

Fiche élaborée à l'issue de la réunion 1
de l'action collective « organisations participatives »

Constats et enjeux

Les organisations dites participatives se caractérisent par l'implication des parties prenantes internes ou externes de l'entreprise, dans la prise de décision. Les salariés voient leur avis sollicité. Plus encore, ils peuvent co-décider.

Dans un monde marqué par une crise de sens à tous les niveaux, ces nouvelles organisations semblent être une belle opportunité pour reconnaître la place des salariés dans l'entreprise, redonner du pouvoir d'agir, et fédérer des équipes autour d'un projet commun. Une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) et une consultante qui accompagne les entreprises et les associations dans ces changements organisationnels nous font part de leur expérience et point de vue sur le sujet. Une opportunité oui, mais à certaines conditions !



Une entreprise en parle

Le Pain sur la Table

Boulangerie . Restauration . Traiteur - Cluny (71)

Emmanuel Gaillard, salarié coopérateur

11 salariés, dont 8 sociétaires de la Scic
Scic depuis 2012

Comment sont impliqués les salariés du Pain sur la Table dans les décisions ?

Il n'y a pas de hiérarchie. Chacun prend les décisions en lien avec son poste. Certaines décisions peuvent être prises collégalement dans le cadre de notre réunion hebdomadaire : la gestion des plannings ou la variation des tarifs par exemple. Les salariés peuvent être élus pour participer au conseil de gestion ou au conseil consultatif. Dans ce cas ils doivent donner un avis respectivement sur les investissements et les bilans financiers. Les salariés peuvent également devenir coopérateur en achetant des parts de l'entreprise.

Quelles actions menez-vous pour faciliter ce rôle ?

Ce mode de participation s'accompagne. Lors des recrutements, nous veillons à présenter les valeurs coopératives. Nous donnons un livret d'accueil et le salarié doit choisir parmi le conseil consultatif, un parrain/marraine avec qui il pourra échanger si besoin. Après le mois d'essai, nous réalisons un entretien avec le salarié et nous lui proposons de devenir coopérateur.

Quel bilan dressez-vous ?

Ce mode de fonctionnement crée plus d'engagement. C'est notre entreprise et nous coopérons ensemble pour la faire avancer. Ce modèle ne convient pas à tout le monde. Nous avons bénéficié d'un DLA⁽¹⁾ qui a montré la nécessité de clarifier les missions, les processus décisionnels et de créer un poste dédié SCIC pour faire vivre et structurer la gouvernance participative. Et prochainement nous allons nous orienter vers une cogérance pour que la personne ne soit pas seule en tant que gérant, et ainsi avoir plus de volontaires.

(1) Dispositif Local d'Accompagnement

Intervenant : Virginie Taupenet

Co-alliance

Fonction : gérante

Enseignements sur le thème

► Tenir compte du contexte pour mettre en place une gouvernance participative

Instaurer une gouvernance participative est un objectif qui ne s'envisage pas de la même manière si l'entreprise est en cours de création ou si elle existe déjà. Dans le premier cas tout est à construire et dès le début, les salariés peuvent prendre part à ce travail de création. Dans le second cas, il s'agit d'accompagner le changement, de lever les freins organisationnels et individuels qui peuvent se présenter. Il est important de cerner le niveau de maturité du collectif pour agir au mieux. Et accepter que tous les individus peuvent ne pas vouloir et/ou ne pas pouvoir s'intégrer dans ce type de gouvernance. En tant qu'intervenante, je suis plutôt sollicitée dans l'accompagnement du changement par des structures déjà existantes.

► Clarifier le projet de l'entreprise est un prérequis

Des études en témoignent : les jeunes générations accordent de l'importance au partage des valeurs et à l'utilité perçue dans le travail. Amorcer une transition vers la gouvernance participative est le moyen de remettre au cœur des débats le projet de l'entreprise. Et dans le même temps, redonner du sens à l'implication de chacun : « *qu'est-ce que mon entreprise apporte à la société ? qu'est-ce que j'apporte dans l'entreprise ?* ». Le projet doit être élaboré sur la base du triptique vision/valeurs/missions. C'est un préalable. La gouvernance participative ne doit pas être une fin en soi, mais un moyen au service du projet de l'entreprise. C'est un moyen pour fédérer les parties prenantes, dont les salariés, autour du projet, et partager une vision commune.

► Accompagner le changement et mettre en œuvre l'intelligence collective sont des actions indispensables

Dans le cas où les entreprises existent déjà, la transition doit être accompagnée et ne peut pas être radicale. Souvent, on passe d'une structure hiérarchisée à une gouvernance semi-collégiale et collégiale dans un troisième temps. Il est nécessaire de prendre du temps pour apprendre à travailler ensemble et organiser la communication. La collégialité implique un partage des pouvoirs. S'il n'y a plus de hiérarchie, des pouvoirs fonctionnels et des responsabilités assumées par des personnes sont indispensables. La coordination entre tous les acteurs est au cœur de la réussite du nouveau fonctionnement. Souvent un coordinateur est nommé. La nouvelle répartition des rôles et missions doit être fonction du projet et non des personnes. Des actions sur les statuts juridiques et sur les conditions de travail notamment sont souvent à mettre en place pour faciliter la transition (ex : formation, nouveaux outils RH, ...).



L'exemple de France bénévolat

*L'Association décide de mettre en place une **gouvernance semi-collégiale** après qu'une carence de candidature sur le poste de Président ait été repérée. Accompagnée par Co-Alliance, la structure clarifie son projet. Elle fait le point sur ses différentes missions qui sont alors réparties par pôle d'activité. Des binômes coresponsables des pôles sont identifiés. La délégation des pouvoirs fait l'objet de **fiches dédiées** où le **fonctionnement est clairement expliqué**.*

Contact : Aract Bourgogne-Franche-Comté - 03 80 50 99 86 www.rallynov.fr