

**FEDERATION
VAUDOISE
COOPERATION**

POUR UNE CULTURE DE LA PARTICIPATION DANS LES ORGANISATIONS ET LES ENTREPRISES



© René Torres

**CETTE FICHE ÉCLAIRE SUR LES BONNES PRATIQUES À ADOPTER
LORSQU'IL S'AGIT DE METTRE EN PLACE DES PROCESSUS PARTICI-
PATIFS AU SEIN MÊME D'UNE ORGANISATION OU DANS LE CADRE DE
PROJETS AVEC DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES.**

UNE FICHE CO-CONSTRUITE EN COLLABORATION AVEC

 **Campus** Démocratie
Fondation Dialogue

sanu.

POUR UNE CULTURE DE LA PARTICIPATION DANS LES ORGANISATIONS ET LES ENTREPRISES

INTRODUCTION

La participation est une pratique visant à intégrer différentes parties prenantes à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un projet. Cette approche et ses outils sont tout à fait adaptés à une utilisation au sein d'une organisation, institution ou entreprise.

Pourquoi utiliser des méthodes participatives au sein de mon organisation ?

A priori, n'importe quel sujet peut être mis en discussion de manière participative s'il existe une marge de manœuvre au niveau de son application. Il peut s'agir par exemple de:

- La définition de conditions-cadres
- La proposition de changements au sein de l'organisation
- Une réflexion sur sa stratégie
- La budgétisation d'un projet
- L'échange de savoirs ou d'expériences
- La priorisation ou la mise en œuvre d'actions à réaliser au sein de l'organisation
- Etc.

Quelles méthodes participatives utiliser ?

De nombreux outils existent pour accompagner les démarches participatives. Certains requièrent

plus d'organisation et de ressources (humaines ou financières) que d'autres, et tous ne répondent pas aux mêmes besoins et objectifs. Ci-dessous, sont présentés quatre outils participatifs, relativement simples à mettre en place. Ils peuvent ainsi servir d'étape dans une démarche participative globale ou d'une première expérience visant à instaurer un climat constructif et de confiance nécessaire à toutes démarches participatives.

Les quatre outils suivants ont été présentés lors des ateliers du 16 septembre 2021 animés d'une part par Edith Favoreu d'Isango formation et d'autre part par Laurence Vuagniaux du SANU et Catherine Carron du Campus pour la démocratie:

- Le dessin individuel comme outil « brise-glace »
- Le World Café comme outil de réflexion collective et de partage d'expériences
- Le baromètre de satisfaction comme outil de feed-back sur le ressenti des participants en fin d'atelier
- Le fishbowl



Photo issue du fishbowl du 16 septembre 2021 © René Torres

QUATRE OUTILS PARTICIPATIFS

Lors de ces ateliers, les participant-e-s ont été invité-e-s à faire un état des lieux et à émettre un regard réflexif sur la culture participative au sein de leur propre organisation. Une discussion collective a ensuite eu lieu afin de dégager des pistes pour renforcer cette culture et identifier les bénéfices qu'elle peut apporter. Enfin, les animatrices ont partagé quelques bonnes pratiques pour soutenir la mise en place de processus participatifs au sein d'une organisation.

1 Ouvrir une séance: 1^{er} outil, dessiner les bénéfices de la participation

Cet outil consiste à représenter par un dessin les bénéfices de la participation au sein d'une organisation, puis de le présenter à un-e autre participant-e. Cet exercice a un double objectif: tester un autre mode d'expression que la communication orale, qui ne convient pas à tout le monde, et faire connaissance avec les autres participant-e-s. [Pour en savoir plus sur cet outil](#)

2 Animer une séance: 2^{ème} outil, le World Café

Le « World Café » est adapté pour une quinzaine de personnes et reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participant-e-s débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes. Un thème ou une question différente est attribuée à chacune des tables, ainsi qu'une personne hôte. À intervalles réguliers, les participant-e-s changent de table. L'hôte reste et résume la conversation précédente au nouveau groupe. Les échanges sont ainsi à chaque fois « fécondés » par les idées issues des conversations précédentes des autres participant-e-s. Au terme du processus, les principales idées sont résumées au cours d'une présentation en plénière et les possibilités de suivi sont soumises à discussion. [Pour en savoir plus sur cet outil](#)

Illustration du 16 septembre 2021

Dans le cadre de l'atelier, l'objectif du world café était de confronter les idéaux participatifs avec les réalités concrètes et les obstacles inhérents à ce type de démarche.

Cet exercice a sollicité l'intelligence collective des participant-e-s sur deux questions:

1. Quels sont les prérequis pour faire émerger une culture participative ?
2. Sur quoi peut-on faire participer et avec quels outils ?

3 Animer une séance: 3^{ème} outil, le fishbowl

Le fishbowl est une méthode participative employée lorsqu'il y a un grand groupe de participant-e-s et qu'un échange sur une thématique spécifique est visé. Au début de l'exercice, un groupe de quatre ou cinq participant-e-s est invité à venir au centre d'un cercle (voir schéma ci-contre) pour commencer à explorer ou à approfondir le sujet à débattre. Les personnes qui souhaitent se joindre à la discussion peuvent se lever et aller s'asseoir sur une chaise vide laissée au centre. Un espace « salle d'attente » peut aussi être aménagé afin de permettre aux personnes qui voudraient participer au débat de manifester leur intérêt. Le reste de l'assemblée écoute.



Une fois que les personnes au centre du cercle sont allées au bout de leur réflexion, elles pourront au fur et à mesure être remplacées par des personnes qui souhaiteraient ajouter de nouveaux éléments à la discussion. Chacune pourra ainsi apporter sa contribution. L'animateur·trice du Fishbowl notera les éléments clés amenés par les participant·e·s qui seront repris par la suite dans la synthèse. La discussion se structurant souvent d'elle-même, l'animateur·trice intervient généralement peu, ce qui donne l'initiative et la responsabilité de l'échange aux personnes qui interviennent. L'avantage de ce dispositif est qu'il permet plus facilement la participation de chacun·e. Il est, en effet, moins intimidant de prendre la parole devant quelques personnes que devant une salle entière. La discussion est aussi plus aisée et ciblée puisque seulement un

petit nombre de personnes y participent. De plus, elle reste fluide et dynamique, car lorsqu'une personne au centre n'a plus rien à dire, elle peut se lever et laisser sa place à quelqu'un d'autre. Ce concept se décline en plusieurs variantes selon le contexte, les objectifs poursuivis et la taille du groupe. [En savoir plus sur cet outil](#)

Illustration du 16 septembre 2021

En guise d'introduction aux différents ateliers de cette journée de réflexion et d'échange sur les démarches participatives, un grand débat a été organisé en plénière avec la méthode du fishbowl. Plus de 60 personnes ont assisté à cette discussion, et une quinzaine de personnes est intervenue.



4 Clore une séance: 4ème outil, évaluation avec le baromètre de satisfaction

La méthodologie utilisée pour faire l'évaluation de l'atelier a été le baromètre de satisfaction. Chaque participant·e reçoit un post-it sur lequel il/elle note son ressenti par rapport au déroulement d'un atelier, d'une collaboration ou autre. Ensuite les participant·e·s collent leur post-it sur un baromètre en fonction de leur degré de satisfaction (contenu, ambiance, résultats, etc.). Enfin, un débriefing est proposé sur la base de ce baromètre. [Pour en savoir plus sur cet outil](#)



Photo issue du World café du 16 septembre 2021 © René Torres

LA PARTICIPATION DANS UNE ORGANISATION, LES PRÉREQUIS

Les participant-e-s aux ateliers du 16 septembre ont énoncé un certain nombre de prérequis et point d'attention pour mener à bien des démarches participatives dans une organisation.

Les prérequis

- Mettre en place une culture de la participation dans une organisation demande du **temps, des ressources et des compétences**. Cette culture se construit pas à pas, et nécessite l'adhésion de la part des collaborateurs·trices. Pour ce faire et ne pas « faire peur », il peut être intéressant de commencer avec des « petites » actions et augmenter le niveau de participation étape par étape.
- L'organisation doit être prête à prendre des risques.
- Il est essentiel de **connaître la marge de manœuvre dont on dispose** avant de s'engager dans un processus participatif. Inutile de faire réfléchir les collaborateurs·trices sur des aspects qui ne peuvent pas ou ne veulent pas être changés par la hiérarchie. Une direction ou une municipalité qui lancerait un processus participatif doit, au préalable, être claire sur le fait que le processus décisionnel sera, en partie, partagé avec les collaborateur·trice·s. Cela est indispensable si l'on veut voir se dérouler un réel processus participatif de prise de décisions et pas simplement de concertation.

Les points d'attention

- **Résistances au changement**: Il semble important d'être conscient·e qu'instaurer une gouvernance plus participative implique des changements fondamentaux: plus de participatif, c'est aussi plus de responsabilités pour les collaborateur·trice·s. Il conviendra alors de tenir compte des personnalités de chacun·e et de tenter de comprendre d'où viennent les réticences. On pourra ensuite rassurer et valoriser les changements que l'on aimerait mettre en place.
- Tout le monde ne peut pas entrer de la même manière et en même temps dans un nouveau mode d'organisation. Il faut admettre un processus à plusieurs vitesses.
- Il est plus aisé de mettre en place une démarche participative auprès des publics cibles, si la participation est déjà pratiquée au sein de l'organisation. Cette dernière gagnera ainsi en crédibilité.
- Pour les projets impliquant plusieurs équipes de travail, il est essentiel de **renforcer la communication entre les différents groupes** pour éviter les conflits, ainsi que le fonctionnement en silo.

EXEMPLES D'ÉCUEILS RENCONTRÉS DANS LA MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

Exemple du Sud

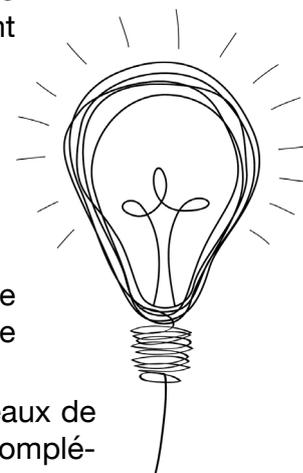
Une organisation qui travaillait sur les droits des enfants a réussi, après 20 ans, grâce à l'initiative de ces jeunes, à créer un « parlement des jeunes » avec la possibilité d'intervenir dans les conseils communaux. Or, parmi ces jeunes, des leaders « naturels » avaient émergé et pris l'ascendant sur les autres membres du groupe. La question de savoir comment renforcer la légitimité des autres jeunes s'est alors posée.

Exemple du Nord

Des structures d'accueil de la petite enfance ont essayé de mettre en place une méthode pédagogique pour renforcer la capacité des enfants à prendre part aux décisions. Les nouvelles compétences de communication acquises par les enfants et les habitudes qu'ils avaient prises de participer aux décisions ont généré quelques conflits dans les autres cercles qu'ils fréquentaient comme au sein de leur famille ou à l'UAPE.

SYNTHÈSE DES BONNES PRATIQUES (CHECK-LIST)

- Favoriser un processus progressif: le participatif n'est pas inné, il doit s'apprendre.
- Instaurer une culture de la participation en montrant aux collaborateur·trice·s qu'ils et elles peuvent donner leur avis et influencer certaines décisions avant de passer à des processus participatifs plus ambitieux.
- Accorder un temps bien délimité au processus participatif (ex. ne pas le faire rapidement en fin de séance alors que tout le monde est fatigué).
- Bien communiquer sur la portée de la démarche: les processus participatifs marchent mieux lorsqu'on demande aux collaborateur·trice·s de faire quelque chose de concret.
- Veiller à ne pas répéter les processus participatifs trop souvent, sous peine de fatiguer les collaborateur·trice·s (ex. une organisation ne devrait pas remettre en question ses valeurs qui devraient rester stables dans le temps).
- Dans une organisation, il peut être judicieux de mélanger les différents niveaux de hiérarchie au sein d'un groupe, afin d'avoir des points de vue différents et complémentaires.
- Impliquer les personnes le plus tôt possible dans le processus participatif.
- Demander un appui méthodologique à des spécialistes, si besoin.



SANU

Le Sanu est une association spécialisée dans le domaine de la durabilité. Elle soutient les organisations publiques ou privées, ainsi que le monde associatif dans la mise en place de processus stratégiques ou participatifs. Ses consultant·e·s en environnement proposent des formations, des conseils et un accompagnement sur leurs différents domaines d'expertise que sont la durabilité, la gestion de l'environnement, l'économie circulaire, les démarches participatives, le développement territorial ou encore le tourisme durable.

Contact

Sanu, Rue du Général-Dufour 18, 2502 Bienne
032 322 14 33
services@sanu.ch,
www.sanu.ch

Campus pour la démocratie

Campus pour la démocratie est une organisation qui vise à promouvoir l'éducation à la citoyenneté et la participation politique en Suisse. Elle cible en particulier les enfants, les jeunes et les résident·e·s sans nationalité suisse. A travers sa plateforme numérique et l'organisation d'événements, son objectif est également de favoriser l'échange de savoirs et de mettre en réseau les différents acteurs de la citoyenneté (associations, partis politiques, villes, communes, institutions publiques, hautes écoles, etc.).

Contact

Campus pour la Démocratie - Fondation Dialogue, Monbijoustrasse 31, 3011 Berne
031 370 17 29
info@campusdemocratie.ch
www.campusdemokratie.ch

POUR ALLER PLUS LOIN

- Slocum N & al., *Méthodes participatives, Un guide pour l'utilisateur*, (2006) Fondation Roi Baudouin.
- Agence Provençale pour une Économie Alternative et Solidaire, *Construire et animer des démarches participatives*, Marseille.
- Smart City Institute, *Comment rendre le citoyen acteur de son territoire?*, *Le guide pratique vol.2*, (2018) Liège.
- Diot-Labuset C., *Démocratie participative – Guide des outils pour agir*, (2015) Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme.
- Brown J. & Isaacs D., *The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*, Berrett-Koehler, (2005) Oakland.



Photo issue du 16 septembre 2021 © René Torres