

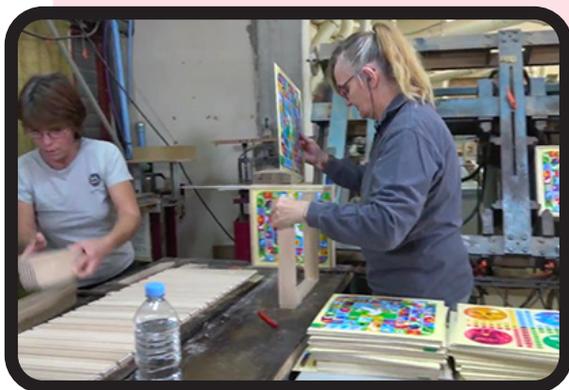
Fiche élaborée à l'issue de la réunion 3
de l'action collective « organisations participatives »

Constats et enjeux

Les organisations dites participatives se caractérisent par le partage du pouvoir avec les parties prenantes internes et/ou externes de l'entreprise. Passer d'une centralisation à un partage du pouvoir ne peut se mettre en œuvre sans la volonté du dirigeant.

Néanmoins, ce changement ne va pas de soi et il peut être source de bouleversements pour la direction en termes d'émotions, de compétences, de posture, etc.

Deux dirigeants d'une entreprise familiale qui ont impulsé la mise en place d'une organisation participative ainsi qu'une coach qui accompagne des entreprises dans le développement humain, stratégique et dans le management nous éclairent sur ce sujet.



Une entreprise en parle

Marotte

Passenans (39) - 36 salariés

Damien et Xavier Marotte,
respectivement Président et Directeur

Pourquoi avez-vous souhaité plus de participation des salariés au sein de votre entreprise ?

Marotte est une entreprise familiale que notre père a dirigée pendant de nombreuses années. Le management était plutôt patriarcal, voire autoritaire. Après notre arrivée, nous avons constaté des problèmes de productivité. Nous avons également constaté des freins dans l'usage d'une machine où l'investissement financier était très important. La participation des salariés nous semblait indispensable pour améliorer la productivité et le bien-être.

En quoi consiste la participation des salariés chez Marotte ?

Des groupes de travail de résolution de problèmes sont constitués lorsque c'est nécessaire. Nous avons automatisé le poste de laquage. Les salariés ont élaboré le cahier des charges de la machine et ont participé au choix du matériel. Un groupe pluri-métiers participe au projet de construction de notre nouveau bâtiment. Des petits déjeuners informatifs mensuels sont organisés. Plus globalement, nous partageons plus les informations de l'entreprise avec les salariés. Nous avons également créé un Codir pour plus de transversalité.

Quelles qualités, quels savoir-être vous a-t-il fallu en tant que dirigeants ?

Le lâcher-prise, la prise de recul, et une capacité à faire confiance. Ce n'est pas toujours facile. Cela demande aussi d'expliquer ce que l'on attend. Certains salariés peuvent confondre participation avec absence d'autorité. Ce changement n'allait pas non plus de soi pour tout le monde. Certains salariés n'étaient pas habitués à être consultés. Nous avons aussi accepté d'aller moins vite dans le changement de management. Nous avons parfois choisi de revenir sur certains choix. Nous souhaitons gommer la hiérarchie, nous nous sommes en fait rendus compte qu'elle pouvait être utile.

Enseignements sur le thème

► Définition du pouvoir et motivations des dirigeants pour mettre en place une organisation participative

Le pouvoir, c'est la capacité et la possibilité de faire quelque chose. Le pouvoir produit de l'obéissance. Il est légitime s'il s'exerce dans le cadre du droit et par le biais d'un statut. Il implique une dissymétrie dans les relations. On identifie plusieurs motivations chez les dirigeants, à partager le pouvoir. Ils peuvent être habités par des valeurs de solidarité et par l'intérêt collectif. Ils peuvent avoir observé les différents modèles organisationnels existants et leurs limites. Ils sont parfois exaspérés par les modèles pyramidaux qui amènent une perte d'énergie. Des crises et des remises en question personnelles peuvent également être à l'origine de la mise en place d'organisations plus participatives.

► Caractéristiques et postures adaptées par les dirigeants d'organisations participatives

L'audace, la volonté et la rigueur sont nécessaires à la prise de risque. La confiance en soi du dirigeant est indispensable, mais également vis-à-vis de son équipe. La confiance ne se décrète pas, elle se gagne. L'autre face de la confiance est le contrôle. L'idée est de s'éloigner peu à peu du contrôle de l'autre, et de tendre vers un partage du pouvoir, plutôt que sa délégation. Mettre en place une organisation participative, c'est aussi accepter le chaos, et même l'harmoniser. Des conflits peuvent émerger, le collectif doit être outillé pour les réguler. Enfin, incarner un modèle de cohérence est également un ingrédient essentiel. Le dirigeant ne peut incarner que ce qu'il souhaite vraiment. Cela implique un alignement entre ses valeurs, ses attitudes et ses actes.

► Freins et leviers au partage du pouvoir

L'égo, le sentiment de toute puissance est un frein. Ensuite, décider est une responsabilité. Bien que cela génère charge mentale et sentiment de solitude, les dirigeants peuvent avoir peur de partager cette responsabilité (inexpérience de l'équipe, risque dans les décisions, etc.). Cela implique un travail de renoncement : « *je ne suis plus le seul maître à bord* ». Les salariés de leur côté peuvent craindre le poids de la responsabilité. Le partage du pouvoir est un apprentissage, à faire ensemble, direction et équipes, avec des expérimentations. Certaines entreprises identifient les postes à forts enjeux de pouvoir et mettent en place deux personnes, ou en font des postes tournants pour qu'il n'y ait pas d'identification. Enfin, intégrer et écouter les jeunes générations est un bon moyen de sortir des habitudes.



Pour aller plus loin...

- Le [témoignage vidéo de l'entreprise Marotte](#) (direction et salariés)
- Frédéric Laloux, *Réinventing organizations* - Un guide pour ceux qui aspirent à gérer autrement leur entreprise, association, école, hôpital...
- Ricardo Semler, *À contre-courant* (Editions Dunod) - Une formidable leçon d'imagination et d'optimisme, dont le lecteur pourra librement s'inspirer.

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



6

Place du dirigeant : partage du pouvoir