

Etude de cas :

# La Démocratie au Travail chez Basil



# SOMMAIRE

1. Introduction – Pourquoi chez Basil ?
2. Notre Charte Démocratique
3. Organisation concrète de la démocratie chez Basil
4. Vivre la démocratie au quotidien chez Basil
5. Limites rencontrées et apprentissages
6. L'entreprise comme cadre de transformation possible

# 1. Introduction – Pourquoi chez Basil ?

Il existe aujourd'hui, dans le monde du travail, un mal diffus mais profond. Un sentiment d'abandon, de perte de repères, de solitude dans des structures où l'on passe pourtant la majeure partie de sa vie. C'est ce que nous appelons la déréliction des salarié·es. Une impression d'être relégué·e à un rôle fonctionnel, de ne compter que pour ce que l'on produit, de ne plus avoir prise sur ce qui se décide. Une perte de dignité silencieuse, mais destructrice.

Ce mal, nous l'avons vu à l'œuvre chez nos partenaires, chez nos proches, parfois en nous-mêmes. Il s'exprime dans l'absentéisme qui augmente, dans les burn-out qui se banalisent. Il s'incarne dans ce fatalisme qui gagne quand aucune décision ne semble dépendre des salarié·es.

La déréliction n'est pas seulement une affaire de salaire, même si les bas salaires en sont souvent l'un des facteurs. Elle est aussi le produit d'un pouvoir confisqué, d'un système managérial verticalisé où l'on exécute sans comprendre, où l'on obéit sans débattre, où l'on travaille sans décider. Cette dépossession quotidienne finit par détruire le lien entre l'individu et le collectif. Et c'est ainsi que le travail devient un lieu de fatigue existentielle, et non d'épanouissement.

Chez Basil, nous avons refusé cette fatalité. Nous avons voulu que notre entreprise devienne un lieu de vie démocratique, pas au sens symbolique, mais au sens concret du terme : un lieu où chacun·e peut peser, être entendu·e, prendre part aux décisions, être reconnu·e pour sa parole autant que pour ses actes. C'est aussi, et surtout, redonner aux salarié·e·s le pouvoir de décider, d'agir, de se réapproprier leur espace de travail et leur avenir.

Instaurer la démocratie au travail, c'est répondre à cette déréliction en y opposant la reconnaissance, le pouvoir partagé, la responsabilité collective. C'est refuser de réduire les salarié·es à des chiffres de performance ou à des tâches prescrites. C'est considérer que la dignité passe aussi par la capacité à participer aux choix qui engagent notre quotidien.

Ce choix n'a rien d'idéologique. Il est profondément pragmatique. Car une entreprise qui restaure du lien, qui redonne du pouvoir d'agir, est une entreprise plus stable, plus humaine, plus résiliente et avec des performances financières pérennes. Et surtout, elle devient l'espace d'un destin commun.



Ce document est à la fois un guide, un témoignage et un outil. Il raconte comment nous avons tenté, modestement mais sincèrement, de remettre les salarié·es au cœur du projet. Ces mêmes salariés qui sont les principaux créateurs de la richesse. Il vise à montrer que c'est

possible. Que c'est exigeant, parfois bancal, souvent enthousiasmant. Que cela transforme le rapport au travail, aux autres, à soi-même. Comment nous avons structuré notre organisation pour qu'elle reflète les valeurs que nous défendons. Et comment, à notre échelle, nous avons fait de l'entreprise non plus un lieu de dérégulation, mais un lieu de démocratie vivante.

## 2. Notre Charte Démocratique

Chez Basil, la démocratie n'est pas un principe abstrait. Elle est vécue, organisée, structurée. Elle repose sur une conviction simple : une entreprise qui prétend œuvrer pour une société plus digne doit, en son sein, respecter les mêmes exigences de justice, d'équité, de pouvoir partagé et de respect de chacun·e.

Cette charte formalise les engagements que nous prenons collectivement pour faire vivre cette démocratie au travail. Elle est un socle commun, une référence quotidienne et une boussole organisationnelle.



### 1. Égalité de parole et de pouvoir

Chaque voix compte. Peu importe le poste, le statut, ou l'ancienneté. Aucune décision importante ne doit être prise sans consultation réelle de celles et ceux qu'elle concerne. Nous refusons toute concentration de pouvoir et travaillons à garantir à chacun·e un véritable accès à la parole, à la décision et à la compréhension des enjeux.

### 2. Responsabilité partagée

Prendre part aux décisions, c'est aussi en assumer les conséquences. La démocratie exige de l'engagement : se former, s'impliquer, débattre, assumer les choix collectifs, même imparfaits. Chez Basil, nous construisons ensemble notre cap, et nous partageons la responsabilité de le maintenir.

### 3. Transparence des décisions et de l'information économique

La transparence est la condition de la souveraineté. Toutes les données qui touchent à la vie de l'entreprise ,chiffres d'affaires, marges, coûts, rémunérations, investissements, partenariats ,sont accessibles à toutes et tous, sans filtre. Cette transparence est

accompagnée d'un effort pédagogique pour rendre les chiffres lisibles, compréhensibles et donc utilisables.

#### **4. Partage équitable de la richesse créée**

La richesse produite par le travail collectif ne peut être captée par une minorité. Nous avons mis en place des mécanismes concrets de redistribution : limitation des écarts de rémunération, transparence des grilles salariales, et choix collectifs sur l'utilisation des excédents. Selon les performances financières de la société, les richesses seront partagées en corrélation. L'objectif est de permettre à chacun·e de vivre dignement du fruit de son travail.

#### **5. Inclusion, équité et participation de toutes et tous**

Une démocratie ne vaut que par sa capacité à représenter réellement la diversité de ses membres. Nous nous engageons à identifier et corriger les biais qui peuvent exclure ou marginaliser certaines voix. Cela passe par l'adaptation des outils et des formats, mais aussi par une attention constante aux dynamiques d'invisibilisation. L'équité est notre exigence : donner à chacun·e les moyens réels de participer.

#### **6. Représentativité réelle dans les instances collectives**

Nos espaces de décision doivent refléter la composition de l'entreprise. Nous veillons à ce que les métiers les moins visibles, les personnes les plus précaires ou les moins formées ne soient pas exclues des lieux de pouvoir. Cela implique parfois des mécanismes de tirage au sort, de rotation obligatoire, ou d'accompagnement à la prise de responsabilité.

#### **7. Droit à l'initiative et à l'expérimentation**

Tout le monde peut proposer, essayer, construire. L'expérimentation fait partie de notre culture. L'erreur n'est pas un échec, c'est une étape de l'apprentissage collectif. Nous encourageons la créativité, l'autonomie, et la mise en mouvement. L'intelligence n'est pas centralisée : elle est diffuse et doit pouvoir s'exprimer à tous les niveaux.

#### **8. Révision permanente et engagement collectif**

La démocratie est un chantier vivant. Cette charte n'est pas figée : elle est régulièrement relue, questionnée, amendée collectivement. Elle engage chacun·e de nous, dans une responsabilité partagée de la faire vivre, d'en dénoncer les écarts, d'en proposer les évolutions.

### **Engagements réciproques**

La démocratie au travail ne peut fonctionner durablement sans un cadre clair, partagé, assumé. Il ne s'agit pas simplement de bonnes intentions ou de principes généraux : ce sont des pratiques concrètes, des engagements mutuels, des règles de fonctionnement et des mécanismes de régulation qui permettent à notre organisation de rester vivante, juste et stable.

#### **1. Engagements réciproques entre salarié·e·s et structure**

La relation entre Basil et chaque salarié·e repose sur une réciprocité claire.

**L'entreprise s'engage à :**

- garantir des conditions de travail dignes et sécurisantes
- donner un accès libre et compréhensible à toutes les informations nécessaires à la participation
- créer les conditions concrètes de l'expression et de la décision collective
- ne jamais sanctionner un avis, une opposition, une proposition
- reconnaître la contribution de chacun·e, quelle que soit sa fonction
- établir une réciprocité en droit et devoir avec l'ensemble des salariés

### Les salarié·e·s s'engagent à :

- participer activement à la vie démocratique de l'entreprise
- respecter les décisions prises collectivement, même lorsqu'ils ou elles y étaient opposé·es
- être proactif dans l'amélioration quotidienne des processus de la société
- faire preuve de bienveillance, d'écoute et de respect dans les échanges
- mettre en place les meilleurs efforts pour la création de richesse de la société
- signaler les dysfonctionnements ou les injustices sans peur de représailles
- porter la culture démocratique au quotidien, dans leur manière de travailler, de collaborer et de décider

Ces engagements ne sont pas abstraits : ils sont relus et rappelés lors des temps collectifs clés (assemblées générales, intégrations, temps de bilan...).



## 2. Règles de fonctionnement collectif

Le vivre-ensemble démocratique exige des règles communes, non pas pour contraindre, mais pour garantir un cadre de confiance et de sécurité.

Voici les règles fondamentales appliquées chez Basil :

- **Parole partagée** : des tours de parole, des facilitateurs, et des outils visuels (cartes, post-its, indicateurs de temps) sont régulièrement utilisés pour garantir l'équité de parole
- **Décisions collectives** : les décisions stratégiques sont prises en assemblée, selon des processus définis à l'avance (vote, consentement, tirage au sort, etc.)
- **Rotation des rôles** : pour éviter la captation du pouvoir, les rôles d'animation, de représentation ou de coordination tournent régulièrement
- **Temps démocratiques sanctuarisés** : certaines réunions sont exclusivement dédiées à la délibération collective, indépendamment des urgences opérationnelles
- **Accessibilité des documents** : tous les comptes rendus, budgets, procès-verbaux, fiches projets sont accessibles à tous

Cette organisation est pensée pour valoriser et impliquer chaque salarié·e, tout en soutenant une gouvernance partagée et une finalité commune : permettre à toutes et tous de bien manger, dans une société plus juste et solidaire.

## 3. Organisation concrète de la démocratie chez Basil

### 1. Structure Organisationnelle

#### A. Assemblée Générale des Salarié·es (AGS)

**Composition** : l'ensemble des salarié·es de Basil, sans exception.

**Présidence** : Garant du bon déroulement des séances. Le président est élu à la majorité.

L'AGS est l'instance souveraine de l'entreprise. Elle incarne notre volonté de remettre les grandes orientations entre les mains de celles et ceux qui font vivre Basil au quotidien. Chaque salarié·e dispose d'une voix, et les décisions sont prises collectivement.

#### Fonctionnement :

- Fréquence : 1 fois par trimestre
- Ordre du jour : préparé en amont par le Comité de Gouvernance, partagé au moins une semaine avant la réunion. Chaque salarié·e peut y ajouter des sujets. Une limite de 7 sujets sont votés par AGS.
- Décision : par vote à la majorité simple, sauf mention contraire. Vote pli fermé.
- Thèmes abordés : stratégie de développement, grands projets, conditions de travail, évolution du règlement intérieur, relations avec les partenaires, investissements structurants, orientations budgétaires.

L'AGS est aussi un temps de parole libre, de reconnaissance, de bilan collectif et de projection. Elle permet de garder vivante la finalité sociale de notre organisation.

#### B. Comité de Gouvernance (CG)

Composition : 4 personnes élues par les salarié·es :

- 1 représentant·e de la production
- 1 de la logistique
- 1 du bureau (support/admin)
- 1 représentant·e de la direction

Le CG est l'organe de coordination du quotidien. Il assure la mise en œuvre des décisions prises en AGS, régule les tensions, gère les sujets courants, et prépare les prochaines délibérations collectives.

#### Fonctionnement :

- Fréquence : réunions mensuelles
- Mandat : 1 an, renouvelable. Élection par voix majoritaire.
- Prise de décision : par consensus ou vote à la majorité simple.
- Communication : un compte-rendu synthétique est partagé chaque mois avec l'ensemble des salarié·es

Le CG n'est pas un organe de pouvoir vertical, mais une interface de lien entre les différents cercles de l'entreprise. Son rôle est d'assurer la fluidité démocratique, pas de centraliser les décisions. Chaque salarié élu se voit attribuer 1 h par semaine pour gérer les affaires courantes du CG.

### **C. Groupes de Travail Thématiques (GTT)**

Composition : salarié·es volontaires, mobilisé·es selon leur intérêt ou leur expertise sur un sujet donné.

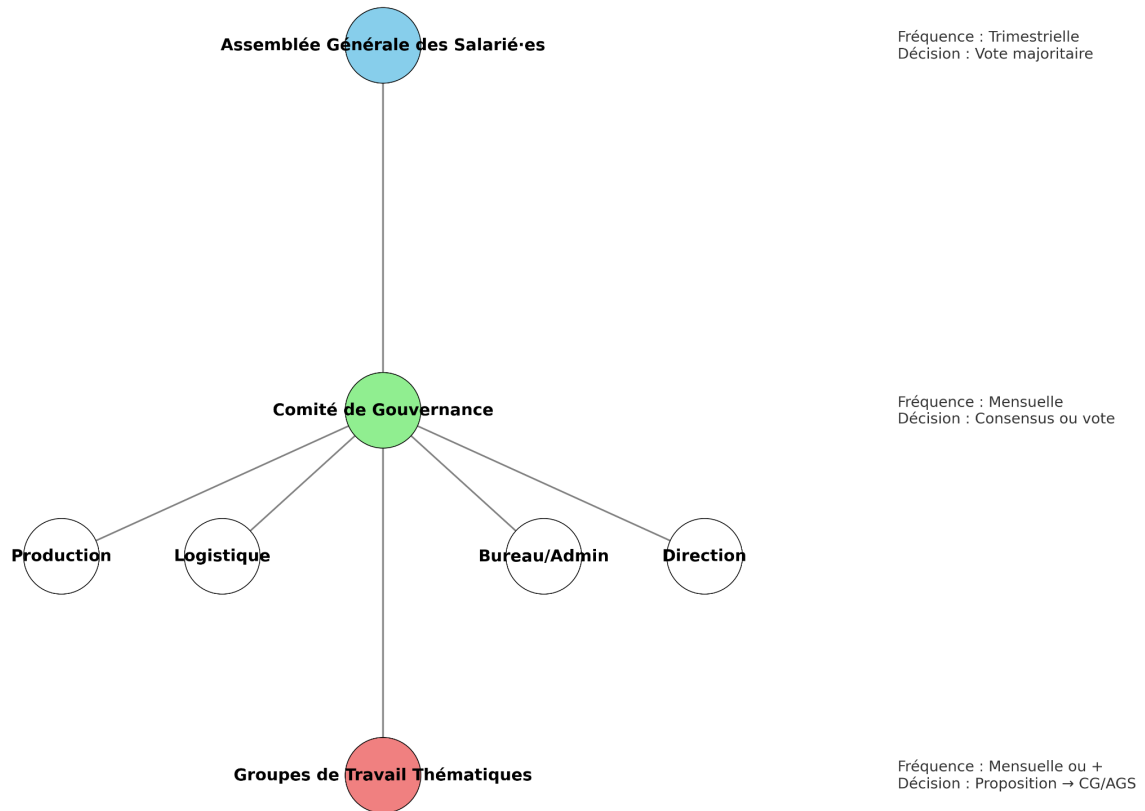
Les GTT sont les laboratoires de l'innovation et de l'amélioration continue. Ils permettent à chacun·e de proposer des évolutions concrètes, de tester des idées, de porter des transformations depuis le terrain. Il peut s'agir de groupes sur l'optimisation des tournées, l'amélioration des outils numériques, la gestion des déchets, ou tout autre enjeu identifié collectivement.

#### **Fonctionnement :**

- Fréquence : réunions mensuelles, ou plus selon les besoins.
- Initiative : tout salarié·e peut proposer la création d'un GTT.
- Lien avec la gouvernance : les propositions des GTT sont partagées au CG. Si elles ont un impact structurant ou nécessitent un budget, elles sont présentées à l'AGS pour validation.
- Communication : un rapport mensuel synthétique est partagé pour tenir informée l'ensemble de l'équipe des avancées, blocages ou décisions.

Les GTT incarnent le droit à l'initiative et à l'intelligence collective. Ils permettent à chacun·e de devenir moteur de changement.

Organisation Démocratique de Basil  
(Fonctionnement, Fréquences, Décisions)



## Structure en cercles : description, rôles, modalités d'entrée et de sortie

L'organisation démocratique de Basil repose sur une structure en cercles. Chaque cercle représente une instance ou un espace de travail collectif, avec des responsabilités définies, une autonomie encadrée, et une articulation claire avec les autres cercles.

Il existe trois cercles principaux :

- L'Assemblée Générale des Salarié·es (AGS) : cercle souverain, il prend les grandes décisions collectives qui engagent l'entreprise (stratégie, gouvernance, conditions de travail, investissements, etc.).
- Le Comité de Gouvernance (CG) : cercle de pilotage et de coordination, garant de la mise en œuvre des décisions prises en AG, et chargé du lien entre les différents cercles.
- Les Groupes de Travail Thématiques (GTT) : cercles d'initiative, d'expérimentation et d'amélioration continue, créés selon les besoins du terrain.

Chaque cercle fonctionne de manière autonome dans son périmètre, avec une redevabilité claire vis-à-vis des autres. L'entrée dans un cercle se fait sur la base de l'élection (pour le CG), du volontariat (pour les GTT), ou du statut collectif (pour l'AGS). La sortie d'un cercle suit soit la fin d'un mandat (CG), soit la fin du projet (GTT), soit le départ de l'entreprise (AGS).

Cette logique en cercles permet de distribuer le pouvoir, de fluidifier la circulation de l'information, et de responsabiliser chaque membre autour d'un objectif partagé.

## Modalités d'élection et de rotation

Les membres du Comité de Gouvernance sont élu·es par l'ensemble des salarié·es pour un mandat d'un an, renouvelable une fois. L'élection se fait à bulletin secret, selon un principe de représentation des pôles clés de l'entreprise (production, logistique, support administratif, direction). Chaque salarié·e peut se porter candidat·e ou proposer un·e collègue, avec son accord préalable.

La rotation régulière des membres garantit l'oxygénation de la gouvernance, évite l'installation de dynamiques de pouvoir, et encourage la diffusion des responsabilités. Elle permet également à des personnes éloignées des instances décisionnelles de gagner en confiance et en légitimité.



Un temps de passation est systématiquement prévu à chaque renouvellement, avec accompagnement des nouveaux membres et transmission des dossiers en cours.

### **Décisions stratégiques en Assemblée Générale trimestrielle**

Les décisions stratégiques sont réservées à l'Assemblée Générale des Salarié·es, qui se réunit une fois par trimestre. Elle est le lieu de la souveraineté collective. C'est là que sont discutés, débattus et votés les sujets qui engagent profondément la direction de l'entreprise : plan de développement, politique salariale, conditions de travail, investissements lourds, orientations budgétaires, etc.

Chaque salarié·e dispose d'une voix. Les décisions sont prises à la majorité simple, sauf exceptions prévues (modification de la charte, dissolution d'un cercle, etc.). Le Comité de Gouvernance est chargé de préparer les dossiers à l'ordre du jour, et d'assurer la lisibilité des enjeux en amont du vote.

### **Décisions opérationnelles en mini-groupes autonomes**

Les décisions opérationnelles sont prises au plus proche du terrain, dans des mini-groupes autonomes, selon le principe de subsidiarité : ce qui peut être décidé localement doit l'être.

Chaque groupe (production, logistique, support, etc.) définit ses propres modalités de coordination et de régulation. Il peut s'appuyer sur des GTT pour approfondir certains sujets, tester des solutions, ou arbitrer des tensions spécifiques. Ces mini-cercles favorisent l'agilité, la réactivité, et l'appropriation collective des décisions.

Les décisions prises à ce niveau doivent être partagées avec le Comité de Gouvernance pour assurer leur cohérence avec les autres pôles, et faire remonter les points bloquants à l'AGS si nécessaire.

## Exemple de feuille de route ,GTT Optimisation des tournées de livraison

**Nom du cercle :** GTT – Optimisation des tournées de livraison

**Date de création :** 14 mars 2025

**Durée estimée de la mission :** 3 mois (avec possibilité de reconduction)

**Référent-e(s) du cercle :** Karim (logistique) et Hamza (tech)

### Membres du cercle :

- Karim (logistique)
- Hamza (tech)
- Thomas (livraison)
- Camille (service client)
- Guney (direction – observateur technique)

### Objectif principal :

Tester le nouveau logiciel de livraison afin qu'il soit opérationnel. Améliorer l'efficacité des tournées de livraison tout en réduisant les kilomètres parcourus, le stress des livreurs et les retards de livraison.

### Objectifs secondaires :

- Réduire de 10 % le nombre total de kilomètres hebdomadaires.
- Intégrer un outil de cartographie plus précis.
- Co-construire les nouvelles tournées avec les livreurs.
- Assurer une formation à l'outil pour toutes les équipes concernées.

### Indicateurs de suivi :

- Nombre de kilomètres parcourus / semaine (avant/après)
- Nombre de retours négatifs / erreurs / retards
- Taux de satisfaction des livreurs
- Temps moyen de livraison par tournée

### Lien avec les autres cercles :

- Remontées régulières au Comité de Gouvernance.
- Appui ponctuel du cercle tech pour les outils.
- Validation finale par l'Assemblée Générale des Salarié·es si réorganisation majeure.

## Exemple de vote en AGS : Congé menstruel pour les salariées de la logistique et de la cuisine

### Contexte

Au sein du Groupe de Travail « Conditions de travail », plusieurs salariées de la cuisine et de la logistique ont exprimé leurs difficultés à travailler pendant leurs menstruations, en raison de douleurs intenses et d'un épuisement accru. Les postes concernés exigent des efforts physiques importants : port de charges, station debout prolongée, travail sous pression ou en milieu chaud.



Le GTT propose donc la mise en place d'une expérimentation sur 6 mois d'un congé menstruel de 1 jour par mois, sans justificatif médical, et avec maintien du salaire en cas de mensture très douloureuse empêchant de travailler dans des bonnes conditions, spécifiquement pour les salariées des pôles cuisine et logistique. L'objectif : soulager la pénibilité, reconnaître cette réalité biologique souvent invisibilisée, et tester un cadre respectueux du vécu des personnes concernées.

### Préparation du vote

- Le Comité de Gouvernance valide l'inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale.
- Une note de cadrage est préparée (impacts organisationnels et financiers simulés).
- Des témoignages anonymisés sont recueillis et partagés sur le tableau d'affichage interne.
- Camille (CG) anime un temps de questions/réponses informel la semaine précédente pour anticiper les objections.

## Déroulé en AGS

**Date :** 5 février 2025

**Présidence :** Estelle

**Participants :** 34 salarié·es sur 36 présent·es ou représenté·es

**Lieu :** salle de réfectoire, vote en fin de séance

### Temps de présentation :

- Camille expose la proposition.
- Témoignage du quotidien : "Je prends sur moi depuis des années. C'est tabou. Cette mesure ne règle pas tout, mais elle dit qu'on nous voit."
- Discussion sur la possibilité d'élargir à d'autres pôles à l'avenir.

### Débat :

- Certains évoquent la crainte d'inégalités de traitement entre métiers.
- D'autres insistent sur le fait que l'égalité ne passe pas par l'uniformité, et que la reconnaissance des spécificités peut être un levier de justice.
- Aucune opposition de principe ne se manifeste, mais quelques inquiétudes sur l'organisation opérationnelle.

### Modalité de vote

**Type de vote :** bulletin secret, sur papier, déposé dans une urne en fin d'AGS.

### Question soumise au vote :

*"Êtes-vous favorable à l'expérimentation pendant 6 mois d'un congé menstruel (1 jour/mois, sans justificatif) pour les salariées des pôles cuisine et logistique, avec maintien de salaire ?"*

**Options :** OUI / NON / ABSTENTION

### Résultats

- Nombre de votants : 34
- OUI : 29
- NON : 3
- ABSTENTION : 2

### Décision

La proposition est adoptée. Elle entrera en vigueur le 1er juillet, pour une durée de 6 mois. Le suivi de l'expérimentation est confié au GTT Conditions de travail, qui établira un bilan à présenter à l'AGS de décembre.

### Impact

Ce vote a été un moment fort de la vie collective :

- Il a permis de visibiliser une réalité souvent tue dans les entreprises.
- Il a renforcé la confiance dans la capacité de Basil à agir concrètement pour la dignité des salarié·es.
- Il a démontré que la démocratie au travail peut aussi être un outil de réparation, d'écoute et de justice.

## 4. Vivre la démocratie au quotidien chez Basil

### Les rituels démocratiques

La démocratie n'est pas qu'un mode de gouvernance. C'est une culture, un climat, une manière de composer ensemble. Chez Basil, nous avons institué des rituels démocratiques pour faire vivre nos valeurs au quotidien : créer des espaces de parole, faciliter la remontée des idées, ralentir pour réfléchir, et cultiver la joie d'être ensemble.

Ces rituels ne sont pas accessoires. Ils structurent notre vie collective, préviennent les tensions, nourrissent le lien humain, et rappellent que nous ne sommes pas qu'une somme de tâches, mais une communauté de travail consciente.



### Réunions hebdomadaires ouvertes à tou·te·s

Chaque semaine, une réunion ouverte est organisée, en présentiel ou en visio selon les équipes. Ce temps court, 30 minutes, permet :

- de partager les actualités importantes
- de faire remonter les difficultés ou les réussites
- d'ouvrir des sujets collectifs sans attendre l'AGS

Animée à tour de rôle par les salarié·es, elle favorise l'horizontalité, la circulation d'informations, et le sentiment de faire corps.

### Boîte à propositions collective traitée chaque mois

Nous avons mis en place une boîte à idées, physique et numérique, ouverte en permanence. On peut y glisser :

- une idée d'amélioration
- une critique constructive
- un problème concret à résoudre
- ou simplement une intuition à tester

Le Comité de Gouvernance la traite chaque mois, et fait un retour public (oral ou écrit) sur chaque proposition. Ce rituel garantit que la parole ne se perd jamais dans un tiroir.

### **Pizza collective ou BBQ mensuel**

Une fois par mois, toute l'équipe se retrouve autour d'un repas collectif : pizza maison, barbecue dans la cour, ou plat partagé sur initiative des un·es et des autres. Ce moment ne relève pas d'une logique opérationnelle, mais d'un engagement profond : créer des espaces de lien désintéressés, hors hiérarchie, hors planning, hors tension.

Ce type de moment repose sur un principe bien identifié en psychologie sociale : des individus de statuts différents qui interagissent dans un cadre informel et égalitaire développent des liens plus forts et voient les tensions intergroupes diminuer.

C'est exactement ce que produit ce rituel chez Basil : un espace commun sans rôle assigné, des interactions libres autour d'une table, une égalité temporaire et concrète. Ce repas mensuel est un outil de cohésion sociale, un levier de régulation, et un fondement discret mais puissant de notre démocratie au travail. Parce que la confiance ne se décrète pas, elle se construit ,bouchée après bouchée.



### **Le partage de l'information**

La démocratie au travail ne peut exister sans transparence. Une parole libre, un vote éclairé, une décision collective n'ont de sens que si chacun·e dispose des mêmes clés de lecture, des mêmes données, et du même niveau d'information. Chez Basil, nous considérons que l'accès à l'information est un droit démocratique fondamental, pas un privilège réservé à quelques personnes « dans la boucle ».

Nous avons mis en place une politique volontaire de partage intégral de l'information stratégique, économique et organisationnelle. Ce choix est exigeant, car il demande du temps, de la pédagogie, de la rigueur. Mais il est aussi puissant : il aligne les salarié·es, renforce la confiance, et transforme chaque collaborateur·rice en acteur·rice éclairé·e du projet collectif.

Tous les salarié·es de Basil ont accès à l'ensemble des données suivantes :

- budget global de l'entreprise (prévisionnel et réalisé)
- masse salariale, grilles de rémunération, écarts de salaire
- décisions stratégiques et opérationnelles (procès-verbaux d'AGS, notes du CG)
- flux de dépenses et priorités d'investissement

Cet accès est garanti sans distinction de statut, de fonction ou d'ancienneté. Il repose sur une logique de confiance par défaut : nous partons du principe que chacun·e est capable de comprendre et de contribuer, si on lui donne les moyens de le faire.



### **Revue collective des indicateurs clés chaque mois**

Une fois par mois, un temps est dédié à la revue collective des indicateurs clés de l'entreprise. Ces indicateurs sont choisis avec l'ensemble des équipes, en fonction des enjeux identifiés ensemble. Ils peuvent inclure :

- résultats financiers mensuels
- nombre de repas livrés ou produits
- taux de satisfaction client
- indicateurs sociaux : absences, tensions, turnover
- impacts solidaires ou environnementaux

Cette revue permet de prendre le pouls du projet, d'ajuster nos actions, et de prendre conscience de l'effet concret de nos choix collectifs. Elle est animée de manière tournante, et toujours accompagnée d'un effort de vulgarisation.

### **Systèmes d'affichage sur site et numérique**

Pour que l'information circule dans tous les espaces de l'entreprise, nous avons mis en place deux canaux complémentaires :

- des tableaux d'affichage physiques dans les lieux de passage (vestiaires, cuisines, salle de pause) : résultats clés, messages du CG, prochaines dates d'AG, infos sociales, remerciements, etc.
- un drive numérique partagé contenant tous les documents de pilotage, classés, accessibles et régulièrement mis à jour (budget, comptes-rendus, propositions en cours, ressources RH...).

En garantissant cette transparence, nous faisons un pari : celui de la maturité collective, de la confiance mutuelle, et de la capacité de chacun·e à comprendre, questionner et co-piloter le projet Basil. Car une démocratie sans information est une illusion.

### **Rémunération des salarié·es**

La question de la rémunération est souvent source de tensions, de non-dits, voire de frustration dans les organisations. Chez Basil, nous avons choisi de la traiter de manière transparente, rationnelle et équitable, pour qu'elle ne soit ni un tabou ni un levier de pouvoir, mais un outil clair de reconnaissance et de projection.

Notre modèle repose sur trois principes simples, lisibles et partagés par toutes et tous.

#### **Trois critères déterminent la rémunération**

##### **1. Les responsabilités exercées**

Le niveau de responsabilité (technique, managériale, organisationnelle) est pris en compte de manière formalisée dans la grille salariale. Il ne s'agit pas de « grade » hiérarchique, mais de la charge réelle assumée et de son impact sur l'organisation.

##### **2. L'ancienneté dans l'entreprise**

Elle reflète l'expérience, la connaissance du projet, l'engagement sur le long terme. Elle est valorisée de manière progressive et encadrée.

##### **3. La performance financière globale de l'entreprise**

Car nous faisons le choix d'associer équitablement toutes les personnes qui contribuent au succès collectif. Si l'entreprise progresse, chacun·e doit en bénéficier.

#### **Un écart de rémunération plafonné à 1 → 5**

Chez Basil, aucune rémunération ne peut être plus de 5 fois supérieure à la plus basse. Ce plafond s'applique à l'ensemble de l'équipe, y compris aux dirigeant·es. Il garantit une cohérence interne, limite les inégalités et affirme notre refus d'un modèle à deux vitesses.

Ce principe est inscrit dans notre charte démocratique, et il est suivi et actualisé chaque année.



### **Une grille salariale affichée et partagée**

Nous avons mis en place une grille salariale transparente, visible par tous, affichée sur site et disponible dans le drive partagé. Elle indique :

- les niveaux de poste et les responsabilités associées
- les évolutions possibles dans le temps
- les règles d'indexation

Chaque salarié·e sait ainsi où il ou elle se situe, et où il ou elle peut aller. Cela réduit les projections fantasmées, les incompréhensions, et permet des discussions plus saines sur l'évolution professionnelle.

### **Un partage collectif de la performance**

Dans notre secteur ,la restauration livrée et la solidarité alimentaire —, la masse salariale ne doit pas excéder 27 % du chiffre d'affaires pour garantir la viabilité économique.

Lorsque la masse salariale réelle est inférieure à ce seuil, le delta est redistribué sous forme de prime, à la fin du mois, en fonction du nombre d'heures réellement travaillées par chacun·e. Cela permet de :

- reconnaître concrètement la contribution de chacun·e à la performance financière
- stimuler l'engagement sans verser dans l'individualisme ou la compétition
- créer un lien clair entre performance collective et bénéfices individuels

Ce système est strictement encadré, déclaré, et suivi en toute transparence dans la revue mensuelle des indicateurs.

### **Corrélation entre rémunération et performance collective**

En corrélant une partie de la rémunération à la performance globale de Basil ,et non à la seule performance individuelle ,nous instaurons une dynamique saine et stimulante. Ce choix a plusieurs effets vertueux :

- Il aligne les intérêts de toutes les parties prenantes : chaque salarié·e comprend que l'efficacité collective, la maîtrise des coûts, le respect des engagements et la qualité du service ont un impact direct sur ce qu'il ou elle perçoit.
- Il renforce l'implication dans les décisions du quotidien : attention portée aux déchets, rationalisation des trajets, entraide entre équipes, anticipation des besoins...
- Il valorise concrètement les efforts fournis en période de forte activité ou de tension.
- Il permet de stimuler la productivité globale de manière saine : pas en intensifiant la pression, mais en encourageant la coopération, la réactivité et l'intelligence collective.

Le mécanisme est simple : plus l'équipe est productive collectivement, plus la masse salariale baisse mécaniquement en proportion du chiffre d'affaires. Et plus la MS est inférieure au seuil de 27 % du CA, plus le delta disponible est important, et donc plus les primes redistribuées le sont aussi.

Ce modèle responsabilise, sans culpabiliser. Il crée une incitation juste, transparente, et surtout cohérente avec notre vision du travail : un lieu où l'effort partagé peut produire du progrès concret, pour chacun·e.

## **1. Ce que ça change dans la culture interne**

### **Moins de verticalité, plus d'écoute**

Le pouvoir n'est plus concentré : il circule. Cela ne signifie pas que tout est horizontal ou indifférencié, mais que chacun·e peut parler à tout moment, être entendu·e, questionner une décision, proposer une autre voie. La posture managériale évolue : on anime, on soutient, on régule ,mais on ne décide plus seul. Et cela change tout dans les relations quotidiennes.

### **Une parole décomplexée, des débats assumés**

Chez Basil, les désaccords ne sont pas vus comme des problèmes à éviter, mais comme des signaux à écouter. On apprend à dire « je ne suis pas d'accord », à formuler une critique, à défendre une idée minoritaire. Cela crée un espace de liberté intérieure pour les salarié·es, où la parole n'est plus surveillée ou contenue, mais utilisée pour faire avancer le projet commun.

La démocratie rend possible la confrontation constructive. Et cette culture du débat ,respectueux, cadré, argumenté ,nous rend collectivement plus matures, plus lucides, et plus résilients.

### **Une conscience plus forte du collectif**

Travailler dans une organisation démocratique, c'est ne plus voir l'entreprise comme une machine à servir ou un lieu qu'on subit. C'est la voir comme un bien commun, un projet partagé, une construction vivante dans laquelle chacun·e a une responsabilité.

Les décisions prises collectivement engagent tout le monde ,et cela change le regard qu'on porte sur son travail, ses collègues, la finalité de l'entreprise. Il ne s'agit plus seulement de « faire son job », mais de participer à un projet de société, au niveau local, concret, quotidien.

## **2. Sur le bien-être et l'engagement**

La démocratie au travail n'est pas un simple cadre de gouvernance : elle transforme profondément la manière dont les salarié-es vivent leur métier, se projettent dans l'entreprise et construisent leur rapport au collectif.

Chez Basil, nous avons choisi de mesurer ces effets non seulement à travers des indicateurs économiques, mais aussi à travers des données sociales et humaines, plus fines, plus sensibles, mais tout aussi décisives.

### **Des indicateurs concrets de bien-être au travail**

Nous suivons trois indicateurs principaux :

- Le taux de turnover, qui nous permet d'évaluer la stabilité des équipes. Il est un marqueur direct de l'attachement à l'entreprise et de la capacité à retenir les talents dans un secteur où la rotation est souvent élevée.
- Le taux d'absentéisme, qui peut révéler des souffrances invisibles : fatigue chronique, épuisement moral, déconnexion. Nous ne le traitons pas comme une simple variable RH, mais comme un signal à décrypter collectivement.
- Les feedbacks anonymes, collectés via des questionnaires réguliers, des boîtes de dialogue ou des entretiens tiers. Ils permettent de libérer une parole plus intime, moins exposée, et d'identifier ce qui ne se dit pas en réunion.

### **Une évaluation continue du climat social**

Chaque trimestre, nous réalisons une revue du climat social, présentée en Comité de Gouvernance puis en AGS. Elle repose sur :

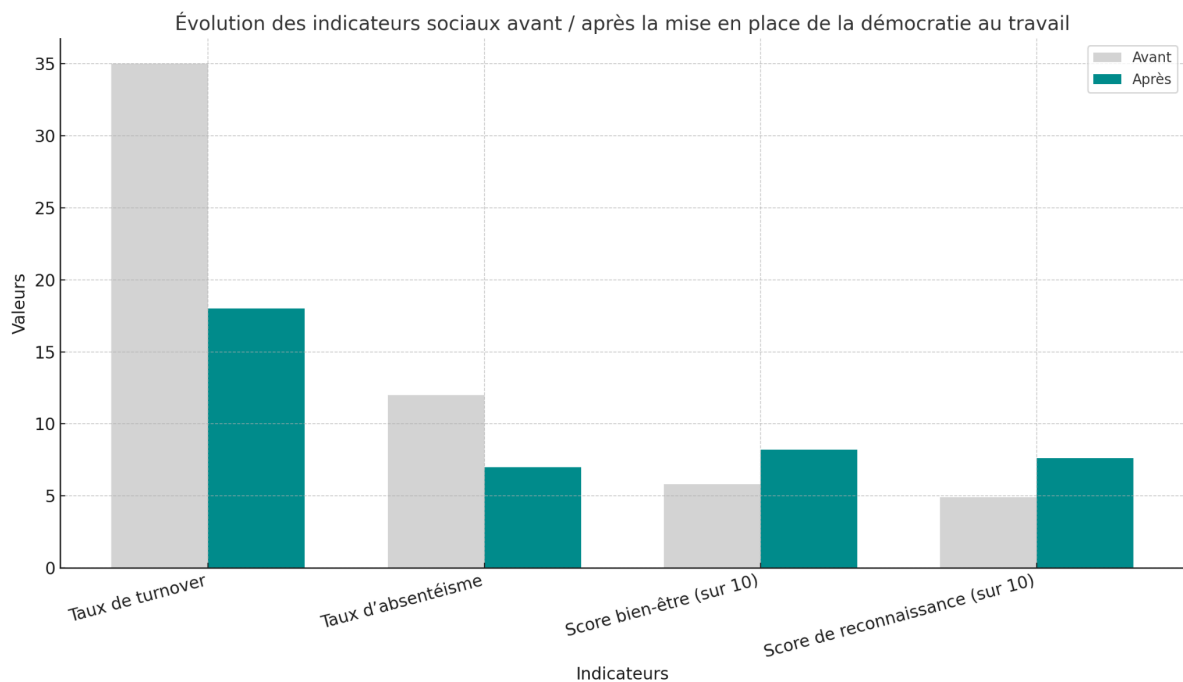
- un baromètre d'équipe (score de satisfaction globale, sentiment d'écoute, confiance dans l'organisation)
- une analyse qualitative des retours anonymes et verbatims
- une mise en perspective avec les décisions prises ou les tensions observées

Cette revue permet d'ajuster notre organisation en continu, d'identifier des signaux faibles (isolement, sur-sollicitation, conflit latent), et de maintenir un niveau élevé d'attention au bien-être collectif.

### **Des effets déjà observables**

Depuis la mise en place de notre organisation démocratique :

- le turnover a diminué de manière significative dans les pôles logistique et cuisine
- les absences non médicales ont baissé, en particulier sur les périodes historiquement critiques (pointe de production)
- les verbatims des feedbacks anonymes font apparaître une hausse du sentiment de reconnaissance, de légitimité, et d'utilité



### Lecture du graphique – Une dynamique sociale renforcée

Les données comparatives ci-dessus montrent des effets nets et mesurables de la mise en place de la démocratie au travail chez Basil.

- Le taux de turnover est passé de 35 % à 18 %, signe d'un attachement plus fort au collectif, d'une plus grande fidélité, et d'un moindre épuisement.
- Le taux d'absentéisme a diminué, de 12 % à 7 %, ce qui reflète à la fois une meilleure qualité de vie au travail et une meilleure capacité de régulation des tensions.
- Le score de bien-être, mesuré par auto-évaluation trimestrielle, est passé de 5,8 à 8,2 sur 10.
- Le score de reconnaissance (perception que le travail accompli est vu, valorisé, respecté) a fortement progressé, passant de 4,9 à 7,6.

Ces résultats confirment que la démocratie n'est pas un luxe ,mais une puissance d'organisation et d'engagement.

### 3. Sur l'image externe de Basil

Mettre en œuvre une démocratie au travail transforme en profondeur la dynamique interne de l'entreprise ,mais les effets ne s'arrêtent pas là. Cette transformation rejaille aussi sur l'image que Basil projette vers l'extérieur, auprès de ses partenaires, de ses client·es, des institutions, et des personnes qui cherchent à nous rejoindre.

En assumant une organisation fondée sur la participation, l'écoute et la redistribution du pouvoir, nous envoyons un signal fort : celui d'une entreprise cohérente, responsable et crédible dans ses engagements.

#### Retour des partenaires, client·es, institutions

Depuis que nous avons rendu visible notre démarche démocratique, les retours extérieurs ont été nombreux et largement positifs.

- Des partenaires associatifs et institutionnels (collectivités, CCAS, bailleurs sociaux) nous félicitent pour notre engagement humain et notre capacité à allier projet social et rigueur organisationnelle.
- Nos clients professionnels (entreprises, établissements publics) expriment une confiance renforcée dans notre modèle, qu'ils perçoivent comme plus durable, plus stable, et mieux aligné avec leurs propres valeurs.
- Les financeurs publics ou les partenaires B Corp identifient Basil comme un exemple vivant d'innovation démocratique appliquée au secteur de l'alimentation solidaire.



### **Attractivité pour le recrutement**

Dans un contexte où les métiers de la cuisine, de la logistique et du portage souffrent d'un manque de reconnaissance, notre organisation attire. Parce qu'elle propose plus qu'un poste : une place réelle dans un projet collectif.

Nous avons constaté :

- une augmentation du nombre de candidatures spontanées
- des entretiens plus fluides, où les candidat·es se projettent mieux
- une meilleure fidélisation dès l'intégration

### **Demandes de conseils d'autres structures**

De plus en plus de structures ,entreprises sociales, collectivités, associations, PME ,nous sollicitent pour comprendre comment nous avons mis en place cette gouvernance partagée. Certaines veulent démarrer un chantier similaire, d'autres cherchent à ajuster leur organisation. Cette reconnaissance par les pairs est un signe clair : la démocratie au travail est un sujet d'avenir, et Basil en devient un point de référence.

## **Un avantage stratégique assumé**

Ce que nous avons construit n'est pas simplement éthique, ou cohérent avec nos valeurs : c'est aussi un positionnement stratégique différenciant. Dans un paysage économique marqué par la défiance, la transparence et la cohérence sont devenues des ressources rares, et précieuses.

En pratiquant ce que nous affirmons, nous renforçons notre légitimité, notre visibilité, et notre capacité à inspirer.

## **5. Limites rencontrées et apprentissages**

Mettre en œuvre une démocratie au travail n'est pas un simple exercice de gestion ou d'innovation RH. C'est une démarche organisationnelle qui vient transformer des habitudes souvent bien ancrées. Ce projet n'est ni linéaire, ni indolore. Il se heurte à des limites, des blocages, des résistances. Et c'est précisément là qu'il devient intéressant.

### **Le principal obstacle : l'apathie héritée des contextes de travail traditionnels**

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le principal frein ne vient pas d'un manque d'outils, ni même d'un refus actif du changement. Il vient d'un état psychique bien réel : une forme d'apathie intériorisée, une difficulté à se projeter dans le pouvoir, à y croire, à le désirer.

Plusieurs salarié·es, sincèrement, honnêtement, ne voient pas l'intérêt de s'impliquer dans les décisions collectives. Ils viennent, font leur travail, et repartent. Ils ont été formés et socialisés dans un modèle d'entreprise dans lequel leur parole n'avait aucun poids. Leur posture est donc logique : pourquoi participer ? Pour quoi faire ? Qu'est-ce que ça change ?

### **Une réticence structurelle à la participation**

Dans les faits, nous pouvons observer :

- des cercles qui ne trouvent pas toujours de volontaires
- des salariés qui ne se sentent pas légitimes
- des réunions démocratiques vécues comme une contrainte
- une difficulté à faire émerger la parole spontanée, surtout chez les plus précaires
- des attentes fortes (parfois irréalistes) vis-à-vis des votes collectifs
- des décisions qui ont pris trop de temps
- des cercles désorganisés, faute de temps ou de clarté

Ce n'est pas que les gens ne veulent pas participer. C'est qu'ils ont appris à ne pas y croire. Et face à cette réalité, le travail démocratique devient un travail de répétition, de pédagogie, d'animation. Ces tensions ne sont pas des anomalies : elles sont le prix normal d'un projet qui donne à chacun·e le droit de s'exprimer, mais aussi de douter, de s'opposer, de contester.

Nous avons appris à les accueillir comme des signaux, pas comme des échecs. Rien n'est acquis. Tout est à réactiver en permanence.

### **Faire entrer la démocratie dans le cadre du travail**

Pour que ça fonctionne, la participation doit être reconnue comme un travail en soi. Elle doit :

- avoir un temps dédié
- être valorisée symboliquement et entrer dans le cadre des heures de travail

- être préparée, animée, ritualisée

Sinon, elle est perçue comme un « plus », une charge supplémentaire, un luxe réservé à certains profils. Et les salarié·es qui ne s'y impliquent pas, peu à peu, s'éloignent de l'esprit du projet collectif.

### Un apprentissage collectif ,y compris pour les fondateurs



Nous avons aussi constaté que la mise en place d'une organisation plus démocratique suppose un travail de déconstruction des habitudes managériales ,y compris (et surtout) pour les fondateur·rices.

En tant que cofondateurs de Basil, nous avons été longtemps dans une posture de pilotage direct. Avec les meilleures intentions du monde, nous avons parfois pris des décisions rapides pour « faire avancer les choses », résoudre une situation urgente, ou répondre à une contrainte opérationnelle.

Ces réflexes, souvent hérités de la création d'entreprise, sont profondément ancrés : ils reposent sur une idée d'efficacité, de responsabilité, de gain de temps. Mais dans une organisation qui se veut plus collective, ils peuvent court-circuiter les dynamiques de participation, créer un déséquilibre, ou décourager l'implication des autres.

Reconnaître cela est un point de départ : nous ne sommes pas « au-dessus » de la démarche démocratique. Nous sommes aussi en apprentissage.

Cela suppose de renoncer parfois à l'immédiateté, de laisser de l'espace au débat, à l'appropriation, à l'expérimentation. Et d'accepter que certaines décisions prennent plus de temps pour être mieux partagées, mieux comprises, et plus durables.

## Ce que nous apprenons

- Que la démocratie au travail ne peut pas être plaquée : elle se construit progressivement, et il faut en prendre soin.
- Que l'apathie n'est pas une paresse : c'est souvent une protection apprise face à des organisations où la parole n'avait pas de poids.
- Que la participation ne va pas de soi : elle doit être organisée, soutenue, ritualisée, intégrée dans le travail.
- Que le pouvoir partagé ne peut exister durablement sans partage réel de la richesse.

## Une démarche organisationnelle, pas un positionnement idéologique

La démocratie au travail telle que nous la mettons en œuvre n'a pas vocation à imposer un point de vue ou un corpus de valeurs. Elle repose sur une conviction simple : les personnes qui font vivre l'entreprise au quotidien sont aussi les mieux placées pour contribuer à son avenir, à condition que des espaces existent pour cela.

Cette démarche peut prendre des formes très différentes selon les contextes. Ce que nous proposons ici, ce sont des outils, des structures et des pratiques que chacun·e peut adapter à son secteur, à ses contraintes, à sa culture interne.

## 6. L'entreprise comme cadre de transformation possible

Dans la plupart des organisations, l'entreprise est perçue comme un lieu de production, d'exécution, de coordination. Pourtant, elle est aussi, souvent de manière implicite, une structure de pouvoir : des décisions y sont prises, des orientations fixées, des priorités définies, avec des conséquences concrètes sur la vie des salarié·es.

Reconnaître cette réalité ne suppose pas d'émettre un jugement. C'est un constat de fonctionnement. Dans toute structure collective, il existe des lieux de décision, des responsabilités différenciées, et des mécanismes de régulation.

Ce que nous avons voulu explorer chez Basil, c'est la possibilité d'organiser différemment ce pouvoir. Non pas pour l'annuler, mais pour le rendre plus lisible, plus partagé, plus transparent.

### De la participation à l'implication : un cadre à construire

Notre objectif n'a jamais été de créer un modèle idéalisé ou parfaitement horizontal. Il s'agit plutôt de tester, dans un cadre opérationnel, comment l'implication des salarié·es dans les décisions peut améliorer le fonctionnement global, renforcer l'engagement, et stabiliser l'organisation.

Nous parlons ici d'un processus d'apprentissage collectif, qui repose sur :

- des règles claires
- des outils accessibles
- une animation régulière
- et un travail d'adaptation permanent

Ce n'est pas une « révolution », mais une évolution structurée, documentée, et adaptée à notre réalité d'entreprise à taille humaine.

### Conclusion

Ce document est le fruit de plusieurs années d'expérimentation, de structuration et d'ajustements progressifs. Il ne prétend pas offrir un modèle universel, mais il partage une démarche : celle d'une entreprise qui cherche à organiser autrement ses relations de travail, dans un cadre plus transparent, plus participatif, et plus cohérent.

Notre objectif n'était pas uniquement de « faire différemment » : il était de créer les conditions d'un cadre collectif plus sain, plus lisible, et plus juste. Pour que chaque salarié·e puisse comprendre les décisions, contribuer aux orientations, et se sentir utile à ce qui se construit.

La démocratie au travail ne transforme pas uniquement les relations internes : elle agit directement sur la dynamique de l'entreprise.

Nous avons constaté des effets concrets et mesurables :

- un meilleur climat social
- une plus grande stabilité des équipes
- une meilleure circulation de l'information
- une prise de décision plus fluide
- et une productivité renforcée grâce à l'implication accrue des équipes

Sur la même période, notre chiffre d'affaires a doublé. Ce résultat n'est pas uniquement lié à la conjoncture : il est aussi le reflet d'un fonctionnement plus réactif, plus clair, plus mobilisateur. Mieux travailler ensemble a permis de mieux servir, de mieux innover, et de mieux tenir dans les périodes difficiles.

Mais l'enjeu est plus large. Ce que nous cherchons à reconstruire chez Basil, c'est aussi du lien, dans un monde du travail souvent fragmenté, où l'isolement et la défiance ont remplacé la coopération.

L'entreprise n'est pas un espace neutre. Elle façonne des rapports sociaux, influence le climat collectif, et participe à la température sociale du pays. Nous pensons donc qu'elle a une responsabilité structurelle. Et qu'elle peut, à sa mesure, contribuer à apaiser, stabiliser, reconstruire.

La démocratie au travail ne résout pas tout. Mais elle offre une réponse claire à un problème très réel : le sentiment de déposssession, de déréliction, de perte de sens que vivent de nombreux salarié·es.

Donner une voix, un espace, une responsabilité réelle, c'est déjà permettre à chacun·e de se réapproprier une part de son quotidien professionnel. Et c'est souvent là que les choses commencent à changer.

Nous avons choisi de rendre ce guide accessible pour toutes les structures qui s'interrogent sur leur mode d'organisation. Il ne s'agit pas de le reproduire à l'identique, mais de voir ce qui peut être adapté, selon les moyens, les rythmes, les contextes.

Si cette démarche peut inspirer, renforcer ou simplement ouvrir une discussion, alors elle aura rempli sa fonction.