

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 gouvernance²¹.

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.

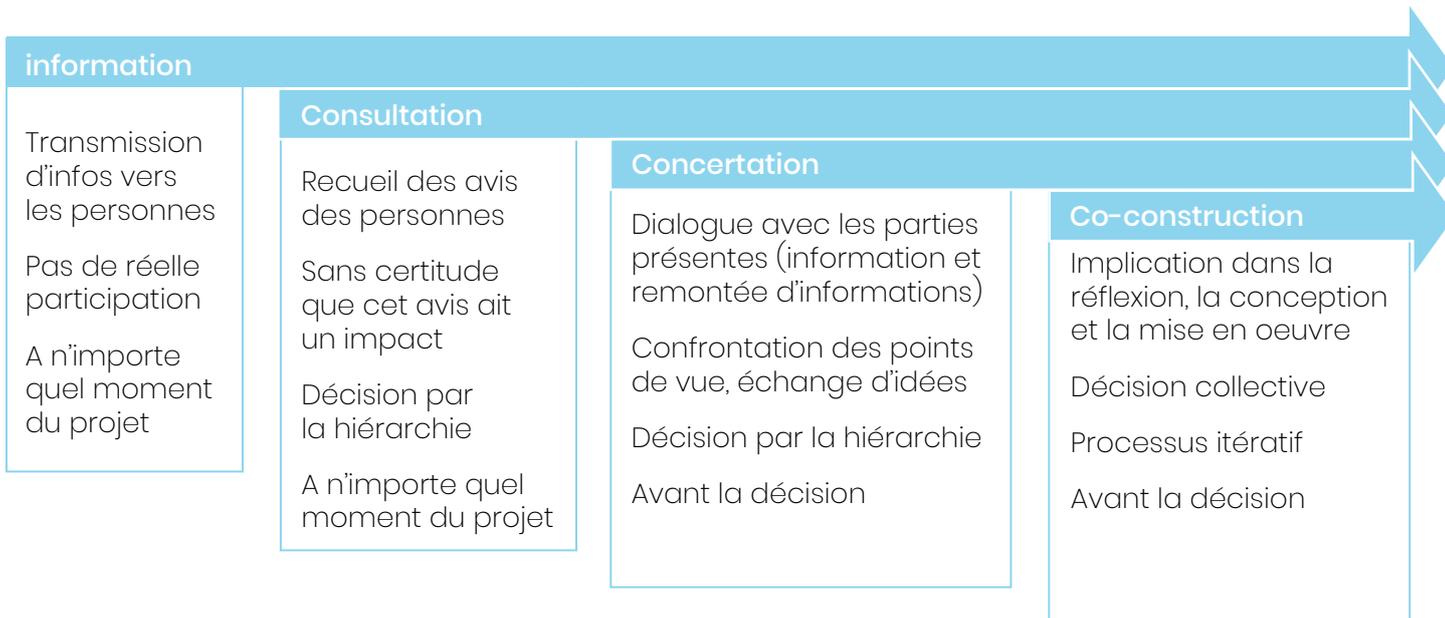
Les termes de « management participatif » sont utilisés de manière régulière dans les organisations du secteur non marchand, sans toutefois toujours bien clarifier ce qu'ils recouvrent.

21 – Fiche 31. Disposer de modes de gouvernance clairs

DÉFINITION

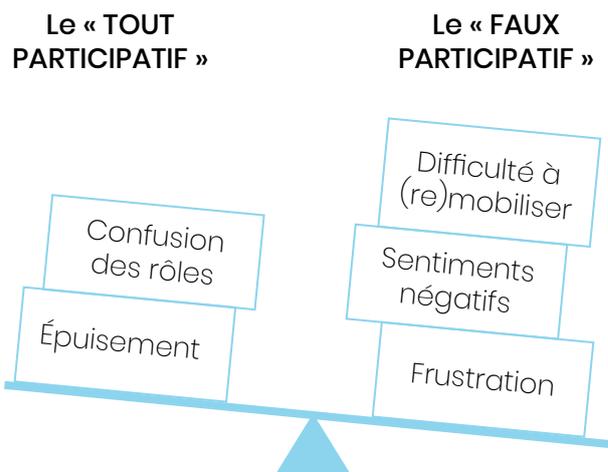
Le management participatif concerne l'ensemble des pratiques qui vise la **responsabilisation** des personnes, à travers l'**autonomie** et la **participation** à la conception du travail (Valéau et Llosa, 2019). Le management participatif implique la possibilité pour chaque personne de décider par elle-même,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