

OCTAVE GÉLINIER

(1916-2004)

Pourquoi et comment faire participer les salariés ?

Directeur d'un grand cabinet de conseil en organisation, sa réflexion s'inscrit dans le prolongement de l'école classique mais en tenant compte des critiques de l'école des relations humaines.

Prolongeant la réflexion de Drucker, il approfondit la notion de direction par objectifs (DPO) : les objectifs de l'entreprise et les moyens doivent être négociés pour une période donnée entre la direction et les subordonnés. Cela implique la décomposition des objectifs en sous objectifs pour définir les responsabilités de chacun.

Les membres de l'organisation participent à la définition des objectifs les concernant. Ceux-ci, ainsi que les moyens de les atteindre font donc l'objet d'une négociation. C'est la DPPO (**direction participative par objectifs**).

L'intérêt est qu'une personne fait preuve de plus de détermination pour mettre en application des décisions auxquelles elle a elle-même participé. Elle se sent plus concernée que si cela lui est imposé.

La difficulté est que, les objectifs s'inscrivant dans la politique générale de l'entreprise, la marge de liberté dans leur fixation est en pratique limitée.

Cette méthode met l'accent sur la nécessité d'une politique de communication facilitant le dialogue social à tous les niveaux.

Gélinier préconise aussi de favoriser l'initiative des salariés et de valoriser les tâches d'exécution par la mise en place de groupes autonomes.

Il considère aussi que les salariés doivent avoir un retour sur les résultats de leurs efforts. Cela passe par la mise en place d'un intéressement collectif aux résultats de l'entreprise et de chaque unité.

La notion de participation doit donc être prise dans les deux sens de participation aux décisions et de participation aux résultats. Le but est que les salariés se sentent davantage concernés par le fonctionnement de l'entreprise.

Ouvrage principal

Fonctions et tâches de direction générale – 1963