

# Guide du gouvernement participatif en entreprise (v.1.0)

- pour toutes les entreprises qui visent l'intelligence collective, la démocratie et la responsabilité sociétale
- pour toutes celles et ceux qui veulent les comprendre



Réalisé et publié par le groupe de travail sur la participation en entreprise, composé de :





# Table des matières

Introduction .....	4
1. Logique participative .....	6
1.1. Entreprise et participation .....	6
1.2. L'entreprise citoyenne et solidaire .....	6
1.3. Intelligence collective, démocratie et responsabilité sociétale .....	7
1.4. Un principe fondamental.....	8
1.5. Gouvernement participatif en entreprise.....	9
2. Grille des garanties et des conditions.....	10
2.1. Forme de la grille.....	10
2.2. Précisions .....	11
2.3. Utilisation de la grille .....	11
3. Méthodologie du groupe de travail.....	17
3.1. Relevé des pratiques participatives .....	17
3.2. Rencontres thématiques.....	17
3.3. Réalisation de la grille des garanties et des conditions .....	17
3.4. Définition du gouvernement participatif.....	18
3.5. Diffusion .....	18
Conclusion.....	19

# Introduction

---

## Un outil d'aide à la réflexion

Le guide du gouvernement participatif est un outil d'aide à la réflexion. Le guide n'apporte aucun « standard » organisationnel ni outil « clé-sur-porte ». Construit de manière logique, il est conçu pour inspirer et structurer votre réflexion. Il fait appel à votre appréciation, à votre créativité et à votre capacité d'innovation.

## Contenu du document

Le premier chapitre est consacré à la logique participative. Le deuxième chapitre présente une grille des garanties et des conditions. Ces deux premiers chapitres constituent le guide.

Dans le dernier chapitre, vous découvrirez la méthode utilisée par le groupe de travail qui a réalisé cet outil.

## Vocabulaire

Nous avons choisi d'utiliser le terme « gouvernement » car il regroupe les notions de « gestion » et de « gouvernance ».

Nous entendons par « participation » la participation des travailleurs au gouvernement de leur entreprise.

## Support vidéo

Une courte vidéo reprenant les 3 axes du guide du gouvernement participatif a été réalisée par l'Union des SCOP Wallonie-Bruxelles. Elle est disponible en suivant le lien :



<https://www.youtube.com/watch?v=ZnNEndrKcUY>

## Le groupe de travail sur la participation en entreprise

Le groupe de travail a été créé à l'occasion du projet européen « RE:D.i.a.l.o.g.u.e.s. ». Initié en février 2013 par le groupe Terre, rejoint par des partenaires et experts venus de différents pays d'Europe, l'objectif de ce projet était de trouver des réponses aux relations industrielles (dialogue social) adaptées aux entreprises sociales afin de leur permettre une croissance harmonieuse en faveur de l'emploi de qualité. Une liste de recommandations (disponibles en suivant ce lien : <http://www.terre.be/page.php?pagID=267>) a été adressée à la Commission européenne, aux responsables et aux membres des organisations politiques et de défense des travailleurs européennes, ainsi qu'aux participants du Comité Économique et Social Européen, lors d'une conférence de clôture qui s'est déroulée en février 2014 au Parlement Européen à Bruxelles.

Pour étudier les réalités du dialogue social, chaque partenaire avait constitué un groupe de travail composé d'entreprises participatives qui a fournis des informations et des recommandations aux niveaux national et européen. Dans le cas de la Belgique, le groupe de travail a continué à se réunir après la fin du projet « RE:D.i.a.l.o.g.u.e.s. ». Il rassemble des entreprises wallonnes et bruxelloises qui pratiquent le gouvernement participatif (Les Grignoux, Damnet, Scopiton, La Poudrière, Diès, Carodec, RIEPP, le groupe Terre) ainsi que des fédérations et une université qui le promeuvent, l'étudient et le soutiennent (Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, Centre d'Économie Sociale de l'Université de Liège et Fédération des Maisons Médicales). Ce guide est donc le fruit des échanges de notre groupe de travail.

L'Union des Sociétés à gestion Coopérative et Participative Wallonie-Bruxelles a rejoint notre groupe de travail en cours de route. C'est maintenant en son sein qu'est assuré le suivi de ce guide.

# 1. Logique participative

---



## 1.1. *Entreprise et participation*

En comparant nos réalités et nos pratiques respectives, nous avons identifié plusieurs facteurs qui influencent la manière dont nos entreprises sont gouvernées : leur taille, leurs ressources, leurs types d'activités, le nombre de travailleurs, le(s) profil(s) des travailleurs, le nombre et le type de fonctions, le(s) type(s) de contrats de travail, leurs modèles organisationnels, leurs types de *management*, leur environnement culturel, social, politique et économique, leurs enjeux actuels et à venir, leurs finalités ou encore la position qu'elles occupent dans leur courbe de vie (lancement, croissance, vitesse de croisière, crise ou déclin).

La diversité de nos entreprises nous apprend que la participation s'adapte à ces différents facteurs, ainsi qu'à leur évolution. De plus, la participation ne se contente pas de s'adapter, elle va jusqu'à influencer la manière dont certains de ces facteurs sont perçus ou choisis, analysés, jugés et traités.

La participation est donc avant tout une manière particulière de penser, de discuter, de s'organiser : elle se fonde sur une logique qui lui est propre et qui lui fait prendre des formes multiples et variées. Nous avons donc cherché à comprendre le fondement de cette logique et les éléments communs sur lesquels elle repose.

## 1.2. *L'entreprise citoyenne et solidaire*

Pour trouver le fondement de notre logique participative, nous nous sommes posé la question « Pourquoi faisons-nous de la participation en entreprise ? ». La réponse est la suivante : nous faisons de

la participation en entreprise pour créer une alternative au système économique qui provoque l'exclusion, l'appauvrissement et l'exploitation d'une partie de la population et des ressources de la planète. Nous voulons faire de l'entreprise un lieu d'apprentissage et d'exercice de la citoyenneté et de la solidarité, par et pour tous les travailleurs.

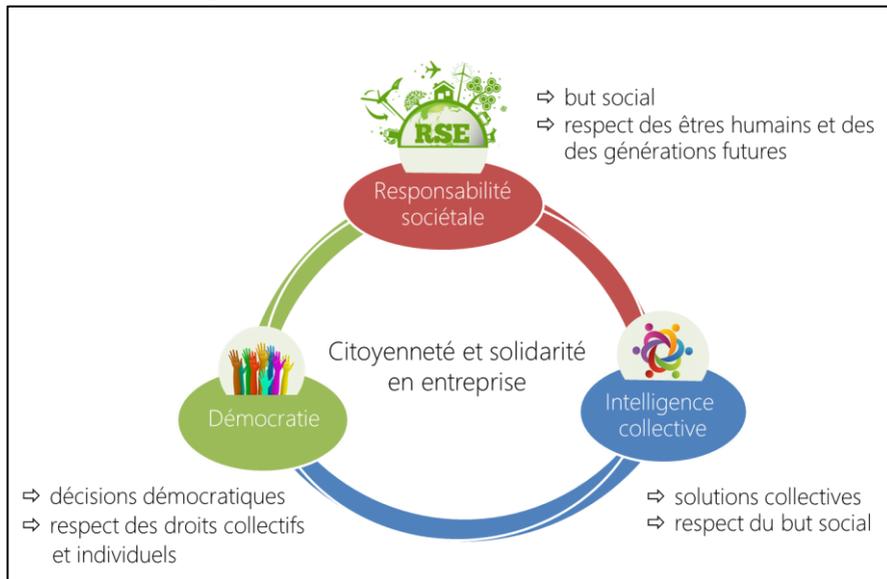
### *1.3. Intelligence collective, démocratie et responsabilité sociétale*

Pour rendre nos entreprises citoyennes et solidaires, nous optons pour l'intelligence collective, la démocratie et la responsabilité sociétale. C'est notre réponse à la question « Comment faisons-nous de la participation en entreprise ? ».

L'intelligence collective est couplée à la démocratie. Ensemble, elles doivent garantir le respect et la poursuite de l'intérêt général, et ce grâce à un système d'élaboration et de prise de décision qui prend en compte l'avis du plus grand nombre de travailleurs. Cela implique notamment d'assurer à tous les travailleurs un accès (droit et capacité) aux lieux d'information, de débat et de décision. Cela implique également, en cas de délégation, de la préciser, d'assurer son suivi et son évaluation.

La responsabilité sociétale doit garantir la réponse à un besoin de la société ou d'une collectivité, le respect des êtres humains et des générations futures. Cela implique notamment d'identifier le projet de société auquel nos entreprises contribuent.

Voici un graphique expliquant l'articulation de ces trois thèmes :



#### 1.4. Un principe fondamental

Nous partons du principe que tous les travailleurs ont des capacités pour gouverner leur entreprise, et que la pratique et la formation renforcent les compétences et les capacités pour gouverner. Cette conviction est indispensable pour envisager l'entreprise comme un lieu de citoyenneté et de solidarité par et pour tous les travailleurs.

Nous remarquons que la mise en commun des compétences et des capacités des travailleurs, grâce à leur diversité et à leur complémentarité :

- permet la poursuite des finalités sociales ;
- renforce la qualité de la gouvernance et de la gestion (soit le gouvernement) ;
- favorise l'émergence d'idées.

### *1.5. Gouvernement participatif en entreprise*

Sur base de la logique ci-dessus, nous définissons le gouvernement participatif en entreprise comme un mode de gouvernement d'entreprise organisant l'expression directe des travailleurs dans le choix du projet, des orientations et de la vie de l'entreprise, ainsi que dans le choix de la relation de l'entreprise à son environnement et à la société.

Ce mode de gouvernement repose sur le partage des informations, le dialogue, la participation directe aux décisions, le contrôle de leur mise en œuvre.

Il vise l'installation, la pérennisation et le développement d'une économie fondée sur la coresponsabilité décisionnaire, l'appropriation par les travailleurs de leur outil de travail, la finalité de service aux membres, le respect des êtres humains et des générations futures.

## 2. Grille des garanties et des conditions



La mise en œuvre dans nos entreprises de l'intelligence collective, de la démocratie et de la responsabilité sociétale (les trois thèmes) exige certaines garanties et plusieurs conditions. Ce sont ces garanties et conditions que propose et décline pour chacun des trois thèmes la grille que vous trouverez attachée à ce livret.

### 2.1. Forme de la grille

Chaque thème comporte plusieurs garanties [⊗] et chaque garantie est elle-même déclinée en quatre types de conditions : clarification [▶], formalisation [▶], fonctionnement [▶], animation/formation [▶]. Pour cerner les conditions d'animation/formation, nous avons identifié les aptitudes et les attitudes requises par chaque travailleur pour participer [👤].

Cela donne le tableau suivant :

	 Garanties	 Conditions				
						
 Intelligence collective & démocratie						
 Responsabilité sociétale						

## 2.2. Précisions

Chaque type de conditions consiste en une question :

- [▶] Conditions de clarification : de quoi parle-t-on ?
- [▶] Conditions de formalisation : qu'avons-nous inscrit dans nos textes de référence ?
- [▶] Conditions de fonctionnement : comment utilisons-nous les lieux et les outils ?
- [👤] Aptitudes et attitudes requises : de quoi chaque travailleur doit-il être capable ?
- [▶] Conditions d'animation/formation : comment favorisons-nous le développement par tous les travailleurs des aptitudes et attitudes requises par la participation ?

## 2.3. Utilisation de la grille

### a) Potentiel

Vous pouvez utiliser cette grille pour :

- comprendre la logique du gouvernement participatif en entreprise en général et de chaque action en particulier ;
- faire un état des lieux du niveau de cohérence de votre entreprise avec la mise en œuvre de l'intelligence collective, de la démocratie et de la responsabilité sociétale ;
- identifier des priorités dans l'amélioration de votre gouvernement participatif.

## b) Préalables

Avant d'aborder le traitement des garanties et les conditions, nous vous invitons à vous poser la question « sommes-nous d'accord avec le principe que tous les travailleurs ont des capacités pour gouverner leur entreprise, et que la pratique et la formation renforcent les compétences et les capacités pour gouverner ? » En cas de réponse négative, il nous paraît impossible d'envisager un gouvernement complètement participatif. En effet, ce mode de gouvernement consiste notamment à mettre en place et garantir les conditions permettant l'implication de tous les travailleurs.

Pour remplir le guide, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance des facteurs qui influencent la manière dont votre entreprise est gouvernée. Nous vous suggérons d'élaborer la « carte d'identité » de votre entreprise en reprenant les facteurs énoncés dans le chapitre sur la logique participative, page 6.

## c) Lecture et organisation de la grille

L'ordre d'apparition des thèmes dans le tableau n'est pas figé. Ils peuvent être abordés dans l'ordre qui vous convient le mieux.

La grille peut être lue de manière horizontale (logique) ou de manière verticale (par catégorie). L'intérêt est de comprendre et de se souvenir de la raison qui fonde votre pratique participative, peu importe si vous y arrivez en « découlant » ou en « remontant ».

Certaines cases sont vides : nous n'avons rien trouvé à écrire dedans. Vous pouvez la compléter si vous trouvez quelque chose, sinon vous passez à la suivante.

#### d) Intervenant extérieur

L'accompagnement à l'utilisation du guide par une personne extérieure à votre entreprise dans l'utilisation du guide peut être utile pour faciliter la discussion, vous amener à aborder certains « tabous », vous aider à vous remettre éventuellement en question ou vous conseiller pour adopter une méthodologie qui vous convient et qui répond aux questions suivantes :

- Qui doit répondre aux questions du guide ?
- Comment répartissons-nous nos idées sur la grille ?
- Comment partageons-nous les résultats ?
- Comment identifie-t-on nos priorités d'action ?

Cette personne extérieure peut également vous inspirer en illustrant le guide par des exemples concrets de pratiques développées dans d'autres entreprises.

Que vous choisissiez de recourir à une personne extérieure ou non, nous vous recommandons d'utiliser le guide dans une logique d'intelligence collective et de démocratie. Pour répondre aux garanties et conditions reprises dans le guide, il n'est pas rare que nos entreprises se dotent d'une organisation, d'outils et de démarches qui leur sont propres, parfois créées sur mesure grâce à leur créativité. Vu la diversité des situations rencontrées par chaque entreprise, il nous apparaît bénéfique que vous choisissiez vous-mêmes votre méthodologie, vos réponses, votre éventuel plan d'action et vos outils. C'est le meilleur moyen de rencontrer vos spécificités et de garantir l'appropriation et la légitimité du travail réalisé et des éventuelles solutions à mettre en œuvre.

## e) Réactions

Pour stimuler votre réflexion, voici quelques réactions entendues lors de la présentation du guide :

« Le gouvernement participatif, ce n'est pas l'anarchie. Des lieux clairs et précis de débat, de décision, d'évaluation, de concertation, de formation et d'information doivent être prévus. Les personnes et les équipes doivent vérifier que les décisions qui ont été prises sont bien appliquées. »

« Même si certaines personnes ont plus de charisme que d'autres, il faut éviter que les gens qui ont facile à structurer leur pensée et à s'exprimer ne monopolisent la parole pour prendre le pouvoir. On peut varier les modes de discussion et les outils d'expression. Certaines personnes sont d'ailleurs plutôt visuelles et d'autres préfèrent l'écrit. Il y en a même qui ne comprennent pas le français. Il faut aussi leur permettre de donner leur avis. »

« Les experts sont utiles à l'entreprise. Mais ils doivent accepter que tous les travailleurs puissent comprendre leur travail et leur logique et peut-être même les remettre en question. Un moyen pour y parvenir, c'est de leur donner des lignes directrices à respecter et leur demander d'expliquer leur démarche de pensée. »

« Tout ne se discute pas en grand groupe, certaines questions doivent être traitées individuellement par respect pour les personnes. »

« Quand c'est le responsable qui anime les réunions, il doit faire preuve d'humilité et de pédagogie, et respecter les décisions prises par tout le monde. Il faut qu'il change de casquette, qu'il mette de côté son rôle d'autorité. »

« Il vaut mieux une demi-solution comprise par tous qu'une solution comprise par une seule personne. »

« Quand quelqu'un ne comprend pas quelque chose, ce n'est pas toujours « parce qu'il est con », c'est peut-être parce que c'est mal expliqué. »

« Accepter une décision prise par la majorité ; c'est parfois frustrant, mais c'est le jeu de la démocratie. Il faut être solidaire de la décision et, au lieu de dire « je l'avais bien dit », continuer à expliquer les risques et proposer des améliorations. »

« Répondre à la grille, ça demande du temps, de l'énergie et de la maturité. Ce n'est pas toujours facile et il faut avoir une bonne dose de courage. Je me demande par où on va commencer. »

« On ne pourra pas utiliser le guide tout de suite, mais ça fait du bien de sortir le nez du guidon et de se rappeler pourquoi on essaie d'être participatif. »

« C'est bien comme outil pour discuter avec d'autres entreprises qui font la même chose que nous et voir ce qu'elles ont mis en place. »

« Il y a des gens qui sont d'accord d'être participatifs, jusqu'au moment où on prend une décision avec laquelle ils ne sont pas d'accord. »

« Demander son avis à une personne sur autre chose que son métier, ce n'est pas évident. Elle va s'attendre à ce qu'on fasse quelque chose de son avis, comme quand on demande à son enfant ce qu'il veut pour Saint-Nicolas. En plus, elle devra peut-être aussi se prononcer sur ses collègues et son responsable. Ce n'est pas évident. »

« Nous sommes en coopérative de travailleurs. Quand tous les travailleurs prennent une part, il y a plus de chance qu'ils s'impliquent dans la vie et la gestion de l'entreprise. »

« La participation et la démocratie, même en-dehors de l'entreprise, ce n'est pas courant. Depuis que je suis née, quand je pense à la famille, à l'école, au club de sport, aux mouvements de jeunesse, je n'ai pas eu souvent l'occasion de participer aux décisions. Ça se compte sur les doigts de la main. On n'y est pas habitué, ça demande du temps. »

« On nous a dit qu'il ne fallait pas dépasser les 100 travailleurs pour rester participatifs, mais on a trouvé des solutions pour rester participatifs, même si pour certains, c'était mieux avant. »

« On a rendu le tour de table obligatoire dans nos réunions de secteur. Quand quelqu'un n'a rien à dire, il doit le dire, c'est un premier pas vers la participation. »

« C'est dans les moments critiques qu'on peut voir si une entreprise est vraiment participative. »

« Une entreprise libérée n'est pas toujours participative et une entreprise hiérarchisée peut être participative. »

N'hésitez pas à compléter cette liste. Vous pouvez inscrire ci-dessous vos propres réflexions :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 3. Méthodologie du groupe de travail

---



Le groupe de travail a élaboré le guide en plusieurs étapes. C'est un processus qui a débuté en 2013 et qui a pris près de quatre ans.

#### *3.1. Relevé des pratiques participatives*

Les participants se sont rencontrés en duo. Ils se sont soumis mutuellement un questionnaire et ont procédé au relevé de leurs pratiques participatives respectives. Les enquêtes ont ensuite été mises en commun et ont servi de support pour l'organisation des rencontres thématiques.

#### *3.2. Rencontres thématiques*

Chaque rencontre du groupe de travail a été préparée par deux participants. Elles ont abouti, grâce au débat, à une proposition concrète sur base de l'identification des pratiques et visées communes ainsi que l'identification et le traitement des « questions qui fâchent ».

Quatre thématiques ont été abordées : la gestion du personnel et gouvernance ; la formation à la participation ; la propriété et l'argent ; le développement économique et la croissance.

#### *3.3. Réalisation de la grille des garanties et des conditions*

Les discussions ont été compilées, synthétisées et analysées. Cela a permis la création d'une grille logique sur base des trois thèmes que sont l'intelligence collective, la démocratie et la responsabilité sociétale. Cette grille, qui décline en garanties et conditions chacun des thèmes, a ensuite été amendée puis validée par le groupe de travail.

### *3.4. Définition du gouvernement participatif*

Le groupe de travail a finalisé et validé la définition du gouvernement participatif en entreprise, reprise page 9.

### *3.5. Diffusion*

Une fois rédigé, le guide (comprenant la définition du gouvernement participatif et la grille des garanties et des conditions) a été présenté et testé par des entreprises. Pour répondre à la demande d'autres entreprises et devant l'intérêt qu'il suscite, il a été affiné, mis sous licence « creative commons » et fait maintenant l'objet d'une diffusion plus large.

## Conclusion

---

La logique participative fonde nos entreprises. Tout en respectant le cadre réglementaire, elle régit l'organisation et l'animation de nos organes de gouvernance et de gestion. L'enjeu, à l'instar de n'importe quelle entreprise, est d'avoir une gouvernance saine doublée d'une gestion efficace. Mais la logique participative a également un impact sur les choix que nous y faisons. Pour faire face à nos impératifs économiques, nous misons sur la solidarité et la citoyenneté des travailleurs.

C'est cette logique que décline le guide du gouvernement participatif en entreprise. Nous sommes conscients qu'un gouvernement participatif est loin d'être une évidence et comporte toujours des défis. Il requiert un changement de mentalité par rapport à la logique d'une majorité d'entreprises. C'est précisément ce qui en fait un levier essentiel dans la mise en place d'une alternative entrepreneuriale qui laisse la place à la responsabilité sociétale, à l'intelligence collective et à la démocratie en entreprise.

Nous vous invitons à tenter ou continuer l'expérience et nous vous souhaitons toute la créativité et la persévérance nécessaires.

Ce guide est mis à votre disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Nous sommes favorables à sa diffusion et nous refusons son utilisation à des fins commerciales.

Dans un souci d'amélioration continue, nous vous invitons à nous communiquer les résultats de son utilisation. Ces données resteront confidentielles et ne seront pas communiquées à des tiers sans demande d'autorisation.

#### Contact

Xavier ROBERTI

 +32 478 51 27 22

 [xr@les-scop.be](mailto:xr@les-scop.be)



Édité et imprimé par l'Union des SCOP Wallonie-  
Bruxelles, Bvd Frère-Orban, 4 – 5000 Namur.  
Version 1.0 - mars 2017.