

Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: 31 (1994)
Heft: 1174

Artikel: La gestion participative
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1009484>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 18.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

tion, plutôt qu'elles favorisent la communication. C'est pourquoi Osborne et Gaebler ont pu observer une réduction drastique du nombre des cadres intermédiaires dans les administrations innovantes et converties à la gestion participative.

Par ailleurs l'organisation administrative participative, celle qui investit d'une large autonomie les employés du front pour ce qui est de la solution des problèmes auxquels ils sont confrontés, conduit inmanquablement au travail en équipes, non seulement à l'intérieur des services mais également entre les services. Ce n'est pas un hasard: assumer une responsabilité implique de pouvoir échanger informations et expériences. Ce qu'empêche précisément une organisation centralisée et hiérarchisée.

Le travail en équipes permet de confronter des points de vue différents et d'affronter les problèmes en tenant compte de toutes leurs dimensions. Il favorise la circulation de l'information et la diffusion de l'innovation. Des qualités qui sont absentes de l'organisa-

tion hiérarchique et cloisonnée, où chacun agit selon sa seule perspective, dans une logique bureaucratique, sur la base de routines certes éprouvées mais souvent inadéquates.

La gestion participative doit aussi veiller à protéger les employés investis de responsabilités contre la mauvaise volonté de leurs supérieurs. En effet, ces derniers ne sont pas toujours ouverts à la critique et aux suggestions qui mettent en question le fonctionnement de leur service. Et maintes tentatives de gestion participative ont échoué par lassitude des salariés devant le manque d'intérêt de la direction. Rudy Perpich, gouverneur du Minnesota, a imaginé une solution intéressante. Une commission qu'il coprésidé reçoit les propositions d'innovation et sélectionne les plus intéressantes, pour autant qu'elles proviennent d'une équipe et n'impliquent pas de dépenses supplémentaires. Cette sélection vaut feu vert pour la réalisation, garantie de l'aide technique nécessaire, acceptation par le supérieur direct et droit à l'erreur. ■

SÉCURITÉ DE L'EMPLOI

La meilleure manière de s'assurer la coopération des syndicats, c'est de renoncer aux licenciements. Le taux de rotation du personnel est suffisant pour permettre les suppressions d'emplois nécessaires. La garantie de l'emploi n'implique d'ailleurs pas le maintien à tel poste mais l'assurance de conserver un travail. Ce sentiment de sécurité est important pour susciter et réaliser des innovations.

A Phoenix, plusieurs employés municipaux ont proposé la suppression de leurs propres postes; dans cette ville, 10% des économies réalisées au cours de la première année sont acquies à celles et ceux qui en ont fait la suggestion.

LA RÈGLE D'OR D'OSBORNE ET GAEBLER

Les efforts en vue d'augmenter la productivité conduisent en général à une baisse de productivité et à une dégradation des conditions de travail. Alors que les efforts en vue de responsabiliser les salariés permettent tout à la fois d'améliorer la productivité et les conditions de travail.

La gestion participative

En 1978, Ronald Contino prend la direction du service des véhicules de la voirie new-yorkaise: une administration de 1300 employés — mécaniciens, soudeurs, carrossiers, électriciens, etc — chargée de l'entretien d'un parc de 6500 véhicules, dans un état de complète désorganisation: certains jours, seule la moitié des véhicules est en état de marche.

Contino décide alors de susciter la critique et les idées des employés par le biais de groupes de gestion du travail. En trois ans, le taux des véhicules immobilisés baisse de manière significative et, grâce aux innovations proposées, le service économise 16 millions de dollars. *«Cela a été possible, explique Ronald Contino, grâce à un environnement dans lequel chacun participe au processus de décision et sait que ses propositions parviennent sans entraves jusqu'à la direction. Les modifications des méthodes de travail ne sont plus perçues comme des ordres imposés par une hiérarchie distante, mais comme le résultat d'une réflexion d'équipe et d'un désir partagé d'améliorer le travail».*

Une fois le service remis sur pied, Contino délègue toutes les opérations de contrôle jusqu'alors centralisées. Il nomme un mécanicien à la tête d'une nouvelle division des projets, chargée de traiter les commandes d'équipements, de tester les véhicules à leur arrivée, de négocier et d'exécuter les contrats de garantie. Par ailleurs il crée une unité de recherche et de développement formée de mécaniciens qui réalise plus de 50 innovations

dont plusieurs sont vendues sous licence au secteur privé.

Dans la ville de Madison (Wisconsin), c'est le département de la police municipale qui tente l'expérience de la gestion participative. En été 1986, le chef de la police, David Couper, organise une réunion pour débattre de la possibilité d'expérimenter de nouvelles méthodes de gestion. Plus de 50 fonctionnaires sont présents et mandatent un groupe de 10 personnes pour concrétiser cette idée. Après d'intenses discussions, le groupe conclut à la nécessité d'un district expérimental de 38 policiers responsables d'une population de 30 000 habitants. Le groupe consulte tous les employés du département et prend en compte leurs vœux pour l'organisation de ce nouveau district: les cadres sont élus par les employés, l'élaboration des méthodes de travail et la conception du nouveau bâtiment de la police réalisées par les employés.

Le district expérimental procède régulièrement à des enquêtes qui permettent aux usagers d'exprimer leur avis et développe une action orientée vers les besoins des habitants (voir DP n° 1167). Pour concrétiser cette action, inspecteurs, agents, contractuels et employés administratifs se réunissent en groupes de travail.

Aujourd'hui le district expérimental est une administration motivée où l'absentéisme est rare et dont les membres ne voudraient pas revenir à la situation antérieure. Les résultats sont tellement satisfaisants — en termes d'atmosphère de travail et d'efficacité — qu'en 1991 le département de la police étend l'expérience à l'ensemble de la ville en créant trois nouveaux districts décentralisés. ■