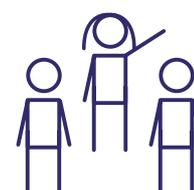
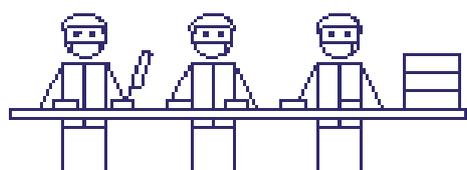
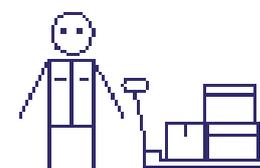
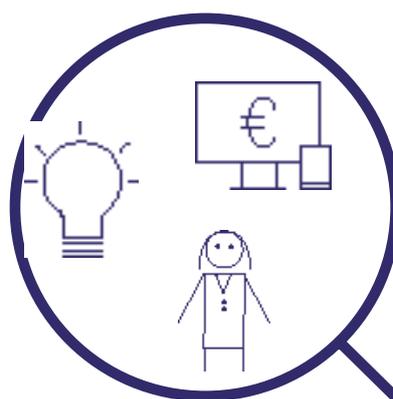


Récits d'action  
& enseignements

# NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL : RÉUSSIR LA PARTICIPATION DES SALARIÉS



# Sommaire

Page 3 **Nouvelles formes d'organisation du travail : réussir la participation des salariés**

Page 5 **Trois entreprises à la loupe**

 **Cas 1 : Égalité et démocratie aux frontières de l'organisation**  
Alter Conso

 **Cas 2 : Une organisation « sur mesure »**  
Mobil Wood

 **Cas 3 : De la libération à la délibération**  
Sogilis

## Ce que l'on en retient

Page 15  **Décryptage : la participation au service de la performance et des conditions de travail**

## Légende



Renvoi aux enseignements de l'Anact dans la partie



Information factuelle sur l'entreprise

**Caractéristiques des dispositifs participatifs**

# Nouvelles formes d'organisation du travail : réussir la participation des salariés

Impliquer les salariés dans les décisions d'entreprise peut permettre tout à la fois d'améliorer les conditions de travail et la performance des entreprises. Le contexte actuel de COVID-19 montre que la participation des salariés peut également être une source majeure de résilience. Pourtant, de nombreuses entreprises qui mettent en place des formes d'organisation plus démocratiques, horizontales ou moins bureaucratiques n'atteignent pas forcément ces objectifs, voire rencontrent des effets inverses. Quelles sont alors les principales conditions de réussite de ces formes d'organisation ?

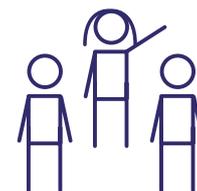
## De quoi s'agit-il ?

Depuis le début des années 2000, la diffusion - ou la redécouverte – de nombreuses formes organisationnelles se présentant comme des alternatives aux organisations tayloriennes, hiérarchiques ou bureaucratiques s'est accélérée... Cet engouement s'est traduit par une effervescence de modèles : entreprises libérées, agiles, responsabilisantes, opales, sociocratiques, holocratiques, coopératives, participatives, autogérées. Ces modèles ont en commun de se positionner comme alternatives aux organisations traditionnelles en s'appuyant davantage, dans leurs processus de décision, sur les savoirs des salariés réalisant le travail.

Pourtant, dans leur mise en œuvre, ces organisations alternatives se différencient sur plusieurs points. Concernant les modalités de mobilisation des travailleurs, certaines mettent en place des espaces ad hoc encadrés par le management pour recueillir leurs avis sur un sujet particulier. D'autres « institutionnalisent » des positions pour les salariés dans les instances de gouvernance de leur structure. D'autres encore choisissent d'accorder davantage d'autonomie aux salariés, dans un cadre plus ou moins contraint.

Ces organisations se distinguent aussi par les sujets qui y sont abordés. Bien souvent, la participation des salariés se limite aux sujets les plus opérationnels - par exemple les tâches menées par les personnes impliquées dans un processus - alors que d'autres l'ouvrent à des sujets managériaux, organisationnels et plus rarement stratégiques.

Enfin, ces formes se différencient selon le degré de participation qu'elles mettent en œuvre. Alors que certaines visent uniquement à demander l'avis des personnes concernées, d'autres vont plus loin, essayant de favoriser la construction de point de vue collectif, voire même de déléguer la possibilité de prendre des décisions ou de décider conjointement.



## Pour quels enjeux ?

Pourquoi cette « poussée » de formes d'organisations alternatives plus participatives ? Parce que de nombreuses entreprises sont de plus en plus confrontées aux effets négatifs des formes traditionnelles d'organisation marquées par le modèle tayloriste et fordiste : désengagement des salariés, absentéisme, turn-over etc., avec des conséquences sur la performance et les capacités d'innovation des structures.

La crise liée à la pandémie de COVID-19 pose ces questions avec encore plus d'acuité, avec le développement du travail à distance ou des formes hybrides combinant le travail en distanciel et en présentiel.

De ce point de vue, ce renouveau d'intérêt pour la question de la place des salariés dans les processus de décision de leurs entreprises reflète la rencontre entre la volonté des directions d'entreprises souhaitant mettre en œuvre des formes d'organisations plus flexibles, innovantes, agiles dans un contexte économique incertain, changeant rapidement, et l'attente des salariés de davantage de sens au travail.

Mais cette convergence d'intérêts ne doit pas masquer la diversité des formes d'organisation et de leurs objectifs.

Là où certains modèles cherchent à produire de l'engagement des salariés uniquement dans le but d'améliorer les résultats de l'entreprise, certains intègrent également des objectifs d'amélioration des conditions de travail (prise en compte des enjeux de qualité du travail, développement du sens ou bonheur au travail etc.). Enfin, plus récemment, des enjeux liés au développement des capacités d'innovation et de collaboration ont pris de l'importance pour les entreprises, contribuant au renforcement de cette dynamique.

Néanmoins, l'atteinte de ces objectifs est loin d'être systématique. Il existe également beaucoup de cas d'entreprise qui, après avoir mis en place ces modèles, notent des effets limités et parfois même inverses par rapport à ces enjeux. C'est notamment le cas lorsque ces démarches sont mises en place dans des logiques très instrumentales. Les entreprises pour lesquelles le bilan est positif font état d'un processus d'apprentissage essentiel mais complexe. Or, les difficultés dont témoignent l'ensemble de ces entreprises sont souvent convergentes et elles sont d'autant plus problématiques qu'elles sont mal connues.

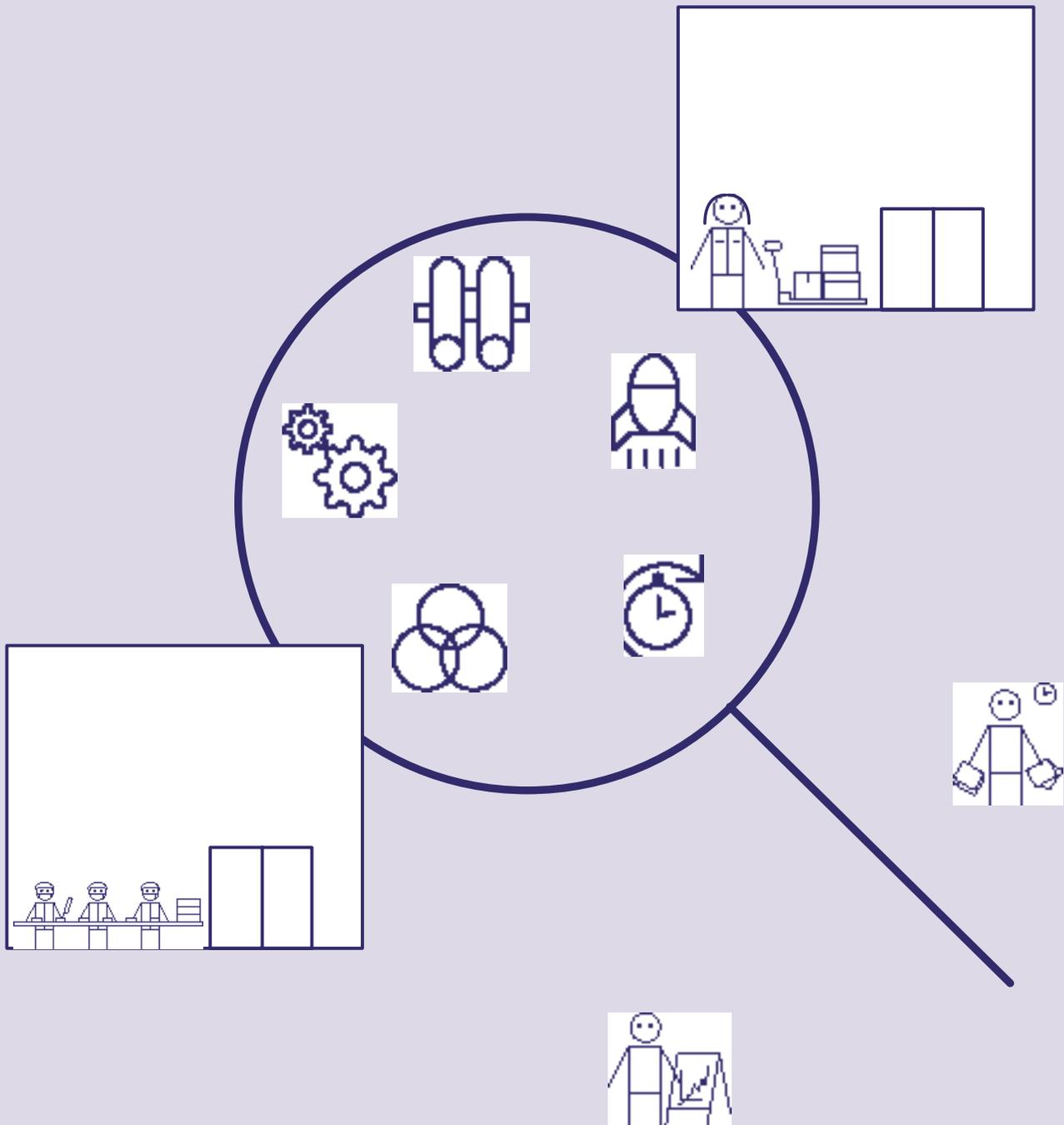
Ce numéro des « Récits d'action & enseignements » s'appuie sur trois exemples d'entreprises qui mettent en lumière ce qui constitue les principales conditions de réussite de ces organisations alternatives. De fait, la période de crise que traversent les entreprises et la société dans son ensemble invite à s'y pencher de manière plus fine et mieux renseignée. Car ces formes d'organisation ont pu démontrer leurs atouts dans le contexte de la crise du COVID-19.



**Pour aller plus loin,  
contactez :**

	Anact - Clément Ruffier
	Département Capitalisation et Développement des Connaissances
	c.ruffier@anact.fr

# TROIS ENTREPRISES À LA LOUPE



CAS  
#1

# ÉGALITÉ ET DÉMOCRATIE AUX FRONTIÈRES DE L'ORGANISATION

# AUTOGESTION

# ÉGALITÉ

# GOUVERNANCE

## ALTER - CONSO

■ Région Rhône Alpes - Auvergne	■ Coopérative
■ Secteur alimentaire	👥 8 salariés

Alter-Conso est une coopérative qui fonctionne avec des principes égalitaires forts entre les différentes parties prenantes. Cette organisation permet de rassembler efficacement des producteurs, des consommateurs et des salariés. Si le fonctionnement n'est pas sans problèmes ou conflits, c'est la réflexivité de la coopérative qui permet d'utiliser ces événements pour évoluer, s'adapter et surmonter les moments de crise.

Alter-Conso est une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) qui distribue des produits issus de l'agriculture locale, paysanne et biologique dans la région lyonnaise. Créée en 2006, elle emploie aujourd'hui huit salariés, rassemble une cinquantaine de producteurs et environ 800 consommateurs.

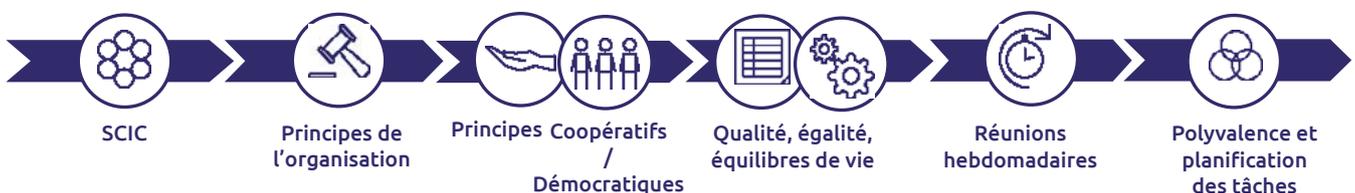
La coopérative organise la distribution hebdomadaire de paniers, principalement de fruits et de légumes mais aussi de produits laitiers, viandes, œufs et pain produits par des agriculteurs et artisans locaux (dans un rayon d'en moyenne 50 kilomètres) dans 14 lieux de distribution. Le rôle des salariés est de collecter ces produits auprès des producteurs puis de les rendre disponibles pour les consommateurs.

En ce sens, une grande part de leur travail est une activité logistique impliquant du transport de marchandises sur des courtes distances, du tri et de la manutention.

Mais ils endossent également un rôle de soutien des échanges pour permettre aux instances de la coopérative de fonctionner, en jouant le rôle d'animateurs de la gouvernance et souvent, de traducteurs entre les producteurs et les consommateurs.

La coopérative soutient également l'ambition de garantir à la fois un revenu stable, prévisible et décent pour les producteurs mais également de démocratiser l'accès à ce type d'alimentation. Enfin, elle vise à développer de nouveaux rapports économiques entre producteurs et consommateurs, avec des mécanismes de fixation des prix qui se détachent d'un jeu entre demande et offre, pour garantir une notion de « prix juste ».

## Déroulé du cas



## Qu'ont-ils fait ?



p16

La discussion entre les parties prenantes est la pierre angulaire du fonctionnement : les principes coopératifs et démocratiques sont donc fondamentaux. Par ailleurs, la coopérative porte des valeurs fortes sur la promotion d'un travail de qualité pour ses salariés qui se concrétise par la mise en œuvre d'une stricte égalité au sein de l'équipe. Cela se traduit par un partage de l'ensemble des décisions, la mise en œuvre d'une polyvalence poussée entre les salariés ou encore, la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Toutes les décisions qui concernent uniquement les salariés sont prises collectivement lors de la réunion d'équipe hebdomadaire. Pour s'assurer de pouvoir traiter l'ensemble des points à l'ordre du jour, les salariés ont développé des compétences et des outils, permettant de rendre plus rapide la décision collective. Ce processus de décisions collectives évite aux salariés d'être seuls face aux problèmes grâce à des normes communes protectrices.



p17

Quelle que soit l'ancienneté au sein de la coopérative ou les compétences acquises lors du parcours professionnel, tous les salariés perçoivent le même salaire. Il n'y a pas de primes, toutes les demandes d'augmentation sont collectives. Le projet de la coopérative prévoyait également qu'il n'y ait pas division des tâches entre les salariés pour ne pas créer d'asymétrie liée à une expertise plus ou moins forte sur des sujets. Ainsi, tous les salariés sont amenés à effectuer l'ensemble des activités assignées à l'équipe selon un planning régulier.

Laisser davantage de temps libre aux salariés était aussi un objectif affiché. Tous les salariés sont donc en temps partiel, aujourd'hui 30 heures par semaine, ce qui peut poser des questions en matière de régulation de la charge de travail.

Alter-Conso fait ainsi vivre au quotidien des modalités de régulation démocratique qui ne sont pas simplement dépendantes d'un rapport commercial, ce qui participe pleinement de son succès et se traduit par une augmentation constante du nombre de consommateurs.

p16



p17



## Caractéristiques des dispositifs participatifs

Les SCIC sont des sociétés commerciales à gestion désintéressée et multi parties-prenantes. Elles partagent les fondamentaux des modes de fonctionnement des coopératives de production : le double statut des salariés-sociétaires, le principe « une personne une voix » et l'existence de réserve impartageable. Néanmoins, elles s'en distinguent car elles peuvent ouvrir leur gouvernance à des non-salariés (bénéficiaires, sympathisants, collectivités territoriales etc.) En application du principe de « une personne une voix », chaque sociétaire dispose d'une seule voix identique dans les organes décisionnaires de la coopérative, indépendamment de ses parts dans le capital social. A Alter-Conso, salariés, producteurs et consommateurs sont constitués en collèges. Ils disposent tous du même poids au sein de l'ensemble des instances. Enfin, les sociétaires sont également régulièrement sollicités pour proposer les nouvelles orientations qui seront proposées en assemblée générale.

## Avec quels leviers ?

Au sein de l'équipe, la mise en œuvre des principes autogestionnaires contribue à la fois à l'attractivité de la coopérative sur le marché du travail et la stabilité de l'équipe actuelle.

La volonté des salariés étant de rester à temps partiel, cela a pu générer une "auto-intensification" du travail. L'équipe a réfléchi régulièrement aux moyens de gagner du temps sur les tâches les plus ingrates liées notamment à la logistique. Ce qui a permis d'importants gains de temps.

La polyvalence, levier important au départ, a été progressivement assouplie en raison des critiques énoncées par certains sur les pertes d'information générées par cette organisation qui, en refusant toute forme de verticalité, diluait les responsabilités. Petit à petit, s'appuyant sur les retours d'expérience du travail, des différenciations de tâches entre salariés ont ainsi été introduites : responsabilité de pôle d'activité (comptabilité, planification, communication, maintenance etc.), de filière (fruits, légumes, produits laitiers, viandes etc.) ou encore selon les lieux de distribution.



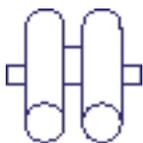
Un salarié

« On compose avec des personnalités. Chacun a des choses sur lesquelles il ne transige pas et c'est chacun des choses différentes... Ce qui aide c'est la grande confiance, le grand respect qu'on a les uns envers les autres. Et ça, c'est lié à notre place. On est tous responsable pour un 1/8e du fait que cela se passe bien. ».

## Pour quels effets et quel fonctionnement durant la crise du COVID 19 ?

L'histoire n'est cependant pas exempte de difficultés et de conflits. La forte réflexivité de la coopérative a permis d'identifier les problèmes et de les traiter. Loin d'ignorer les questions posées par son mode de fonctionnement, les controverses sont traitées pour faire évoluer l'organisation.

La crise a permis de mettre en avant les grandes capacités de résilience et de réactivité de la coopérative. L'ensemble de l'organisation a été repensée en moins de 24h lors du premier confinement, dans un contexte de forte incertitude, afin de continuer à approvisionner les consommateurs en produits frais et de permettre aux producteurs d'écouler leurs productions sans mettre en danger la santé des membres. Jusqu'ici, les produits étaient livrés en vrac sur les lieux de distribution, laissant aux consommateurs le travail de constitution de leur panier. Depuis la crise, pour éviter les regroupements, les paniers sont préparés en amont. Salariés et producteurs ont repensé leur organisation du travail pour intégrer cette nouvelle charge. Pour discuter des évolutions de l'organisation au moment des annonces gouvernementales soudaines et maintenir un dispositif d'échange, un « carnet de bord » a été pensé pour tracer tous les problèmes que la nouvelle organisation pouvait générer et permettre d'y apporter des solutions collectives.



Retrouvez le récit sur le site de la Semaine de la Qualité de Vie :

<https://semaineqvt.anact.fr/blog/alterconso-revoir-la-prise-de-decision-face-la-crise>



Pour aller plus loin, contactez :

 Anact	 ALTER CONSO
 Clément Ruffier	 Samuel Hévin
 c.ruffier@anact.fr	 contact@alter-conso.org

CAS  
#2

## UNE ORGANISATION « SUR MESURE »

# HOLACRATIE

# LEADERSHIP

# ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

## MOBIL WOOD

<input type="checkbox"/> Bourgogne Franche Comté	<input type="checkbox"/> Entreprise unique
<input type="checkbox"/> Agencement de mobiliers en bois	<input type="checkbox"/> 75 salariés

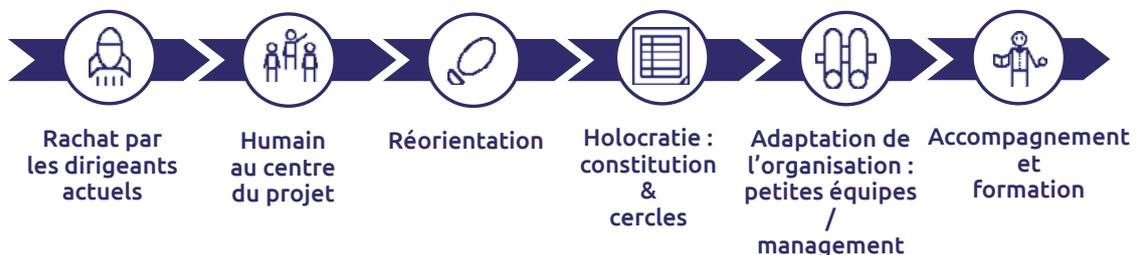
Après avoir mis en place l'holocratie, une forme de management horizontal dans laquelle chaque partie est autonome et décisionnaire, cette entreprise a progressivement pris ses distances avec ce modèle. Elle a fait évoluer son organisation pour mieux l'adapter à ses objectifs tout en restant performante, en conservant un fonctionnement participatif. Les principes fondateurs de ses deux dirigeants sont : mettre l'humain au cœur du projet et déconstruire le modèle s'il ne le permet pas, tout en en gardant le meilleur...

Mobil Wood est une entreprise d'agencement de magasins. Créée dans les années 1970, elle connaît un premier tournant majeur dans les années 1990 avec une spécialisation sur des produits en bois et une orientation vers les magasins biologiques lors de la reprise de l'entreprise par le fils du fondateur. Cette orientation est confirmée et approfondie lors du rachat de Mobil Wood en 2006 par Alexis Nollet et Sébastien Becker. Ces deux investisseurs sont alors en recherche d'un projet porteur de sens : après le rachat, leur réflexion s'oriente vers les modalités organisationnelles permettant de mettre davantage l'humain au centre du projet.

Dans cette période, l'entreprise connaît en effet une forte progression de son chiffre d'affaires avec le développement des épiceries biologiques et vrac.

En 2016, les deux dirigeants reçoivent une proposition de rachat faramineuse. Celle-ci va agir comme catalyseur de leurs réflexions : choisiront ils de ne plus jamais avoir à travailler de leur vie grâce à cette offre ou feront ils évoluer leur vie professionnelle pour qu'elle soit encore plus en accord avec leurs valeurs ? Ils décident finalement de conserver l'entreprise mais de la réorganiser en ce sens. Ils choisissent de s'orienter vers l'holocratie...

## Déroulé du cas



## Qu'ont-ils fait ?

Les deux directeurs souhaitent une transformation rapide et recrutent des consultants spécialisés qui promettent une mise en œuvre sur moins de 6 mois. Après avoir validé la décision de transformer l'entreprise par sondage auprès des salariés, la constitution est rédigée et une première organisation en cercle est dessinée à partir d'un recensement des rôles essentiels. Les consultants accompagnent alors sur trois mois l'ensemble des réunions de cercle. Cette période permet à l'entreprise d'apprendre à s'organiser et à constituer les premières règles de fonctionnement. Une équipe est formée en interne pour prendre le relai des consultants et l'entreprise investit fortement dans les techniques d'intelligence collective. Pour impliquer davantage les salariés dans la définition des processus liés aux ressources humaines, un cercle spécifique nommé « les woodiens d'abord » est créé, composé de représentants de tous les métiers de l'entreprise. C'est en son sein que sont traités des sujets tels que la rémunération, les recrutements, les licenciements etc.

 p16

 p16

Mais le côté radical de ce changement d'organisation bouscule la culture d'entreprise. Les nouveaux espaces de régulation, les cercles, ne semblent pas suffisants pour remplacer le rôle de coordination d'un chef d'atelier. Dans une période de pic d'activité, des retards commencent à s'accumuler et le climat se dégrade. Cette situation conduit les dirigeants à tirer la sonnette d'alarme. Ils décident de prendre de la distance vis-à-vis du modèle, non pas pour revenir en arrière, mais pour concevoir une organisation adaptée à leur situation. Par exemple, l'encadrement des équipes a beaucoup évolué : il passe d'un système de double lien avec un binôme d'animateurs choisis avec obligation de rotation à un manager unique choisi pour une dure limitée. Il s'agit ainsi de favoriser la compréhension des enjeux de l'entreprise par tous et d'éviter de recréer des « petits chefs ». Ici, le temps de la compréhension et de l'accompagnement du changement est important, pour que chacun soit à l'aise dans son rôle au sein de cette organisation. L'entreprise consacre donc des moyens importants en accompagnement individuel et en formation.

p17 

p17 

p17 

## Caractéristiques des dispositifs participatifs

L'holocratie a été créée par Brian Robertson au début des années 2000 dans son entreprise de production de logiciels aux États-Unis. Il s'est pour cela largement inspiré de la sociocratie dont il reprend le principe d'une organisation en cercles autonomes sur leur champ, mais reliés entre eux par un système de double lien. Le premier lien est nommé par le cercle supérieur et a pour but de redescendre les informations dans le cercle en dessous. Le second lien est élu par les membres d'un cercle pour porter leur voix dans le cercle supérieur. Comme dans la sociocratie, les décisions au sein des cercles sont prises au consentement c'est-à-dire lorsque personne ne s'y oppose.

L'holocratie ajoute notamment une constitution qui est composée d'une raison d'être, un focus sur les rôles nécessaires au fonctionnement de l'entreprise qui sont, autant que possible, répertoriés avant d'être attribués. La constitution pose aussi la distinction entre deux types de réunion : les réunions stratégiques qui ont pour but de travailler la raison d'être d'un cercle, son organisation ou ses rôles et les réunions de triage dans lesquelles tous les membres du cercle peuvent remonter les problèmes qu'ils rencontrent et y trouver des réponses collectives.

## Avec quels leviers ?

L'organisation de Mobil Wood s'adapte selon un processus d'essais et d'erreurs, à partir de l'expérience du travail. Elle s'est éloignée progressivement de l'holocratie. Même si des principes demeurent, il n'y est plus fait explicitement référence aujourd'hui dans l'entreprise. Une des premières adaptations a été de créer de plus petites équipes au sein de l'atelier pour faciliter la coordination devenue problématique. Ces différents essais visaient à trouver un équilibre satisfaisant entre autonomie des équipes et besoin de cadrage. Ils initient un mode de fonctionnement qui reste aujourd'hui encore une marque de fabrique de l'entreprise : tenter des expériences et ne pas hésiter à faire évoluer régulièrement leur fonctionnement en fonction des retours d'expérience du travail dans des contextes spécifiques.



Une salariée du Pôle commercial

« On tente des expériences. Aucun de nos outils n'est parfait, il n'y en a aucun qui soit une révélation qui marche à tous les coups. [...] On ne construit pas un modèle, on fait une suite d'expérimentations. Par contre, on essaie de progresser dans la sécurisation des expérimentations, de faire attention à qui on bouscule et à toujours conserver nos espaces de dialogue ». »

## Pour quels effets et quel fonctionnement durant la crise du COVID 19 ?

Si Mobilwood n'a jamais conduit de processus d'évaluation formelle des bénéfiques et des coûts de sa transformation, c'est qu'il ne fait aucun doute que la balance est largement positive. Au premier rang se trouve la croissance importante, antérieure à la transformation, mais qui ne se dément pas depuis. La majorité des salariés, consultée régulièrement par des baromètres de climat social, exprime sa satisfaction vis-à-vis des modes de fonctionnement. Si certains peuvent émettre des critiques sur des changements perçus comme des retours en arrière, ils reconnaissent que persévérer dans une organisation ne produisant pas les résultats escomptés ne servirait à rien. Après quelques années, si les dirigeants de Mobilwood ne regrettent pas ce processus, ils ne le conduiraient pas de la même manière aujourd'hui. Ils insistent sur les bénéfiques d'une transformation plus en douceur, plus progressive.

Pour eux, la gestion de la crise du COVID-19 a été grandement facilitée par la confiance établie au sein de l'entreprise. Les changements ont ainsi pu se faire dans une grande fluidité. Au moment de la fermeture des écoles, il fallait savoir comment continuer la production alors qu'un nombre important de personnes ne pouvaient plus venir travailler. Très rapidement, des solutions d'organisation et d'entraide ont été déployées quand les salariés ont été sollicités pour faire face à ces difficultés. De même, un plan de reprise a été conçu en s'appuyant sur les suggestions d'un groupe de volontaires, ce qui a permis de trouver des solutions très inventives auxquelles les dirigeants n'avaient pas pensé.



Pour aller plus loin, contactez :

 ARACT Bourgogne	 MOBIL WOOD
 Karen Hubert	 Eve Mignolet
 k.hubert@anact.fr	

# CAS #3

## DE LA LIBÉRATION À LA DÉLIBÉRATION

# AGILITÉ

# AUTONOMIE

# ENTREPRISE LIBÉRÉE

### SOGILIS LYON

<input type="checkbox"/> Région Rhône-Alpes Auvergne	<input type="checkbox"/> PME
<input type="checkbox"/> Informatique	 35 salariés

Cette société de service a développé un mode de fonctionnement inspiré de l'entreprise libérée caractérisée par une forte autonomie dans le travail et un partage très poussé des fonctions administratives. Si ce mode de fonctionnement donne, dans un premier temps, satisfaction à la majorité des salariés, faute d'outils et de process consolidés, il n'est pas sans poser de questions, notamment lorsqu'une forte diversité de points de vue surgit.

Sogilis est une société grenobloise de services, spécialisée dans les logiciels embarqués et les applications web créée en 2008. Elle compte aujourd'hui environ 30 salariés. Cette entreprise s'est orientée dès l'origine vers l'innovation et la qualité des logiciels. En 2015, la direction a décidé de créer une deuxième structure à Lyon. Elle compte aujourd'hui 5 salariés.

Ces derniers ont défini un mode de fonctionnement qui s'inspire de celui de Sogilis Grenoble mais qui s'en différencie également par plusieurs aspects. Forte autonomie, « agilité », modèle de l'entreprise libérée... les inspirations sont nombreuses mais sur le site de Lyon, il s'agit d'abord d'expérimenter puis d'adapter l'organisation initiale grenobloise.

### Déroulé du cas



## Qu'ont-ils fait ?



p17

Pour faciliter l'atteinte de ses objectifs de qualité et d'innovation, Sogilis souhaite donc mettre en place une organisation interne facilitant l'autonomie de ses salariés. D'emblée, l'entreprise adopte la méthode « agile ». La direction s'inspire également fortement de la littérature sur l'entreprise libérée. Même si Sogilis Lyon est soutenue financièrement par Grenoble, elle est pensée comme une structure indépendante et invitée à définir ses propres modalités de fonctionnement.



p16

Dans cette nouvelle organisation, il n'y a pas de managers, les horaires et lieux de travail sont libres. L'entreprise n'a que très peu de fonctions supports, les décisions à ce niveau sont prises en équipe. Il n'y a ainsi pas de service ressources humaines. L'équipe réalise les recrutements, fixe les salaires et les augmentations etc. Les salariés ont défini un système de partage des tâches administratives et de gestion qui tournent régulièrement selon des rôles prédéfinis. Ils établissent également une stratégie commerciale indépendante avec pour objectif de s'orienter vers les structures du secteur de l'économie sociale et solidaire.

Enfin, ils réfléchissent également à l'idée de transformer la structure juridique pour passer au statut de « société coopération de production » (SCOP) dans lequel les salariés sont également actionnaires majoritaires.



p16

Si les salariés sont globalement très satisfaits de leur organisation - tous les salariés apprécient notamment la grande autonomie dont ils disposent dans l'exercice de leur métier - le fonctionnement quotidien de la structure n'est pas sans poser des questions. Des difficultés liées à la conciliation de points de vue très différents commencent à apparaître. En effet, les salariés qui réalisent eux-mêmes les recrutements avaient volontairement cherché à recruter des profils les plus différents possibles pour ne pas faire « d'entre-soi ». Dans un contexte où les modalités de fonctionnement sont encore en gestation, la gestion de ces différences de point de vue se révèle couteuse pour tous.



p16

## Caractéristiques des dispositifs participatifs

Sogilis Lyon a développé un système de partage des fonctions administratives. Conçu de manière ludique en s'inspirant de l'univers des jeux de rôle, ce système distingue :

- le Paladin qui pilote les recrutements ;
- le Marchand qui doit travailler sur le développement et la prospection commerciale ;
- le Troubadour qui s'occupe de la communication ;
- le Voleur en charge des finances ;
- le Scribe qui s'occupe de tout ce qui a trait à l'administratif.

Ces rôles sont tournants pour permettre à chacun d'expérimenter les différents aspects de la vie de l'entreprise. Par ailleurs, les salariés se voient assignés un temps libéré pour la réalisation de leurs autres projets.

## Avec quels leviers ?

Ces différences portent notamment sur la vision de l'entreprise. Pour certains salariés, les projets collectifs sont centraux. Pour d'autres, les objectifs économiques fixés par la première structure doivent prendre le pas sur ceux-ci. Or, si l'entreprise n'est pas en difficulté économique, elle n'atteint pas non plus les objectifs qui lui avaient été fixés par les directeurs de la première structure. Ces salariés prônent alors un retour à des formes de spécialisation, le principe de l'autonomie ne s'appliquant que dans le cadre de la réalisation de leurs missions. Un processus de discussion sur les contours de l'autonomie et de la polyvalence s'engage donc. L'objectif est de mettre fin aux divisions qui apparaissent et de délibérer des questions que cela pose de manière de plus en plus aiguë, y compris sur le plan des décisions salariales ou RH.



Un développeur

« Le confinement n'a rien changé pour nous (...). Il n'y a pas eu d'impact sur les projets. Le télétravail n'a jamais été une question. On travaille quand on veut et on peut décaler quand on veut. C'est très fluide (...). On est habitué aux outils de télétravail, de communication asynchrone. On se voit moins, on a moins de relation ou d'interaction mais on n'a pas eu besoin de se réorganiser (...). Sur ce côté-là, le fait de faire une totale confiance sur l'opérationnel a été très efficace..»

## Pour quels effets et quel fonctionnement durant la crise du COVID 19 ?

Parallèlement à ces discussions qui ont lieu sur Lyon, Sogilis Grenoble connaît un changement de direction et souhaite se développer en France et à l'étranger. Le nouveau directeur décide alors de réintégrer Sogilis Lyon qui devient une filiale. Un directeur opérationnel est nommé, qui doit notamment reprendre en main la stratégie commerciale. Ces évolutions entérinent la fin des projets collectifs de Sogilis Lyon, divisant les salariés. Si tous regrettent la perte d'autonomie, pour certains, c'est un moindre mal en raison du coût que représentaient pour eux les discussions internes sur le sujet et les difficultés qu'elles généraient. Pour d'autres, cette réintégration est plus difficile à vivre, sonnante comme une remise en cause du contrat initial.

La période de confinement est assez caractéristique du fonctionnement de Sogilis aujourd'hui. L'autonomie et l'agilité des salariés qui ont l'habitude de travailler de manière très autonome et qui maîtrisent bien les outils de communication à distance, ont permis de poursuivre l'activité de façon fluide, sans interruption. Néanmoins, certains salariés soulignent que cette période a également mis en exergue l'absence de projet collectif : la continuité d'activité est réalisée sans qu'il ne soit nécessaire aux salariés de se concerter autrement que sur les projets dont ils étaient les porteurs.



**Pour aller plus loin, contactez :**

 Anact	 Sogilis
 Clément Ruffier	 Farouk Drif - Eric Westrelin
 c.ruffier@anact.fr	

## CE QUE L'ON EN RETIENT



# Décryptage



## Organisations participatives : de meilleures conditions de travail ?

Les observations convergent pour montrer que les formes d'organisation alternatives ont des effets positifs en termes de conditions de travail. Elles sont donc potentiellement génératrices de davantage de performance : gains en termes de qualité, d'innovation favorisée grâce à une plus grande autonomie, meilleur esprit d'équipe et coopérations transversales plus efficaces. Ce sont donc a priori des organisations plus productives car elles soutiennent les capacités d'engagement et d'action des salariés dans leur travail. Elles sont en même temps socialement plus équilibrées, de par leurs objectifs d'inclusion et de préservation de la santé. Néanmoins ces gains ne sont pas systématiques : il existe en effet des conditions de réalisation dont nous vous détaillons quelques exemples dans ces décryptages.



## La participation pensée aux différents niveaux de l'entreprise

Trop souvent, les procédures sont fixées par des personnes n'ayant qu'une vision partielle de la réalité du travail et sont donc – au moins en partie - inadaptées à celle-ci. Un des grands apports de ces organisations alternatives est de permettre de rapprocher les lieux de décision et les lieux de réalisation du travail, sur la base de l'expérience du travail. Néanmoins, cela n'est possible que lorsque les dispositifs participatifs sont pensés à ces deux niveaux et articulés ensemble. De fait, cela interroge la place de chacun dans une organisation : salariés, managers, représentants du personnel...



## Un atout pour articuler dialogue social et dialogue professionnel

Bien souvent, le dialogue social institué et le dialogue professionnel sont pensés comme étant divergents, voire opposés. Bien au contraire, les données à disposition montrent que plus les organisations participatives articulent ces deux niveaux en mettant au cœur du dialogue le travail réel et les conditions de réalisation de l'activité, plus elles sont efficaces et plus les conditions de travail sont bonnes. C'est l'expérience du travail qui alimente et articule ces deux niveaux. Le dialogue social peut offrir un cadre sécurisant au dialogue professionnel pour permettre à chacun de participer en toute confiance. A l'inverse, le dialogue professionnel peut être une ressource pour nourrir les instances représentatives du personnel de remontés de terrain pour que les débats en son sein soient davantage axés sur les enjeux du travail.



## Points de vigilance : sur-engagement et charge de travail

La participation est souvent considérée comme participant d'un bien commun et la question des effets négatifs qu'elle peut générer est rarement posée. Or, l'implication dans un dispositif participatif génère une charge de travail supplémentaire, qui vient s'ajouter aux tâches habituelles des salariés. La charge cognitive est également plus élevée, la participation impliquant une responsabilisation. Cette surcharge est souvent sous-estimée. Cette question est particulièrement importante dans les structures qui portent des valeurs fortes dans lesquelles les problématiques liées aux conditions de travail sont reléguées au second plan. Celles-ci peuvent alors se trouver dans un angle mort de l'organisation, voire être considérées comme se jouant au détriment du projet social. La question des limites à l'engagement des salariés peut alors être difficile à traiter.



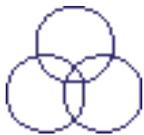
## Enjeux autour de la sécurisation de la participation

De nombreux éléments peuvent concourir à établir des rapports de pouvoir inégaux : les relations hiérarchiques, les hiérarchies entre les métiers, les monopoles de compétences, les différences de genre et de diversité sociale, l'ancienneté et l'expérience, les relations économiques ou encore, la maîtrise de compétences propres à la participation. Une des questions centrales est alors la prise en compte des rapports de pouvoir qui peuvent empêcher une participation « sécurisée » de tous, chacun à son niveau. Pour éviter cette situation, il convient donc de ne pas laisser la participation « libre » mais de l'organiser afin de réguler ces asymétries. La définition et l'intégration des modalités de la participation dans le fonctionnement de l'organisation soutiennent les capacités d'action et d'engagement des salariés.



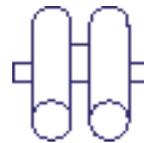
## Expérimenter : s'inspirer des modèles universels et s'en démarquer

Si les modèles théoriques peuvent être des bases d'inspirations pour penser la participation, ils ne peuvent pas être appliqués comme un « copier-coller » systématique. Chaque organisation étant singulière et unique, et évoluant dans un contexte mouvant et incertain, il est fondamental de savoir adapter et prendre une certaine distance vis-à-vis de ces modèles « clés en main ». Il s'agit alors d'expérimenter, de se donner le droit à l'erreur et au retour en arrière si nécessaire, d'avancer en « crantant » des étapes d'évaluation pour mesurer les effets positifs comme négatifs au fur et à mesure du déploiement de l'organisation participative, à partir des retours d'expérience du travail dans des contextes spécifiques.



## Décision collective et autonomie de décision : associer différentes formes de participation

Pour que chacun se sente entendu et nourrisse la réflexion sur la participation, il est nécessaire d'associer et d'articuler différents niveaux de la participation. Entre espaces de discussion collective donnant légitimité à chacun de s'exprimer et sphère de la décision individuelle autonome, ces deux registres d'action sont complémentaires et non concurrents. Ils sont légitimés par l'organisation et le management et protègent les salariés en donnant pouvoir réel aux espaces collectifs et en contournant ainsi tout risque d'instrumentalisation des différentes parties prenantes.



## Une organisation réflexive pour accompagner le changement

Lorsque des salariés expriment une réticence à s'impliquer dans ces dispositifs la première réaction est souvent de se dire qu'ils font de la « résistance au changement », qu'ils « ne sont pas mûrs », voir même qu'ils « ne sont pas faits pour la participation ». Bref, cette réticence renvoie sur leurs caractéristiques individuelles. Si des causes individuelles peuvent exister, il y a un intérêt à chercher en premier lieu les potentielles causes organisationnelles. Pour cela, il faut écouter les raisons invoquées par les salariés pour expliquer leur réticence en lien avec les situations réelles de travail. C'est une condition incontournable pour la mise en place d'une organisation réflexive, c'est-à-dire capable d'apprendre de ses difficultés pour progresser en permanence.

## Le réseau Anact-Aract

Il se compose de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), établissement public administratif sous tutelle du ministère en charge du Travail et d'un réseau de 16 associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract).

Les Aract sont des associations de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'État (Anact et Ministère du Travail), la Région et des ressources propres.

Plus de 280 collaborateurs contribuent à leur mission de service public. Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et les directions, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.**

D'autres témoignages, outils et ressources du réseau Anact-Aract sont disponibles sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

### Les missions du réseau Anact-Aract

Elles sont précisées par le décret n°2015-968 du 31 juillet 2015.

- Améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles
- Faciliter l'expression des salariés sur leurs conditions de travail, notamment lors de la conduite de projets de transformation des entreprises et des organisations
- Développer et proposer des démarches méthodes et outils issus des retours d'expérience de projet pilotes conduits avec tous les acteurs de l'entreprise
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents.

### L'offre de service du réseau Anact-Aract

- Mettre à disposition des entreprises et des pilotes de projets des outils de sensibilisation, des temps d'échange et des réseaux de compétences
- Conseiller sur le terrain des entreprises engagées dans des projets de transformation pour qu'elles les réussissent
- Co-développer des méthodes d'amélioration des conditions de travail innovantes avec les partenaires locaux sur les territoires
- Proposer des démarches de « simulation du travail futur » impliquant les salariés
- Contribuer à des actions collectives de branches et interprofessionnelles
- Financer des projet d'amélioration des conditions de travail grâce au Fact (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

Cette 8<sup>ème</sup> publication poursuit la collection du Réseau Anact-Aract qui vise la capitalisation autour de cas d'entreprise et expérimentations menées dans différents secteurs. Thématique, elle apporte un nouveau regard et retour d'expérience sur les effets produits des expérimentations en matière de conditions de travail et de qualité de vie au travail. Directeur de publication : Richard Abadie, directeur général de l'Anact. Pilotage projet : Béatrice Sarazin (Anact, département Capitalisation et Développement des Connaissances). Ont participé à la rédaction et la coordination de ce numéro : Clément Ruffier (Anact, département Capitalisation et Développement des Connaissances), Karen Hubert (Aract Bourgogne - Franche-Comté). Mise en page : Corinne Berry-Billant et Farida Yahiaoui (Anact, département Expérimentations).