

Les démarches participatives

Sommaire :

- ✓ Les enjeux-----p. 1
- ✓ Les conditions de réussite-----p. 3
- ✓ Points de vigilance -----p.4
- ✓ Pour aller plus loin----- p. 4

En bref,

Les réorganisations de service s'inscrivent dans des contextes porteurs d'incertitudes et générateurs d'interrogations nouvelles.

Pour répondre à ces évolutions, les démarches participatives sont un moyen de réussir les transitions vers le changement demandé.

Les démarches participatives permettent à un maximum de personnes concernées de devenir actrices d'un processus de changement.

Aujourd'hui, les transformations à l'œuvre dans les organisations ont pour incidences des changements dans le fonctionnement des structures.

Dans ce contexte, le rythme parfois soutenu des évolutions peut avoir des conséquences sur la qualité de vie au travail.

Les démarches participatives apparaissent comme un moyen de réussir les transitions demandées en s'appuyant sur l'intelligence collective et sur un encadrement porteur de sens et à l'écoute.

Toutefois, une bonne compréhension des enjeux et un certain nombre de prérequis conditionnent la réussite de ces démarches.

1/ Les enjeux d'une démarche participative

Réussir le passage vers le changement attendu s'appuie sur un cercle vertueux d'éclosion et d'entretien de l'intelligence collective.

La responsabilisation des acteurs dans un cadre qui favorise l'expression de propositions individuelles est destinée à bénéficier au collectif.

Les individus expriment des intérêts qui, rassemblés et gérés dans un processus d'échanges et d'argumentations, doivent conduire à la construction d'une position partagée, d'un intérêt commun si ce n'est collectif. Chacun en entendant le point de vue de l'autre est à même de faire évoluer son propre point de vue.

Participer ou faire participer

La participation à un groupe doit être choisie et consentie. D'autant que s'exprimer est parfois pour certains un acte inhabituel.

*Le CEDIP est une entité du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

Pour ce faire, l'agent doit être concerné et y avoir un intérêt. Des objectifs clairs comme la justification de l'utilité à participer sont essentiels. Les individus doivent connaître ce qui est attendu de chacun d'entre eux et leur propre rôle dans le dispositif.

Cette participation peut donner lieu à l'expression de réelles difficultés dans le travail quotidien, voire d'un certain mal-être. Les participants doivent avoir la garantie que cela pourra être exprimé et entendu dans la confiance.

Bien conduite la participation permet alors de :

- améliorer la prise en compte du point de vue des personnes dans le fonctionnement dynamique de l'organisation ;
- rechercher en continu l'amélioration du fonctionnement ;
- valoriser l'encadrement dans son rôle d'animateur ;
- enrichir les activités et développer la polyvalence de chacun pour favoriser l'agilité de l'organisation.

Le succès se traduit dans la construction d'un consensus au contenu riche car partagé. La dynamique sera d'autant plus puissante que les individus auront été associés à la décision et à la définition des orientations stratégiques, par exemple.

Comme dans toute construction collective, il importera aussi d'expliquer la prise en compte ou non des idées et avis portés par chacun.

Conforter le collectif

Pour la communauté des acteurs, un sentiment d'appartenance commun peut se déployer avec pour effets :

- le renforcement de l'image interne de la structure,
- la fixation, de manière partagée, d'un cadre de référence et d'orientations stratégiques,
- l'implication des agents directement dans les évolutions de la structure,
- la consolidation de la cohésion du groupe,
- la conscience du sens au travail à travers une culture commune et partagée,
- l'inscription des décisions et des actions dans la durée.

2/ Les conditions de la réussite

Une démarche participative pour être fructueuse doit être adaptée au contexte (métiers, culture et valeurs, sujet spécifique, etc.) et ouverte (associant tous les niveaux et tous les acteurs concernés). Une vigilance particulière sera alors apportée à la composition des groupes de travail associés comme à la désignation de l'animateur.

Un cadre « défini et partagé »

Dès son démarrage, la mise en place de dispositifs de régulation et de pilotage dédiés et partagés est requise.

La phase d'analyse et de définition est essentielle. Cette phase préalable porte sur les finalités, les objectifs de la démarche, les acteurs impliqués, pour s'assurer de son adaptation à la situation et de la mobilisation des acteurs.

L'organisation de l'expression et de la participation doit permettre de libérer la parole, dans un cadre défini et avec des règles précises et acceptées (rôles de chacun, durées des réunions, prises de parole de chaque participant régulées, formalisation des échanges, moyens mis à disposition, etc.).

Le rôle d'animation de l'encadrement

L'encadrement tient une place essentielle. Toute la chaîne managériale (y compris stratégique et décisionnelle) est concernée. Même s'ils ne sont pas les seuls animateurs des démarches participatives, les encadrants peuvent être amenés à conduire des réunions de groupes transverses et/ou ciblés.

Il s'agit d'animer et de conduire les individus et les équipes, en s'appuyant sur leur contribution (prise en compte des attentes, des aspirations, des propositions), pour favoriser la participation à la décision, et de ce fait renforcer ou susciter l'engagement des personnels.

L'expression de chacun suppose une véritable autonomie des participants que l'encadrement doit accepter et valoriser. Dans le dispositif, cette autonomie ne constitue pas une mise en cause du système d'autorité et de pouvoir.

Il en résulte que l'encadrement doit être préparé et formé à ce type de démarches, en particulier aux techniques de gestion de réunion, d'écoute, de synthèse, etc.

La convergence des intérêts

La mise en œuvre d'une démarche participative présente de nombreux avantages tant pour la structure, que pour l'encadrement, l'individu ou encore les collectifs de travail.

Pour la structure, c'est une opportunité d'apporter du sens à la communauté de travail sur un sujet donné.

Pour l'encadrement, c'est une façon d'obtenir des remontées de terrain. C'est aussi de créer ou de renforcer, par effet collatéral, la cohésion des équipes.

Pour les personnes, c'est une occasion de s'exprimer, de donner leurs avis, d'enrichir leurs points de vue, de se professionnaliser.

Pour un collectif de travail, c'est enfin la possibilité de renforcer la qualité de ses productions, de ses prestations en activant sa compétence collective.

Le suivi et l'entretien de la dynamique engendrée

Il importe également d'anticiper les effets induits sur l'organisation et les pratiques managériales.

Les démarches participatives nécessitent une implication forte de ceux qui les animent, dans la gestion de la motivation des participants, par :

- le rappel du sens de l'action menée,
- la confirmation de l'utilité de chacun dans les échanges,
- un appui dans le traitement des problèmes rencontrés,
- etc.

C'est ensuite à l'ensemble de la ligne hiérarchique de pérenniser la dynamique enclenchée dans le fonctionnement courant des équipes.

Des outils pour la participation

Qu'elles soient en présentiel ou à distance, par visioconférence ou audioconférence, les réunions constituent le principal lieu de mise en œuvre des démarches participatives.

Toutefois, des outils « 2.0 » viennent en appui de ces démarches : les espaces collaboratifs où l'on peut concevoir et produire ensemble, les messageries électroniques permettant des échanges rapides, les espaces dédiés à un travail collectif sur des serveurs informatiques ou sur des sites internet ou intranet, etc.

3/ Points de vigilance

- Soutenir la mobilisation des agents, en intégrant, dans leur plan de charges, la participation aux démarches
- Anticiper les réticences liées à tout changement, par une communication adaptée
- Préparer la structure, et en particulier la hiérarchie, à accepter toutes les conséquences d'une incitation à une plus forte autonomie et responsabilisation de chacun
- Assurer le suivi des contributions émises et des décisions y afférentes, en veillant à expliquer pourquoi certaines propositions ne sont pas prises en compte
- Respecter le rôle des instances de dialogue social

Enfin, ce type de démarche n'est pas adapté en situation de crise où des décisions rapides doivent être prises et où l'expression directe risque de se transformer en défouloir sans produire aucun des effets positifs attendus.

Démarche participative et travail à distance

Comment faire participer à distance ?

La distance de l'encadrant avec des agents ou des équipes isolés, des entités dispersées, augmente le niveau d'exigences pour engager des démarches participatives.

L'investissement préalable de l'encadrant doit alors porter sur l'organisation de la mobilisation et du travail des collaborateurs.

La maîtrise des outils coopératifs, la gestion des temps collectif et personnel (plages de contacts, de production, de suivi des productions) demandent une nécessaire planification et un management rigoureux.

Sur ce sujet :

Voir ou revoir la fiche En lignes n°68 [« Management à distance – Premiers éléments »](#).

Antoine Subra

Pour aller plus loin,

- « Liberté et Cie » – Brian M.Carney et Isaac Getz – Fayard ----- – 2012
- « [Les démarches managériales participatives : quel impact sur la performance dans les organisations ?](#) » Dossier du numéro spécial de La Lettre de l'Ecole de la GRH septembre 2013