



EDUC2 برنامج التربية

AXE 3:

Renforcement des capacités des managers de l'éducation nationale

Séance 9 (Partie I)

La gestion participative

Casablanca , du 05 au 07 MARS 2019

Programme Education II (PAPS II) - UE

Au bénéfice du MENFPEERS

Assistance Technique pour l'Appui au PAPS EDUCATION II



Plan

1. Introduction .
2. Les principes de la méthode participative.
3. Les principaux modes de gestion.
4. Les facteurs de réussite.
5. Avantages et limites de la gestion participative.
6. Conclusion.



1. Introduction .

Cette séance a pour objectifs de démontrer l'utilité de la gestion participative qui est de développer la confiance entre les membres du collectif et de favoriser l'engagement dans l'action. On va découvrir que cette confiance et cet engagement vont émerger :

- Lorsque les gens sont impliqués dans la construction des décisions qui les concernent : en donnant leurs idées et en participant à trouver des solutions .
- Lorsque , une fois la décision prise, le pourquoi, les raisons d'une décision sont expliquées pour que chacun puisse s'assurer que les décisions ont été prises dans l'intérêt de l'administration, de votre Direction, division ou service. (L'engagement existera même pour ceux dont l'opinion n'a pas été retenue mais qui s'impliqueront parce qu'ils ont été sollicités à donner leur avis),
- Lorsque , une fois la décision prise à travers un consensus, les nouvelles règles du jeu sont clairement établies et comprises par tout le monde.



2. Principaux modes de gestion

- Le mode autocratique ou directif
- Le mode participatif



1- Mode Autocratique ou Directif

Mode autocratique	Impact
<ul style="list-style-type: none">✓ Pour l'information : un pouvoir pour gouverner✓ Ordre et discipline : relation chef et subalterne✓ Réunion : une perte de temps à jaser✓ Fonctionnaire : exécute les instructions du dirigeant	<ul style="list-style-type: none">✓ Absence de vision partagée✓ Dépendance du personnel✓ Climat de travail peu motivant✓ Limitation de la créativité et de l'épanouissement



1- Mode Participatif

Vision du responsable démocratique	Impact
<ul style="list-style-type: none">✓ Les fonctionnaires peuvent assumer et être créatifs.✓ La responsabilisation est un facteur de motivation.✓ L'information et la communication sont des éléments indispensables à la participation.✓ La gestion axée sur les résultats (GAR) et la qualité de vie au travail sont compatibles.	<ul style="list-style-type: none">✓ Valorisation et motivation accrue.✓ Sens des responsabilités augmenté.✓ Créativité libérée.✓ Performance améliorée .✓ Appartenance et fidélité assurées.



Gestion Directive, l'exemple de l'aviron

L'équipe se repose sur le barreur qui la guide vers sa destination.



Dans le monde du travail, le responsable est le barreur



Gestion Participative , l'exemple du raft

Il faut une bonne organisation et de bons moyens.



Chacun travaille au meilleur de ses compétences pour atteindre l'objectif



Gestion d'un projet RH : Approche Autocratique ou Participative ?

Gestion d'un projet RH	Approche Autocratique ou directive	Approche participative
Formulation du projet	<ul style="list-style-type: none"> Réalisée par la haute direction et communiquée aux fonctionnaires par la ligne hiérarchique. 	<ul style="list-style-type: none"> Réalisée suite à une participation massive des fonctionnaires et collaborateurs lors de rencontres de groupe où ils doivent se prononcer sur des enjeux ciblés liés au projet.
Effort de communication de la stratégie finale	<ul style="list-style-type: none"> Élevé : chaque palier hiérarchique communique le projet au niveau subalterne. 	<ul style="list-style-type: none"> Faible : un grand nombre d'employés et de gestionnaires sont déjà informés des enjeux et ont contribué à l'identification des solutions envisageables.
Effort d'exécution	<ul style="list-style-type: none"> Exécution prise en charge surtout par les gestionnaires, qui ont à cibler les contributions individuelles et à en faire le suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation de tous les membres du projet . L'adhésion est plus grande et chacun est plus en mesure de cibler et d'apporter sa contribution .
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> Formulation plus rapide Implication active de la ligne hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration des idées par tous . Mobilisation plus élevée Exécution facilitée
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'engagement variable, plus difficile à obtenir Poids de l'exécution sur les gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> Investissement en temps.



3. Les principes de la méthode participative

Ce type de gestion s'axe sur 5 piliers :

A - Clarifier: De quoi parle-t-on au juste ? Définition du projet, résultats attendus .On s'organise comment? Groupes, réunions, délais, évaluation . Les aptitudes et attitudes de chaque membre : de quoi doit-on être capable? comment fait-on en pratique? Clarifier surtout le rôle de chacun .

B - Mobiliser : Leur parler directement, être présent, les aider, les écouter et les encourager à travailler en équipe. En se centrant sur ces éléments, le reste suivra ; votre entité sera performante et il y régnera une ambiance agréable. Donc, pour mobiliser son personnel, il faut gérer des personnes et non gérer des chiffres et des dossiers !

C- Déléguer : Vos collaborateurs connaissent leur travail, ils y passent en moyenne plus de deux mille Heures par année. Vous devez les responsabiliser en les rendant les plus autonomes possible, encourager l'intelligence collective, la cohésion et le travail en équipe.

Pour y parvenir, il ne faut pas uniquement des principes et des processus de la délégation, il faut d'abord et avant tout des valeurs de management basées sur la confiance envers vos collaborateurs.

D- Améliorer continuellement les compétences personnelles et collectives : Pour mettre en place la gestion participative, il faut un certain nombre de compétences qu'on peut acquérir par la formation. On parle aussi de rotation des postes. Cette méthode consiste à inter-changer les collaborateurs de différents postes afin de rompre la monotonie. Le collaborateur apprend plusieurs tâches et devient polyvalent.

E- Confier la résolution des problèmes aux équipes concernées: le manager doit laisser son équipe solutionner les problèmes à son échelon. Lorsqu'un problème surgit, les collaborateurs ne consultent la direction que s'ils n'ont pas trouvé de solution adaptée.



4. Facteurs de réussite

❖ Les qualités d'un manager participatif

Un bon manager, pour être un leader participatif, devra posséder les qualités suivantes :

- **Ecoute active** : Un signe concret de la gestion participative est lorsque, dans une discussion, un débat ou une réunion, on se sent écouté. Il arrive trop souvent qu'au lieu d'écouter ses collaborateurs, le manager prépare sa réponse, son argument, son objection. Cette attitude ne favorise pas la participation et c'est un signe manifeste de refus d'écouter les arguments des autres. Il est donc important d'écouter, mais il est aussi important d'assurer un suivi sur ce qui a été rapporté par votre équipe.
- **Authenticité et respect** : Le manager doit être une personnalité saine et vraie, respect de l'autre et de ses options, ses idées. Tout le monde a sa place dans l'équipe. Nul n'est plus important que l'autre.
- **Excellente communication relationnelle et transparence** : une communication axée sur le dialogue et la transmission adéquate des informations au fur et à mesure qu'elles arrivent ; une transparence permanente, notamment quant aux objectifs finaux et à la stratégie globale choisie par l'administration .
- **Aptitude à déléguer** : aisance à confier une partie de son "pouvoir" à ses collaborateurs afin qu'ils puissent prendre les décisions à leur niveau sans avoir à obtenir préalablement son aval ou son approbation.



4. Facteurs de réussite

❖ Les qualités de l'équipe

❖ Respect des personnes.

❖ Partage des aptitudes et des connaissances: En raison du caractère multidisciplinaire de l'équipe, chacun des membres de celle-ci doit transmettre ses propres connaissances et aptitudes aux autres membres, et doit acquérir au contact des autres membres les aptitudes et les connaissances qui lui manquent.

❖ Participation active : L'équipe doit créer une dynamique de groupe qui permet à chacun de ses membres de participer activement aux travaux. Tout membre d'une équipe qui ne participe pas est de trop et peut handicaper les autres membres de l'équipe .

Le manager doit aussi veiller à une charge de travail équitable entre les membres de l'équipe. Surcharger X au détriment de Y est une cause de conflit qu'il faut impérativement éviter.

❖ Chacun doit se sentir solidaire de l'équipe et être conscient que celle-ci compte sur lui : Chaque membre de l'équipe doit prendre conscience que le succès ou l'échec ne dépend pas seulement de lui, mais dépend de l'ensemble des membres et de chacun d'entre eux. D'où la nécessité d'être solidaire dans la réalisation des objectifs.

❖ Chacun doit veiller à faire sa part du travail : Si le succès ou l'échec dépend de chacun des membres de l'équipe, il incombe à chacun de veiller à faire sa part du travail sans compromettre la performance de l'équipe.

❖ Nécessité d'un animateur apte à diriger les travaux: Toute équipe, quel que soit son degré d'autogestion, a besoin d'un animateur capable d'assurer la conduite des travaux, qui sache concilier les différents principes susmentionnés et qui assure la liaison entre l'équipe et les instances dirigeantes de l'organisation.



4. Avantages et limites de la gestion participative

Les avantages

- ❖ **Vos collaborateurs sont plus impliqués dans le travail fourni:** L'implication de l'ensemble des partenaires entraîne une modification significative des facteurs humains (considération, épanouissement, implication, bonne ambiance ...)
- ❖ **Le moral de vos collaborateurs et leur engagement sont souvent plus élevés:** Dans les administrations adoptant la gestion participative, la plupart des fonctionnaires sont satisfaits de leur travail. En particulier lorsque les gens voient leurs suggestions et recommandations effectivement mises en œuvre. Sur le plan psychologique, le fonctionnaire prend conscience qu'il a son mot à dire dans la prise de décision et qu'il est un élément essentiel de l'organisation.
- ❖ **Le taux d'absentéisme et le nombre d'arrêt maladie sont aussi plus faibles que la moyenne:** Une administration saine est un lieu où on peut construire sa santé et non un lieu où on peut l'altérer. S'il y a une surcharge de travail, une absence de reconnaissance et aucune possibilité de participer aux décisions, ces éléments peuvent être toxiques et engendrent par conséquent un taux d'absentéisme élevé.
- ❖ **Plus de coopération dans le transfert et le partage d'informations clés, enrichissement des savoirs et compétences de votre service :** communiquer et partager, c'est relier des acteurs, des idées, des connaissances.
- ❖ **Plus d'engagement vis-à-vis des objectifs à atteindre:** tout le monde est impliqué et par conséquent il y a une unanimité à atteindre les objectifs préétablis sur la base d'un consensus.
- ❖ **Plus de créativité pour la recherche d'amélioration ou de solutions à des problèmes identifiés.**



4. Avantages et limites de la gestion participative

Les limites

- ❑ **La gestion participative demande beaucoup de temps :** consulter le plus grand nombre de personnes prend beaucoup de temps avant d'arriver à un consensus .
- ❑ **La gestion participative ne convient pas à tout le monde :** si certains de vos collaborateurs n'éprouvent pas le besoin de participer, ils seront enclins à émettre de la résistance à la mise en place d'un management participatif.
- ❑ **Elle remet en cause les structures traditionnelles de pouvoir et de prise de décision :** Votre activité est revue: vous étiez initialement le seul responsable de la gestion, du contrôle et de la coordination des tâches et avec la gestion participative, vous partagez vos responsabilités et votre pouvoir de contrôle avec vos collaborateurs.



Conclusion

L'implantation de la gestion participative est une initiative qui prend du temps et qui demande de l'énergie. Vous y arriverez en accumulant de petit succès. Et quand ce sera fait, Vous constaterez en tant que responsables que votre équipe sera plus motivée et responsabilisée. Vous multiplierez les chances de prendre de bonnes décisions quand vous impliquerez votre équipe et surtout, l'amélioration de l'environnement de travail rendra le quotidien plus agréable. Donc, le sentiment d'appartenance et la solidarité ne pourront manquer de croître.



Merci de votre attention

EDUC 2 برنامج التربية

Programme Education II (PAPS II) - UE
Au bénéfice du MENFPESRS

Assistance Technique pour l'Appui au PAPS EDUCATION II

