

Une PME « horizontale » clarifie sa structure décisionnelle

Thomas Marshall, formateur et consultant

en gouvernance participative,

le 22 octobre 2025



Une petite entreprise du secteur de l'informatique, sort du flou sur son organisation interne. A travers une démarche participative claire et efficiente, direction et salariés sont parvenus à se mettre d'accord sur une structure de décision alternative à la hiérarchie top down (descendante). Un levier concret pour partager le pouvoir dans l'entreprise, améliorer les conditions de travail et la qualité du service aux clients.

Le client

- Une entreprise française d'environ 30 personnes qui fonctionne à 100 % en télétravail.
- Leur service : un logiciel adapté aux besoins spécifiques d'organisations dans les secteurs du social et de la santé.

Le problème initial

En 2024, la direction avait supprimé le management intermédiaire ; puis fait appel à des consultants pour aider les équipes à s'organiser en autonomie via des rôles. Leur intention était d'aller vers une organisation collective qui favorise la confiance, la communication, l'engagement au service d'un projet commun, la prise de responsabilité par les salarié-e-s.

Or, 1 an après, cette première phase de transformation n'a pas résolu les difficultés concernant la fluidité des relations direction / salariés. La structure manque de clarté et de fortes inquiétudes apparaissent : La direction manque de visibilité sur les données économiques et craint une dégradation de l'image de l'entreprise. Les salariés sont débordés et ne savent pas comment mettre des priorités.

L'accompagnement

Sollicité pour une expertise en gouvernance participative, j'ai proposé une mission d'accompagnement sur mesure.

Ma démarche a consisté à utiliser des concepts sociocratiques pour élaborer collectivement une structure améliorée. Au vu des tensions internes, l'approche s'est voulue transparente et inclusive, garantissant le pilotage de la mission avec l'ensemble de l'entreprise à chaque étape clé.

Un diagnostic partagé a été rapidement établi, suivi par la création d'un groupe de travail de 5 personnes. Ce groupe a finalisé, en quelques semaines, une proposition de nouveau design organisationnel basé sur trois cercles décisionnels aux responsabilités clairement définies.

La pertinence de cette approche apparaît au moment de la décision, sur un sujet complexe et à fort enjeu : la proposition sur ce sujet a été validée par consentement (sans objection) par les 25 participant(e)s en seulement 1h30.

Conclusion

A ce jour, une dynamique participative d'amélioration continue de l'organisation collective est clairement enclenchée. Le groupe de travail va poursuivre son apprentissage en autonomie, pour soutenir la mise en pratique de la décision.

L'accompagnement s'achèvera par une évaluation des résultats dans quelques mois.