

# 3.1

## DISPOSER DE MODES DE GOUVERNANCE CLAIRS

- **Public concerné** : Organe d'administration, hiérarchie, personnel.
- **Objectif** : Définir les rôles, places et fonctions des instances de décision
- **Axe de prévention primaire** : Gouvernance et prise de décisions.

Les asbl sont composées de plusieurs organes de décision : l'organe d'administration (OA)<sup>18</sup> et l'assemblée générale (AG). En fonction de la taille de l'organisation, s'ajoute à ceux-ci des instances de concertation sociale : la délégation syndicale, le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) et/ou le conseil d'entreprise (CE).

L'organe de **décision** le plus important pour la prévention primaire du burnout est l'organe d'administration (OA), car c'est lui qui impulse les grandes orientations stratégiques et la vision à moyen et long terme, tout en assurant un rôle de contrôle et de gestion de l'organisation. C'est pourquoi cette fiche se centre surtout sur son rôle. Le rôle de l'assemblée générale (AG) n'a été relevé que de manière très ponctuelle durant les groupes de discussion de cette recherche-action. Son rôle ne sera donc pas détaillé ici, car l'AG apparaît assez éloignée des actions relatives à la prévention primaire du burnout.

En effet, la recherche-action concernant « Le soutien à la prévention primaire du burnout » (2019 ; 2020) a relevé que les liens avec l'OA peuvent être une contrainte et/ou une ressource pour cette prévention primaire du burnout.

Comme soutien d'une part, l'OA porte et renforce les actions de terrain en fournissant les ressources adéquates en réponse aux besoins de l'équipe et/ou de la direction. Il joue alors un rôle-clé dans le

processus de prévention. Il est à noter que l'OA ne pourra jouer pleinement ce rôle de soutien que si la fonction de direction (ou de coordination) se fait le relais auprès de l'OA des demandes, besoins et difficultés éventuelles de l'équipe.

D'autre part, l'OA peut être perçue par l'équipe comme un acteur extérieur aux réalités du terrain, qui viendrait contraindre et freiner les pratiques du personnel par ses décisions. Il existe alors un risque d'incohérence entre la vision décidée par l'OA et les besoins et pratiques du terrain<sup>19</sup>, ce qui peut être une source de mal-être au travail. Dans ce cas, il revient à la fonction de direction d'assurer ce rôle d'intermédiaire qui transmet les informations de l'équipe vers l'OA et inversement. C'est également la fonction de direction qui est en charge d'évaluer les objectifs fixés au regard de la réalité rencontrée par les équipes de terrain, et de proposer des ajustements le cas échéant.

Les équipes de terrain attendent de l'OA qu'il propose une vision claire<sup>20</sup> pour le fonctionnement de la structure, qu'il définisse un cadre précis pour le travail de terrain, tout en laissant une autonomie aux équipes dans la réalisation de cette vision. L'équilibre à trouver est délicat, entre la nécessaire définition d'un cadre de travail et de missions clair d'une part, et d'autre part le respect de marges de manœuvre indispensables à l'équipe pour concrétiser et adapter ces objectifs aux réalités de terrain.

18 – L'organe d'administration (OA) était anciennement appelé le conseil d'administration (CA).

19 – Cf. *Fiche 21* Définir et/ou clarifier son projet institutionnel

20 – Cf. *Fiche 21*. Définir et/ou clarifier son projet institutionnel

## 01. LE TYPE DE MANAGEMENT DE L'OA

Le rôle de l'OA dans une organisation peut prendre différentes formes, en fonction de la culture, du niveau de maturité de l'équipe dirigeante et de la direction, et du lien qui unit l'OA et la direction.

Sybille Mertens et Julie Rijpens (2008) ont proposé un modèle explorant 5 types de management d'un OA, chacun correspond à une étape différente du développement de l'asbl. Utiliser ce modèle pour définir le mode de management des instances de décision au sein de sa propre organisation permet de clarifier les rôles et fonctions de l'OA et de l'AG ainsi que d'identifier les limites du rôle de la direction et de l'OA.

	Management amateur	Super Management	Modèle actionnarial	Coopération	Ratification
<b>Rôle de l'organe d'administration (OA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intérêt pour l'opérationnel et le court terme</li> <li>➤ Faible monitoring</li> <li>➤ Peu de planification</li> <li>➤ Pas de vision stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assure à la fois la gouvernance et la direction</li> <li>➤ Monitoring existe mais est mal défini</li> </ul>	<p style="text-align: center;">OA = gouvernance (grandes orientations stratégiques) Direction = opérationnel</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ OA passif (volontaire ou non)</li> <li>➤ Uniquement obligations formelles</li> <li>➤ Confiance totale de l'OA vis-à-vis de la direction (qui prépare tout/ l'OA n'a plus qu'à entériner)</li> </ul>
<b>Compétences / profils des membres de l'OA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membres de l'OA motivés par le projet associatif</li> <li>➤ Pas nécessairement de compétences en gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'association se professionnalise : Engagement d'admin. avec compétences techniques et/ou managériales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membres de l'OA avec des compétences plus financières ou sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'OA connaît bien l'environnement de l'organisation (aide pour lever des fonds...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membres de l'OA avec de nombreuses occupations en dehors de l'association</li> </ul>
<b>Défis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maintenir l'intérêt des Membres de l'OA</li> <li>➤ Développer une vision stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Difficulté à maintenir les deux rôles sur le long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Préserver la capacité d'innovation</li> <li>➤ Éviter démotivation de la direction</li> <li>➤ Contrôle à la fois sur des éléments objectivables ET non objectivables (mission sociale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trouver juste équilibre confiance / contrôle</li> <li>➤ Maintenir la cohérence entre activités et stratégie</li> <li>➤ Vérifier que direction n'abuse pas de son pouvoir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maintenir motivation des Membres de l'OA (quel est mon apport ?)</li> <li>➤ Gouvernance réduite</li> <li>➤ Souvent mise à mal par une situation de crise dans l'asbl</li> </ul>
<b>Niveau de développement de l'association</b>	Création de l'asbl	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Petite association sans direction</li> <li>➤ Surcharge de la direction</li> <li>➤ Période de crise</li> </ul>	Phase de maturité	Phase de maturité	Phase de maturité

## 02. UN PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ

Lorsqu'une décision doit être prise, il est utile de clarifier la responsabilité de chacun et du collectif dans la prise de décision, pour déterminer de la façon la plus claire possible « qui décide de quoi ? ». Ceci permet de placer collectivement des balises claires au travail de chacune, favorisant la prévention primaire du burnout.

Appliquer le principe de subsidiarité au processus de prise de décision dans l'organisation permet de mettre en place une logique participative dans laquelle chaque niveau de pouvoir ne gère que les sujets pour lesquels il est compétent.

**Le principe de subsidiarité** (Jeske, 2020) propose qu'un niveau hiérarchique puisse uniquement effectuer les tâches et prendre les décisions qui ne peuvent être réalisées au niveau inférieur. Il s'agit de renverser la délégation : ce n'est pas la hiérarchie qui délègue certaines tâches à son équipe, mais plutôt les personnes qui transmettent toute décision ou situation qui excèdent leurs compétences au niveau hiérarchiquement supérieur. La responsabilité de la décision est ainsi partagée par les personnes qui sont le plus proche du terrain et donc des conséquences de la décision à prendre.

Pour mettre en place cette subsidiarité, trois principes d'action sont nécessaires :

- **Principe de compétence** : le niveau supérieur s'empêche de réaliser toute tâche que peut accomplir par lui-même le niveau inférieur
- **Principe de secours** : le niveau supérieur doit soutenir (si besoin) et peut aider le niveau inférieur
- **Principe de suppléance** : le niveau supérieur peut remplacer exceptionnellement et de manière limitée dans le temps le niveau inférieur, en cas de défaillance ou de grave insuffisance.

Ce mode de management est basé sur la **confiance** réciproque entre la hiérarchie et les équipes de terrain. Il amène une grande **autonomie** dans la réalisation des tâches, et nécessite donc une certaine maturité de l'équipe en place pour être réalisée avec succès.

En adaptant le principe de subsidiarité aux instances de décision dans l'organisation, les rôles et responsabilités de chaque niveau peuvent être définis comme suit :

#### ➤ Responsabilités de l'OA :

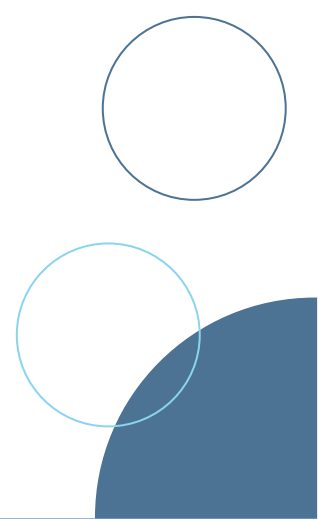
- Définir la vision de l'organisation à moyen et long terme.
- Accorder l'autonomie à la direction et à l'équipe pour réaliser les tâches qui relèvent de leur compétence, en vue de remplir la vision.
- Soutenir l'équipe et la direction, être présent et impliqué en cas de problème.

#### ➤ Responsabilités de la direction

- Transmettre la vision de l'OA à l'équipe
- Accorder l'autonomie nécessaire à l'équipe pour réaliser les tâches qu'elle estime être de sa compétence, en vue de remplir la vision.
- Transmettre les situations qui dépassent ses compétences à l'OA, sans attendre la crise.
- Soutenir l'équipe dans la réalisation de ses tâches, être présente et impliquée en cas de problème.

#### ➤ Responsabilités de l'équipe

- Comprendre la vision proposée par l'OA et développer des actions et projets en lien.
- S'impliquer et assumer la responsabilité des tâches pour lesquelles l'équipe dispose de compétences appropriées.
- Faire preuve de créativité et d'autonomie dans la réalisation des tâches.
- Transmettre les situations qui dépassent ses compétences à la direction (et à l'OA le cas échéant), sans attendre la crise.



#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- [Fiche 2.1](#). Définir et/ou clarifier son projet institutionnel
- [Fiche 3.3](#). Modalités de prise de décision et d'information en management participatif

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Jeske, F. (2020). Le guide du dirigeant responsable - Réinventez votre entreprise pour la faire grandir !. France: Tredaniel.
- Mertens, S., Rijpens, J., (2008), « La gouvernance en associations : pour une vision dynamique du CA », asbl Actualités, n°108, p.1-3.

# 3.2

## DÉFINIR LE MANAGEMENT PARTICIPATIF ET SES RISQUES ASSOCIÉS

- **Public concerné** : Hiérarchie.
- **Objectif** : Définir le management participatif ; identifier les dérives du management participatif.
- **Axe de prévention primaire** : Gouvernance et prise de décision.

La référence au « management participatif » constitue l'un des axes majeurs de travail en termes de prévention primaire du burnout. En effet, les termes « management participatif » sont souvent utilisés à outrance en organisation, sans qu'une réelle réflexion quant aux fondements et pratiques entourant ce type de management soit réalisée avec les équipes et les fonctions encadrantes. Ce flou engendre un réel malaise dans les équipes, lorsque la répartition des tâches et des responsabilités devient flottante ou lorsque les procédures de prise de décision deviennent obscures. Déconstruire la notion de « management participatif » avec l'ensemble du personnel permet d'aborder les questions de gouvernance<sup>21</sup>.

Cela permettra également de définir de nouvelles modalités de coopération le cadre de fonctionnement et les responsabilités de chacun dans l'action à entreprendre.

La prévention primaire du burnout passe ainsi par le fait d'assurer la clarté des modes de prise de décision et la manière dont le personnel peut participer à la prise de décision dans l'organisation. Il est important de (re)donner du sens à la participation des personnes, en distinguant les différentes formes de participation possibles au sein de l'organisation (dont la coopération) et en clarifiant le fait que différentes formes de participation sont possibles au sein de la même organisation, en fonction du type de tâches à réaliser.

### 01. DÉFINITION : UN CONTINUUM DE PARTICIPATION

Les **modes de décision** dans les organisations participantes peuvent être décrits sur base d'un continuum entre un mode directif, dans lequel les décisions sont imposées par la hiérarchie (direction ou OA), et un mode participatif, dans lequel la décision est prise collectivement.



Ces deux types de management sont utiles et ont du sens pour certains types de décision, il s'avère que ce sont les zones de flou qui engendrent le plus de tensions pour le personnel, comme nous le verrons dans le deuxième point.

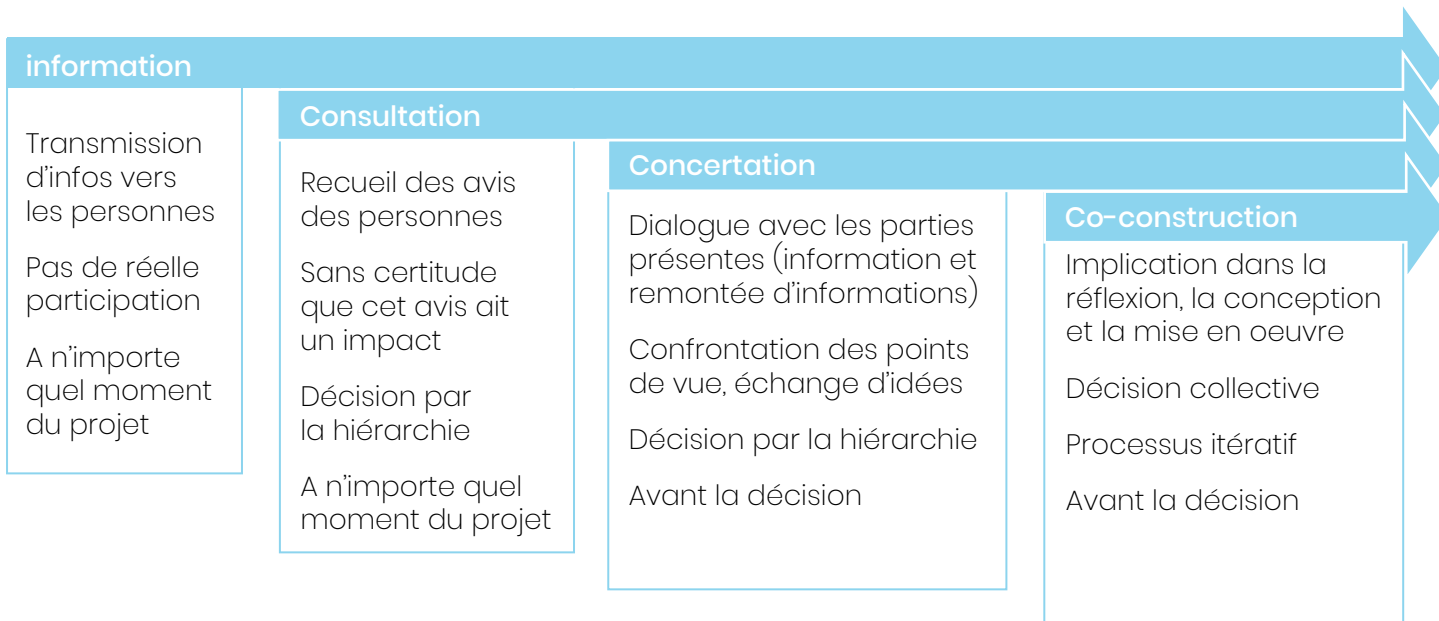
Les termes de « management participatif » sont utilisés de manière régulière dans les organisations du secteur non marchand, sans toutefois toujours bien clarifier ce qu'ils recouvrent.

21 – Fiche 31. Disposer de modes de gouvernance clairs

## DÉFINITION

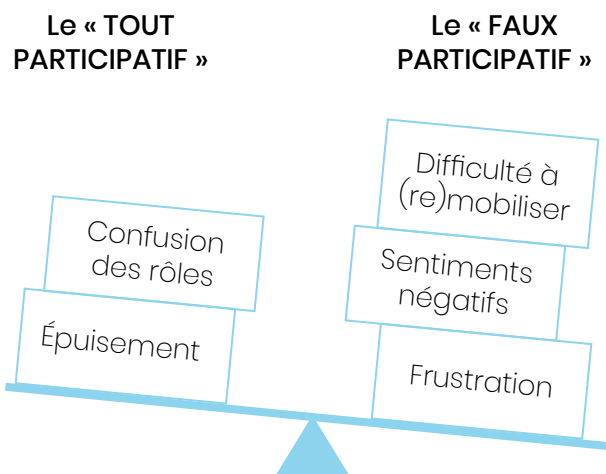
Le management participatif concerne l'ensemble des pratiques qui vise la **responsabilisation** des personnes, à travers l'**autonomie** et la **participation** à la conception du travail (Valéau et Llosa, 2019). Le management participatif implique la possibilité pour chaque personne de décider par elle-même, en partie, de la manière de travailler et/ou de participer à la conception de l'organisation.

## NIVEAUX DE PARTICIPATION



## 02. DÉRIVES DU MANAGEMENT PARTICIPATIF

Le management participatif, lorsqu'il est utilisé sans un cadre clair, peut donner lieu à deux dérives principales : le « tout participatif » et le « faux participatif ».



## TOUT PARTICIPATIF

Le « **tout participatif** » concerne les situations où toutes les décisions, des plus importantes aux plus insignifiantes, sont prises avec l'ensemble des équipes. Un premier danger est l'épuisement de l'équipe dans la discussion autour de la décision à prendre. Un deuxième risque de ce mode « absolu » de participation, proche de l'autogestion par certains aspects, est une certaine confusion des rôles, lorsque chacun ne sait plus ce qui relève ou non de sa responsabilité. Le risque corollaire est alors que certains projets ou tâches restent en suspens, car personne ne l'identifie comme relevant de sa responsabilité.

## FAUX PARTICIPATIF

À l'autre bout du continuum se trouve le « **faux participatif** ». Celui-ci consiste à solliciter les équipes pour valider collectivement des décisions, alors que ces décisions sont en réalité déjà prises en amont de la discussion collective, mais sans que cela soit clairement exprimé. Cette situation génère alors frustration et colère de la part des équipes, ainsi que l'impression de s'être impliquées pour rien. Le risque serait alors de ne plus arriver à mobiliser l'équipe pour un prochain projet.

### 03. CHECK-LIST POUR METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT PARTICIPATIF

- **Clarifier le cadre de la participation attendue**
  - Quels sont les objectifs de la démarche ?
  - Quel est le niveau de participation attendue ?
  - Quelles sont les marges de manœuvre du projet ?
  - Quelles sont ses contraintes ( financières, organisationnelles, juridiques ... ) ?
  
- **Définir les modes de collaboration**
  - Quels sont les modes de décision (latitude décisionnelle et place de la hiérarchie) ?
  - Quels sont les canaux et le plan de communication ?
  - Quelles sont les modalités de régulation et d'amendement en cours de processus ?
  - Quelles sont les ressources financières utiles ?
  
- **Identifier les ressources nécessaires**
  - Quelles sont les ressources humaines nécessaires ?
  - Quelles sont les besoins en compétences internes/externes ?
  - Existe-t-il d'autres lieux de concertation ?
  
- **Préciser le contexte de la participation**
  - Quels sont les liens avec d'autres instances de décision ?
  - Qui prendra finalement la décision ?
  
- **Evaluer la pertinence du processus participatif**
  - Un mode de fonctionnement participatif est-il le choix le plus approprié par rapport à la décision à prendre ?
  - Veillez à éviter les dérives : « faux participatif » et « trop participatif »
  
- **Prévoir un moment d'évaluation du processus après la décision**

#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- *Fiche 3.1.* Disposer de modes de gouvernance clairs
- *Fiche 3.3.* Modalités de prise de décision et d'information en management participatif

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Valéau, P. & Llosa, S. (2019). Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés. Une analyse tétraclasse. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 36,8, 55-80.
- Labo Cités, (2015). Petit guide lexical de la participation. Les Cahiers du Développement Social Urbain, 62, 46-46. <https://doi.org/10.3917/cdsu.062.0046>

# 3.3

## MODALITÉS DE PRISE DE DÉCISION ET D'INFORMATION

en management participatif

- **Public concerné** : Hiérarchie.
- **Objectif** : Disposer d'un outil pour répartir les responsabilités d'un projet.
- **Axe de prévention primaire** : Gouvernance et prise de décision.

Dans le cadre d'un management participatif, le personnel doit savoir clairement ce que recouvre sa participation, pour **quels types de tâche ou décision** son implication est attendue et dans quelle mesure il sera (ou non) impliqué dans la prise de décision finale. Les **fonctions d'encadrement** constituent les garants du cadre de la participation de chacune dans le processus de prise de décision. De plus, il est important que la direction ou la personne en charge du projet clôture chaque

réunion de prise de décision participative par la **synthèse** des décisions prises et de la répartition des tâches et responsabilités pour la suite.

Cette fiche propose deux outils complémentaires pour assurer le suivi des réunions participatives. Ces outils contribuent à mettre en place un management participatif sain dans le cadre d'une politique globale de prévention du burnout.

### 01. LA MATRICE « QUI FAIT ? QUI SUIT ? »

Ce tableau permet de rédiger rapidement, en cours de réunion, une synthèse de la répartition des responsabilités, en identifiant clairement les personnes chargées de la mise en œuvre et du suivi des actions. Il permet d'aboutir à un **plan d'action** structuré et dont le suivi est facile à assurer.

#### 1. Lister les actions à réaliser

#### 2. Remplir le tableau comme suit

Action	Qui ?	Quand ?	Qui suit ?	Qui évalue ?
Indiquer une action par ligne du tableau	Personne en charge de la mise en œuvre Elle peut agir seule ou en impulsant la réalisation de l'action par une équipe	Date d'échéance de la réalisation de l'action	Personne qui s'assure que l'action est bien mise en œuvre en respectant l'échéance fixée	Date, processus de l'évaluation et indicateurs permettant de la réaliser

Ce tableau constitue un plan d'action efficace pour le suivi des projets.

Tableau adapté de : Messina J.-C. et de Sousa Cardoso C., (2019), 121 Outils pour développer le collaboratif, Paris : Eyrolles, pp 148-149



Cet outil permet d'identifier quelles sont les personnes impliquées dans un projet, ainsi que leur niveau d'implication (réalisation, approbation, consultation, information).

Il est utile pour représenter les rôles et responsabilités au sein d'un processus organisationnel, et peut soutenir la communication autour d'un projet

Néanmoins, cette matrice ne peut être complétée qu'après une phase de réflexion, lorsque le processus du projet est déjà élaboré, car elle nécessite de connaître les différentes étapes du projet.

- R** **RÉALISATION**  
Qui réalise la tâche ?
- A** **APPROBATION**  
Qui est responsable de la réalisation de la tâche au final ? Qui doit approuver la tâche ?
- C** **CONSULTATION**  
Qui doit être consulté-e avant qu'une décision ou une action soit mise en œuvre ?
- I** **INFORMATION**  
Qui doit être informé-e après qu'une décision ou une action soit mise en œuvre ?



Pour chacune des tâches d'un projet, le tableau est complété comme suit :

	équipe 1	équipe 2	équipe 3	équipe 4
Tâche 1	A		R	I
Tâche 1	I	A / R	C	
Tâche 1	I	A	R	
Tâche 1	I	A	R	I
Tâche 1	A	R	I	C
Tâche 1	A	A	I	R

## A. DÉFINIR TOUTES LES TÂCHES DU PROCESSUS (listées verticalement dans la grille).

## B. DÉFINIR TOUTES LES ENTITÉS (OU PERSONNES) QUI INTERVIENNENT (listées horizontalement dans la grille).

Pour chaque rôle et responsabilité, la matrice RACI peut contenir des références soit à des personnes indiquées de manière nominative, soit à des entités et/ou des fonctions génériques. Si l'on utilise les fonctions génériques plutôt que des noms précis, la matrice RACI restera valide indépendamment des changements de fonctions.

## C. DÉFINIR LES TÂCHES ET RESPONSABILITÉS DE CHAQUE PERSONNE SELON LE CODE R-A-C-I (dans chaque case du tableau)

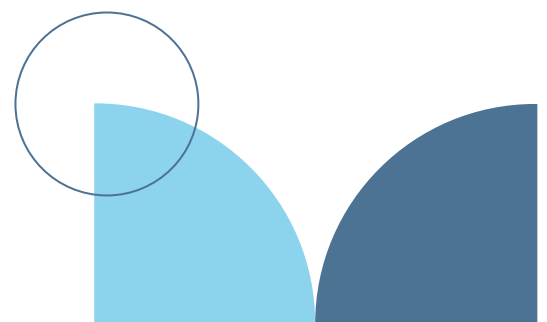
On ne peut indiquer qu'un seul « A » par tâche (par ligne du tableau) car il y a un seul responsable désigné. Cependant plusieurs « R » sont possibles. Dans de petites structures, le « A » et le « R » peuvent être portés par la même personne.

Si certaines personnes n'ont pas de lien avec des tâches spécifiques du tableau, la case est alors laissée vide.

## D. RÉVISION ET VALIDATION PAR LES PARTIES PRENANTES

**Révision « verticale »** : éviter le sur- ou sous engagement de certaines parties prenantes, en vérifiant si les rôles et les responsabilités sont bien équilibrés tout au long du processus.

**Révision « horizontale »** : clarifier les éventuelles zones d'ombre dans la définition des tâches et s'assurer que l'enchaînement des tâches est logique et continu.



### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

↳ [Fiche 32](#). Définir le management participatif et ses risques associés

### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

↳ Messina J.-C. et de Sousa Cardoso C., (2019), 121 Outils pour développer le collaboratif, Paris : Eyrolles