

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)

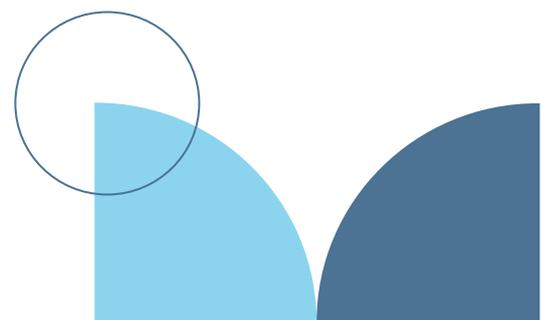
On ne peut indiquer qu'un seul « A » par tâche (par ligne du tableau) car il y a un seul responsable désigné. Cependant plusieurs « R » sont possibles. Dans de petites structures, le « A » et le « R » peuvent être portés par la même personne.

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