

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

## Constats et enjeux

Les organisations participatives reposent toutes sur un même principe : impliquer les parties prenantes, internes et/ou externes de l'entreprise, aux décisions qui la concernent.

Pour quoi faire ?

Les objectifs sont multiples et variables d'une organisation à l'autre : innover, être agile et renforcer la capacité à s'adapter à l'environnement, redonner du sens au travail et au projet, etc.

Si le concept est plutôt séduisant, dans la réalité les organisations peuvent rencontrer des difficultés dans sa mise en œuvre et sa pérennisation. Il semble que faire participer les parties prenantes aux décisions ne s'improvise pas. Il est donc nécessaire de s'outiller.



## Une entreprise en parle

### Biocoop La Canopée

Besançon

24 salariés, dont 13 salariés sociétaires de la Scop

Passage en Scop en déc. 2018 après 2,5 années de préparation

### Pourquoi avoir voulu impliquer les parties prenantes aux décisions ?

C'est un des marqueurs fort du réseau Biocoop. La coopérative nationale est née des consommateurs et son CA intègre une multitude d'acteurs internes et externes. Pour les gérants, le statut SARL ne convenait plus. Nous souhaitons renforcer la coopération et mieux partager les bénéfices. Les gérants ont revendu leurs parts à treize des salariés qui sont devenus associés au sein de la SCOP.

### De quelle manière impliquez-vous les parties prenantes ?

Élu pour 4 ans, le gérant a une délégation de pouvoir pour décider seul sur certains sujets, par exemple les dépenses urgentes. Les sociétaires peuvent être consultés. Sur les autres sujets, ils décident ensemble au sein de commissions. Un salarié, formé à la facilitation, anime la réunion. Il aide à faire émerger les points de vue de chacun de manière argumentée. Une décision est retenue si elle ne fait l'objection d'aucune personne. C'est la gestion par consentement.

### Quel bilan dressez-vous ?

Pour réussir l'implication des parties prenantes, il faut prendre le temps de structurer les modalités. Deux années et demi ont été nécessaires pour se connaître et créer un collectif, pour se doter d'une vision commune du projet de Biocoop, et ainsi partager des critères pour décider, pour se professionnaliser sur l'animation d'espaces de discussion, et pour se former aux domaines liés à la gestion d'une entreprise. Cette nouvelle manière de décider nous permet de prendre des décisions plus éclairées.

### Enseignements sur le thème

#### ► Poser les bases de l'implication des parties prenantes aux décisions

Il s'agit d'abord d'identifier pourquoi mieux impliquer. Quels sont les enjeux pour la structure ? Quelles sont les intentions ? Ces questions doivent être partagées collectivement. Ensuite, chaque organisation doit définir qui elle souhaite impliquer. Les parties prenantes peuvent être internes : management, salariés, représentants du personnel, et externes, par exemple les partenaires d'affaires comme les clients, les fournisseurs, les banques et les assurances, les partenaires publics et la société civile. Il s'agira ensuite de définir les sujets pertinents sur lesquels impliquer ce collectif, et jusqu'où : information, consultation, concertation, co-décision.

Pour que cette implication puisse être qualitative, il est indispensable qu'en amont, l'organisation se dote d'un socle commun, de valeurs communes concernant le projet de l'entreprise.

#### ► Décliner l'implication des parties prenantes de manière opérationnelle

Si tout décider seul ne fonctionne pas, tout décider ensemble non plus ! Une zone d'influence individuelle est néanmoins nécessaire pour pouvoir par exemple décider vite. Il convient donc d'identifier ce qui relève de la décision individuelle, de la décision collective, et ce qui ne demande pas à être décidé maintenant. L'implication des parties prenantes peut ensuite se décliner de manière concrète par une organisation et des espaces de discussion et de décision. Plusieurs modèles existent, la sociocratie et l'holocratie par exemple, avec une place plus ou moins forte de la hiérarchie, une distinction entre les rôles et les personnes. C'est à chaque structure de trouver l'organisation qui répond le mieux aux enjeux qu'elle a posé en amont.

#### ► Faire vivre dans la durée l'implication des parties prenantes

L'implication des parties prenantes dans la durée peut générer un essoufflement, c'est un risque. Sa pérennité repose sur plusieurs conditions. Parmi elles, le nombre. L'expérience montre qu'au-delà de douze personnes, la décision collective se complexifie. Créer des cercles restreints est souhaitable. Des moyens et des compétences sont également nécessaires pour mettre à disposition des espaces temps protégés, où chacun peut s'exprimer, où la puissance du collectif peut se révéler, et où des décisions éclairées peuvent être prises. La responsabilisation est au cœur de ce type d'organisation. Il s'agit de permettre à chacun d'être souverain dans son rôle, c'est-à-dire pouvoir appliquer, et veiller au bon respect des règles prises collectivement. Enfin, faire évoluer les modalités de gouvernance est également essentiel pour s'adapter à l'environnement et ne pas rigidifier l'organisation.

Intervenante: **Aurélia LATOURNERIE**  
Cabinet Conseil Ataraxia Entreprendre  
Dirigeante



## + d'infos

Références proposées par les entreprises participantes  
- MOOC « gouvernance partagée », Mouvement colibris (2019)  
- La révolution Holacracy, Brian J Robertson (2016)  
- Les entreprises humanistes, Jacques Lecomte (2016)

Contact : Aract Bourgogne-Franche-Comté - 03 80 50 99 86  
[www.rallynov.fr](http://www.rallynov.fr)



1

Décider avec les parties prenantes

