

2018

rally'nov

Bourgogne-Franche-Comté

les Carnets de l'IS

GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

2



RÉGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTE



Préambule

Au tout début... Rally'nov

Rally'nov est une action portée par l'État et la Région depuis 2012. Son objectif premier est d'identifier et valoriser les pratiques socialement innovantes des entreprises et associations de Bourgogne-Franche-Comté, et de développer le travail en réseau autour de l'Innovation Sociale (IS).

En 2018, une volonté se dessine, celle d'outiller davantage les entreprises sur des thématiques d'actualité. Parmi ces thèmes, la **gouvernance participative (GP)** et l'**entreprise libérée (EL)**.

Outiller les entreprises, comment ?

Une action collective a été menée sur chaque thématique. S'agissant de la GP, treize représentants de structures de la région - voir page 8 - ont échangé sur le sujet à l'occasion de trois réunions de travail, entre mai et septembre 2018.

Ces entreprises sont toutes engagées dans ce type de démarche, à des stades différents. Elles appartiennent pour la plupart au secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

Les « Carnets de l'IS » qu'est-ce que c'est ?

Afin que le travail fourni et partagé entre pairs ne soit pas vain, il est diffusé largement à travers « Les Carnets de l'IS ». Une alternance de constats, d'analyses et d'exemples, mais aussi de freins et de difficultés, l'ensemble servi par la motivation des entreprises à se construire pour certaines et se réinventer pour d'autres.

Gouvernance participative, késako ?

S'il n'existe pas de définition arrêtée, quelques éléments permettent d'en préciser les contours : la gouvernance est l'ensemble des règles et méthodes organisant la réflexion, la décision et le contrôle de l'application des décisions au sein d'un corps social.

La dimension participative fait quant à elle appel à un engagement de la part des différentes parties, qui renvoie à un transfert de pouvoir. La gouvernance participative consiste donc en l'implication de plusieurs parties prenantes dans les décisions.

Dans quel contexte ?

• Le secteur de l'ESS

Les entreprises de ce secteur visent la création d'emplois pérennes et non-délocalisables, le développement d'une plus grande cohésion sociale et l'apport de réponses aux besoins socio-économiques des territoires.

La loi du 31 juillet 2014 fait de la « gouvernance démocratique » une des trois conditions d'appartenance au secteur. Elle élargit également les entreprises concernées aux sociétés commerciales d'utilité sociale.

• Quelles structures sont concernées ?

- associations : réalisation d'un projet collectif dans un but autre que le partage de bénéfices.
- sociétés coopératives participatives ou d'intérêt collectif (SCOP et SCIC) : association majoritaire des salariés au capital et partage équitable du profit (salariés, associés et réserves entreprise). Dans la SCIC, les associés sont de toute nature.
- entreprises respectant les principes de l'ESS, à savoir poursuite d'une activité d'utilité sociale et/ou orientation stable des bénéfices en faveur de cette activité et/ou gouvernance participative.

Précautions

*Ce document n'est pas un guide méthodologique, ce n'est pas une analyse théorique, ce n'est pas le fruit d'une instruction paritaire, et il ne s'agit pas non plus de faire la promotion de la GP. Mais alors ? « Les carnets de l'IS » sont issus d'une analyse **empirique**, basée sur l'**expérience** des entreprises à partir du point de vue des **dirigeants**.*



Pourquoi les structures l'adoptent-elles ?

Éléments issus des échanges avec les participants à l'action collective

Gouvernance participative, son contexte d'émergence

Des facteurs socioéconomiques et organisationnels poussent les entreprises à se diriger vers la GP :

Le contexte économique

Un contexte économique plus contraint qui fragilise les positions acquises, fermetures de sites notamment.

Le contexte social

Une crise de sens et de l'engagement, problèmes de recrutement, turn-over, absentéisme. Ces difficultés peuvent concerner tous types d'acteurs, notamment les salariés, les bénévoles et les adhérents des associations.

« Les candidats au poste de Président étaient de plus en plus rares en raison de la charge de travail. Nous avons mis en place une délégation des pouvoirs de décision sur des pôles d'activité pilotés par des bénévoles et des administrateurs »

Le contexte organisationnel

L'intégration de nouveaux salariés, les périodes de fusion, sont des moments charnières où le partage des valeurs et du sens de la mission de la structure sont en jeu.

Gouvernance participative, des enjeux

Enjeux économiques

Concevoir ou préserver une identité visible dans un environnement concurrentiel et mouvant, se différencier et être agile en développant la capacité d'innovation et de flexibilité.

Enjeux sociaux

Fidéliser les salariés/adhérents/bénévoles, préserver l'engagement en répartissant la charge de travail, en donnant du sens et du pouvoir d'agir. Développer le sentiment d'appartenance et recréer du collectif.

Enjeux sociétaux

Redonner du sens à des projets en ré-impliquant les parties concernées.

« Nous avons profité d'une fusion pour réfléchir avec les salariés aux valeurs et missions de l'association. Les bénéfiques : accompagner le changement, créer un collectif sur la base d'une identité partagée et redonner du sens. »

« Nous avons décidé d'impliquer dans les décisions les usagers de notre centre social pour être plus en cohérence avec notre mission : répondre aux besoins du territoire et de ses habitants. »

En pratique, comment se traduit la GP ?

Il existe autant de formes et de pratiques que de structures qui mettent en place la GP. Sont présentées ci-dessous les dimensions qui permettent de caractériser la GP. Ces éléments sont issus des échanges avec les participants.

Les acteurs de la GP

Il s'agit des acteurs qui sont parties prenantes du projet de l'entreprise. Ils en sont à l'initiative, le financent, participent à sa mise en œuvre ou en bénéficient. Pour les structures qui ont participé à l'action de l'Aract, les acteurs impliqués sont :

- Dans les associations : les bénévoles, les administrateurs (Président, Bureau, CA), la direction, les salariés, les adhérents.
- Dans les SCOP : les administrateurs (Président, CA), la direction ou la gérance, les sociétaires, les salariés.
- Dans la SCIC : la direction, les bénévoles, les associés, les salariés.

Ces familles d'acteurs peuvent être impliquées, tout ou partie, dans les processus de décision.

Cette SCIC compte 99 associés, 87 bénévoles et 4 salariés. Une vingtaine d'associés volontaires s'implique dans des commissions de travail. Douze personnes, élues en assemblée générale composent un comité d'éthique qui se réunit deux fois par mois et donne un avis sur les orientations stratégiques. Tous les salariés de la SCIC participent aux prises de décisions en se réunissant une fois par semaine.

Les objets

La gouvernance participative porte sur la **prise de décisions**. Ces décisions concernent la **stratégie**, ainsi que l'**activité** et/ou le **fonctionnement**.

Les modalités

- L'élection de personnes qui exercent directement le pouvoir de décision (Président, membres du CA, dirigeant/gérant pour les SCOP et les SCIC). La forme juridique de la structure conditionne la localisation du pouvoir de décision.
- Le partage et la transparence des informations sur la vie de la structure.
- La mise en place d'espaces de discussion et de décision (terminologies variables : CA, AG, groupes de travail, commissions, etc).
- Dans le cas d'une délégation des pouvoirs, une réorganisation de l'organigramme peut se produire, par la création de pôles d'activités par exemple.

« Nos sociétaires, par l'intermédiaire de leurs représentants au CA, votent les décisions comme l'orientation vers des nouveaux marchés ou des investissements machines. »

« La délégation de pouvoir du Président sur des pôles d'activité permet à ces derniers de prendre les décisions utiles pour gérer les problèmes du quotidien. »

« Notre Association met à disposition un lieu de travail partagé. Nos adhérents participent à des commissions pour définir les aménagements et convenir de règles de fonctionnement pour bien vivre ensemble. »

Les niveaux d'implication

Dans la GP, il s'agit essentiellement de décider à plusieurs.

- La **co-décision** : participation au choix de la décision via le vote (majorité absolue, relative ou qualifiée) ou le consensus (adhésion unanime) ou le consentement (aucune opposition à la proposition).

Mais les parties prenantes ne décident pas de tout directement. La participation au processus de décision prend plusieurs formes :

- L'**information**
Communication sur les décisions prises.
- La **consultation**
Sollicitation de l'avis sur des décisions.
- La **concertation**
Construction de propositions de décisions.

« Les pôles d'activité font des propositions sur des orientations stratégiques et leur déclinaison. Le CA décide de ce qu'il choisit de retenir. »

Zoom sur...

Construire son point de vue pour participer à la décision

Aider au positionnement des parties prenantes vis-à-vis d'un sujet est essentiel. Les structures ont recours à différentes techniques dans l'animation des espaces de débats : distinguer les temps de réflexion et de décisions, structurer l'expression des émotions et de la rationalité, se doter d'une grille d'évaluation de l'impact des décisions pour le respect de l'intérêt commun, etc.

Lorsqu'un salarié a besoin d'appui dans une prise de décision, il peut mobiliser un cercle de co-développement. Un facilitateur, un salarié formé, est chargé de poser et faire respecter les règles. D'autres salariés sont présents pour participer.

Quatre étapes :

- Clarifier le sujet et le besoin du salarié par des questions.
- Partager ses émotions vis-à-vis du sujet.
- Proposer des options possibles pour résoudre le problème.
- Pour le salarié, faire part de ce qu'il retient.

Une règle clé : chacun exprime son point de vue, personne ne s'exprime en réaction à celui de l'autre.

Les conditions de réussite : un garant du cadre, l'équité entre les membres, la liberté de s'exprimer pour les membres, de prendre sa décision pour le salarié .

Les bénéfices : la bienveillance, l'engagement via l'expression en son nom propre, l'aide au positionnement, l'enrichissement des compétences de chacun.

Des caractéristiques récurrentes

▶ Pas un modèle, mais deux tendances prédominent

Les modalités de mise en œuvre de la GP sont dépendantes du contexte de l'entreprise. Elles sont évolutives. Les statuts sont en ce sens régulièrement revisités. Les acteurs qui la composent, leurs niveaux d'implication et les domaines de décision sont les trois déterminants de la vitalité de la GP. On repère des démarches plutôt « descendantes » où les acteurs délibèrent sur les décisions. Et des démarches « ascendantes », où les acteurs sont force de proposition.

▶ Des valeurs communes

- Chacun a une responsabilité vis-à-vis du projet de l'entreprise.
- Le projet de l'entreprise est un objet de coopération entre les individus.
- Tout le monde peut prendre part aux décisions de l'entreprise.
- La mise en synergie des individus renforce l'action.
- L'entreprise contribue au développement respectueux et durable des individus qui la composent, et de son environnement.

▶ Des besoins d'appuis

Les structures sont, pour la plupart, accompagnées par des tiers externes pour disposer et acquérir des connaissances, se doter de méthodes, d'outils, et faciliter les débats entre les acteurs sur certains sujets.

Des difficultés communes

▶ Partager les pouvoirs de décision avec les parties prenantes

Des freins juridiques limitent les délégations.

Partager le pouvoir implique d'accepter que le projet de l'entreprise est susceptible d'évoluer.

▶ Mobiliser les parties prenantes dans les processus de décision

Les acteurs peuvent exprimer des réticences à s'impliquer. L'investissement requis peut entrer en tension avec le contrat initial, le contrat de travail pour un salarié par exemple. La co-responsabilité des décisions peut-être difficile à porter, vis-à-vis de soi et de ses pairs. Il s'agit d'accepter et de porter une décision avec laquelle on peut ne pas être d'accord.

▶ Produire des décisions qualitatives

Donner un avis éclairé sur un sujet méconnu ou loin de son domaine de compétence ne va pas de soi.

▶ Produire des décisions qui servent l'intérêt commun

Plus les parties prenantes sont nombreuses, plus les intérêts différents se multiplient, ce qui complexifie la prise de décision.

► Pérenniser la gouvernance participative

Le nombre et l'éloignement des acteurs entravent la réactivité des décisions. La participation peut s'essouffler avec le temps. La participation indirecte, c'est-à-dire l'élection de représentants, peut être perçue comme une solution. La prise en compte du point de vue des mandants est alors un enjeu.

Des conditions de réussite de la GP

Les prérequis de la GP

Une volonté des parties prenantes de s'impliquer, leur adhésion au projet et le partage d'un socle commun (des valeurs, un projet, ...) qui favorisent la coopération. L'égalité entre les parties prenantes.

► Clarifier le projet de l'entreprise tout en le laissant ouvert

Il permet d'avoir des repères communs pour guider la prise de décision. Mais les parties prenantes doivent pouvoir faire évoluer le projet si besoin.

► Structurer, formaliser et faire connaître les modalités de la GP

Préciser auprès de toutes et tous qui est impliqué, sur quoi, comment et avec quel pouvoir de décision pour éviter les confusions. Faire évoluer les modalités de la GP avec le contexte

► Accompagner pour une participation de qualité aux décisions

Mettre à disposition les moyens nécessaires : temps, informations, traduction des informations et formation.

► S'outiller pour pouvoir décider à plusieurs

Favoriser les espaces de débats cadrés, permettant de concert la confrontation et la construction des points de vue, en vue de décisions qui grantissent l'intérêt commun.

Dans cette SCOP, les sociétaires se sont formés pour pouvoir lire et comprendre les bilans financiers et ainsi, participer aux décisions économiques.

Dans cette SCOP une décision est retenue si elle concilie les intérêts des sociétaires, des salariés et de l'entreprise.

Dans cette association, le projet associatif a été revu pour partager des repères communs. Lors de la mise en place de la délégation de pouvoir, des fiches de mission ont été réalisées et les process ont été revus.

EN SYNTHÈSE

La gouvernance participative c'est :

- **Une autre conception de l'entreprise**
 - Une autre forme d'engagement pour les parties prenantes.
 - Une nouvelle forme d'exercice du pouvoir, des rapports de force différents.
 - Une double finalité, économique et sociale, qui devient centrale.
- **Un moyen au service d'une fin**

L'implication des parties prenantes aux processus de décisions sert la production d'une action durable, respectueuse de son environnement et des individus.

LES ENTREPRISES

Ces entreprises ont participé
à l'action collective
« **gouvernance participative** »

- Biocoop La Canopée** - Besançon (25)
- Centre social d'Audincourt Escapade** - Audincourt (25)
- CPIE Bresse du Jura** - Sellières (39)
- D'Arbrazed** - Bergesserin (71)
- Fourmilière des savoir-faire** - Dole (39)
- Habitat et Humanisme Côte d'Or** - Dijon (21)
- In'Terre ActiV** - Belfort (90)
- Le Bar Atteint** - Belfort (90)
- Les Chouettes du Coeur** - Dijon (21)
- Le Pain sur la Table** - Cluny (71)
- Mobil Wood** - Cravant (89)
- Pompes Japy** - Fesches-le-Chatel (25)
- Unidom 21** - Dijon (21)



+ d'informations

Aract Bourgogne-Franche-Comté
03 80 50 99 86

www.rallynov.fr