOI =0,180/13602380903168962