



**EN CHEMIN
VERS DE NOUVELLES
FORMES
D'ORGANISATION**



**Pratiques
et témoignages inspirants
d'acteurs de l'économie
sociale et solidaire**



**MOUVEMENT DES
ENTREPRENEURS
SOCIAUX**

INTRODUCTION 3

ANALYSE 4

**RÉINVENTER SON ORGANISATION :
S'INSPIRER DES PIONNIERS** 5

PARTIE I – SE LANCER 6

1. POURQUOI S'ENGAGER DANS DE NOUVELLES
FORMES D'ORGANISATION? 6

2. CRÉER OU RÉINVENTER SON MODÈLE
D'ORGANISATION 7

3. QUI EN EST À L'INITIATIVE? 7

**PARTIE II – METTRE EN PLACE
LE CHANGEMENT** 8

1. PREMIERS PAS 8

1.1. Clarifier sa "raison d'être" 8

1.2. Identifier les défis et enjeux 9

1.3. Garantir un cadre 10

1.4. Se faire accompagner 10

1.5. S'inspirer 11

2. FAVORISER AUTONOMIE ET COOPÉRATION 12

2.1. Équipes autonomes parallèles 12

2.2. Cercles imbriqués 13

3. ENGAGER LES ÉQUIPES DANS LA DÉCISION
ET CRÉER UNE RESPONSABILITÉ COLLECTIVE 14

3.1. Impliquer les parties prenantes 14

3.2. Créer des instances collégiales 15

**3.3. Choisir des processus
décisionnels formalisés** 16

4. ACCOMPAGNER TOUS LES INDIVIDUS
AU SEIN DU COLLECTIF 17

4.1. Renouveler le rôle des managers 17

4.2. Miser sur la facilitation et la médiation 18

4.3. Outiller et former les collaborateurs 19

4.4. Bien intégrer les nouveaux arrivants 20

**PARTIE III –
DE NOUVEAUX ENJEUX** 21

1. BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL 21

**1.1. Nouveaux modèles organisationnels =
qualité de vie au travail?** 22

**1.2. Quelques démarches pour favoriser
le bien-être des équipes** 23

2. PARTAGE DES RICHESSES 24

**2.1. Cohérence entre partage des richesses
et partage du pouvoir?** 24

**2.2. Transformer sa politique
de rémunération :
l'expérimentation d'Enercoop** 25

**2.3. Quelques démarches pour favoriser
le partage de la richesse** 26

3. MODÈLES JURIDIQUES
ET DROIT DU TRAVAIL 27

**3.1. Quel lien entre modèle juridique
et modèle organisationnel?** 27

**3.2. Transformer son modèle juridique pour
accompagner la croissance de sa structure?** 28

4. TRANSPARENCE 29

4.1. L'enjeu de l'accès à l'information 29

**4.2. La transparence au cœur
de la culture du changement** 31

GLOSSAIRE 32

BIBLIOGRAPHIE 41

REMERCIEMENTS 43

ANNEXES 44

FICHES OUTILS 46

ÉTUDES DE CAS 57



SOMMAIRE

INTRODUCTION

"Entreprise libérée", "organisation opale", "entreprise responsabilisante", "gouvernance partagée"... les termes ne manquent plus pour caractériser les nouvelles formes d'organisation en rupture avec le modèle hiérarchique classique. Au-delà de la diversité des concepts, ces modèles témoignent d'une même tentative de réenchanter le monde de l'entreprise par une attention accrue au cadre de travail. En laissant la possibilité pour les salariés d'être autonomes dans l'organisation de leurs tâches et d'être impliqués dans la gouvernance en participant aux décisions stratégiques de l'entreprise, ces organisations innovantes détiendraient la solution à la perte de sens au travail tout en étant en phase avec les aspirations des nouvelles générations¹. Elles prônent ainsi le passage d'un modèle managérial du contrôle à un modèle de la responsabilisation et de l'inspiration qui participe d'un mouvement global ciblant la performance économique par l'innovation.²⁻³ Par leur gouvernance démocratique ou participative, mais aussi par leurs valeurs, les organisations de l'ESS sont depuis toujours engagées sur un partage du pouvoir en leur sein, et elles s'interrogent de plus en plus sur la manière de le concrétiser dans leurs pratiques managériales.

Dans quelle mesure la démarche des nouveaux modèles d'organisation peut-elle offrir des perspectives inspirantes pour l'ESS ?

Parce qu'elles cherchent à concilier utilité sociale et performance, la question de l'épanouissement personnel et du sens trouvé dans son travail reste un enjeu primordial pour les organisations de l'économie sociale et solidaire. Il n'est cependant pas rare que leur gestion interne présente des verticalités, tandis que le sentiment de dégradation la qualité de vie au travail est de plus en plus prononcé par les salariés et dirigeants du secteur⁴. De même, si la gouvernance démocratique est également un des principes fondamentaux de l'ESS, les pratiques concrètes impliquant les travailleurs dans les organes décisionnels, et encore plus la réelle prise en compte de leurs opinions, restent relativement peu développées dans les faits⁵.

Face à ce constat, un nombre croissant d'acteurs de l'ESS s'engagent pour que leur modèle d'organisation reflète au mieux les valeurs de leur projet. Leurs questionnements concernent aussi bien l'épanouissement des individus dans l'expression de leurs talents que l'expérimentation de nouveaux modes d'action collective fondées sur plus d'horizontalité et de coopération.

Du point de vue pratique, le chemin vers des nouvelles formes d'organisation pose toutefois plusieurs questions. Les concepts de "libération" de l'organisation ou de "redistribution du pouvoir" peuvent renvoyer à des interprétations différentes dont le contenu pratique mérite d'être précisé.

C'est pour cela que le MOUVES a mobilisé près d'une dizaine d'entrepreneurs sociaux engagés dans ces réflexions et mettant en place des actions concrètes dans leur organisation pour coécrire cette boîte à outils pour les entrepreneurs et offrir des exemples inspirants pour d'autres acteurs du changement.

1. Hugues Sibille & Bastien Sibille, "Vive l'Entreprise ESS libérée!", *Socialter*, 9 avril 2018.

2. Valérie Vandermissen, "*L'entreprise libérée, un nouveau modèle de management pour l'économie sociale?*", Note d'analyse produite par Pour La Solidarité, think & do tank européen, décembre 2015.

3. Gilbert P., Raulet-Croset N. et Teglborg A.-C. (2017), "L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif?", *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n° 127, p. 38-49.

4. 2^e Baromètre national Qualité de vie au travail dans l'ESS, Chorum, 2017.

5. Ariane Dewandre, "La participation des travailleurs à la gestion. Prolonger la réflexion", *Analyse SAW-B*, septembre 2009 : <http://www.saw-b.be/EP/2009/A0910.pdf>



ANALYSE

RÉINVENTER SON ORGANISATION : S'INSPIRER DES PIONNIERS

6 PARTIE I – SE LANCER

8 PARTIE II – METTRE EN PLACE LE CHANGEMENT

21 PARTIE III – DE NOUVEAUX ENJEUX

32 GLOSSAIRE

41 BIBLIOGRAPHIE

43 REMERCIEMENTS

PARTIE I — SE LANCER

1. POURQUOI S'ENGAGER DANS DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION ?

- **Rechercher un modèle organisationnel en adéquation avec la mission sociale et les valeurs qu'elles se sont fixées**

La promotion d'autres modalités de **coopération** et de coordination en accord avec les valeurs de **'Economie Sociale et Solidaire'** apparaît comme une préoccupation centrale, notamment dans un contexte de changement d'échelle important, avec un développement géographique et/ou une croissance des effectifs, comme chez **Enercoop** ou **makesense** où les changements opérés démontrent une volonté de préserver l'identité et la raison d'être de leur organisation.

- **Construire un cadre de travail plus épanouissant pour les salariés**

Le secteur de l'ESS n'est pas exempt de cas de souffrance au travail, avec des risques de surinvestissement des collaborateurs et de burn-out. Conscientes de ce constat, les organisations engagées souhaitent créer un cadre de travail respectueux des individus et permettant l'expression des compétences de chacun. Les modes de management adoptés recherchent un équilibre entre autonomie et responsabilisation en offrant plus de capacité d'initiative et de pouvoir de décision aux salariés. Avec son organisation en petites équipes autonomes, **Alenvi** ambitionne ainsi de revaloriser le métier d'auxiliaire de vie et de restaurer sa dimension humaine.

- **Mieux impliquer les salariés au projet de l'organisation**

Les entreprises engagées sont persuadées que leur mission sociale ne doit pas être uniquement le projet de leurs fondateurs ou dirigeants, mais bien celui de l'ensemble de leurs salariés. Plusieurs ont mis en œuvre des modes de gouvernance basés la participation d'un plus grand nombre de parties prenantes avec le souci de mobiliser l'intelligence collective. Redistribuer le pouvoir en ouvrant la décision aux salariés, comme peuvent le faire **Ticket for Change** et **La Fabrique**, répond à l'ambition de recréer du collectif et développer l'engagement de chacun.

- **Tout en garantissant la performance économique et sociale**

Dans un contexte de croissance du secteur de l'ESS et de pressions concurrentielles accrues, ces acteurs cherchent aussi des modes d'organisation favorisant **agilité** et innovation. La capacité d'adaptation à son environnement apparaît ainsi comme un enjeu majeur. Pour la coopérative des **Fermes de Figeac**, repenser l'organisation est ainsi avant tout un moyen de la rendre plus innovante pour mieux adresser les défis futurs.

2. CRÉER OU RÉINVENTER SON MODÈLE D'ORGANISATION

Deux types de démarche se côtoient :

- Des démarches qui, à l'image de celles du **groupe Arès** ou du **réseau Môm'artre**, sont en **rupture avec l'ancien modèle managérial** de l'organisation.
- Des démarches initiales, souvent portées par des start-ups sociales comme **Alenvi** ou **Ticket for Change**, où la conception d'un modèle managérial innovant s'est faite **dès la création de l'organisation**.

La transformation de son organisation est toutefois conçue comme un processus de **perpétuelle amélioration**. Aussi, des organisations, comme **makesense**, qui se sont créées sur un modèle alternatif au modèle pyramidal "classique", sont également amenées à revoir leur modèle.

3. QUI EN EST À L'INITIATIVE ?

Dans plusieurs des cas que nous avons observés, ce **sont les fondateurs et/ou la direction qui portent l'initiative d'adoption d'un nouveau mode d'organisation** (ex : **Arès, La Fabrique, Alenvi**). S'appuyant souvent sur un travail collectif avec leurs équipes, ce sont eux qui donnent le cap à suivre et qui réactivent la démarche quand celle-ci s'essouffle. Cette approche *a priori* paradoxale, car verticale, s'accompagne néanmoins d'une autre conception du rôle des dirigeants et managers : leur posture est plus celle d'un **accompagnateur au service de ses équipes** que celle du chef devant tout contrôler et commander¹.

L'initiative peut aussi **venir de "la base" et être poussée par un collectif de salariés**. Ce type de cas semble plus rare et implique vraisemblablement **une culture de la coopération déjà prégnante** au sein de l'organisation, à l'image de celle observée chez **Enercoop**.

Le départ d'un membre fondateur ou le changement de la direction peuvent également constituer un élément déclencheur amenant les collaborateurs à questionner leurs modes de gouvernance et de management. À titre d'exemple, les salariés du centre agro-écologique **des Amanins** ont décidé d'adopter un fonctionnement en gouvernance partagée à la suite de la mort de son fondateur.

Plus globalement, pour que la démarche du nouveau modèle d'organisation perdure, **il apparaît nécessaire que l'ensemble des collaborateurs se sentent concernés et s'emparent du projet**.

1. Le terme de "servant leader" est parfois employé pour décrire cette nouvelle posture managériale.

PARTIE II — METTRE EN PLACE LE CHANGEMENT

1. PREMIERS PAS

Voici **cinq bons conseils** pour les structures qui souhaiteraient elles aussi se lancer dans la démarche.

1.1. CLARIFIER SA “RAISON D’ÊTRE”

Chaque organisation possède **une raison d’être**, c’est-à-dire la finalité poursuivie par le collectif et permettant à chaque membre de savoir pourquoi il travaille, et recoupe pour les entreprises de l’ESS le **principe d’utilité sociale**. Associée aux valeurs du collectif, elle **guide les activités et le fonctionnement interne de l’organisation et détermine les actions et décisions prises en son sein**.

Un travail d’explicitation et de formalisation de la raison d’être s’avère être une **étape primordiale pour mener tout chantier organisationnel**. Impliquer l’ensemble ou un maximum de parties prenantes dans cet exercice collectif est recommandé et ne pourra que favoriser leur engagement par la suite.

Dans l’anticipation de son changement d’échelle, **Ticket for Change** a ainsi entrepris en 2016 de définir ensemble la raison d’être de leur projet, avec l’aide de Patrick de Dainville. Ce dernier a effectué des entretiens avec tous les membres de l’équipe pour les questionner autour des raisons qui les avaient motivés à venir travailler chez Ticket et des évolutions qu’ils souhaitaient pour le projet. La synthèse des réponses (anonymes) a ensuite été débattue avec l’ensemble de l’équipe pour en identifier les éléments importants permettant de formaliser les 5 valeurs (l’audace, l’esprit entrepreneurial, l’enthousiasme, la bienveillance et l’exigence) et la raison d’être du projet porté par Ticket for Change².

2. La raison d’être de Ticket for Change : Activer les talents de chacun pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux.

Adoptant une démarche similaire, le groupe d'insertion **Arès** s'est appuyé sur un long travail collectif impliquant près de 2 500 contributions de ses salariés pour construire un document résumant les objectifs et les ambitions de leur mission.



Figure 1. L'arbre d'Arès

1.2. IDENTIFIER LES DÉFIS ET ENJEUX

Il paraît parfois nécessaire **d'identifier les enjeux et besoins organisationnelles que l'on souhaite adresser** et de les **hiérarchiser**. Les objectifs fixés doivent permettre une certaine souplesse et pouvoir être adaptés aux évolutions rencontrées par l'organisation.

En 2015, la coopérative des **Fermes de Figeac** a ainsi initié une nouvelle réflexion stratégique visant à l'établissement d'un plan d'action pour l'horizon 2020. Pour se faire, un Comité Stratégique a identifié 4 grandes familles d'enjeux et 11 défis, dont la transformation de l'organisation. Suite à ce premier travail collaboratif, un groupe de travail spécifique travaille sur les engagements et chantiers des prochaines années pour y répondre.

Quand le fournisseur d'électricité renouvelable **Enercoop** a décidé de se faire accompagner par l'Université du Nous en 2014 pour revoir son modèle de gouvernance, un organe, le cercle de Transition, a été chargé d'identifier les "zones de flou" susceptibles de faire émerger des dysfonctionnements au sein de l'organisation, et de prioriser les chantiers à mettre en place.

1.3. GARANTIR UN CADRE

Le cadre organisationnel renvoie à **l'ensemble des règles, principes et valeurs, principes déterminant l'organisation du travail et les relations entre les personnes**. Ce cadre doit être **le plus clair et explicite possible** de sorte que chaque collaborateur comprenne ce à quoi il participe, avec quelle finalité et ce qui peut être attendu de lui.

L'écriture d'un cadre général "du bien vivre et du bien travailler ensemble" en concertation avec les représentants du personnel et les adhérents des **Fermes de Figeac** constitue ainsi une des premières réalisations de la coopérative dans la réinvention de son organisation interne.

Chez **Alenvi**, la charte d'envie fait office de règlement intérieur organisant le fonctionnement des équipes d'auxiliaires autour de principes-clés comme la solidarité, la convivialité, la bienveillance et la transparence. Elle définit aussi les principes devant guider la relation avec les personnes âgées bénéficiaires pour que l'accompagnement fourni contribue à leur bien-être et leur épanouissement.

Le nouveau modèle de gouvernance de **makesense** a été conçu de sorte à incarner au mieux les valeurs partagées par ses salariés et sa communauté de bénévoles (confiance, décentralisation, épanouissement de chacun). Leur garantie permet la préservation de l'identité et de la raison d'être de l'organisation.

1.4. SE FAIRE ACCOMPAGNER

La plupart des structures observées ont été accompagnées à un moment de leur démarche (appel à un consultant externe, audit de ses pratiques, conseil d'autres acteurs engagés). **Les besoins d'accompagnement sont souvent forts au commencement**. Mais, à mesure que les organisations s'emparent des conseils, outils et méthodes qui leur ont été partagés, elles deviennent plus autonomes et peuvent expérimenter par elles-mêmes. Dès lors, l'accompagnement peut devenir plus ponctuel et concerne souvent des besoins précis.

Dans une démarche d'amélioration continue, **makesense** a ainsi constitué un *advisory board*, comité consultatif composé d'organisations amies. Lors de la révision de leur modèle de gouvernance, trois experts les ont aidés à travailler chacun sur un enjeu :

1. *Dans une organisation décentralisée, qui a la légitimité pour repenser la gouvernance?* (Alexandre Gérard, PDG de Chronoflex) Pour régler ce problème de légitimité, makesense a organisé une élection sans candidat pour désigner un groupe de travail sur la gouvernance.

2. Dans une organisation en évolution constante, comment créer une gouvernance qui n'apporte pas de lourdeur ni de complexité? (Erwann Rozier - Fly the nest) makesense a ainsi choisi de mettre en place des processus plutôt que des organes, mieux adaptés à un modèle agile propice à l'innovation et l'évolution des rôles.

3. Comment permettre à chacun d'exprimer pleinement son leadership, dans le respect de nos principes? (Frédéric Laloux) Faire de la sollicitation d'avis le principe central de leur modèle de prise de décision.

Quelques acteurs de l'accompagnement

- Marine Simon d'Au-delà des Nuages (ADN)
- L'Université du Nous
- Guillaume Dherissard de Sols et Civilisation
- Fly The Nest
- Patrick de Dainville, Diane Mautin, Arielle Genton
- Brice de Margerie de Codesign-it!
- Martin Serralta de l'Institut des Futurs Souhaitables
- Olivier Pastor
- Resiliences par Ouishare
- Toscane accompagnement

1.5. S'INSPIRER

Les structures observées se sont enfin nourries des pratiques et exemples qu'elles pouvaient trouver autour d'elles. Voici quelques pratiques mises en place par les structure interrogées pour trouver des sources d'inspirations :

- **Lire des ouvrages de référence**
- **Visiter d'autres structures** qui se sont engagées sur la voie des nouvelles formes d'organisation. Chez **Arès**, des "learning expeditions" sont organisées et les collaborateurs sont incités à aller voir des exemples emblématiques d'organisations innovantes (Chrono Flex, etc.)
- **Partager sa propre expérience** et apprendre des succès ou difficultés des uns et des autres.

Depuis 2018, le MOUVES a par exemple mis en place 4 cycles, 1 au niveau national, 2 en Auvergne-Rhône-Alpes et 1 en Bourgogne-Franche-Comté, de rencontres et "learning expeditions" permettant à des entrepreneurs sociaux d'étudier de près le fonctionnement de structures pionnières ayant opéré un changement significatif dans leur organisation afin d'implémenter plus de coopération et une gouvernance plus participative. Ces cycles ont été imaginés comme des laboratoires privilégiés pour expérimenter des outils, exposer son modèle et le discuter dans un cadre confidentiel, professionnel et convivial. Ils ont vocation à donner l'occasion à chaque participant de prendre de la hauteur et de s'inspirer de pratiques innovantes qui lui permettront d'impulser de nouvelles démarches dans sa propre structure.

Ce guide pratique est quant à lui le fruit d'un an d'étude terrain mené en 2019 auprès de certains des pionniers rencontrés lors de ces cycles et qui ont accepté de livrer leur témoignage et de partager leurs conseils et retours d'expériences.

2. FAVORISER AUTONOMIE ET COOPÉRATION

Deux types de structures organisationnelles alternatives au modèle pyramidal classique ont pu être identifiées : les organisations constituées d'équipes autonomes parallèles (*parallel teams*³), et les organisations structurées en cercles (*nested teams*⁴). Toutes deux visent **plus de coopération et une redistribution du pouvoir et des responsabilités** au sein des organisations.

2.1. ÉQUIPES AUTONOMES PARALLÈLES

Il s'agit d'une structure organisationnelle innovante assez commune. L'organisation est composée **d'unités opérationnelles de taille réduite** (une dizaine de personnes maximum) disposant d'un **haut niveau d'autonomie** dans leur gestion interne – quand elles ne sont pas tout simplement en totale autogestion – et sans réel besoin de coordination entre elles au quotidien.

Au sein de chaque équipe, les **salariés définissent collectivement leurs rôles et responsabilités** ainsi que les engagements mutuels qui les lient dans leur travail. L'autonomie des équipes leur permet de s'occuper de leur propre recrutement, de gérer leur planning et leur budget, d'établir leurs besoins d'investissement, de contrôler leurs résultats, etc. **Alenvi** illustre très bien ce type d'organisation inspirée de l'entreprise néerlandaise Buurtzorg. Les communautés d'auxiliaires d'**Alenvi** réalisent toutes le même travail d'accompagnement des personnes âgées mais officient sur des territoires différents. Au sein de leur équipe, les auxiliaires "d'envie" gèrent en autonomie leur planning, l'organisation et l'animation des réunions de coordination, les relations avec les familles, les liens avec les professionnels médico-sociaux et le recrutement de leurs pairs. Afin de favoriser la communication et faciliter la prise de décision au sein des équipes, Alenvi utilise la méthode SDMI, ou méthode d'interaction orientée solutions (*Solution Driven Method of Interaction*).

FICHE OUTIL LA MÉTHODE SDMI DE BUURTZORG

Le découpage des équipes au sein de l'organisation peut toutefois suivre une logique inverse de différenciation et spécialisation des activités, tant que celles-ci peuvent être réalisées indépendamment les unes des autres. Les équipes de fabrication de l'ébénisterie **La Fabrique** ne travaillent ainsi pas sur les mêmes types de projets (fabrication sur-mesure ou en série).

L'autonomie n'exclue cependant pas un besoin d'accompagnement des équipes. En pratique, la **création de rôles de soutien ou d'équipes support** est fréquemment nécessaire à la mise en place de ce type de structure organisationnelle. Pour faciliter leur cheminement vers l'autonomie, les auxiliaires d'**Alenvi** sont ainsi épaulés par des **coaches d'équipes** chargés de répondre à leurs besoins.

EDC ALENVI REVALORISER LE MÉTIER D'AUXILIAIRE EN CRÉANT UN CADRE DE TRAVAIL ÉPANOUISSANT ET RESPONSABILISANT

3. Cf. Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*.

4. *Idem*.

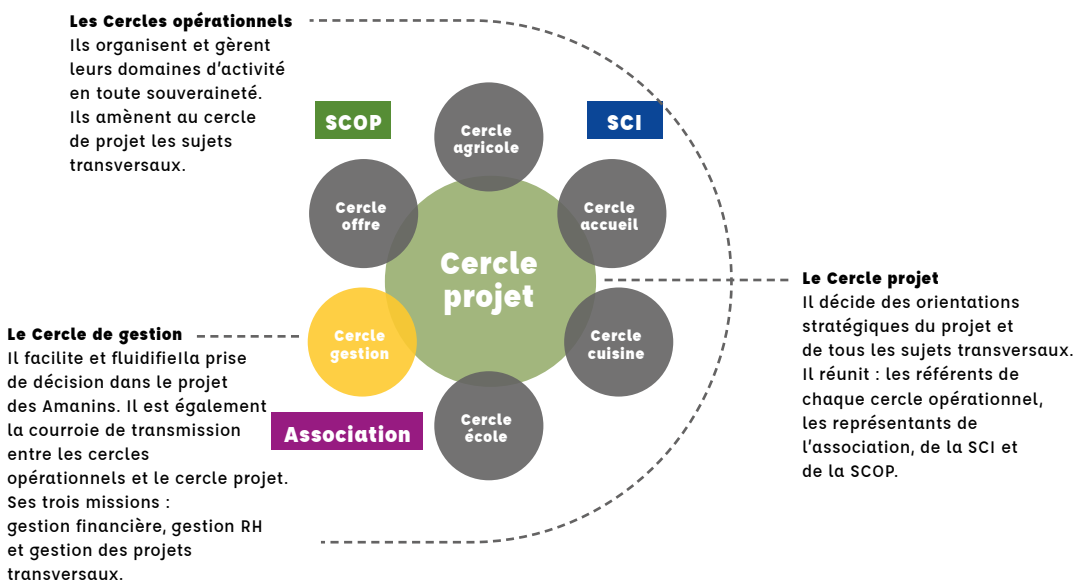
2.2. CERCLES IMBRIQUÉS

La structuration en cercles est inspirée de la **sociocratie**. Les cercles sont des **structures fonctionnelles semi-autonomes et a-hiérarchiques réunissant un groupe de personnes considérées équivalentes dans la prise de décision. Chaque cercle fonctionne comme un sous-système de l'organisation et poursuit un but clairement identifié**. Il participe ainsi, à son échelle, à la raison d'être globale de l'organisation.

Deux types de cercles doivent être distingués. **Les cercles structurels** intègrent des activités opérationnelles ou des fonctions transversales importantes pour le fonctionnement quotidien de l'organisation. Les cercles conjoncturels sont créés lorsqu'un problème émerge dans le but de le résoudre. Leur existence est donc temporaire⁵.

La particularité des cercles tient aussi au fait qu'ils **sont liés les uns aux autres** suivant une logique d'imbrication où les cercles supérieurs traitent de sujets à la complexité croissante.

Le centre agro-écologique des **Amanins** offre une belle illustration de ce type d'organisation. La SCOP se structure en 5 cercles opérationnels couvrant les différents domaines d'activités présents sur le lieu et un cercle en charge de la gestion administrative et financière.



Document interne des Amanins – 2015

Chaque cercle est souverain dans l'organisation de son fonctionnement et de la mise en œuvre de ses objectifs. Un référent est nommé dans chaque cercle pour le représenter au sein du cercle projet qui décide des grandes orientations stratégiques.

EDC LES AMANINS ALLIER ENGAGEMENT ÉCOLOGIQUE, PÉRENNITÉ ÉCONOMIQUE ET MODÈLE DE GOUVERNANCE ALTERNATIF

5. David Autissier, Kevin J. Johnson, Jean-Michel Moutot, "L'innovation managériale : rupture ou évolution du management", *Question(s) de management*, 2016/2 (n° 13), p. 28-29.

Toutefois, les deux structures organisationnelles présentées ci-dessus ne sont pas exclusives et sont parfois **conjointement mises en application**. Par exemple, les salariés de **makesense** travaillent au sein de hubs relativement indépendants dans leurs activités et autonomes dans leur fonctionnement interne. Cependant, ils peuvent également faire partie d'un cercle de coordination correspondant à une fonction support (ex : politique RH, Administration & Budget, etc.).

3. ENGAGER LES ÉQUIPES DANS LA DÉCISION ET CRÉER UNE RESPONSABILITÉ COLLECTIVE

3.1. IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES

Impliquer les salariés sur les décisions concernant la stratégie et le fonctionnement de l'organisation implique nécessairement **le partage et la transparence des informations pertinentes** sur la vie de la structure. Une bonne communication interne est donc un prérequis de la gouvernance participative. Bien informer les équipes des décisions prises renforce également leur engagement et leur capacité à se projeter dans le projet commun.

↑ Voir PARTIE III "De nouveaux enjeux – Transparence"

La participation aux processus de décision peut prendre des formes variables avec **différents niveaux d'implication** des acteurs :

- **La consultation d'avis**

Sans contraindre le choix de la décision, la consultation rend possible l'expression des parties prenantes. La prise en compte de leurs avis enrichit les propositions et participe à la qualité de la décision qui sera prise.

La consultation peut se faire via des **outils de sondage** (sondage en ligne, boîte à suggestions, etc.) ou via la participation de collaborateurs au sein **d'organes consultatifs**. À titre d'exemple, **makesense** assure la représentation de sa communauté de bénévoles dans sa gouvernance grâce au *Community Board*, organe consultatif composé de bénévoles actifs dont l'organisation peut solliciter l'avis sur certaines décisions.

L'application de la sollicitation d'avis (advice process) instaure également un recours généralisé à l'avis de ses collègues pour construire sa décision.

• La concertation

Ne se résumant pas à la demande d'avis, la concertation suppose la **confrontation entre les parties, l'échange d'arguments et l'explicitation des points de vue** de chacun. Elle n'aboutit pas nécessairement à la prise de décision, mais vise à la préparer.

Dans le cadre de son plan stratégique 2020, **la coopérative des Fermes de Figeac** a souhaité une réflexion la plus ouverte et transversale possible. Des salariés volontaires ont rejoint une dizaine de groupes de travail qui, sous la supervision d'un comité de coordination, devaient construire une proposition de plans d'action pour un des enjeux identifiés pour "la coopérative de demain". Les propositions furent ensuite retravaillées et validées avec la direction pour définir une feuille de route pour cinq ans.

• La codécision

La **codécision** suppose que les parties prenantes **participent directement au choix de la décision**. Elle respecte généralement le principe d'égalité entre les participants. Le vote, le consensus ou la prise de décision par consentement sont autant de manières de co-décider.

Sur ce point, les structures présentées dans ce guide ont tendance à privilégier la gestion par consentement, y compris pour les décisions stratégiques et importantes. À la différence du consensus, qui demande l'adhésion unanime de tous les participants à la décision, la prise de décision par consentement se contente de l'absence d'objection raisonnable et argumentée à la proposition étudiée. Une objection est jugée raisonnable si elle bonifie la proposition par l'intelligence collective du groupe ou l'élimine complètement en la rendant impossible à réaliser.

 FICHE OUTIL (UNIVERSITÉ DU NOUS) GESTION PAR CONSENTEMENT

3.2. CRÉER DES INSTANCES COLLÉGIALES

Quel que soit le mode d'implication au processus décisionnaire, la mise en place d'une gouvernance participative passe souvent par la **création d'instances collégiales où siègent des représentants des salariés**. Le nom de ces espaces de discussion et de décision est variable (CODIR, Direction collégiale, Copil partagé, Cercle projet, Boussole, etc.) mais leur composition présente un même souci de représenter les différents acteurs, métiers et unités géographiques et fonctionnelles de l'organisation. Les représentants siégeant dans ces instances peuvent être nommés selon différentes modalités : vote, tirage au sort, élection sans candidat, ou sur la base du volontariat. L'instauration de mandats tournants permet un renouvellement des membres et participe à la diversité des approches et la vitalité de ces instances.

 FICHE OUTIL (UNIVERSITÉ DU NOUS) ÉLECTION SANS CANDIDAT

En cohérence avec son modèle organisationnel centré sur l'autonomie, l'entreprise d'accompagnement à domicile **Alenvi** souhaite par exemple permettre aux auxiliaires d'émettre leur avis et d'avoir une influence sur les décisions et le sens de l'entreprise. Dans cette optique, **un Comité de gouvernance partagé** a été mis en place. Cette instance se réunit au minimum une fois par semaine et regroupe certains membres du siège et des auxiliaires de vie volontaires qui représentent leur équipe. Ce comité répond à un objectif de transparence : les auxiliaires sont au courant des enjeux importants de l'entreprise, ce qui participe à la valorisation de leur rôle et impacte positivement leur implication. C'est aussi un lieu de rencontre pour les auxiliaires qui peuvent échanger avec leurs collègues d'autres communautés.

Le **Groupe Arès** a lui mis en place Consult'Arès, **un organe consultatif** permanent qui permet aux salariés d'être impliqués dans décisions stratégiques pour le groupe : grandes évolutions, lancement de nouveaux projets, création d'un nouvel établissement, reprise de sites, etc. Il réunit des représentants des grandes fonctions et des différents sites du groupe, tous élus à la suite d'élection sans candidats pour un mandat limité dans le temps.

D'autres exemples d'instance de décision participative :

↑ EDC LA FABRIQUE **LA DIRECTION COLLÉGIALE (DIRCOF)**
EDC MÔM'ARTRE **CODIR COLLÉGIAL**
EDC TICKET FOR CHANGE **UN COMITÉ DE DIRECTION (CODI) INCLUANT DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE**

3.3. CHOISIR DES PROCESSUS DÉCISIONNELS FORMALISÉS

La gouvernance participative nécessite de préciser auprès de tous et toutes les modalités du processus de décision : qui est impliqué ? Sur quel(s) sujet(s) ? Et avec quel pouvoir de décision ? **S'appuyer sur des protocoles explicitant le déroulement et les règles de la prise de décision, ainsi que les rôles de chacun, peut aider à aboutir à des décisions qualitatives de manière efficace.** Par exemple, désigner un **facilitateur** qui anime et veille au respect du processus permettra de ne pas s'éparpiller et de garantir la participation de chacun. De même, il est important de désigner un rapporteur pour garder une trace des débats et décisions.

Le CODIR collégial instauré par **le Réseau Môm'artre** permet ainsi un partage du pouvoir décisionnel sur les sujets stratégiques. Respectant un protocole prédéfini avec des séquences ritualisées et des rôles préétablis, il offre un bon exemple de réunion efficace garantissant une participation active centrée sur les débats et les décisions.

↑ EDC MÔM'ARTRE **DÉCIDER À PLUSIEURS DE MANIÈRE EFFICACE**

↑ FICHE OUTIL **LES 6 RÔLES DÉLÉGUÉS DU CODIR COLLÉGIAL DU RÉSEAU MÔM'ARTRE**

Des outils pour animer les prises de décisions

Le recours à des outils d'**intelligence collective** permet de favoriser la créativité du groupe et la recherche de solutions innovantes à des problèmes plus ou moins complexes, tout en exploitant les compétences, connaissances et aptitudes de chacun.

Quelques exemples d'outils :

- **6 chapeaux de Bono**
- **Speed-boat**
- **World Café**
- **CODEV**

En début de réunion, il peut également être important de prendre le temps de créer un climat favorisant une bonne dynamique de groupe. **Les jeux d'inclusions** permettent à chacun de prendre la parole et de s'inscrire dans le groupe tout en développant un climat de confiance. Par exemple, un tour de météo permet de débriefer sur le ressenti et l'humeur de chacun avant de mobiliser le groupe.

Il existe également **des logiciels** aidant au travail d'équipes et à la prise de décision collective. Quelques exemples connus : Klaxoon, Loomio, Livestorm.

4. ACCOMPAGNER TOUS LES INDIVIDUS AU SEIN DU COLLECTIF

4.1. RENOUVELER LE RÔLE DES MANAGERS

L'autonomie des salariés peut s'accompagner d'une absence de managers intermédiaires, remplacés par des référents qu'il conviendra plutôt d'appeler "**coaches**". De manière générale, l'encadrement abandonne le traditionnel duo "commande et contrôle" pour adopter un **rôle de soutien à la bonne réalisation du projet collectif**.

Ainsi, le passage du manager au coach s'accompagne d'un **changement de posture : accompagner plutôt que contrôler**. Le coach cherche à garantir un cadre de travail sain et fonctionnel, participe à l'animation de la vie des équipes et les aide à se coordonner. Alison, coach d'équipe chez **Alenvi**, résume son rôle ainsi :

"Le coach chez Alenvi permet aux auxiliaires de vie de gagner en autonomie, de gagner en compétences, de se développer. Il est vraiment en soutien, à la fois individuel et collectif, en accompagnant les équipes autonomes d'auxiliaires dans leur développement. Surtout, le coach ne fait pas à la place des auxiliaires. Il est présent uniquement lorsqu'on le sollicite, c'est un facilitateur dans l'entreprise."⁶

6. <https://blog.alenvi.io/alison-responsable-de-secteur-coach-des-equipes-d-auxiliaires-de-vie/>

En plus du coach d'équipe, les communautés d'auxiliaires au sein d'Alenvi peuvent également solliciter l'aide de coaches spécialisés sur des sujets comme le recrutement ou la prospection commerciale.

EDC ALENVI DES COACHES POUR ACCOMPAGNER L'AUTOGESTION

Chez **Ticket for Change**, le rôle de coach est directement assuré par un collègue. Chaque membre de l'équipe peut ainsi compter sur le soutien d'un **coach interne** servant à la fois de référent sur les questions RH (congrés, évaluations, rémunération, etc.) et d'interlocuteur avec qui échanger en cas de problèmes ou de décision stratégique à prendre. Les entretiens annuels, réalisés avec le coach interne, sont moins des évaluations que des occasions d'aider la personne à faire le point et à revoir éventuellement sa mission et ses objectifs. Il s'agit avant tout d'un **temps d'échange et de feedbacks mutuels**.

EDC TICKET FOR CHANGE UN COACH INTERNE POUR CHAQUE SALARIÉ

Chez **makesense**, une **équipe de coaches (le Pool of coaches)** accompagne les individus à utiliser les processus de gouvernance (compréhension des processus, se sentir légitime pour les utiliser, etc.). Des **référents opérationnels et RH**, ainsi que des mentors internes ont aussi pour objectif de permettre à chacun d'obtenir du feedback régulier sur ses missions et sa montée en compétences. De plus, chaque salarié organise au moins une fois par an, un **comité de développement** lors duquel il rassemble 4 à 6 personnes pour faire le point sur son rôle au sein de l'organisation, ses missions et ses perspectives. Il s'agit d'un espace privilégié pour s'accompagner mutuellement dans sa progression et se donner du feedback.

La direction s'implique également dans ce travail quotidien d'accompagnement. Les dirigeants doivent parfois **apprendre à "lâcher prise"**. Pour aider les directeurs à s'adapter à la transformation de l'organisation et l'évolution de leur rôle, le **groupe Arès** leur offre par exemple la possibilité d'être accompagné de manière individualisée par un coach externe.

4.2. MISER SUR LA FACILITATION ET LA MÉDIATION

Si la transformation de l'organisation peut mener à une réduction du rôle des fonctions support classiques, elle s'accompagne aussi généralement de la **mise en place de nouvelles fonctions dédiées**. Aussi, quasiment toutes les entreprises ayant été étudiées dans ce guide ont recours d'une façon ou d'un autre à la **facilitation** afin d'améliorer l'efficacité du collectif à atteindre ses objectifs.

Les personnes en charge de la facilitation doivent assumer plusieurs responsabilités relationnelles, gestionnaires, pédagogiques et techniques. La facilitatrice au sein de la SCOP **des Amanins** possède un rôle principal de modérateur garantissant et animant les processus de décisions, mais ses responsabilités couvrent aussi l'organisation préalable des réunions, la médiation et le contrôle de l'avancement des projets transversaux en cours.

Plusieurs structures ont ainsi créé leur propre **organe dédié à la facilitation en interne**. Les salariés savent qu'ils peuvent les solliciter pour être aidés dans l'animation des réunions ou la gestion des conflits.

Arès possède par exemple le **cercle Facilit'Arès**, groupe de salariés formés mettant volontairement leurs compétences au service des équipes désireuses de transformer l'organisation. La légitimité et la visibilité de ces instances au sein de l'organisation sont proportionnelles aux moyens qu'elles possèdent pour accomplir leur rôle.

Enercoop a mis en place le **Jardin d'Animation et de Facilitation (JAF)**, un organe interne d'accompagnement à la coopération opérationnelle et à l'autonomisation inspiré de l'accompagnement effectué par l'Université du Nous. Composé d'une équipe de 2 à 7 personnes, son rôle est de diffuser la culture de la structure au sein des différentes entités et de participer à l'animation de la communauté (formation, communication, conception, accompagnement et conseil). Les animateurs font face à des situations diverses : prise de recul, idéation, émergence, convergence et espaces de régulation ou encore gestion de conflits. Le JAF dispose d'un budget qui lui est propre et qui lui permet d'accompagner et de former les équipes qui en font la demande.



**EDC ENERCOOP ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DU PROJET ENERCOOP
TOUT EN PRÉSERVANT LA COOPÉRATION ET SON IDENTITÉ MILITANTE**

Les facilitateurs peuvent enfin jouer un rôle dans la résolution du conflit et recourir à la **médiation**. Chez **makesense**, le **processus de résolution de conflit** peut être initié par un des protagonistes ou par une personne extérieure au conflit quand cette personne constate que les tensions nuisent au bon fonctionnement d'une équipe ou au respect des valeurs de l'organisation. Les personnes concernées sont d'abord invitées à se parler pour arriver à un accord de résolution du conflit. Si la discussion échoue, une équipe de coaches (Pool of Coaches) intervient en tant que médiateur, ou un médiateur professionnel externe à l'organisation est appelé. Bien souvent, ce processus permet de désamorcer les tensions, mais, dans le cas où l'ensemble des étapes précédentes échouerait, il est prévu qu'un des organes de la gouvernance de makesense, la Waterline, intervienne en ultime recours pour prendre une décision.

4.3. OUTILLER ET FORMER LES COLLABORATEURS

C'est le conseil sur lequel insistera tout acteur s'étant engagé sur la voie des nouvelles formes d'organisations. L'élargissement des responsabilités des salariés comme leur participation aux processus de décision requiert un **investissement significatif et régulier dans la formation** à l'**intelligence collective**, la facilitation, la **Communication Non Violente (CNV)** etc. La montée en compétence qui en résulte est collective, puisque les personnes formées pourront ensuite partager les outils et méthodes apprises avec le reste des équipes.

Arès a ainsi formé 85% de ses collaborateurs à la CNV et n'hésite pas à proposer des formations ciblant des besoins plus spécifiques. Les salariés désireux de prendre part aux décisions impliquant des arbitrages financiers ont, par exemple, suivi une formation aux chiffres.



**EDC GROUPE ARÈS MIEUX PROMOUVOIR LA COOPÉRATION ET FAVORISER
L'ÉPANOUISSEMENT ET L'IMPLICATION DE TOUS**

4.4. BIEN INTÉGRER LES NOUVEAUX ARRIVANTS

Pour les acteurs que nous avons rencontrés, le modèle organisationnel innovant de leur entreprise constitue souvent une des principales raisons de leur motivation à y travailler. Mais pour qu'elles s'y retrouvent dans cette organisation innovante, chacun a créé **un parcours d'intégration** (ou *onboarding*, littéralement "embarquement") formalisé et centré autour **de temps de rencontre avec les équipes et d'acculturation à l'entreprise.**

Ticket for Change organise par exemple des temps d'échange, appelés "cœur-à-cœur", entre chaque membre de l'équipe et chaque nouvel arrivant. Ces moments posent de solides bases aux futures relations de travail, propices à la coopération et à l'engagement de chacun. Des temps de formation et de documentation sur Ticket et ses activités sont également prévus.

 **EDC TICKET FOR CHANGE UN ONBOARDING RODÉ**

De manière similaire, **Alenvi** a recours à un **système de parrainage** permettant que chaque nouvelle auxiliaire de vie ait un soutien à ses débuts dans l'organisation. L'entreprise d'accompagnement à domicile met également **un "carnet d'envie"** à disposition de ses nouveaux membres. Ce document propose un module interactif de présentation de la mission d'Alenvi, du fonctionnement en équipes autonomes ainsi que de l'utilisation des outils de communication (Messenger).

PARTIE III — DE NOUVEAUX ENJEUX

1. BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Définition de la Qualité de vie au travail

“Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s’exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte [et on pourra rajouter ‘le sentiment de bien-être au travail’]” (ANI, juin 2013)

S’il est admis que la qualité de vie au travail influe sur la qualité de l’engagement des collaborateurs, elle-même source de performance et d’innovation. Ainsi, les efforts poursuivis pour favoriser le sentiment de bien-être des salariés participent in fine à la performance de l’organisation. Néanmoins, pour les acteurs que nous avons interrogés, le bien-être au sein de leur structure se révèle bien souvent être un but en soi. Leur démarche s’inscrit dans les valeurs qu’ils partagent et la volonté que chacun puisse s’épanouir dans un cadre de travail sain.

Témoignage de Clément Saint-Olive, Alenvi :

“On se pose régulièrement la question de savoir si l’amélioration des conditions de travail chez Alenvi a un impact positif sur la qualité de l’accompagnement des personnes âgées. Sur cette question même si nous sommes convaincus que c’est bien le cas, ce n’est pas notre motivation initiale. Nous n’investissons pas dans l’amélioration du cadre de travail dans une logique conséquentialiste mais nous le faisons pour des raisons philosophiques. Il n’en reste pas moins que la satisfaction de nos clients est toute aussi importante et doit, elle aussi, être mesurée. Nous projetons de pouvoir rapidement mesurer ces liens dans une étude d’impact dédiée.”

1.1. NOUVEAUX MODÈLES ORGANISATIONNELS = QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

Les nouvelles formes organisationnelles présentées s'inscrivent également, de manière plus ou moins directe, dans une démarche QVT visant à la fois **à améliorer l'environnement de travail (organisationnel, mais aussi physique, technique, ou relationnel) et à accroître la capacité des collaborateurs à s'exprimer et à agir grâce à une autonomie accrue et/ou une meilleure implication dans la gouvernance de l'entreprise**. Ce faisant, elles agissent sur le contenu même du travail.

Une plus large autonomie dans définition et l'organisation de ses tâches procure un plus grand **sentiment de maîtrise** participant d'une meilleure satisfaction du besoin d'accomplissement des individus (cf. Pyramide de Maslow).

L'élargissement des responsabilités impliqué par l'autonomie peut toutefois avoir comme conséquence une charge mentale accentuée, comme le met en avant Alenvi où certaines auxiliaires de vie voient leur charge mentale être accentuée par les outils de communication mis à leur disposition pour faciliter leur quotidien (notamment Messenger) : sollicitations accrues des familles, notifications intrusives sur leur temps personnel, etc.

Témoignage Clément Saint-Olive, Alenvi :

“Gagner en autonomie veut aussi dire avoir davantage de responsabilités et de charge mentale. Par exemple chez Alenvi, les auxiliaires vont être en contact avec les familles parfois inquiètes ou vont décider d'arrêter une période d'essai. Cette responsabilité est parfois stressante. Est-ce toujours souhaitable ? C'est une question ouverte chez Alenvi et sur laquelle nous travaillons régulièrement en ateliers de réflexion.”

De même, l'implication des collaborateurs dans la décision peut procurer le sentiment d'une **reconnaissance du collectif pour l'engagement** des collaborateurs. Enfin, en liant de manière plus explicite les objectifs et missions de chacun à la raison d'être de l'organisation, les nouveaux modèles organisationnels agissent sur **la valeur du travail**. Ils accroissent en effet le **sentiment d'utilité** du travail effectué au sein de l'organisation, mais aussi (et de manière plus significative dans l'ESS) le sentiment d'utilité sociale globale du travail des individus.

1.2. QUELQUES DÉMARCHES POUR FAVORISER LE BIEN-ÊTRE DES ÉQUIPES

1.2.1. Créer des équipes dédiées

makesense a mis en place la **Caring Team**, une équipe projet en charge du bien-être au travail du collectif et des individus de l'organisation. Elle a aujourd'hui 3 missions principales :

1. La diffusion d'un questionnaire anonyme permettant d'évaluer le bien-être des salariés chaque année depuis 2017. Ce questionnaire a été créé avec l'aide de la Fabrique Spinoza. Les résultats obtenus sont analysés, mis en forme et transmis à l'ensemble de l'organisation. Ils permettent d'évaluer les forces de l'organisation, les progrès effectués et d'identifier les marges de progression. Des actions peuvent ensuite être mises en place soit par la Caring Team, les équipes ou les individus de l'organisation.
2. L'organisation de mini-conférences autour de sujets variés :
 - a. Savoir trouver et poser ses limites
 - b. Écologie de l'attention et digital en conscience
 - c. Le fonctionnement du cerveau et l'impact de nos actions du quotidien sur lui
3. Un rôle de gardien de bonnes pratiques de bien-être au sein de makesense et un rôle d'observation attentive et discrète du bien-être de chaque individu (que ce groupe appelle "le gardiennage angélique").

1.2.2. Mesurer son impact sur la qualité de vie travail

Il semble important que les structures s'étant lancées dans la transformation de leur organisation puissent mesurer l'impact de leur modèle. Dès 2017, Alenvi a souhaité mesurer son impact social auprès de toutes ses parties prenantes. L'étude d'impact fut réalisée par le cabinet HAATCH en recourant à la Méthode SROI (Social Return On Investissement). Une démarche qu'ils réitèrent en 2019 en créant leur propre outil de mesure, l'Indice d'Alignement Humain, disponible en open source et administré par le collectif "L'Humain d'abord".

Témoignage de Clément Saint-Olive, Alenvi :

"Est-ce que réellement la réinvention de notre organisation participe au bien-être et comment le mesurer ?

C'est une question compliquée à laquelle nous apportons des premiers éléments de réponses dans notre dernière mesure d'impact "l'Indice d'Alignement Humain" que nous avons construit collectivement avec d'autres entreprises et associations du secteur (Le collectif l'humain d'abord). Cet indice mesure l'alignement entre le cadre de travail et la nature humaine du métier à partir de la grille d'analyse qu'est la pyramide de Maslow. Cet indice est en open source et des confrères commencent à utiliser l'outil, cela nous permet de nous benchmarker entre nous, de questionner nos pratiques respectives et de construire un panel sectoriel.

L'objectif est à la fois de mesurer les résultats de notre organisation mais aussi de rentrer dans une logique d'amélioration continue."

Cet outil se concentre sur l'impact auprès des auxiliaires de vie en se basant sur leur ressenti et cherche à mesurer "l'alignement des conditions de travail avec la dimension intrinsèquement humaine [de leur] métier". Prenant la forme d'un questionnaire de 36 questions, il intègre une **conception multidimensionnelle de la qualité de vie au travail** s'appuyant sur la Pyramide de Maslow (besoin physiologique, besoin de sécurité, besoin d'appartenance, besoin de reconnaissance et besoin d'accomplissement).

Il s'agit également d'un outil de pilotage interne conçu pour permettre une amélioration dans le temps du modèle d'Alenvi en fonction des résultats et de leur comparaison avec ceux obtenus par d'autres structures partenaires du secteur. Suite au partage des résultats avec l'ensemble des auxiliaires de vie interrogés, Alenvi a ainsi mis en place un groupe de travail, **l'atelier d'Alignement Humain**, pour réfléchir aux apprentissages et améliorations possibles concernant la qualité de vie au travail pour les auxiliaires.

2. PARTAGE DES RICHESSES

2.1. COHÉRENCE ENTRE PARTAGE DES RICHESSES ET PARTAGE DU POUVOIR ?

Si on partage la décision, celle de l'affectation des richesses de l'entreprise et de leur répartition reste clef pour aller jusqu'au bout de la démarche de transparence et de responsabilisation.

Les **entreprises sociales** et les acteurs de l'économie sociale, à l'image des acteurs que nous avons interrogés, mettent cette préoccupation **au cœur de leur fonctionnement avec l'ambition de promouvoir des modèles plus vertueux, équitables et transparents** : transparence des écarts de rémunération, échelle de rémunération proportionnée, ou encore garanties sur les conditions de travail et partage de la valeur des sous-traitants et partenaires, sont autant de principes déployés pour aller en ce sens.

Reste que toute la richesse créée ne peut être distribuée, et il se pose la question de trouver des mécanismes permettant à l'entreprise de **trouver un équilibre** entre les ressources nécessaires pour financer son fonctionnement, son développement et ses investissements, et celles permettant aux parties prenantes de percevoir une part des richesses générées à la hauteur de leur engagement.

Témoignage de Fabrice Poncet, La Fabrique

“Je crois dans un premier temps qu’il n’est pas toujours opportun de définir des règles (par exemple les 3 tiers – réserves, dividendes, salariés). La situation des entreprises évolue et ses besoins ne sont pas toujours les mêmes. Je pense cependant que l’entreprise doit d’abord rémunérer le travail avant le capital.”

La valorisation de la rémunération du travail met en exergue l’importance de l’impact qu’a cette répartition de la richesse sur un acteur essentiel pour le bon fonctionnement de l’activité : le salarié. Le désir des dirigeants interrogés de mettre en place une juste répartition de la richesse au sein de son organisation s’inscrit ainsi souvent dans une **réflexion autour de la fidélisation des collaborateurs, de l’amélioration de leur investissement, ou encore de l’instauration d’un climat d’équité** et de confiance propice au bon fonctionnement et à la pérennité de l’organisation.

Plusieurs outils existent et peuvent ainsi être mis en place afin de favoriser le partage des richesses au sein de son organisation :

- Limitation de l’échelle de rémunération
- Recours aux grilles de la convention collective
- Accords d’intéressement et de participation

2.2. TRANSFORMER SA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION : L’EXPÉRIMENTATION D’ENERCOOP

Une fois la démarche d’expérimentation sur des formes innovantes d’organisation lancée, le collectif des salariés d’Enercoop a entamé avec la Direction Générale un travail sur sa politique de rémunération.

Témoignage de Mohamed Sifaoui, Enercoop

“Au-delà des intitulés de poste, c’est la différence de niveaux de salaires au sein d’une organisation qui précise ses rapports hiérarchiques. C’est aussi dans une politique (les règles) de rémunération que se construit une volonté affichée par l’employeur vis-à-vis des dynamiques souhaitées entre collègues.”

Depuis 2014, l’organisation a ainsi connu plusieurs épisodes autour de la rémunération qui s’inscrivent pleinement dans un processus d’amélioration continue.

Au départ est créée une instance collective, le *Cercle de rémunération*, dans laquelle étaient présentes les fonctions habituelles qui déterminent les rémunérations : la Direction Générale et la fonction Ressources Humaines. À celles-ci, ont été ajoutés trois représentants des salariés élus par *élection sans candidats* et le délégué du personnel élu par *élection classique*. L’idée étant que cette instance soit responsable d’une orientation sur la politique de rémunération.

Suite à une année et demie d'échanges, de réflexions et de construction de propositions, cette instance a abouti à des premières conclusions : des principes et une grille de salaires. Plusieurs principes ont été retenus : un salaire minimal correspondant à un niveau de vie décent à Paris, un rapport maximal de 1 à 3 entre le plus bas et le plus haut salaire (mandats sociaux inclus) et une transparence interne sur les salaires. La grille quant à elle a été construite par tâtonnement et analyse approfondis sur les critères différenciant des salaires. À cette grille s'est jointe la décision de poursuivre un processus collectif pour sa mise en œuvre.

Au second semestre 2016, le *Cercle de rémunération* s'est transformé, en termes de mission et de constitution. Il valide les augmentations de salaire et les positionnements de salaires au recrutement. La composition est revue, désormais chaque Pôle d'activité élit une personne pour le représenter.

En 2018, suite à des problèmes de dysfonctionnement, le *Cercle* se transforme à nouveau. Il officialise un besoin de mise à jour de la politique de rémunération et de constitution d'un accord d'entreprise. Un accord de méthode est mis en œuvre, impliquant une sortie de la Direction Générale, de la Direction des Ressources Humaines et des instances de représentants du personnel, qui ont des rôles de négociation des accords d'entreprise. Le Cercle devient une instance d'analyse, de proposition, de consultation et d'expression d'avis. Une négociation est entamée entre DG/DRH et Délégation Unique du Personnel, en partant d'une proposition du Cercle. Un accord est entériné début 2019 et mis en œuvre, y compris en consultation avec le Cercle quelque temps après. Ce processus permanent et collectif permet d'explicitier les enjeux, attentes et peurs autour des salaires et son corollaire, le pouvoir.

2.3. QUELQUES DÉMARCHES POUR FAVORISER LE PARTAGE DE LA RICHESSE

• Les primes collectives

Chez makesense, association de loi 1901, la répartition des richesses se fait via la distribution de primes collectives, en fonction des résultats financiers de la structure. À la fin de l'année, si la structure est excédentaire, les résultats sont répartis avec une partie mise en réserve de l'association et le reste distribué sous forme de prime à tous les salariés. La prime est la même pour tous, quel que soit le salaire. Elle vient récompenser les efforts de chacun aux bons résultats de la structure.

• La politique de rémunération

Dans la finalité d'un meilleur partage des richesses au sein de La Fabrique, une politique de rémunération a été travaillée dès l'origine. Celle-ci prévoit :

- Une limitation de l'écart salarial qui ne peut excéder un rapport de 1 à 5 (hors apprentis) ;
- Une grille de rémunération plus transparente qui met à plat ce qui doit être rémunéré par le salaire ;
- Les éléments de rémunération liés à la convention collective sont mieux identifiés et expliqués ;
- Un accord d'intéressement lié aux résultats de La Fabrique associe les salariés aux performances réalisées par l'entreprise. Les salariés ont souhaité que cette prime soit identique pour tous, quel que soit le salaire, tout en étant proportionnelle au temps de travail. Ce mécanisme participe ainsi de l'implication des salariés dans la stratégie de l'entreprise.

3. MODÈLES JURIDIQUES ET DROIT DU TRAVAIL

3.1. QUEL LIEN ENTRE MODÈLE JURIDIQUE ET MODÈLE ORGANISATIONNEL ?

Les modèles juridiques des structures étudiées qui se sont engagées dans ces démarches sont très diverses et représentatifs de la variété des organisations qui composent l'Économie Sociale et Solidaire : associations, coopératives, entreprises de l'ESS (ESUS)... Cette **diversité de modèles** peut expliquer la pluralité des pratiques mises en place, avec dans certains cas, comme Enercoop, un processus de réinvention de son modèle organisationnel directement porté par les employés et intimement lié à l'ADN militant et coopératif de la structure, et dans d'autres, comme La Fabrique, un processus porté par les dirigeants et infusé au sein des équipes afin de répondre à des enjeux de développement de l'organisation.

Toutefois, si les acteurs de l'ESS sont animés par la volonté de rechercher des modes organisationnels et managériaux en adéquation avec les principes de l'ESS de solidarité et d'utilité sociale, de partage du pouvoir et de la richesse (qui sont statutairement au cœur de leur ADN), **il peut exister dans les faits un décalage entre l'ambition affichée et la réalité du quotidien**. En effet, bien qu'inscrite dans les statuts de ces organisations et apparaissant comme un élément central de leur identité, la participation des collaborateurs dans la gouvernance reste souvent insuffisamment développée dans les faits.

Témoignage de Fabrice Poncet, La Fabrique

“Je crois qu'on mélange souvent ce qui dépend de la propriété et de l'organisation. La SCOP garantit par statut une gouvernance démocratique lors de l'assemblée générale, mais elle ne dit rien du fonctionnement opérationnel (la ligne hiérarchique et les relations sociales).”

Le modèle juridique n'apparaît pas comme un gage absolu de respect et d'application de ces principes, et il est important de faire la part des choses entre la dimension statutaire et la réalité opérationnelle, comme nous le partage Fabrice Poncet.

Se pose ainsi l'enjeu pour les Entreprises de l'ESS de **trouver le bon modèle juridique**, en lien avec la raison d'être et la mission de leur organisation, **mais également le bon modèle organisationnel** pour leur permettre de traduire dans les faits les ambitions affichées statutairement et d'accompagner la croissance de leur activité.

3.2. TRANSFORMER SON MODÈLE JURIDIQUE POUR ACCOMPAGNER LA CROISSANCE DE SA STRUCTURE ?

Face aux enjeux de développement et au contexte de croissance du secteur et de pressions concurrentielles accrues, de nombreuses Organisations de l'ESS peuvent être amenées à **repenser leur modèle pour favoriser la performance économique et sociale par l'innovation.**

Biocoop La Canopée est par exemple passée du statut de SARL à celui de SCOP. L'organisation ouvre un premier magasin en 2007 sous forme de SARL. En 2016, une approche collective est mise en place pour basculer sous forme de SCOP à capital variable. L'organisation est alors une petite structure qui est confrontée à plusieurs enjeux clés :

- Préparer le futur de l'organisation à 10 ans (après le départ à la retraite du dirigeant Didier Maillotte) en impulsant une volonté collective d'assurer la pérennité de l'organisation.
- Mobiliser, motiver et retenir des salariés à forts niveaux de compétences dans une structure avec peu de possibilités d'évolution forte.
- Développer la transversalité au sein de l'organisation
- Se rapprocher de l'ESS

Une première réunion est réalisée avec l'URSCOP et tous les salariés pour présenter le statut SCOP afin de comprendre collectivement les statuts, la gouvernance, le fonctionnement de l'entreprise, etc. S'en suivent deux ans et demi de réflexion durant lesquels les employés sont pleinement embarqués, à hauteur de 2 réunions par mois, et parties prenantes. Le passage en SCOP est officialisé fin 2018 avec 13 salariés associés. Didier Maillotte est élu collectivement pour un mandat de gérant de 4 ans (comme défini dans les statuts de la SCOP) avec la possibilité d'une cogérance. Aujourd'hui, ils fonctionnent avec 4 co-responsables, qui sont des référents transversaux sur des sujets de maintenance, d'hygiène ou encore de planification. Le rythme des réunions est maintenu, les prises de décisions sont collectives et les membres de l'organisation se forment aux outils de gouvernance partagée.

À l'inverse, certaines structures créées sous le statut coopératif opèrent parfois le chemin inverse pour faire face à leurs enjeux de développement. C'est par exemple le cas des Fermes de Figeac qui, depuis sa création en 1983 sous forme de coopérative, a fait le choix de faire évoluer ses statuts pour accompagner l'évolution du projet stratégique.

Au départ, les Fermes de Figeac était une coopérative d'approvisionnement agricole dont le nom juridique était CASELI (Coopérative Agricole du SEgala LImargue) et dont le capital était alors uniquement porté par ses adhérents. Elle a fait le choix en 1991 de passer du statut "coopératif" au statut "SICA" (Société d'Intérêt Collectif Agricole) afin d'ouvrir son capital aux salariés (20%) et de permettre de créer de la valeur avec des "non adhérents" (à hauteur de 50% du chiffre d'affaires [CA]). Mais l'extension de leurs activités les a menés à générer plus de 50% du CA réalisé avec des interlocuteurs qui ne sont pas sociétaires de la coopérative (clients des magasins, artisans,...), ce qui a posé des problèmes de compatibilité avec leur statut juridique. Depuis 2 ans, une réflexion est ainsi menée avec des juristes pour transformer la SICA en "société par actions simplifiée à capital variable", selon la loi de 2014. De cette manière, Fermes de Figeac maintiendrait le principe coopératif "un homme/une voix" et le mode de gouvernance actuel tout en adoptant les principes de l'économie sociale et solidaire pour continuer à expérimenter une voie moderne d'agriculture territoriale qui marie les logiques de filières avec les dynamiques locales.

La transformation du modèle juridique apparaît comme une possibilité pour accompagner la croissance de son organisation. Mais ces deux exemples illustrent particulièrement le fait que, si le choix initial du modèle juridique est important pour permettre à la structure d'être alignée avec sa raison d'être et sa mission, **la clé réside dans la capacité de ces organisations à trouver un modèle flexible et adaptable** pour suivre la croissance de l'activité et faire face à l'apparition de nouveaux enjeux de développement.

4. TRANSPARENCE

Définition de la Transparence*

"Au sens figuré, le mot 'transparence' est utilisé pour qualifier une pratique sociale guidée par la sincérité et une parfaite accessibilité de l'information. C'est aussi le souci de rendre compte d'une activité, de reconnaître ses erreurs. L'objectif premier de la transparence est d'établir une relation de confiance."

* <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Transparence.htm>

4.1. L'ENJEU DE L'ACCÈS À L'INFORMATION

Engager et accompagner les collaborateurs dans un changement organisationnel suppose de pouvoir leur **donner une vision claire et transparente des évolutions organisationnelles prévues et de leur impact sur leur quotidien**. L'accès à l'information devient en enjeu majeur pour permettre aux acteurs de comprendre ce qui va être attendu d'eux, et ainsi de les impliquer tout en leur apportant un cadre rassurant et en limitant le risque de résistance au changement.

Les structures présentées dans ce guide ont ainsi mis en avant l'importance du partage de l'information pour permettre cette **responsabilisation et implication des collaborateurs**, mais également pour limiter les risques d'asymétries dans l'accès à l'information et les potentielles relations de pouvoir qui pourraient en découler.

Témoignage de Coralie Gaudoux, makesense

"Chez makesense, nous avons très rapidement pris conscience qu'une des clés pour faire fonctionner notre organisation de manière décentralisée était l'accès à l'information. En effet sur beaucoup de sujets "l'information c'est le pouvoir"! Par exemple, les personnes qui comprennent et contrôlent les budgets bénéficient d'un pouvoir très important dans l'organisation. Nous avons donc travaillé à la diffusion des informations en formant des référents dans chaque équipe. Ainsi, chaque équipe dispose d'un référent budget, un référent RH et un référent vente qui maîtrisent les outils de suivi

*de ces sujets (trésorerie, plan de staffing, pipe commercial...)
et à la responsabilité de partager régulièrement
les informations à son équipe afin que chacun puisse évaluer
la situation de l'équipe et avoir accès à l'information."*

La transparence suppose ainsi non seulement de permettre un partage efficace de l'information, mais également d'**accompagner les collaborateurs dans la compréhension et la maîtrise de cette information**. En effet, le risque lié à cet accès accru à l'information est celui de la surinformation qui peut perdre les employés et créer un mal-être.

Témoignage de Coralie Gaudoux, makesense

"À force de vouloir rendre les choses transparentes, on met à disposition une telle quantité d'information qu'elle devient impossible à traiter pour les salariés ou qu'elle peut déconcentrer en permanence et épuiser. En effet, régulièrement, des salariés expriment leur fatigue quant à la quantité d'information à gérer et sortent volontairement de certains circuits d'information."

La transparence de l'information suppose ainsi de mettre en place des processus pour favoriser le transfert d'information tout en posant un cadre afin de ne pas noyer tout le monde et de permettre à ceux qui le souhaitent de se désengager pour se préserver.

makesense a ainsi déployé plusieurs outils et procédures pour assurer un partage et une transparence totale des informations clés au sein de l'organisation.

• Des outils de communication interne pour faciliter le partage de l'information

La communication en interne se fait majoritairement au travers de l'outil Slack sur lequel les employés sont invités à rejoindre des chaînes de discussion en fonction des sujets sur lesquels ils travaillent ou souhaitent échanger (avec la liberté de pouvoir les quitter à tout moment). À l'échelle française et mondiale, les employés sont invités à rejoindre 4 ou 5 chaînes "obligatoires" sur lesquelles sont communiquées les informations clés liées à la structure, à l'image de la chaîne "Décisions".

Slack est connecté à un outil collaboratif de partage d'informations sur lequel sont soumises les grandes décisions impactant l'ensemble de l'organisation et de ses membres (stratégie, investissement, budget, etc.). Les décisions sont soumises à un processus de sollicitation d'avis laissant la place à ceux qui le souhaitent de faire remonter leurs remarques/questions/critiques/propositions en vue d'aboutir à une décision finale. Les retours et informations clés de ces échanges sont automatiquement publiés sur la chaîne Slack correspondante pour permettre à tous d'avoir accès aux informations clés sur le sujet arbitré, même s'ils ne souhaitent pas s'impliquer particulièrement dans le processus de décision.

• Une base de données pour partager en interne les infos clés sur chaque employé

L'organisation s'appuie également sur Airtable.com, une base de données en ligne partagée par tous les employés et sur laquelle sont mises à disposition de chaque membre les informations sur chacun(e) des employé(e)s de la structure. makesense projette également

d'ici fin 2019 d'y afficher en toute transparence les infos sur les salaires de chacun (en accord avec chaque employé), intégrées dans une grille partagée où sont explicités les critères de calculs des salaires. Cette grille est notamment utilisée lors des Comités de développement lorsque chaque employé sollicite une demande de réévaluation de son salaire.

- **Une grille partagée pour objectiver et protéger les prises de décisions clés**

La sélection et la mise en place de partenariats suivent une procédure stricte : chaque proposition de partenariat est soumise à une grille partagée comportant des critères objectivés visant à évaluer la pertinence, le caractère prioritaire, la forme ou encore les risques liés au partenariat. La Waterline, l'organe qui s'empare des décisions qui peuvent mettre en danger l'organisation, peut ainsi être sollicitée en fonction de la note obtenue par la demande pour arbitrer et la valider ou non.

4.2. LA TRANSPARENCE AU CŒUR DE LA CULTURE DU CHANGEMENT

Les organisations étudiées dans le cadre de ce guide ont toutes mis en avant le caractère non linéaire de leur parcours pour réinventer leur organisation. Se transformer, c'est accepté d'essayer, d'échouer et d'apprendre de ses erreurs pour avancer.

Dans un contexte de changement permanent, qui ne peut totalement se départir d'un certain climat d'incertitude, la transparence est essentielle pour :

- **Rassurer et accompagner avec pédagogie** toutes les parties prenantes directement impactées par ces changements.
- **Capitaliser sur ce qui a été fait**, les orientations choisies, les erreurs commises et les apprentissages qui ont été tirés.

Témoignage de Coralie Gaudoux, makesense

"Nous gardons la trace de toutes les décisions structurantes qui ont été prises au sein de l'organisation afin de rendre les historiques accessibles et de créer une jurisprudence facilitant la prise de décisions futures."

Parce que le changement est un processus sans fin, les organisations qui se lancent sur ce chemin ont pour enjeu de créer une culture du changement, ou du moins d'**intégrer le changement dans la culture de l'entreprise**.

La **création d'une "jurisprudence"** permet de poser des jalons sur ce chemin et ressort comme un potentiel facteur facilitant afin d'accélérer la diffusion des pratiques au sein de son organisation, de permettre l'appropriation et l'expérimentation à tous les niveaux et de limiter les risques de conflits et de retour en arrière. C'est également un moyen d'offrir une vision claire et "assumée" des orientations stratégiques aux agents extérieurs à l'organisation et aux parties prenantes auprès desquels il peut être nécessaire de rendre des comptes.

GLOSSAIRE

Agilité organisationnelle 33

Autogestion 33

Autonomie 33

Co-décision 34

Communication non violente 34

Coopération 34

Décentralisation 35

Économie sociale et solidaire 35

Facilitation 36

Gouvernance 36

Innovation managériale 37

Intelligence collective 38

Médiation 38

Organisation libérée 38

Organisation opale 39

Organisation responsabilisante 39

Résilience organisationnelle 40

Subsidiarité 40

A

Agilité organisationnelle

Capacité d'une organisation ou entreprise à s'adapter très rapidement à son environnement aussi bien au niveau de sa stratégie qu'à celui de ces pratiques opérationnelles. Pour cela, l'organisation agile s'appuie sur des principes forts¹ : la coopération aussi bien en interne qu'en externe, l'innovation permanente, une recherche de feedbacks, et une complexité à échelle humaine visant à favoriser la reconfiguration des équipes ou des services. Le changement y est accueilli de manière bienveillante².

Autogestion

L'organisation ou l'unité autogérée voit sa gestion directement assurée par ceux qui y travaillent, au moyen de décisions prises sur la base du principe démocratique attribuant tout le pouvoir à l'ensemble des travailleurs et à chacun des travailleurs une voix.

Autonomie

L'autonomie dans le travail correspond à la marge de manœuvre dont disposent les travailleurs au sein d'une organisation pour adapter, modifier, voire agir directement sur la production des consignes de travail, ceci tant au niveau individuel qu'au niveau d'une équipe³. Cette autonomie est importante car elle permet aux travailleurs de s'approprier leur travail et de construire leur identité professionnelle.

1. Jérôme Barrand, "Être agile... Le destin de l'entreprise de demain", *L'Expansion Management Review*, 2009/1 (n° 132), p. 118-129.

2. Séverin Legras, "L'agilité, nouvelle transformation pour l'entreprise", *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 2014/4 (Vol. 51), p. 4-6.

3. Maud Gregoire, "Autonomie dans le travail, autonomie du travail : Une analyse sous l'angle du travail non subordonné", XXVII^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 6-8 juin 2018

C

Co-décision

Processus de décision suivant le principe d'égalité entre chacun des participants au choix de la décision (indépendamment du statut hiérarchique, de l'ancienneté, du salaire, etc.). La codécision peut se faire via la modalité du vote, du consensus (adhésion unanime) ou du consentement (aucune opposition à la proposition).⁴

4. "Les Carnet de l'IS n° 2 – Gouvernance participative", Aract Bourgogne-Franche-Comté, 2018
http://www.rallynov.fr/les-carnets-de-lis.html?no_cache=1&uidt=1

5. <http://www.cnvformations.fr/index.php?m=1>

6. "Et si nous coopérons?", étude 2016 de SAW-B.

Communication non violente

Processus de communication empathique élaboré par Marshall B. Rosenberg, la Communication Non Violente (CNV) est, selon son créateur, "le langage et les interactions qui renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant". La CNV est utilisée pour résoudre les conflits, améliorer les relations et accroître les performances dans tous les domaines de l'activité humaine.

Selon l'AFFCNV (Association Française des Formateurs en CNV), la CNV permet de :

- "Repérer ce qui, dans notre manière de penser et de communiquer, génère de l'opposition ou, au contraire facilite la communication et désamorce les conflits ;
- Clarifier ce que nous vivons, notamment les enjeux ou besoins, et établir nos priorités parmi eux ;
- S'exprimer de manière concise, avec des demandes claires ;
- Décoder l'agressivité d'autrui, c'est à dire ne pas la prendre contre soi de manière à garder le dialogue ouvert ;
- Écouter et développer une écoute empathique."⁵

Coopération

Mode d'organisation sociale permettant à plusieurs individus d'œuvrer ensemble, par un partage de compétences, ressources et pratiques, à la réalisation d'un projet commun. La coopération implique un certain degré de confiance et de coresponsabilité entre les coopérateurs.⁶

D

Décentralisation

Contrairement à la délégation qui renvoie à un transfert d'autorité et de responsabilité entre des individus (un supérieur hiérarchique et un subordonné), la décentralisation managériale concerne la structure de l'organisation. La décentralisation consiste à transférer le pouvoir de décision à des niveaux hiérarchiques inférieurs ou autonomes (dans le cas d'une organisation a-hiérarchique). Le processus de décentralisation peut également s'accompagner d'une redistribution du pouvoir de décision entre plusieurs unités organisationnelles qui disposent ainsi d'une responsabilité équivalente.

E

Économie sociale et solidaire (ESS)

L'Économie sociale et solidaire désigne un ensemble initialement composé de coopératives, mutuelles, associations ou fondations dont "le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale"⁷. Depuis la loi du 31 juillet 2014, ces structures bénéficient d'un cadre juridique renforcé et le champ de l'ESS est ouvert aux sociétés commerciales remplissant les conditions suivantes :

1– un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices, **2**– une gouvernance démocratique, **3**– les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise, et une réserve statutaire impartageable doit être constituée.

7. Selon la définition du Centre de Documentation Économie-Finances (CEDEF)
<https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>

F

Facilitation⁸

8. <https://www.turn-on.fr/blog/qu-est-ce-que-la-facilitation>

D'après Roger Schwarte, *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups*, 1998

"Group facilitation is a process in which a process whose selection is acceptable to all the members of the group, who is substantively neutral, and who has no substantive decision-making authority diagnoses and intervenes to help a group improve how it identifies and solves problems and make decisions, to increase the group's effectiveness."

Processus au cours duquel une personne intervient pour aider un groupe à améliorer son efficacité à identifier et résoudre des problèmes, prendre des décisions et s'engager collectivement dans l'action. Cette personne que l'on nomme facilitateur est acceptée par tous les membres du groupe, doit être neutre sur le fond et n'a aucun pouvoir sur la prise de décision.

G

Gouvernance

9. <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale⁹ définit la gouvernance de l'organisation comme **"le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs.** La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. [...] Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation."

La gouvernance correspond donc à la structuration du pouvoir au sein de l'organisation et peut ainsi se résumer à l'ensemble des règles et mécanismes organisant la réflexion, la décision et le contrôle de l'application des décisions au sein de l'organisation. Plusieurs notions de la gouvernance existent :

La notion de **gouvernance participative** fait appel à une inclusion des différentes parties prenantes dans la prise de décision, qui renvoie à

un transfert de pouvoir. La gouvernance participative s'oppose ainsi à la gouvernance centralisée caractérisant les organisations hiérarchiques traditionnelles.¹⁰ Les modalités de l'inclusion des parties prenantes sont nombreuses et peuvent aller de la consultation d'avis à la participation directe au choix de la décision.

La **gouvernance démocratique** renvoie à l'égalité entre les participants à la prise de décision selon le principe "une personne, une voix".

La **gouvernance partagée** vise l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'organisation dans la décision, et implique une redistribution du pouvoir et de la responsabilité. Les décisions se font au niveau pertinent le moins élevé possible, avec la participation des acteurs directement concernées (subsidiarité et décentralisation) et dont les avis sont reconnus comme équivalents (principe d'équivalence).

10. Meriem Younes, Lamia Hechiche Salah, Mourad Touzani, "Gouvernance participative et nouvelles pratiques managériales dans un contexte postrévolutionnaire : cas des entreprises sociales tunisiennes", *Management & Avenir*, 2016/8 (n° 90), p. 175-181.

11. David Autissier, Kevin J. Johnson, Jean-Michel Moutot, "L'innovation managériale : rupture ou évolution du management", *Question(s) de management*, 2016/2 (n° 13), p. 28-29.

Innovation managériale

L'innovation managériale c'est "envisager d'autres modalités de coopération et de coordination entre les personnes dans un système de production contraint" et "de telles manière que les finalités soient réalisées de manière efficiente et efficace"¹¹.

Pour les organisations représentées dans ce guide, il s'agit d'adopter de nouvelles pratiques et méthodes de management en rupture avec la norme du management classique, c'est-à-dire le management structuro-fonctionnel, hiérarchique et pyramidal basé sur le duo contrôle/commande. Leur point commun spécifique est de placer la préoccupation du collaboratif au cœur de l'innovation managériale en :

- Impliquant leurs parties prenantes dans les processus de décision, notamment à un niveau stratégique.
- Favorisant l'autonomie des personnes et des groupes qui se coordonnent à travers la mise en situation et la résolution de problèmes.

Intelligence collective

Il est difficile de trouver une définition unique de l'intelligence collective étant en accord avec les approches pluridisciplinaires des auteurs qui se sont penchés sur ce sujet. Cependant, Greselle Olfa Zaïbet a effectué un travail de synthèse qui permettrait de la définir comme l'« Ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe. »¹²

12. Greselle Olfa Zaïbet, "Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas", dans *Management & Avenir*, 2007/4 (n° 14).

13. Arnaud Stimec, *La médiation en entreprise*, Dunod, Paris, 2004.

14. Tom Peters (1992), *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties*. Alfred A. Knopf, New York. Trad. Fr : 1993, *L'entreprise libérée*, Paris, Dunod.

15. Isaac Getz & Brian M. Carney, B.M. (2009), *Freedom Inc., Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits and Growth*, New York, Crown Business. Trad. Fr : 2012, *Liberté et Cie*, Paris, Fayard.

16. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGrawHill, 1960.

M

Médiation

La médiation est "un processus de négociation, facilité par un tiers n'exerçant pas de pouvoir de décision, ayant pour finalité de permettre aux parties concernées de réaliser un projet, résoudre une situation conflictuelle ou de rétablir/établir une relation."¹³

O

Organisation libérée

L'expression d'"entreprise libérée" est sûrement celle qui a connu la plus grande médiatisation et un engouement croissant. Si le terme est apparu il y a plus de vingt ans¹⁴, il a surtout été vulgarisé par les auteurs Isaac Getz et Brian Carney à partir de 2012. Ces derniers définissent l'"entreprise libérée" comme "une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions, qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures"¹⁵. Reprenant le postulat de la théorie Y de Douglas McGregor (l'homme aime travailler)¹⁶, le modèle de la libération

d'entreprise prône l'auto-organisation des équipes et la réduction drastique des dispositifs de contrôle interne. Dès lors, le rôle des managers et dirigeants change profondément pour devenir celui de "servant leader" au service des équipes pour accompagner et faciliter leur travail.

Organisation opale

La notion d'"organisation opale" renvoie au dernier stage de l'évolution organisationnelle théorisée par Frédéric Laloux¹⁷. L'organisation opale (*teal*) repose sur trois piliers¹⁸ :

– Une **raison d'être** évolutive (*Evolutionary purpose*) : la vision partagée, la finalité poursuivie par le collectif. L'organisation opale étant décrite comme un organisme vivant s'adaptant à un environnement changeant, sa raison d'être est en perpétuel mouvement.

– La **plénitude** (*Wholeness* - intégrité, authenticité ou congruence) vise à réconcilier l'identité professionnelle et l'identité extra-professionnelle, et accueillir la personne dans son intégralité grâce à un espace de travail protecteur et bienveillant.

– L'**auto-gestion** (*Self-management*) : rendre chaque collaborateur le plus autonome possible au sein de petites équipes auto-gérées. Les fonctions support gérées par le siège (GRH, marketing, finance, achat, logistique) sont réduites au minimum et l'auto-gouvernance est priorisée par la confiance et la responsabilisation.

17. La théorie de l'évolution organisationnelle de Frédéric Laloux s'inspire grandement de celle de la "spirale dynamique". Cf. Fabien Chabreuil & Patricia Chabreuil, *La spirale dynamique. Comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent*, InterÉditions, 2008.

18. Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Diatempo, 2014.

19. "Vers des organisations du travail responsabilisantes", *Les Synthèses de La Fabrique*, juin 2016 (n° 7).

Organisation responsabilisante

Les organisations dites "responsabilisantes" appartiennent à une même tendance managériale qui vise à accorder plus d'autonomie et de responsabilités aux salariés sur un périmètre élargi tout en se démarquant des modèles comme le *lean management*. En France, l'expression renvoie notamment aux expérimentations de Michelin et Renault. L'approche "responsabilisante" aborde l'autonomie de façon globale : aussi bien dans la tâche elle-même que dans la coopération dans l'activité de travail et la gouvernance¹⁹, favorisant ainsi l'engagement des salariés au projet de l'organisation.

R

Résilience organisationnelle

Capacité de l'organisation à faire face aux épreuves, incidents, échec ou crises et à les surmonter pour continuer à prospérer. "Selon Coutu (2002), **les entreprises résilientes se caractérisent par trois aspects : 1-** elles sont pragmatiques et font face à la réalité, sans faire montre d'un optimisme démesuré; **2-** elles ont un fort système de valeurs partagées qui permet de donner du sens aux difficultés ou défis rencontrés; **3-** elles sont ingénieuses en ce qu'elles savent tirer parti de leurs ressources pour bricoler des solutions nouvelles face aux situations inhabituelles qu'elles rencontrent."²⁰

La résilience suppose donc trois dimensions fortement imbriquées les unes aux autres :

1- une capacité d'absorption, permettant à l'entreprise de ne pas s'effondrer face à l'inattendu ou au choc; **2-** une capacité de renouvellement par laquelle elle peut s'inventer de nouveaux futurs; **3-** une capacité d'appropriation lui permettant de devenir plus forte de ses expériences.

20. Bégin Lucie, Chabaud Didier, « La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale », *Revue française de gestion*, 2010/1 (n° 200), p. 127-142. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-127.htm>

La référence :
Coutu L.D., "How resilience works", *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 5, 2002, p. 46-55.

S

Subsidiarité

Le principe de subsidiarité consiste à considérer que la responsabilité doit être assumée par le plus petit niveau compétent et pertinent pour résoudre le problème. À la différence de la délégation, où le sommet concède par exception le pouvoir de décision à la base, le principe de subsidiarité implique que c'est à l'équipe directement confrontée au problème qu'appartient la décision. Celle-ci ne fait appel aux échelons supérieurs que si la réponse à donner excède ses capacités.

QUELQUES RECOMMANDATIONS D'OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

Jurgen Appelo, *Management 3.0 : Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*, Addison Wesley, 2010



Jacques Benoit, *L'entreprise démocratique : Entretiens avec Damiàn Yurkievich*, Chronique sociale, 1994



Yvon Chouinard, *Confessions d'un entrepreneur pas comme les autres*, Vuibert, 2017



Pascal Demurger, *L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus*, L'aube, 2019



Mathieu Detchessahar, *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*, Nouvelle Cité, 2019



Isaac Getz, *L'entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Fayard, 2017



Isaac Getz et Brian M. Carney, *Liberté & Cie*, Fayard, 2012, nouvelle édition Flammarion, 2016



Frédéric Laloux, *Reinventing organisations*, Diateino, 2017



Michel Lulek, *Scions... travaillait autrement? Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré*, Éditions Repas, 2003, réédition 2009



Rich Teerlink & Lee Ozley, *More than a Motorcycle - The Leadership Journey at Harley-Davidson*, Harvard Business Review Press, 2000



BIBLIO- GRAPHIE

Jean-François Zobrist, *La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon*, tome 1, Nos belles histoires, Humanisme & Organisations, 2014



Jean-François Zobrist, *La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon*, tome 2, Humanisme & Organisations, 2014

QUELQUES RECOMMANDATIONS DE MÉDIAS :

Le Wikipédia de reinventing Organizations est géré par la communauté des lecteurs de l'ouvrage et source des pratiques inspirantes (en anglais uniquement).



Frédéric Laloux a créé une série de vidéos courtes à destination des leaders d'entreprise souhaitant se transformer.



Le MOOC sur la Gouvernance Partagée a été conçu par le mouvement des Colibris et l'Université du Nous.

REMERCIEMENTS

Cette guide est le fruit d'une année d'étude terrain menée auprès d'acteurs de l'ESS qui ont accepté en toute transparence de revenir sur leurs vécus, leurs pratiques et de partager sans filtres les apprentissages, conseils et points d'attentions qu'ils ont accumulés au cours de leur cheminement.

Nous souhaitons tout particulièrement remercier Clément de Saint-Olive (Alenvi), Yves de Beauregard (Arès), Nelly Pierre Elias (Les Amanins), Coralie Gaudoux et Xavier Martin (makesense), Mohamed Sifaoui (Enercoop), Dominique Olivier et Caroline Marty (Les Fermes de Figeac), Fabrice Poncet (La Fabrique), Benedicte Fossard (Môm'Artre), Maxime Barluet de Beauchesne (Instinkto), Silvène Arnaud-lemens (Comptoir de Campagne) et Joséphine Bouchez (Ticket for Change) pour leur implication, leur gentillesse et leur désir de partager leur savoir au sein de ce guide.

Nous souhaitons également remercier Olivier Pastor et Martin Serralta pour leur regard et leur aide dans l'animation du Comité éditorial qui a accompagné la réalisation de ce guide.

Nous souhaitons enfin remercier la Fondation Crédit Coopératif et la Mutuelle Chorum qui ont soutenu dès le départ le MOUVES dans la réalisation de ce guide.





ANNEXES

FICHES OUTILS

CODEV ET FLASH CODE **47**

LA SOLLICITATION D'AVIS **49**

LES 6 RÔLES DÉLÉGUÉS
DU CODIR COLLÉGIAL
DU RÉSEAU MÔM'ARTRE **50**

LES PRINCIPES DE
LA SOCIOCRATIE
ET DE L'HOLACRATIE **52**

SOLUTION DRIVEN METHOD
OF INTERACTION (SDMI) **54**

CODEV ET FLASH CODEV

Le Co-développement Professionnel (CODEV) est une pratique de coopération qui repose sur la mobilisation des membres du groupe au service de la problématique d'un de ses membres. Elle permet d'apprendre les uns des autres dans une logique de pairs.

Un groupe de CODEV est un groupe de 4 à 6 participants engagés sur un cycle de 6 à 8 séances. Chacune des séances mensuelles dure environ 2 heures. Il n'y a pas nécessairement de facilitateur qui anime le CODV et régule le groupe mais il est important que chacun des participants adopte la discipline proposée par le processus d'échange.

Cadre du CODEV

- Parité
- Autonomie
- Écoute
- Bienveillance
- Confidentialité
- Parler "Je"
- Rester "centré" sur le client plus que sur le "contenu" (ce qu'il vit, plutôt que ce qu'il décrit de son environnement)

Les étapes du CODEV

→ Exposé de la problématique : 5 à 10 minutes

Le porteur de la problématique expose celle-ci sans être interrompu, et pose une demande au groupe.

S'assurer qu'il s'agit bien d'un problème vécu. L'animateur peut challenger le demandeur par des questions (Quelle est la problématique? En quoi est-ce un problème? Quels sont tes enjeux? Etc.)

→ Clarification : 5 à 10 minutes

Des questions posées par les pairs du groupe pour inviter à approfondir, à mieux comprendre.

Veiller à ce qu'il n'y ait qu'une question à la fois et que les questions posées soient des questions de clarification et des questions ouvertes.

→ Reformulation : 5 minutes

Reformulation de la problématique par son porteur. La question peut évoluer ou non. Les pairs n'interviennent pas.



→ **La consultation : 20 à 30 minutes**

Les membres du groupe partagent leurs ressentis, leur expérience et font émerger des pistes de solution. Le porteur de la problématique reste en dehors des échanges et écoute.

Les pairs répondent à la demande en parlant "je". Pas de réaction aux suggestions de chacun.

→ **L'ancrage : 5 à 10 minutes**

Le porteur de la problématique s'approprie la synthèse de ce qui a été dit. Il prend des engagements pour lui-même sur les prochains pas qu'il va mettre en œuvre. Les autres membres partagent ensuite leurs apprentissages.

Le Flash CODEV, la version accélérée

→ **Exposé de la problématique : 3 à 5 minutes**

→ **Clarification : 5 minutes**

→ **"Moi à ta place..." : 5 minutes**

Chaque participant est invité à partager ce qu'il ferait si lui-même était confronté à la même situation.

→ **L'ancrage : 5 minutes**

LA SOLLICITATION D'AVIS (ADVICE PROCESS)

→ La sollicitation d'avis est une procédure de prise de décision décrite par Frédéric Laloux à partir des entreprises qu'il a étudiées¹. L'application de la sollicitation d'avis part du principe que toute personne au sein de l'organisation est habilitée à prendre n'importe quelle décision sur n'importe quel sujet, à condition qu'elle sollicite les personnes concernées et les spécialistes sur ce sujet.

→ La sollicitation d'avis permet ainsi une décentralisation du pouvoir de décision. Elle ne s'apparente toutefois pas à la recherche de consensus : la personne à l'initiative de la sollicitation d'avis est l'unique responsable de la décision prise après considération des avis collectés et aucun collègue n'est en mesure de lui dicter son choix.

→ Répondant au principe de subsidiarité, la démarche de la sollicitation d'avis permet également d'assurer une certaine qualité de la décision. Elle implique également l'humilité de la personne demandant de l'aide pour décider et renforce le sentiment de considération des équipes consultées.

Les étapes de la sollicitation d'avis :

1. Une personne remarque un problème ou une opportunité à saisir et prend l'initiative d'entamer un processus de sollicitation d'avis, ou alerte une personne qu'elle juge mieux placée pour le faire.
2. La personne en charge de décision identifie les parties prenantes qu'elle doit consulter. Il s'agit des personnes directement impactées par la décision ou de celles disposant d'une expertise ou d'une expérience sur ce sujet (pouvant avoir déjà été confrontées à une problématique similaire).
3. L'initiateur peut demander à avoir plus d'informations sur le sujet à l'étude ou commencer à sonder les avis avant de faire une proposition.
4. L'initiateur fait une proposition de décision et consulte l'avis des parties prenantes. La sollicitation d'avis peut se faire via plusieurs canaux (conversations informelles, réunion, sondage en ligne, réseaux sociaux).
5. À partir de ces avis, l'initiateur prend une décision.
6. Par souci de transparence, la personne doit avertir les parties prenantes de la décision finale qu'elle a prise. Celle-ci peut, par exemple, être publiée sur les plateformes de communication interne de l'organisation.

1. Frédéric Laloux, Reinventing Organizations
http://reinventingorganizationswiki.com/Decision_Making

LES 6 RÔLES DÉLÉGUÉS DU CODIR COLLÉGIAL DU RÉSEAU MÔM'ARTRE

L'HÔTE

8 jours avant :

- Il envoie un message de rappel avec les 2 sujets à instruire et sollicite les contributions (inputs) des leaders sujets si pas reçus.
- Finalise et remplit le tableau (intention clarifiée, input/output, confirmation des rôles) et l'envoie aux participants.

Le jour J, il prépare le lieu où recevoir l'équipe : réserve une salle si nécessaire, affiche les outils (répartition des rôles, panneau du codir, charte) et vérifie le bon fonctionnement du matériel (ex : vidéo conférence pour les participants à distance).

LE FACILITATEUR

- Animateur et chef d'orchestre de la session, il mange l'énergie de l'équipe lors de la réunion.
- Confronte et soutient les participants.
- Rythme le travail en cours et assure que les discussions entre participants sont fluides, que les interruptions sont limitées, et que chacun a sa "juste place".
- Reçoit des indications du gardien du temps et du pousse-décision.

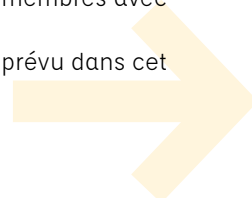
LE GARDIEN DU TEMPS

- Gère le temps de chacune des séquences, comme une horloge parlante.
- N'est pas responsable de la tenue des délais ni du temps défini. C'est une responsabilité collective.

Ex. : "Nous avons utilisé 10' sur les 30. Il en reste 20." ou "Nous avons dépassé le temps de 5"

LE SCRIBE

- Rédige le CR des échanges pendant le Codir et le diffuse à ses membres avec des photos des productions.
- Archive le CR dans la box et imprime le papier dans le classeur prévu dans cet effet.



4 rôles dont l'objectif est de resté concentré sur la prise de décision collective :

1— LE POUSSE-DÉCISION

- Provoque et enregistre les décisions prises par l'équipe. "Arrivons-nous à une décision?", "Pouvons-nous formuler ceci en décision?" ou "Nous changeons de sujet sans avoir pris de décision".
- Photocopie le relevé de décision en fin de réunion et l'envoie aux destinataires prévus.

2— L'ORGANISATEUR

- Recueille l'agenda du prochain Codir et anime la priorisation des sujets.
- Impulse le remplissage du tableau avec lead/intention/input/output (ODJ type).
- S'assure que les rôles ont tourné.

3— LES LEADERS SUJETS

- Présente le sujet en 10' et suscite des questions et réponses pendant 20', selon plusieurs techniques (info ou décision).

4— LE REX

- S'assure que tous restent pour ce temps.
- Anime un tour de table : j'ai aimé, je n'ai pas aimé, je ferais autrement.
- Analyse le respect du rôle et formule un feedback.

LES PRINCIPES DE LA SOCIOCRATIE ET DE L'HOLACRATIE

SOCIOCRATIE

Le mot sociocratie a initialement été inventé par Auguste Comte pour signifier un groupe de personnes liées entre elles par des relations structurantes et significatives. L'appropriation et l'incarnation managériales du mot se font avec au début des années 1970, lorsque l'ingénieur néerlandais Gerard Endenburg¹ crée un modèle satisfaisant le principe d'équivalence des membres de l'organisation tout en développant son efficacité et sa compétitivité.

Le fonctionnement sociocratique est fondé sur 4 principes² :

• **Une structure en cercles.** La structure de décision de l'organisation est parallèle à sa structure fonctionnelle. Dès qu'un problème se pose, un cercle composé de personnes concernées est créé dans l'objectif de réfléchir ensemble et de trouver des solutions. Chaque cercle est notamment responsable de la définition de sa mission, sa vision et ses objectifs, de l'organisation de son fonctionnement et de la mise en œuvre des objectifs définis par le cercle de niveau supérieur.

• **La prise de décision par consentement.** La sociocratie distingue les décisions politiques (ou stratégiques) qui impactent l'organisation du travail des décisions opérationnelles qui permettent le travail au quotidien. La prise de décision par consentement est privilégiée pour ce premier type de décision, les décisions quotidiennes ne requérant pas le consentement des participants parce qu'elles sont généralement prises à l'intérieur de politiques déjà convenues dans le cercle. Une décision prise par consentement, désigne une situation où il n'y a aucune objection importante et argumentée qui lui soit opposée.

• **Le double lien.** Dans les organisations traditionnelles, le responsable d'un service est celui qui donne les instructions décidées à un niveau hiérarchique supérieur dans une logique descendante et fait aussi remonter les avis du terrain vers la direction. Dans l'organisation sociocratique ce double rôle est divisé entre deux personnes présentes dans le cercle immédiatement supérieur et appelées "liens". Un premier lien est désigné par le cercle supérieur pour diffuser ses préconisations et comprendre

1. Gerard Endenburg, *Sociocracy as social design*, Utrecht, Eburon, 1998. Endenburg s'est notamment inspiré des travaux de Kees Boeke. <https://www.sociocracy.info/sociocracy-democracy-kees-boeke/>

2. <http://www.sociocratie-france.fr/article-4-regles-de-base-de-la-sociocratie-51408112.html>
Autissier David, J. Johnson Kevin, Moutot J.-M., "L'innovation managériale : rupture ou évolution du management", *Question(s) de management*, 2016/2 (n° 13), p. 28-29. DOI : 10.3917/qdm.162.0025.
<https://www-cairn-info-s.proxy.bu.dauphine.fr/revue-questions-de-management-2016-2-page-25.htm>

comment elles sont comprises et appropriées dans son cercle d'appartenance. Un second lien est élu comme représentant du cercle auquel il appartient pour faire remonter leurs avis et les informations au cercle de niveau supérieur.

• **L'élection sans candidat.** L'affectation des personnes aux responsabilités se fait par élection sans candidat préalable. Chaque membre du groupe propose une personne qu'il pense être la plus compétente en argumentant son choix. Ceci aboutit à la nomination d'un candidat par le facilitateur du groupe dont le choix est validé par consentement des autres membres

HOLACRATIE

La notion d'**holocratie** a été utilisée pour décrire un fonctionnement organisationnel organique et a-hiérarchique où les membres sont autonomes et s'autorégulent dans le respect de la finalité et des contraintes du système auquel ils appartiennent. Le modèle de l'holocratie a été conçu par Brian Robertson³ pour être appliqué dans l'entreprise de logiciel Ternary Software. Le terme a été déposé par la société de conseil HolacracyOne dont Robertson est co-fondateur.

L'holocratie reprend les quatre fondamentaux de la sociocratie (le consentement comme modalité de prise de décision, le cercle comme unité organisationnelle de décision, le double lien et l'élection sans candidat) et repose **sur l'identification de la "raison d'être" de l'organisation** censée fédérer les actions individuelles.

L'organisation holocratique est structurée par l'identification de sphères d'autorités associées à des rôles qui sont définis à l'échelle des cercles ou des individus. Ainsi, chaque cercle produit des "redevabilités" (ce qui est attendu par d'autres) contribuant à la raison d'être globale de l'organisation. Les processus de prise de décision et de réunions au sein des cercles respectent des protocoles très précisément codifiés, permettant théoriquement une actualisation régulière des rôles et la coordination des équipes de travail.⁴

Les tensions (écarts ressentis entre ce qui est et ce qui devrait être) sont considérées essentielles à l'évolution de la structure. Pour les traiter, les cercles mobilisent les techniques de réunion de gouvernance (pour la prise de décision affectant l'organisation du travail), de réunion "de triage" (pour traiter les tensions opérationnelles affectant la réalisation du travail quotidien) et de réunion debout (quelques minutes pour échanger entre collègues sur un point à résolution immédiate).⁵

3. Brian J. Robertson, *Holacracy: the new management system for a rapidly changing world*, New-York, Macmillan, 2015.

4. Matthieu Battistelli, "Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne", *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2019/2 (n° 35), p. 3-23.

5. David Autissier, Kevin J. Johnson, Jean-Michel Moutot, "L'innovation managériale : rupture ou évolution du management", *Question(s) de management*, 2016/2 (n° 13), p. 28-29.

SOLUTION DRIVEN METHOD OF INTERACTION (SDMI)

En partant du principe que les décisions à l'unanimité sont très difficiles à obtenir, la méthode SDMI a été imaginée comme une méthode de prise de décisions collectives permettant de limiter les risques de conflits et de problèmes interpersonnels, notamment dans un contexte d'équipes auto-gérées. Elle repose notamment sur le principe que toute décision soit prise quand chacun peut dire "je peux vivre avec cette décision".

Les principes du SDMI

→ Choix conscients et responsabilité

La méthode SDMI part du principe que les **gens sont capables de poser des choix conscients**, et donc sont capables de **prendre la responsabilité de leurs actions**.

Le fait que les membres de l'organisation (ceux qui sont en première ligne, et les managers) assument leur responsabilité individuelle est un des piliers d'une auto-organisation. L'inverse est vrai aussi. Attendre des gens qu'ils prennent leurs responsabilités suppose que chacun ait l'opportunité de faire ses choix et donc que les professionnels aient un véritable pouvoir de décision. C'est uniquement quand ils ont le pouvoir de décider qu'ils peuvent être redevables de leurs choix. Cela signifie que l'auto-organisation (l'équipe porte la responsabilité des résultats) n'est pas possible si les membres n'ont pas un pouvoir de décision aussi large que possible. En d'autres termes : **si une équipe n'a pas la faculté de prendre les décisions nécessaires pour garantir la qualité de son travail, il n'est plus question d'auto organisation.**

Le SDMI part du principe que les gens *peuvent* prendre leurs responsabilités, mais cela ne signifie pas qu'ils le *veulent* toujours. Etre responsable implique que vous devenez redevable des conséquences, et cela n'est pas une perspective attirante pour tous. **La responsabilité va de pair avec la redevabilité.**

→ Respect

Le respect est un autre principe sur lequel le SDMI est fondé. Par "respect", nous signifions l'acceptation profonde des différences entre personnes.

Le SDMI part du principe que chacun a quelque chose d'important à apporter à la discussion, selon son histoire, son caractère et ses capacités. C'est seulement quand on accepte profondément cela que l'on peut être réceptif à ses collègues et

collaborer sur un pied d'égalité, indépendamment du fait que l'autre soit un membre de l'équipe, le manager ou un membre des services support. Cela ne veut pas dire que tout le monde est identique. Il y a bien sûr des différences objectives de fonctions, de caractères, de formation qui font que certaines tâches ou certains rôles conviennent mieux à certains. Mais cela ne signifie pas pour autant que certains "méritent" une place inférieure ou supérieure aux autres pour autant. C'est un principe fondamental très important pour travailler au sein d'une auto-organisation. Si vous respectez profondément chaque membre d'une organisation, les gens constateront que vous ne les jugez pas, et alors chacun pourra être libre de dire ce qu'il pense sans dommages pour les relations interpersonnelles.

→ L'énergie active

La méthode SDMI requiert que si nous rencontrons une situation déplaisante pour nous, nous passons à l'action. Nous cherchons à retrouver un confort de travail le plus vite possible. Ça signifie que nous allons réfléchir à des façons de résoudre nos problèmes, plutôt que de chercher à savoir qui est responsable ou bien pourquoi le problème est arrivé. Cette **méthode est "orientée solution"** et non pas "orientée problèmes".

La majorité des gens se concentrent sur les manières constructives de résoudre un problème, et un petit nombre choisiront une solution qui sera peut-être confortable pour eux-mêmes, mais ne serait pas constructive aux yeux des collègues. Par exemple, un collègue qui trouverait des facteurs extérieurs pour expliquer ses erreurs. Finalement ces personnes prennent soin d'elles-mêmes, et à leur façon elles déploient une énergie active pour résoudre leurs difficultés ; elles se détournent activement de leurs problèmes.

C'est plus compliqué quand un collègue rencontre une difficulté et veut trouver une solution, alors que l'autre collègue n'a pas ce problème. Il se pourrait même qu'il ait intérêt à ce que son collègue reste avec son problème. Dans ce cas, il ne voudra pas mettre beaucoup d'énergie pour résoudre le problème de son collègue. Le collègue en difficulté pourrait alors commencer par se demander s'il a effectivement besoin de l'autre personne, ou pas.

Le SDMI en pratique : 5 points clés

Les principes que nous venons de décrire se retrouvent concrètement dans ces cinq points clés. Ces points se retrouvent dans chaque situation, avec une importance variable, ils sont reliés entre eux, et donnent une bonne compréhension de la situation, comment la gérer, et, si nécessaire, comment prendre les bonnes décisions (autant que possible).

Pour les membres des équipes (et parfois les managers), il est parfois nécessaire d'apprendre à prendre des décisions, et à en assumer les conséquences. Le cadre hiérarchique offre peu d'opportunités pour cela. S'appuyer sur ces 5 points pour se préparer à une discussion ou à une situation qui nécessite un changement permet

de mettre en lumière tous les aspects mis en jeu. Au cours de la discussion, ces 5 points pourront fournir une compréhension de la situation qui permettra de trouver les ajustements alignés sur les objectifs, pour que l'équipe "garde son cap".

Les cinq points sont les suivants :

→ **1^{er} But** = Qu'est-ce qu'on cherche à atteindre?

→ **2^e Position** = Quelle est ma responsabilité? De quoi suis-je responsable ? De quoi je peux décider moi-même et de quoi je ne peux pas décider? Quelles sont mes compétences?

→ **3^e Méthode de travail** = comment vais-je procéder pour atteindre mon but

→ **4^e Méthode de communication** = communiquer les uns avec les autres d'une manière directe, claire et respectueuse en même temps

→ **5^e Temps** = de combien de temps je dispose pour atteindre l'objectif? Y a-t-il un deadline? de combien de temps j'ai besoin?

ÉTUDES DE CAS

ALENI **58**

MAKE SENSE **61**

TICKET FOR CHANGE **66**

RÉSEAU MÔM'ARTRE **70**

LA FABRIQUE **73**

ENERCOOP **77**

LES AMANINS **81**

LES FERMES DE FIGEAC **85**

ARÈS **89**

ALENVI



Secteur d'activité Accompagnement à domicile

Statut juridique SAS (agrée ESUS) créée en 2016

Région Région parisienne, Lyon

Mission Humaniser l'accompagnement des personnes âgées

CHIFFRES CLÉS

Effectifs 65 salariés, dont 50 auxiliaires de vie.

Chiffre d'affaires CA mensuel de 100 000 € sur l'accompagnement à domicile et CA mensuel de 20 000 € sur leur activité de formation.



DÉMARCHE

Dès sa création en 2016, Alenvi adopte un modèle managérial inspiré de l'**entreprise libérée** afin de **répondre à la souffrance et la perte de sens au travail qui touche les auxiliaires de vie**. L'entreprise sociale souhaite ainsi réinventer le métier d'accompagnement à domicile des personnes âgées autour du concept "**d'auxiliaire d'envie**".

En 2018, Alenvi fonde, avec 4 autres associations ou entreprises du secteur sanitaire et social ayant pour même inspiration l'entreprise néerlandaise Buurtzorg, le collectif "**L'Humain d'abord**". Ensemble, ils partagent la même conviction que pour transformer le secteur il est nécessaire **de commencer par la création d'un cadre de travail assurant sécurité et autonomie** pour les professionnels de terrain.

CONSTAT

- Le **modèle de management industriel taylorisé** dans le secteur de l'aide à domicile a échoué à assurer un service de qualité et a fortement réduit les marges d'autonomie des professionnels du terrain.
- Une **dégradation des conditions de travail et une précarisation du métier** d'auxiliaire de vie, peu valorisé et peu rémunéré (fort turn-over, temps partiel subi, forte amplitude horaire, travail morcelé, etc.)¹ qui génèrent des souffrances au travail.
- Alors même qu'ils réalisent leur métier par vocation, les auxiliaires de vie sont touchés par une **perte de sens de leur travail**. La solitude des intervenants à domicile est par ailleurs un facteur important de démotivation.
- Les formations initiales plus axées sur le savoir-faire que sur le savoir-être conduisent à un **manque d'encadrement des auxiliaires sur la dimension humaine** que requiert pourtant l'accompagnement des personnes.

1. http://www.socialter.fr/fr/module/99999672/583/ehpad__comment_en_est_on_arriv_l_et_comment_en_sortir?fbclid=IwAR0x2UkwpilQ6d-ZcSh7ZFcOHabPSlDpbm89sue6uDpGXW_S8twdgtZ3QR4

ÉTUDE DE CAS

→ Revaloriser le métier d'auxiliaire en créant un cadre de travail épanouissant et responsabilisant

1. Des communautés autonomes

Les "auxiliaires d'envie" travaillent au sein **d'équipes constituées de 6 à 8 auxiliaires** aux profils complémentaires (aide-soignants, auxiliaires, aides médico-psychologiques). Chaque équipe gère **en autonomie** ses plannings, les relations avec les bénéficiaires et leurs familles ainsi que les liens avec les professionnels médico-sociaux et la prospection de nouveaux bénéficiaires sur leur territoire.

Les auxiliaires consacrent ainsi 80% de leur temps de travail à l'accompagnement de leurs bénéficiaires et les 20% restant sont alloués aux missions internes (en moyenne, une demi-journée par semaine et par personne). Ceci concerne notamment le recrutement et l'intégration de leurs pairs, le suivi qualité et l'animation des réunions d'équipe. Il est convenu que les équipes se réunissent tous les 15 jours, mais il est possible de convoquer des réunions d'équipe *ad hoc* si le besoin se fait ressentir.

L'**autogestion** des équipes s'inscrit dans un cadre dont l'élément principal est la Charte d'envie. Au-delà de cette charte, le cadre est constitué d'un ensemble de règles élaborées collectivement. Elle trouve également un outil d'aide à la prise de décision avec la **méthode SDMI (Solution-Driven Methods of Iteraction)** tirée du modèle de Buurtzorg. Cette méthode, associée à l'accompagnement des coaches et à la formation des auxiliaires à la **Communication Non Violente (CNV)** participe à prévenir le conflit et les tensions au sein des équipes.

2. Des coaches pour accompagner l'autogestion

Bénéficiant d'une grande autonomie, les auxiliaires d'Alenvi ne sont pourtant pas seules dans la réalisation de leur travail. Elles sont épaulées par des coaches, managers intermédiaires dont le rôle n'est pas de contrôler ou commander mais bien **d'accompagner et de faciliter** le cheminement des auxiliaires vers l'autonomie.

Il y a deux types de coaches chez Alenvi :

- **les coaches d'équipe** qui accompagne chaque communauté d'auxiliaires dans son fonctionnement quotidien. En moyenne, un coach d'équipe accompagne 5 communautés.
- **les coaches spécialisés** accompagnant les équipes sur des sujets plus spécifiques (RH, commercial, marketing). Par exemple, le coach recrutement est en charge de la recherche et de la présélection des candidats à présenter à une équipe en fonction de ses besoins. Il accompagne les auxiliaires dans leur démarche de recrutement, leur donne des conseils mais ne prend pas de décisions à leur place.

3. Des outils technologiques favorisant la collaboration

Afin de rompre la solitude des intervenants à domicile et faciliter la coordination des communautés, l'utilisation de son smartphone ou ordinateur est devenu indispensable chez Alenvi. Les auxiliaires utilisent **la plateforme Messenger** pour communiquer et échanger en interne.

Alenvi a également créé **Compani** avec l'aide de développeurs. Cet outil, que les auxiliaires installent sur leur téléphone, prend la forme d'un chatbot ou d'une application mobile qui permet :

- à chaque auxiliaire d'organiser son planning et d'accéder au planning de l'ensemble de l'équipe;
- d'accéder et d'éditer les informations des bénéficiaires;
- de répondre aux questions opérationnelles des auxiliaires.

Ces outils simples à utiliser donnent le pouvoir aux professionnels de terrain et permettent **d'entretenir au quotidien un esprit de communauté et de favoriser la transmission d'informations utiles à des destinataires multiples**. Ils permettent aussi une plus grande efficacité administrative pour les coaches, leur permettant de consacrer plus de temps à l'humain et à l'accompagnement des auxiliaires.

4. Une formation en continu centrée sur le savoir-être

Pour Alenvi, la formation continue est très importante. Chaque auxiliaire a la possibilité de suivre des formations avec coaches certifiés qui leur donnent les clés pour bien travailler en équipe (initiation à la communication non violente) et avec des neuropsychologues pour les aider dans l'accompagnement des personnes âgées. **Ces formations sont proposées en e-learning et dans des formats présentiels compatibles avec les contraintes du métier.**²

Afin de partager ses méthodes, Alenvi a créé *Compani*, sa marque B2B d'accompagnement d'autres partenaires du secteur médico-social.

2. Ces formations représentent 1,1% du temps de travail (Rapport d'impact, p. 32).

BILAN

Avantages / Impacts positifs

- Une **décentralisation et un partage de l'information** facilité par les outils digitaux.
- Une plus grande satisfaction des **besoins de reconnaissance et d'accomplissement au travail** des auxiliaires de vie. 90 % des auxiliaires déclarent avoir le sentiment d'être valorisées grâce à Alenvi.³
- Une plus forte **interconnaissance** entre collègues qui favorise la coopération au sein des équipes. 80 % des auxiliaires d'envie déclarent se sentir soutenues dans les difficultés.⁴
- Un cadre de travail qui encourage **la prise d'initiatives** et ouvre de nouvelles perspectives aux auxiliaires. 100% des auxiliaires déclarent pouvoir prendre des décisions dans leur travail. 80 % déclarent pouvoir faire preuve d'initiatives.⁵

Limites

- Une **charge mentale** importante pour les auxiliaires qui endossent plus de responsabilités.
- Les outils digitaux peuvent parfois s'avérer **invasifs** (notifications et messages à toute heure).

Clés de réussite

- La **confiance** accordée aux professionnels du terrain.
- Une structure organisationnelle pensée en cohérence **à partir de la mission sociale** de l'entreprise.
- Une **implication** de chaque partie prenante.
- Une volonté **d'amélioration en continu** son modèle (cf. Mesure d'impact)

Points d'attention

- Veiller au **bon équilibre** entre vie privée et vie personnelle (ex : encadrement de l'usage des outils numériques, attention à la charge de travail).
- Il ne suffit pas de décréter l'autonomie, dirigeants et coaches doivent apprendre à lâcher prise pour adopter une **posture d'accompagnement et de facilitation**.
- La libération de l'entreprise ne doit pas être un but en soi.

3. Rapport d'étude d'impact d'Alenvi (p. 33).

4. Rapport d'étude d'impact d'Alenvi (p. 33).

5. Rapport d'étude d'impact d'Alenvi (p. 32).

MAKE SENSE

make_sense

Statut juridique Association loi 1901 créée en 2011

Régions 7 bureaux dans le monde (France, Sénégal, Côte d'Ivoire, Liban, Pérou, Philippines et Mexique)

Mission Inspirer et équiper les citoyens, les entrepreneurs et les organisations pour construire ensemble une société plus inclusive et plus durable.

CHIFFRES CLÉS

Effectifs Environ 80 employés

Bénéficiaires 100 000 citoyens mobilisés et 8 000 projets aidés avec le soutien de plus de 200 partenaires institutionnels.

Budget prévisionnel pour 2019 + 4 M€

makesense est née d'un mouvement citoyen et a pour mission de :

- Permettre à tous les citoyens d'agir concrètement sur les enjeux qui les touchent ;
- Impulser et accélérer les projets d'entrepreneurs et de startups à impact social et environnemental ;
- Accompagner les entreprises et organisations à devenir plus responsables, inclusives et résilientes.

DÉMARCHE

Depuis sa création, le modèle d'organisation de makesense se passe de PDG et repose sur une **culture de la prise de décision décentralisée**. La force de makesense repose sur l'engagement de ses milliers de bénévoles et l'originalité de son modèle réside dans la conviction que **sa communauté et ses salariés** doivent être au cœur de son modèle de prise de décision. De 2014 à 2016, une première itération d'un modèle de gouvernance partagée a été réalisée. **Ce modèle de**

gouvernance reposait sur un collectif de 17 personnes représentants de la communauté et des salariés de makesense (la SenseRocket).

En 2017, ce modèle de gouvernance semble cependant avoir atteint ses limites et l'association, composée de sa communauté de bénévoles et de petites équipes salariées peine à prendre des décisions structurantes et transversales. Pour renouveler le modèle, chaque équipe commence à tester des processus de gouvernance partagée comme la **sollicitation d'avis** ou la **co-gouvernance**¹.

1. co-gouvernance = processus de management participatif où les décisions sont prises au niveau du plus petit échelon concerné possible (subsidiarité et décentralisation) reconnaissant ainsi l'équivalence de l'avis de chaque membre.

Suite à ces tests, un groupe de 6 personnes est élu via une élection sans candidat avec pour objectif de concevoir un nouveau modèle de gouvernance. **Le modèle proposé fut ensuite présenté à l'équipe, la communauté, et soumis aux conseils de l'advisory board² composé d'organisations amies** (Chronoflex, Fabrique Spinoza, Fondation Lunt, Fly the Nest, Ouishare, Génération Cobaye, etc.) dont les retours conjoints ont permis la réalisation d'une nouvelle version améliorée. En juin 2018, le modèle final est validé par la SenseRocket et l'ensemble des salariés pour être implémenté. L'ensemble du processus a duré 5 mois.

CONSTAT

Pourquoi makesense a décidé de refondre sa gouvernance ?

- **Une complexification des décisions** avec l'expansion de makesense en France et à l'international. Alors que l'organisation réussissait à prendre des décisions au sein des sous-équipes locales ou métiers et savait trouver l'appui de la SenseRocket pour les décisions stratégiques (liées à l'image de marque ou à la pérennité de sa mission sociale), **elle rencontrait plus de difficultés sur de nombreuses décisions intermédiaires** (prioriser des chantiers transversaux par exemple).
- L'implication de 17 membres de la SenseRocket avec des niveaux d'information parfois inégaux sur l'ensemble des décisions stratégiques **alourdissait et ralentissait le processus décisionnel**. Les sujets étaient également de plus en plus éloignés des enjeux et préoccupations des volontaires constituant la SenseRocket.
- **Un manque de visibilité des décisions prises par la SenseRocket** dû à une mauvaise circulation de l'information malgré une volonté de transparence.

ÉTUDE DE CAS

→ Changer d'échelle avec un modèle de prise de décision décentralisé.

1. Une structure organisationnelle sur-mesure

L'organisation de makesense ne présente pas d'organigramme figé. Au contraire, elle évolue en fonction des besoins et des objectifs.

3 NIVEAUX IMBRIQUÉS :

• Des petites équipes autonomes.

Fonctionnant en autogestion, elles correspondent aux équipes³ internationales et aux différentes activités du hub français. Elles n'excèdent pas la taille de 15 personnes pour garantir un niveau d'engagement important et pouvoir rester **agiles**.

• **Des cercles de coordination.** Pour éviter d'avoir recours à des fonctions supports déconnectées du terrain, des référents de chaque équipe se réunissent au sein de cercles (RH, Vente, Administration & Budget, Communication) pour coordonner les actions des équipes, partager les actualités ainsi que développer et partager de nouveaux outils. Chaque cercle est composé d'un coordinateur et un à deux représentants par équipe.

• **Des projets de développement transversaux.** Quand un besoin est identifié, une équipe temporaire est créée pour construire des solutions

Quelques exemples :

1. la *Caring team* dont la mission est de garantir le bien-être collectif et l'épanouissement individuel chez makesense.
2. Le groupe Transparence pour améliorer sur la transparence des données en interne (Le groupe Mesure d'Impact qui s'est constitué pour mesurer l'impact social des actions de makesense).

2. Comité consultatif composé de personnes extérieures à l'organisation makesense.

3. Hub = un pôle d'équipes.

2. Décentralisation du pouvoir décisionnaire

Un important travail collectif d'explicitation des **valeurs et convictions** des membres de makesense s'est avéré être un **préalable indispensable** pour que celles-ci puissent servir de base au nouveau modèle de gouvernance.

Associées à la raison d'être de l'organisation, elle-même résultat d'un travail collectif de définition, ces valeurs servent de guide aux décisions qui sont prises. L'ensemble des précédents de décision collective constitue également une **jurisprudence** à laquelle se référer.

Les valeurs de makesense

1. Le modèle de makesense fait le choix de se baser sur la confiance plutôt que sur le contrôle et part du principe que chacun est fondamentalement une bonne personne et souhaite servir notre mission commune. La confiance est au cœur de chaque collaboration.

2. Il n'y a pas une seule façon de résoudre un problème ou de prendre une décision. Chacun a le droit de faire des erreurs et d'apprendre de ses erreurs.

3. Le conflit fait partie de la vie de l'organisation. Il faut l'accepter et s'équiper de process pour le traiter.

4. Chacun est une seule et même personne au travail et en dehors et makesense ne souhaite pas que les personnes portent un masque au travail. Plus on se connaît soi-même, plus on peut grandir et faire grandir le projet.

La sollicitation d'avis constitue le principal processus de décision. Au sein de makesense, chacun⁴ a le pouvoir de prendre une décision après avoir consulté :

- Les personnes qui seront impactées par la décision ;
- Les personnes bénéficiant d'une expertise ou d'expérience sur le sujet de la décision.

Ce processus comporte 2 partis-pris forts :

- Les membres de l'organisation ne sont pas circonscrits à des périmètres ou des rôles. Tout le monde peut prendre des décisions sur tous les sujets tant que le processus est respecté.
- Chaque membre de l'organisation fait confiance à chacun des autres pour prendre la bonne décision à l'écoute des avis pertinents. On ne recherche pas le consensus mais le consentement. En cas de très fort désaccord sur une décision prise, il est possible pour n'importe qui de déclencher un conflit.

La personne prenant la décision doit ensuite communiquer sur sa décision finale auprès des personnes dont l'avis a été sollicité. Dans un souci de transparence, tous les salariés de makesense peuvent consulter les processus de décision en cours ou finalisé via le logiciel Airtable⁵.

3. Les organes de soutien d'une gouvernance partagée

La **Waterline** (littéralement "Ligne de flottaison") est l'organe qui s'empare des décisions quand celles-ci peuvent mettre en danger l'organisation (au regard de ses financements, de la cohérence avec sa raison d'être, son image, etc.)⁶. Il s'agit d'un groupe de 5 personnes en qui l'organisation et la communauté font confiance en cas de choix difficile à prendre :

4. Les salariés présents depuis moins de 6 mois au sein de l'organisation ne peuvent cependant pas initier seuls un processus de sollicitation d'avis pour prendre une décision impactant l'ensemble de leur équipe ou l'écosystème makesense. Ils peuvent néanmoins lancer un processus décisionnel conjointement avec des collègues ayant plus de 6 mois d'ancienneté ou pour des décisions à échelle réduite (sur leurs missions, leurs projets, leurs rôles, etc.).

5. Airtable est un outil SaaS qui est un mix entre une base de données, une feuille de calcul, et un calendrier. Un certain nombre de nos informations et processus de makesens sont hébergés dessus (base de données employés avec leurs informations RH, notre processus de sollicitation d'avis, etc.).

6. En cas de glissement de la raison d'être de makesense ou d'entorse avérée de ses valeurs.

– 4 salariés élus sur un mode d'élection sans candidat pour un mandat de 2 ans (renouvelable une seule fois);
– 1 membre bénévole élu via une élection sans candidat parmi les membres du *Community Board* pour un mandat d'un an (renouvelable trois fois).

Au sein de la *Waterline*, la prise de décision s'effectue par consentement en présence d'au moins 4 de ses membres et dans une durée d'un mois maximum (si toutes les informations requises n'ont pas été fournies, cette durée peut être allongée d'un mois supplémentaire). Les membres de la *Waterline* peuvent consulter les équipes avant de prendre leur décision. Si la décision concerne un membre de la *Waterline*, ce dernier ne peut pas prendre part au processus décisionnel. Chaque décision finale est communiquée avec le reste de l'organisation via une chaîne Slack⁷ dédiée. Ses membres font également partie du Conseil d'Administration de l'association mère de makesense et la moitié d'entre eux doit être renouvelée tous les deux ans.

La présence du **Community Board** assure l'implication de la communauté de bénévoles de makesense dans le processus décisionnel en permettant de solliciter facilement son avis. Il s'agit d'un organe consultatif composé de 10 à 15 bénévoles actifs. Ils peuvent partager leur avis à n'importe quel membre d'une équipe de l'organisation et avec la *Waterline*.

2 autres entités assurent le bon fonctionnement du modèle de gouvernance :

– Le **Pool of Coaches** qui est sollicité en cas de tensions personnelles ou organisationnelles. Il est composé de 6 personnes formées à la facilitation, la résolution de conflits et la Communication Non-Violente. Leur rôle est d'aider les salariés à se sentir légitime au sein de la gouvernance de makesense ainsi que de les équiper pour qu'ils puissent prendre des décisions. Ils peuvent être sollicités par n'importe quelle personne de

l'organisation et organisent des formations axées sur le savoir-être (communication empathique, feedback, etc.).

– Le **Process Committee** qui est en charge de l'implémentation du nouveau modèle de gouvernance et qui s'assure de sa bonne appropriation par tous. Il identifie également ses potentielles améliorations sur la base des retours des salariés. Cette instance est composée de 4 personnes qui ont été impliquées dans l'élaboration de la gouvernance de makesense ou qui ont été formé aux outils de la **sociocratie**.

7. Slack est un logiciel servant de plateforme de travail collaborative.

Avantages

- Très forte **implication** de tous et un **sentiment partagé de responsabilité** pour l'organisation.
- Un **modèle souple** qui s'adapte en continu aux évolutions de makesense.
- **Transparence et efficacité** des méthodes de décision.
- Un mode de gouvernance et une organisation **au service de sa raison d'être et de ses salariés.**

Limites

- Des **contraintes administratives et légales** qui ne s'accordent pas toujours aux modes de fonctionnement de l'organisation.
- Un équilibre délicat à trouver entre transparence et **surinformation.**

Clés de réussite

- Les principes de la confiance, de l'engagement et de l'équivalence au pouvoir **bien ancrés** dans l'ADN et la culture de makesense.
- **Beaucoup d'échanges** avec d'autres structures s'étant également engagées sur la voie des nouvelles formes d'organisation.
- Une **adaptation des modèles existants** à la raison d'être de l'organisation et aux individus.
- Un **travail préalable** sur la culture de l'organisation, sa raison d'être et la confiance entre ses membres.

Points de vigilance :

- Un **accompagnement important** est nécessaire pour l'appropriation du modèle. L'intégration des nouveaux collaborateurs (*onboarding*) est une étape clé.
- S'assurer que chacun se sente **légitime** à participer à la prise de décision et accompagner les personnes ayant un leadership naturel à l'exprimer dans le cadre des processus définis.
- Risque de **sur-investissement** au travail lié à l'accroissement des responsabilités de chacun.
- Dans une organisation où on élimine les instances de contrôle, **le respect des processus de prise de décisions est extrêmement important** pour éviter d'aller vers le chaos. Il est essentiel de permettre à chacun de se sentir garant du respect des processus afin de permettre **l'auto-régulation** du collectif.

TICKET FOR CHANGE



Secteur d'activité Sensibilisation et formation

Statut juridique Association créée en 2014

Mission Activer les talents de chacun pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux.

CHIFFRES CLÉS

Effectifs Environ 20 salariés et une communauté d'environ 90 bénévoles à travers la France

Bénéficiaires 60 000 participants à nos programmes depuis 2014, 14 500 sont passées à l'action et se sont engagés dans des carrières à impact, 1 400 entreprises sociales créées.

Budget 1,9 M€

Ticket for Change est une "école nouvelle génération" pour acteurs du changement. L'organisation accompagne celles et ceux qui souhaitent avoir un impact positif sur la société par leur travail et les aide à trouver leur voie d'engagement pour changer le monde.

L'entreprise accompagne **trois types de profils** :

- Des **entrepreneurs** qui créent des projets à vocation sociale et environnementale ;
- Des salariés qui veulent contribuer à transformer leur organisation vers plus d'impact (**intrapreneurs**) ;
- Des personnes en reconversion qui veulent trouver un travail qui a plus de sens pour eux (**contributeurs**).

L'équipe de Ticket for Change conçoit et anime des formations et des expériences à vivre en présentiel (événements, week-ends, parcours entrepreneur) ou en ligne (MOOC, Podcasts, Livre pédagogique).



DÉMARCHE

Ticket for Change cherche à construire l'organisation rêvée conjuguant impact au quotidien, forte autonomie et responsabilité des collaborateurs et environnement de travail épanouissant. Dès le départ, les co-fondateurs ont souhaité **impliquer les salariés dans la définition de la stratégie et de la vision de l'entreprise**, afin qu'ils puissent eux aussi s'emparer du projet. La gouvernance de Ticket for Change cherche à mobiliser toutes les forces vives, sollicitant aussi bien l'ensemble de son équipe que ses partenaires ou que ses bénéficiaires.

Après 5 ans d'existence, **le souci de la continuité et de la passation du projet** apparaît de plus en plus central. C'est dans cette démarche que des changements sont apportés à la fois au fonctionnement de la gouvernance et à la stratégie RH, avec pour objectifs l'émergence de nouveaux leaders en interne et l'ouverture de perspectives de développement pour tous et toutes.

ÉTUDE DE CAS

→ Favoriser l'engagement et le développement de toutes et tous au sein de l'organisation

1. Un comité de direction incluant des membres de l'équipe

Le CODI est l'organe de gouvernance interne qui possède une **vision d'ensemble** et est garant de la cohérence des différentes activités menées. Le CODI valide les stratégies annuelles proposées par l'équipe afin qu'elles soient présentées au Conseil d'administration, le tout dans le cadre du cap et des objectifs à 3 ans définis avec l'équipe et les parties prenantes de Ticket for Change. Le comité de direction avait été créé historiquement avec la même intention mais avait fini par souffrir de dysfonctionnements : difficulté de partager toutes les informations à l'équipe, présence uniquement de co-fondateurs qui ne permettaient pas une identification des autres membres de l'équipe,

augmentation de la charge mentale sur les co-fondateurs, peu d'évolution possible pour les nouveaux leaders de l'organisation...

En 2018, un long travail de réflexion et d'accompagnement très précieux réalisé par des coaches mentors de Ticket for Change de la première heure est entamé pour faire évoluer son rôle et son fonctionnement¹, en commençant par l'identification des sujets où la responsabilité de la décision pouvait être partagée avec des membres de l'équipe. Renommé CODI, ce comité s'est **ouvert aux salariés désireux de participer à la prise de décision**, tandis que certains co-fondateurs s'en sont retirés.

Aujourd'hui, le CODI se réunit une fois par mois durant 4 heures pour aborder les sujets stratégiques propre à son nouveau rôle, comme par exemple la validation des feuilles de route annuelles, du lancement de nouvelles activités, ou encore des besoins de recrutement. En général, les sujets sont abordés sur proposition de l'équipe. Selon les sujets traités et les objectifs (validation, décision, challenge, brainstorming...), différentes techniques d'intelligence collective sont utilisées. En début de chaque réunion, un partage des rôles délégués très stricte est effectué afin de maximiser l'efficacité et l'attention de chacun pendant 4 heures.

Il se compose de 5 personnes :
– 3 personnes y siègent en raison de leur fonction et de la vue d'ensemble sur l'organisation que celle-ci leur apporte : la Directrice Générale, la Directrice générale adjointe qui occupe aussi la fonction de responsable de la politique RH et la Directrice Administrative et Financière.
– 2 représentants des salariés élus suite à une élection sans candidat pour un mandat d'une année.

L'ordre du jour du CODI est défini par la DG et la DGA sur la base des demandes de l'équipe et en fonction du caractère prioritaire des sujets. Les salariés ne siégeant pas au CODI sont également

1. Ticket for Change a été accompagné par Patrick de Dainville, Diane Mautin et Arielle Genton.

sollicités pour y intervenir sur certains sujets. Un **compte-rendu** des sujets traités et des décisions est ensuite systématiquement mis à disposition de l'ensemble de l'équipe sur la plateforme de communication interne Slack.

2. Un coach interne accompagnant chaque salarié

L'**autonomie et la responsabilisation** de chaque collaborateur sont un des principes clés du modèle managérial de Ticket for Change. Les salariés disposent d'énormément de liberté dans leur travail et leur organisation. Le télétravail est, par exemple, une pratique courante.

L'accompagnement RH se veut décentralisé et est directement assuré par les collègues. Chaque salarié dispose ainsi d'un "**coach interne**" qui occupe trois rôles :

- **Un rôle d'interlocuteur RH** à contacter pour demander des congés ou en cas de maladie. C'est également avec le coach interne que le salarié fait deux fois par an son évaluation, au cours de laquelle il redéfinit ses missions et ses objectifs et peut négocier une évolution de sa rémunération.
- **Un rôle de soutien** à solliciter en cas de challenge ou coup dur et pouvant apporter son aide dans la résolution de problèmes.
- **Un rôle de référent** à consulter sur les décisions stratégiques. Le coach interne dispose d'un droit de veto sur certains sujets clés relatifs à la stratégie annuelle ou les recrutements.

Un des principaux défis est d'assurer la bonne formation des coaches internes et de faire évoluer en permanence les outils associés.

3. Un onboarding rodé

Le parcours d'intégration au sein de Ticket for Change mise beaucoup sur **des temps d'acculturation et de rencontre avec l'équipe**. Il comporte :

- **Des temps d'échange appelés les "cœur-à-cœur"**. Chaque nouvel arrivant rencontre chaque personne de l'équipe individuellement ou en binôme pour comprendre leur fonction au sein de

l'organisation, mais aussi, et surtout, pour faire connaissance et partager leur parcours et leurs engagements.

Cette étape peut prendre du temps mais se révèle cruciale pour nouer de bonnes relations de travail et renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe.

- **Des temps de formation** où les nouvelles recrues vont se documenter sur les activités et la raison d'être de l'organisation via la consultation de documents clés ou des temps de formation par des membres de l'équipe. Les nouveaux salariés vont aussi être amenés à s'initier aux pédagogies de Ticket for Change en réalisant certains exercices habituellement proposés aux bénéficiaires (ex. : ikigai).

- **Un temps de rencontre et d'échange avec son coach interne** pour définir un fonctionnement de travail et ses objectifs à moyen et long terme et mettre en route concrètement la mission.

- **Une partie administrative** immanquable (contrat de travail, création de boîte mail, etc.) ainsi qu'une démonstration des outils de communication interne (Slack).

- **Une célébration** pour fêter l'arrivée des nouveaux membres avec l'équipe au complet autour d'un déjeuner ou d'un pot.

Cet onboarding s'est beaucoup inspiré des travaux de Frédéric Laloux sur le sujet. Comme pour les coaches interne, un des principaux défis est de consacrer du temps à la mise à jour en continu de ces outils et à la diffusion en interne.

Avantages/impacts positifs

- La gouvernance participative est plus transparente.
- Les élections sans candidat au CODI font émerger de nouveaux leaders au sein de l'équipe et le renouvellement annuel des représentants contribue au dynamisme de cet organe de décision.
- Cette nouvelle organisation interne favorise l'engagement des équipes.
- Une autonomie et une responsabilité forte pour chaque collaborateur permettent à tous de grandir professionnellement et personnellement.

Limites

- Le processus d'*onboarding* peut s'avérer chronophage.
- La mise à jour des outils RH dans la durée est difficile à prioriser au quotidien, les outils devenant rapidement plus à jour.
- Il est difficile de faire monter en compétences chaque collaborateur sur ce rôle de coach interne sans vrai temps dédiés là-dessus : c'est évident mais difficile à prioriser également!

Clés de réussite

- L'accompagnement par des coaches professionnels a été absolument nécessaire et clé pour définir un modèle qui ressemble vraiment aux valeurs et à la culture de l'entreprise.
- L'ouverture du CODI est un signal fort de la confiance que les fondateurs accordent à l'équipe de Ticket for Change et est un super levier de montée en compétences de nouveaux leaders dans l'équipe.
- L'élection sans candidat est un process très puissant pour la cohésion d'équipe, à condition qu'il soit animé par un facilitateur expérimenté.
- L'emphase mise sur les temps d'échange et de rencontre durant le parcours d'intégration renforce vraiment la cohésion d'équipe.
- L'investissement dans la formation continue en temps d'abord, et idéalement en ressources, est nécessaire.
- Un modèle de gouvernance et d'organisation interne qui fonctionne à un instant T peut ne plus fonctionner 6 mois plus tard : c'est en test perpétuel et il faut comprendre et accepter que tout est en perpétuelle évolution.

Points de vigilance

- Les processus et outils doivent régulièrement être mis à jour au fur et à mesure que l'organisation évolue.
- Il faut régulièrement réitérer des temps de formation RH avec les coaches internes.
- Il faut savoir être humble et patient tout au long de la mise en place car des situations non prévues ou contradictoires ou pour lesquelles personne n'a de réponses apparaîtront forcément.

RÉSEAU MÔM'ARTRE



Secteur d'activité Éducation artistique et culturelle

Statut juridique Association créée en 2008

Régions Île-de-France, Bretagne et Pays de la Loire, PACA

Mission À travers la pratique artistique et la découverte culturelle, Môm'artre contribue à révéler les talents des enfants et des adultes, développer le potentiel de chacun, tout en favorisant l'égalité des chances.

CHIFFRES CLÉS

Effectifs 85 ETP

Chiffre d'affaires 3,5 M€

L'association Réseau Môm'artre est un réseau d'artistes-animateurs professionnels, de bénévoles, de services civiques, de stagiaires BAFA et de salariés qui propose :

- Un mode de garde collectif et artistique pour les 4-11 ans, après l'école et pendant les vacances, des interventions artistiques dans les écoles,
- Des formations à l'animation et à la pédagogie par les arts,
- Et des événements pour petits et grands favorisant la vie de quartier.



DÉMARCHE

La gouvernance du réseau Môm'artre reposait essentiellement sur les deux dirigeantes de l'association, très sollicitées par les collaborateurs. Cette responsabilité se révélait lourde à porter. À mesure que le réseau national s'étendait, les décisions stratégiques à prendre devenaient également de plus en plus complexes.

Sans être une des raisons principales de la création du Codir, la question de la résilience de l'organisation s'est aussi posée avec le départ de sa Directrice Générale et cofondatrice du Réseau (Cécile Decognier).

Môm'artre a ainsi décidé de se faire accompagner par Brice de Margerie, qui dirige la communauté

Talent Social et travaille au sein de Codesign-it, dans la création **d'un comité de direction plus collégial**. L'accompagnement s'est fait sur six journées de réflexion et travail intense (à raison d'une par mois) pour concevoir et éprouver cette nouvelle instance de gouvernance. Cette phase d'expérimentation a aussi permis au groupe de se constituer et à chacun de s'initier aux méthodes de co-design/d'intelligence collective.

OBJECTIFS

- Partager le pouvoir décisionnel, notamment sur les décisions stratégiques
- Augmenter la coopération transversale et l'engagement collectif
- Assurer une participation active centrée sur les débats et les décisions

ÉTUDE DE CAS

→ Décider à plusieurs de manière efficace

1. Le fonctionnement du Codir

La composition du Codir vise une représentation de tous les territoires et tous les métiers du réseau Môm'artre.

Sont présents :

- La direction générale (Présidente et DG)
- Les responsables de territoires (Paris, IDF, Ouest et Sud)
- Les responsables de service du réseau (Responsable RH, DAF, et Responsable Formation)

Le Codir peut aussi inviter ou saisir des salariés sur des sujets précis. Il traite prioritairement des sujets stratégiques ou de sujets opérationnels complexes et s'intègre au reste de l'écosystème des décisions collectives au sein de Môm'artre (AG, CA, réunions d'équipes, groupes de travail).

Son mode opératoire :

1. Des réunions mensuelles et obligatoires aux séquences ritualisées, préparées avec des outils spécifiques. Chaque réunion suit un déroulé et un ordre du jour précis, dans un temps resserré pour maximiser la prise de décision.
2. Des **rôles délégués** tournants pour une meilleure coopération et une prise de décision impliquant l'équipe entière.
3. Une instruction préalable pour consacrer le codir à l'échange et la prise de décision collective.
4. Un choix des sujets ciblés selon les catégories, concernant les différents pôles et territoires, sur le plan stratégique du développement ou de la consolidation des

activités du réseau. Pour aider à définir si un sujet relève bien de cette instance et mesurer son niveau stratégique, un document identifie les grandes familles de sujet, en les illustrant par des exemples concrets.

5. Le Codir est régi par une charte de valeur favorisant la coopération, l'écoute active, la proposition de solution et l'émergence de décisions partagées. Cette charte est signée par tous les membres du Codir.

6. Un compte-rendu clair et précis afin d'assurer le suivi et la transparence des décisions prises. Ce compte-rendu est ensuite consultable par le reste des collaborateurs.

BILAN

Impacts positifs

- Rend les membres du Codir acteurs des prises de décisions stratégiques en développant leurs compétences et leurs contributions.
- Consolide le projet associatif en favorisant l'innovation et la créativité dans la gouvernance et en enrichissant les prises de décision d'une vision collective, plus proche du terrain et interconnectée (entre services et différentes directions).
- Augmente la coopération transversale et l'engagement collectif.
- Les rôles et le protocole ritualisé assurent une participation active centrée sur les débats et la production de décisions qualitatives.
- Une montée en compétence collective sur les méthodes de co-design/intelligence collective. Ces méthodes peuvent être réemployées au quotidien dans les autres instances de décision.

Limites

- Certains collaborateurs peuvent exprimer des réticences à s'impliquer et à exprimer leur avis car la coresponsabilité des décisions peut être difficile à porter.

Clés de réussite

- L'accompagnement extérieur a permis à l'organisation d'éviter les travers habituels et de s'ouvrir à de nouvelles méthodes d'animation de réunions.
- Un format construit et éprouvé par le collectif.

- Un principe d'égalité entre les membres du codir. Chacun-e est incité-e à prendre la parole et donner son avis de manière argumentée.

Points de vigilance

- Nécessite de l'organisation en amont, une grande clarté sur la répartition de chacun, ainsi qu'une certaine rigueur sur le respect du protocole et la gestion du temps.
- Apprendre à décider collectivement et travailler sur sa posture, savoir accueillir les avis divergents, mais aussi les exprimer. (NB : éviter le consensus mou, savoir cultiver la divergence constructive...)
- Un processus de décision qui demande une participation active et qui exige que chaque collaborateur soit capable d'émettre un avis et de se positionner dans les débats.
- Être vigilant à l'expression et l'écoute de tous les avis.
- Une réelle volonté des dirigeants à partager le pouvoir est nécessaire. Co-décider implique d'accepter de ne plus être le décisionnaire final et de voir le collectif ne pas suivre son avis.

LA FABRIQUE



Secteur d'activité Ébénisterie, agencement d'intérieur et création de mobilier

Statut juridique SARL créée en 2008

Région Lyon

Mission sociale Créer en France des emplois manufacturiers de bonne qualité et faire une place aux plus fragiles dans le travail.

CHIFFRES CLÉS

Effectifs 25 salariés

Chiffre d'affaires 2 M€

DÉMARCHE

L'idée d'un fonctionnement basé sur **le partage du pouvoir et de la richesse** est au cœur du projet de La Fabrique depuis sa création. Ses deux fondateurs, Nicolas Autrec et Fabrice Poncet, souhaitent construire une entreprise dont le fonctionnement incarnerait les valeurs leur tenant à cœur : la confiance, le partage, le respect et l'engagement commun.

Leur objectif est de faire de La Fabrique une entreprise reconnue régionalement dans son métier et reconnue à l'échelle nationale pour ses pratiques de management et de gouvernance innovantes. Sur ce deuxième aspect, une **nouvelle phase est initiée en 2018. Si les salariés de La Fabrique ont toujours eu beaucoup de responsabilité et de liberté pour organiser les processus opérationnel (deviser, concevoir, acheter, fabriquer et installer), les gérants souhaitent procéder à une plus grande redistribution du pouvoir.** En juin, ils proposent cette refondation à l'équipe lors d'un séminaire de lancement du projet, suivi d'un travail informel de toute l'entreprise pendant l'été. Le processus est clôturé par un séminaire de bascule organisé en

septembre avec la réorganisation des équipes et des élections sans candidats pour choisir les salariés membres de la DIRCOF, le nouvel organe de gouvernance participative.

CONSTAT

- L'accroissement des effectifs (de 15 à 25 collaborateurs) a rendu nécessaire de revenir à une organisation en **équipes de taille réduite** permettant à chacun de prendre en main les responsabilités de son travail.
- Des difficultés à créer un **espace de concertation et de codécision satisfaisant** du point de vue de l'engagement des salariés au projet collectif.
- La forme d'encadrement de la production, mouvante et sans ligne hiérarchique précise, aboutit paradoxalement à une **concentration de la responsabilité de décision** sur les épaules des gérants.

→ Redistribuer le pouvoir et créer une plus grande coresponsabilité

1. Une réorganisation des équipes vers l'autogestion

Afin de rendre les processus opérationnels autonome et de garantir la liberté des salariés dans leur travail, La Fabrique s'est réorganisée en **équipes de taille réduite** (ne dépassant pas la dizaine de personnes) :

→ **2 équipes de fabrication :**

- **"La Fabrique Projets"** qui assure la fabrication des projets sur-mesure. Elle dispose d'un chef d'atelier nommé par les gérants et l'encadrement des projets est assuré par des chargés de production (chefs d'équipe variables).

- **"La Fabrique Multiple"** qui travaille sur des projets en série et dont les membres suivent le dispositif d'accueil personnes éloignées de l'emploi, [Hop! Emploi](#). Plus jeune, moins nombreuse et plus fragile, cette équipe requiert plus d'attention et a pour chef d'atelier un des gérants.

→ **L'équipe "Bureau"** qui est composée des fonctions support et des chargés d'affaire. Faisant face à la fois à des problématiques communes de gestion du lieu et à des champs d'activités divers (compta, commercial, bureau d'étude, etc.), elle ne possède pas de responsable et fonctionne en autogestion. Un des gérants y est présent mais en retrait des décisions.

→ Les deux fondateurs composent enfin **l'équipe "des Gérants"**. Présents dans les équipes "Bureau" et "Multiple", il est prévu qu'à terme ils se désengagent de la responsabilité de ces derniers.

Les principes de **subsidiarité** et **d'interdépendance** sont au centre de cette nouvelle organisation. Chaque équipe présentant des spécificités, ont des degrés d'autonomie hétérogènes et des formes d'organisation différentes. Le rôle des responsables dans l'animation de la vie

d'équipe et la prise de décision y est plus ou moins fort. **Toutes ont cependant un pouvoir décisionnel élargi** sur leur gestion interne, leurs investissements et leurs achats, tant que les conséquences de ces décisions n'impliquent pas les autres parties de La Fabrique.

Sans faire l'objet d'un suivi rigoureux de son protocole, la gestion par consentement est privilégiée autant que possible pour les décisions opérationnelles et quotidiennes. Le responsable peut néanmoins choisir de décider par lui-même ou déléguer le choix de la décision à un membre de l'équipe.

2. Espaces de discussion et instance de décision collégiale

Depuis le commencement, les fondateurs de la Fabrique ont cherché à engager les salariés dans le projet collectif et la prise de décision. Un **conseil d'entreprise (CE)**, réunissant gérants et salariés toutes les 6 semaines, a d'abord été créé dès 2009. Cette instance était pensée comme un espace d'information, de concertation et de décision. Certains sujets étaient votés sur un "mode souverain", c'est à dire que les gérants se rangeaient à la décision collective. Néanmoins la discussion en son sein manquait de fluidité et les salariés ne s'en emparaient pas forcément. Si le CE existe encore aujourd'hui, son rôle est celui d'un **espace d'information et de concertation** avec tous les salariés, et non comme une instance de décision. Il reste un moment important de la vie de l'équipe, et un marqueur de l'identité de La Fabrique en tant que lieu de transparence.

La Fabrique a expérimenté le format des **"Open Cafés"** : des réunions de concertation dédiées aux salariés uniquement. L'absence des dirigeants visait une libération de la parole. Mais très vite, la création de cet espace de discussion apparaît comme insatisfaisante.

Les salariés qui n'exprimaient pas leur voix en CE n'y prennent pas plus la parole et les types de sujets susceptibles d'y être abordés ne sont pas clairs. Les salariés font parfois part de leurs plaintes et de leurs revendications sans que la discussion ne fasse avancer le projet collectif.

Suite à une séance particulièrement décevante et face à la crainte qu'ils se transforment en "Bureaux des pleurs" les open cafés sont abandonnés au profit d'une nouvelle instance de gouvernance participative. La concertation au sein des équipes est désormais considérée suffisante pour régler les problèmes et les conflits. L'échec de cette formule est sans doute lié à une mauvaise analyse de la situation et à des règles du jeu trop floues sur la nature de ce lieu (maturation, décision...).

En 2018, un nouvel organe est créé :

La Direction Collégiale (DIRCOF).

Sa composition comprend :

- Les 2 associés fondateurs;
- 2 salariés nommés du fait de leur fonction : l'assistante administrative et le chef d'atelier de l'équipe Projet;
- 3 salariés élus sur le mode de l'élection sans candidat.

Les éléments saillants de cette Dircof sont les suivants :

- La Dircof n'est pas un comité stratégique, mais un organe opérationnel qui se réunit toutes les semaines;
- Les salariés (élus et nommés) ne sont pas représentants auprès de la direction, mais **deviennent** la direction. Cette nouvelle responsabilité est un service rendu au collectif, et n'entraîne par conséquent pas de rémunération spécifique;
- Les salariés ont souhaité et permis d'améliorer le formalisme de la direction : relevés de discussions, relevés de décision, communication à tous, confidentialité, type de sujets traités (les salariés de la Dircof ne souhaitent pas être décisionnaires sur les rémunérations et les licenciements).

Quelques exemples de sujets traités :

- Résolution du problème récurrent de Besoin en Fond de Roulement;
- Mise au point de l'accord NOTT (Nouvelle Organisation du Temps de Travail);
- Décision de consacrer gracieusement 3 demi-journées de production à la fabrication d'une cabane de jardin avec de jeunes artistes;
- Comment améliorer le soin apporté au matériel?

- Faut-il augmenter le prix de la cantine pour manger plus bio et plus local?
- Devons-nous établir des règles sur les ruptures conventionnelles?

Les décisions de la DIRCOF se prennent en priorité par consentement. Néanmoins, si une décision ne peut se prendre alors que le calendrier l'impose, la DIRCOF déclenche un processus accéléré de décision avec une rencontre par jour durant une semaine. Si, au bout d'une semaine, le problème n'a pas trouvé de solution et que le processus par consentement est bloqué, la DIRCOF peut choisir de remettre le choix de la décision aux gérants. L'animation de ses réunions est également tournante, permettant à chacun de s'y essayer.

BILAN

Impacts positifs/avantages

- Coresponsabilité de la décision et un engagement accru des salariés au projet de l'entreprise
- Une montée en compétence collective sur la discussion et l'animation des réunions
- Des décisions plus mûries et plus qualitatives
- Amélioration de la qualité des relations entre les personnes

Difficultés/limites

- Les compétences en animation de la décision et de la vie d'équipe inégalement répartie entre les personnes et les équipes
- Selon les métiers, la vie d'équipe est plus ou moins dynamique.
- La coresponsabilité peut s'avérer difficile à porter pour certains salariés, en particulier dans la Dircof
- Un risque de cloisonnement entre les équipes

Clés de réussite

- Ménager des temps de discussion et de vie d'équipe
- Définir le cadre de la liberté des salariés et clarifier les règles de la responsabilité dans la décision, aussi bien au sein des équipes opérationnelles que de la DIRCOF
- S'améliorer en essayant et en bricolant

- Accompagner les salariés vers l'interdépendance et la codécision puisque les décisions ne sont plus tranchées par les gérants au final
- Le renouvellement du rôle des gérants :
 - Être à l'initiative de la démarche, presque de manière autoritaire
 - Inverser la posture : ne plus être dans la délégation mais dans l'accompagnement des salariés
 - Garantir le cap que l'organisation doit suivre.

Points de vigilance

- Être membre de la direction collégiale est une grosse prise de responsabilité pour les salariés et demande un apprentissage des règles de la prise de décision collective.
- L'autogestion comme la codécision demande une vie d'équipe dynamique qu'il faut réussir à mettre en place et surtout maintenir.
- Réussir à dépasser la culture "patron-ouvrier" parfois prégnante dans le milieu de l'ébénisterie pour faciliter la participation des salariés.

ENERCOOP



Secteur d'activité Énergie

Statut juridique SCIC

Régions Réseau de 11 coopératives (Hauts-de-France, Nord-Est, Normandie, Bretagne, Pays de la Loire, Aquitaine, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon, PACA, Auvergne Rhône-Alpes, autres territoires)

Mission Promouvoir et développer les énergies renouvelables, inciter à la réduction de la consommation d'énergie et favoriser l'appropriation citoyenne de la question énergétique.

CHIFFRES CLÉS

Effectifs 200 salariés

Chiffre d'affaires 50 M€

Enercoop est un fournisseur d'électricité 100 % renouvelable et une coopérative ayant une logique de circuit court.

DÉMARCHE

En 2014, dans un contexte de croissance et suite à un conflit interne entre la direction et une partie des salariés, Enercoop a démarré un accompagnement d'un an et demi avec l'Université du Nous (UdN).

Le conflit a permis d'identifier une volonté importante des salariés d'être pleinement partie prenante dans la mise en œuvre d'une stratégie de développement concrétisant un changement d'échelle. Un des sujets déclencheurs étant la politique de rémunération et sa construction collective souhaitée. L'accompagnement, à travers des expérimentations et des formations, a permis d'identifier les difficultés et d'apporter des pistes de résolutions pour mieux travailler ensemble.

L'intégration au quotidien de ces apprentissages collectifs a pris des formes multiples et s'est fait de façon hétérogène selon les équipes et les métiers. L'uniformisation des pratiques, si elle fut un temps envisagée, fut finalement mise de côté. Chaque équipe est considérée comme souveraine dans sa propre transformation, tout en ayant des moyens à sa disposition pour être accompagnée.

Depuis 2016, Enercoop apprend à devenir autonome vis-à-vis des consultants extérieurs. Les prestations d'accompagnement autour de la coopération sont plus ponctuelles et concernent des besoins mieux identifiés.

Finalement, face au changement d'échelle et de la complexité d'une organisation souhaitant faire avec l'humanité de chacun, l'engagement sur la voie du "Faire-ensemble" aura permis d'identifier

qu'il ne s'agit que rarement d'anticipations des problèmes, mais plutôt d'une question de cadres, de posture, et de culture commune permettant d'ajuster les organisations et de faire face à l'imprévisible en émergence.

ÉTUDE DE CAS

→ Accompagner le changement d'échelle du projet Enercoop tout en préservant la coopération et son identité militante.

1. Clarifier collectivement les processus décisionnels

Chez Enercoop, les cadres de l'organisation (règles, organes et processus) sont souvent remis en question afin d'être mieux clarifiés. Ce questionnement des cadres se fait notamment au sein d'instances collectives transversales permanentes ou temporaires nommées "Cercles".

Les Cercles chez Enercoop incluent des salariés représentants de chaque pôle d'activité, qui peuvent être choisis à la suite d'une élection sans candidat ou d'un tirage au sort, suivi d'un entretien de validation avec les autres membres du cercle.

Ainsi, durant l'accompagnement de l'UdN, un Cercle de transition composé de salariés élus en élection sans candidat a été créé avec pour mission de réfléchir à comment améliorer la **gouvernance**. Ce Cercle entreprit d'identifier des "zones de flou" susceptibles de faire émerger des difficultés ou blocages au sein de l'organisation, et de prioriser celles devant être traitées en urgence.

Le Cercle de transition commença donc par créer un Cercle de rémunération chargé de clarifier une politique de rémunération commune à l'ensemble du réseau Enercoop. Aujourd'hui, cette politique de rémunération est intégrée dans un accord d'entreprise et le Cercle est toujours existant, bien que ses missions aient évoluées.

2. Le Jardin d'Animation et de Facilitation (JAF), la ressource interne du "faire-ensemble"

Alors que l'accompagnement de l'UdN touchait à sa fin, il a été décidé de poursuivre le travail entamé et de construire en interne une instance de référence sur l'animation et la **facilitation** des dynamiques de groupe. Le JAF regroupe des **salariés volontaires qui consacrent une partie de leur temps de travail à accompagner des temps collectifs internes** avec pour raison d'être de "**faciliter le choix de la coopération sur le chemin d'Enercoop**".

Le JAF est une ressource mise à disposition de l'ensemble du réseau d'Enercoop et peut donc être sollicité par tous les salariés en fonction de leurs besoins, mais aussi par le Conseil d'administration ou pour les Assemblées générales.

L'accompagnement du JAF :

• Aide sur les questions de co-création et de co-décision.

Le JAF accompagne l'organisation et l'animation de réunions ou séminaires. Quand il n'assure pas directement l'animation, il peut faire des propositions de déroulé en fonction du contexte, de l'intention et des résultats attendus de la réunion qui ont été clarifiés avec les référents du JAF en amont.

• Formation aux outils et aux postures.

Le JAF anime des réunions de formation à l'**intelligence collective** et ses outils, sur le mode du partage d'expérience entre pairs. Il s'appuie également sur le sensoriel (mouvement, théâtre, voix) en construisant des expériences coopératives de dynamique de groupe. Le JAF forme aussi les nouveaux collaborateurs à la coopération lors d'un parcours d'intégration (voir 3).

• Résolution de conflits.

En réponse à des demandes de salariés ou de la direction des ressources humaines, le JAF peut intervenir en tant qu'instance de médiation de conflits.

Le JAF dispose d'un **budget** qui lui est propre lui garantissant une autonomie et une légitimité au sein de l'organisation

Enercoop. Il a également un **rôle proactif dans l'élaboration des cadres communs de la coopération**. Actuellement, il travaille notamment sur l'écriture de l'histoire du "Faire-Ensemble" chez Enercoop, il est accompagné par SFUMATO (méthode de l'Épopée créative[®]) sur la manière de la restituer, aujourd'hui principalement à destination de l'interne, afin de créer ainsi une "mémoire collective" dynamique et évolutive et d'intégrer les nouveaux salariés.

Pour Mohamed Sifaoui, responsable des services énergétiques chez Enercoop et membre du JAF, apprendre à mieux "faire-ensemble", c'est se donner les moyens de ne pas faire reposer la coopération uniquement sur un facteur humain contingent. C'est considérer que coopérer n'est pas une chose naturelle ou facile, et cela demande par conséquent d'investir des moyens, du temps et des compétences tout en **se donnant au préalable des références et un vocabulaire commun**.

3. Intégration et amélioration continue

"Venir travailler pour une coopérative et un projet militant ouvre de fait un champ de questionnements pour les salariés d'Enercoop, que ce soit dès l'entretien d'embauche ou à l'arrivée."
– Alexia Perroux, chargé de recrutement et d'intégration chez Enercoop.

Les moyens investis et le vocabulaire particulier utilisé au sein d'Enercoop pour favoriser la coopération posent aussi la question de la place et de la posture de chaque individu au sein du collectif. En effet, certains outils ne déploient leur potentiel qu'en présence d'un certain type de postures et d'une interconnaissance forte au sein du groupe. Ainsi, le pôle RH d'Enercoop fait attention **à accompagner les salariés tout au long de leur parcours pour qu'ils s'approprient les cadres communs**.

• Dès le **recrutement**, la dimension coopérative du projet Enercoop est expliquée aux nouveaux salariés, qui sont

invités à consulter des ressources (glossaire, fiches méthodes, etc.). Chaque équipe est également incitée à construire ses **propres processus et outils de recrutement** pour permettre la participation au choix des futurs collègues.

- Pendant le **parcours d'intégration**, un module organisé par le JAF permet de sensibiliser les nouveaux salariés à la coopération chez Enercoop et de présenter son histoire. **Une formation de Communication Non-Violente** est par ailleurs proposée.
- Les personnes ayant des rôles de management bénéficient d'un accompagnement spécifique afin de **cultiver une posture coopérative de travail et de créer un groupe de pairs qui œuvre à l'amélioration continue de l'organisation et de la coopération**.

En parallèle du travail d'intégration permanente de nouveaux salariés dans cette culture de la coopération, Enercoop œuvre (bien qu'à des rythmes hétérogènes selon les équipes) constamment à l'amélioration continue de son organisation et sa gouvernance, à travers de multiples questionnements : la place du manager, l'ajustement des rôles en partant de difficultés rencontrées, le juste niveau de transparence, l'équilibre entre postures franches de coopération et le besoin de garde-fous à travers le rôle des instances de représentants du personnel, etc.

À travers la croissance de l'effectif et son renouvellement, des besoins nouveaux apparaissent et des visions nouvelles s'ajoutent, enrichissant la coopération sur le chemin d'Enercoop. L'échange avec d'autres structures qui expérimentent des modes d'organisation alternative permet de renouveler son regard et s'encourager.

Impacts positifs

- Le JAF est aujourd'hui une instance de référence au sein d'Enercoop, bien identifiée des salariés qui n'hésitent pas à la solliciter.
- L'ensemble des salariés se sont bien imprégnés de la culture du "faire-ensemble".
- L'identité coopérative du projet Enercoop reste préservée dans son organisation et sa gouvernance.

Limites

- La terminologie relative au nouveau modèle de gouvernance peut être source de divisions.
- Des zones de flou mises en lumière par le changement d'échelle : lien entre les coopératives du réseaux, problématiques organisationnelles et RH au sein de chaque coopérative, etc.
- Les défis restent nombreux : culture du feedback, régulation des conflits, coopération sur les projets transversaux, maturité de la confiance, renforcement de l'intégration des nouvelles recrues, etc.

Clés de réussite

- Une initiative engagée et réactivée par le collectif des salariés, capable de survivre aux changements de direction.
- De réels moyens financiers et humains engagés pour accompagner les transformations.
- Un fort investissement dans la formation, s'appuyant aussi bien sur l'expérimentation que sur l'expérientiel et le sensoriel.
- Une forte culture militante qui amène les salariés à questionner collectivement l'organisation dans le but de son amélioration.

Points de vigilance

- Il est nécessaire de construire des cadres favorisant la confiance, et son corollaire la coopération.
- La transformation organisationnelle peut susciter des attentes, voire des frustrations.
- La remise en question permanente des cadres peut aussi amener de l'instabilité.
- Du bon et du moins bon dans l'hétérogénéité des pratiques.
- La sacralisation de certaines formes d'organisation qui fait perdre de vue que le type d'organisation est un moyen et non une finalité.

LES AMANINS



Secteur d'activité Le centre des Amanins a plusieurs activités :

- Une école primaire, l'école du Colibri
- Une ferme en agroécologie et permaculture
- Un centre d'accueil et de formation : classes de découvertes, séjours vacances, stages, séminaires

Statut juridique SCOP

Région Auvergne-Rhône-Alpes (Drôme)

Mission Œuvrer dans la sobriété et transmettre son expérience vivante de la coopération au sein d'un lieu inspirant, où la nature et l'humain se retrouvent.

CHIFFRES CLÉS

Effectifs Une vingtaine de personnes au total, dont une quinzaine travaillant au sein de la SCOP, réparties sur un lieu qui s'étend sur 55 hectares de champs, prairies et forêt.

Bénéficiaires Le centre accueille environ entre 6 000 et 7 000 visiteurs par an. L'école accueille entre 35 et 40 élèves par an.

Chiffre d'affaires 600 000 €



DÉMARCHE

Le projet des Amanins est né en 2003 de la rencontre de l'entrepreneur Michel Valentin et de l'agronome et philosophe Pierre Rabhi. Isabelle Peloux, la compagne de Michel Valentin, s'est rapidement associée au projet avec son expérience de l'écologie relationnelle. Ensemble, ils ont pensé un centre d'accueil ayant pour but de concilier :

- Une activité économique pérenne ;
- Des choix de fonctionnement alternatifs et écologiques ;

- Une dimension pédagogique marquée par un souci de solidarité et d'ouverture au plus grand nombre.

Plusieurs chantiers sont lancés et l'association Les Amanins emploie progressivement jusqu'à une trentaine de salariés. Preuve de l'engagement écologique du projet, les cultures de la ferme assurent l'autonomie alimentaire du lieu tout en préservant la biodiversité, tandis que l'installation d'équipements fournisseurs d'énergies renouvelables permet de se rapprocher de l'objectif d'autonomie énergétique. La construction

des bâtiments s'est faite selon les méthodes de l'écoconstruction et la plupart des déchets sont recyclés, notamment par l'implantation d'un système de phyto-épuration.

La structure juridique associative n'étant pas adaptée au lancement d'une activité d'accueil en séjour, une société libre d'exercer sur le secteur marchand est créée en 2008. Les salariés souhaitant conserver la maîtrise de leur activité, il est décidé d'opter pour le statut de la **Société Coopérative et Participative (SCOP)**.

Le décès de Michel Valentin en 2012 impacte fortement l'organisation et pose la question de son remplacement à la direction. Les salariés ont fait le choix de continuer d'honorer son action tout en adoptant un **modèle de gouvernance à auto-rité partagée**.

ÉTUDE DE CAS

→ Allier engagement écologique, pérennité économique et modèle de gouvernance alternatif

1. Des structures juridiques au service du projet commun

Les Amanins sont constitués par trois structures juridiques :

- **Une Société Civile Immobilière (SCI)**, propriétaire du lieu.
- **Une association** loi 1901, qui détient 99 % des parts de la SCI et qui est garante de l'éthique du projet. Elle s'occupe également de la gestion l'école du Colibri et de l'organisation de classes découvertes.
- **Une Société Coopérative et Participative (SCOP)** qui est l'entité économique responsable de la production et de la transformation des produits agricoles et de l'accueil des visiteurs. Le statut d'associé est obligatoire pour tous les salariés présents depuis plus de 2 ans au sein des Amanins. Les salariés ont également fait le choix d'expérimenter le salaire unique (taux horaire unique de 12 € brut de l'heure en 2019), redonnant ainsi une valeur égale à chaque métier, et notamment au métier de paysan qui est généralement dévalorisé dans la société.

La relation entre les trois structures est assurée par un **comité de pilotage** regroupant des représentants de chaque entité, ainsi que des référents des cercles opérationnels. Ce comité de pilotage fixe les grandes orientations stratégiques pour le projet. La coexistence de ces trois structures, garante de la légalité du projet, permet *in fine* le bon fonctionnement de l'ensemble des Amanins.

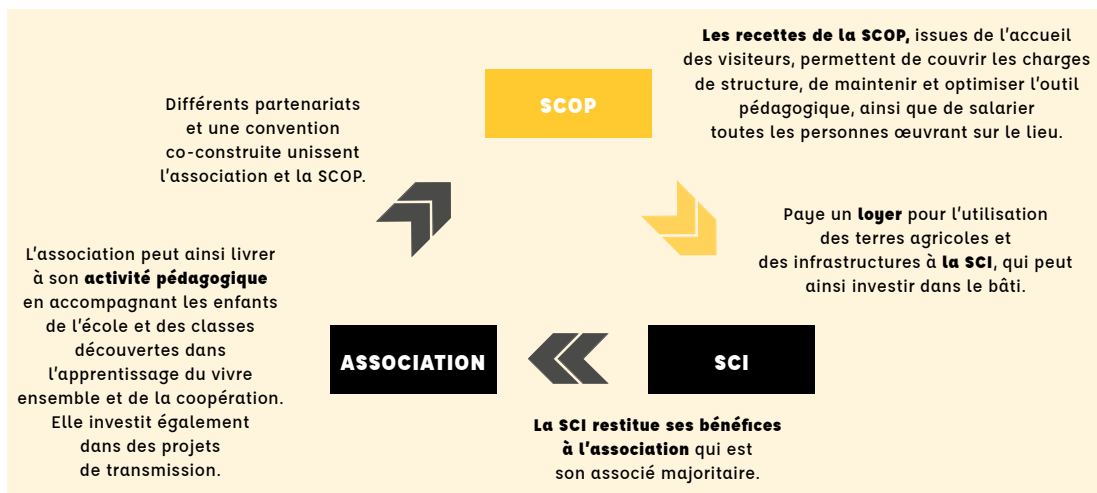


Figure 1. Structures juridiques des Amanins

2. Une gouvernance inspirée de la sociocratie

Le modèle de **gouvernance partagée** adopté par les Amanins reprend certains grands principes de la **sociocratie**, notamment une **structure organisationnelle** en cercles et la prise de décision par consentement qui tend à favoriser la coopération.

Les cercles opérationnels organisent et gèrent leurs domaines d'activité en toute souveraineté selon le principe de **subsidiarité** ("celui qui fait est celui qui sait"), à l'exception des situations représentant un danger éthique ou financier pour la structure des Amanins. Chaque cercle dispose d'un budget qui lui est propre et d'un référent élu en élection sans candidat pour un mandat limité dans le temps. Les référents sont en charge de faire remonter les informations et sujets transversaux au cercle projet. Le renouvellement des référents permet d'éviter l'épuisement, de renouveler des approches, et parfois de dépasser certains blocages.

Le cercle gestion est en charge de la gestion financière et de la gestion RH (2 responsables RH) et des projets transversaux. Il peut également servir de courroie de transmission entre les cercles opérationnels et le cercle projet.

Le cercle projet décide des orientations stratégiques du projet et de tous les sujets transversaux¹. Il réunit les référents de chaque cercle opérationnel, les représentants de l'association et les associés de la SCOP.

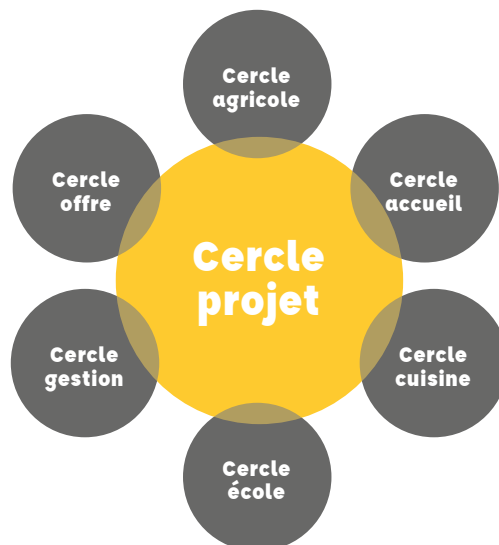


Figure 2. Structure organisationnelle des Amanins

Enfin, une personne occupe le rôle de **facilitateur**. Ses missions sont :

- De garantir et de fluidifier les processus de prise de décision
- D'organiser et d'animer les réunions
- D'anticiper et de proposer le thème des plénières réunissant l'ensemble des salariés des Amanins
- De servir de médiateur
- De veiller à l'avancée de projets transversaux

Bien sûr, un tel modèle de gouvernance n'échappe pas aux tensions relationnelles. En cas de conflits, les salariés peuvent solliciter l'initiation d'une **médiation** en présence de :

- La personne en charge de la facilitation
- Un des associés de la SCOP
- Un des deux référents RH

Les Amanins ont également expérimenté la **régulation inter-cercles**. Si une personne observe un problème, elle en réfère au cercle projet en exposant quelles en sont, selon elle, les causes et en amenant une proposition de solution. La proposition est débattue en identifiant les avantages et les inconvénients et éventuellement amendée. L'apporteur de la proposition est ensuite en charge d'ajuster sa proposition et de le mettre en œuvre.

1. À l'exception des sujets relatifs à la santé financière et au rôle d'employeur de la SCOP, dont seuls les associés décident.

Avantages

- L'organisation a survécu au départ de son fondateur et fonctionne aujourd'hui sans chef.
- Égalité salariale et valorisation de tous les métiers.
- Les relations entre les trois structures juridiques œuvrent au développement durable du projet
- Engagement fort des salariés.

Limites

- Les processus de décision s'avèrent parfois laborieux.
- Sollicite des compétences et savoirs-être peu travaillés dans l'entreprise classique.

Clés de réussite

- Un niveau de confiance élevé entre les collaborateurs. Dès que celui-ci s'érode, les problèmes peuvent survenir.
- La formation des collaborateurs à la CNV et à la sociocratie.
- Le recours à la facilitation.
- L'association garante de l'éthique du projet.

Points de vigilance

- Il n'est pas toujours aisé de composer avec les tempéraments de chacun. Certains sont plus entreprenants et auront des facilités à exprimer leur leadership, tandis que d'autres, plus prudents, questionneront davantage les prises de risques.
- Plus de personnes devraient être formées à la facilitation et à la médiation.
- La posture d'associé n'est pas naturelle et doit s'accompagner (parrainage, formation).

LES FERMES DE FIGEAC



Secteur d'activité Territoire et Agriculture

Statut juridique SICA (Société d'intérêt collectif agricole)¹ dont les agriculteurs sont actionnaires à 80% et les salariés à 20%.

Région Occitanie (Lot)

Mission Contribuer dans la durée, avec nos territoires, à la promotion d'une agriculture plurielle, gestionnaire du vivant, à haute valeur ajoutée, innovante et ouverte aux autres, au service de tous.

Les Fermes de Figeac agissent sur plusieurs volets :

- Approvisionnement agricole : accompagnement des adhérents par des techniciens de proximité ;
- Distribution : 6 magasins franchisés Gamm Vert qui vendent des produits alimentaires locaux et de proximité et 3 boucheries dans lesquelles est vendue la viande des adhérents ;
- Énergies renouvelables : mettre les énergies renouvelables au service des agriculteurs et des citoyens pour leur garantir un revenu régulier et rendre leurs exploitations plus attractives pour les futurs repreneurs.

CHIFFRES CLÉS

Effectifs 100 salariés (170 si l'on inclut les filiales), 650 adhérents

Chiffre d'affaires 19 M€ (23 M€ si l'on inclut les filiales)



1. Actuellement en conversion vers un statut "SAS sous forme coopérative".

DÉMARCHE

Depuis plus de 30 ans, la coopérative agricole des Fermes de Figeac propose un projet de coopération agricole et territoriale qui répond à plusieurs enjeux, dont la préservation des écosystèmes, le maintien d'une agriculture vivante et le développement d'une alimentation de qualité sur les territoires du Segala et du Limargue lotois. Rester en phase avec les enjeux de demain est crucial pour la coopérative, y compris sur le plan de son organisation interne. Par conséquent, après avoir réalisé son évaluation ISO 26000 mesurant ses performances et ses améliorations en termes de comportement socialement responsable, la coopérative initie une nouvelle réflexion stratégique visant à l'établissement d'un plan d'action pour l'horizon 2020. Celle-ci se veut la plus ouverte et transversale possible pour rendre les adhérents et les salariés "acteurs" de ce processus participatif, tout en trouvant un cadre et des "règles du jeu" adaptées.

CONSTAT

- L'innovation représente un enjeu crucial pour la pérennité à long terme de la coopérative. Il apparaît comme une nécessité d'innover sur de nouveaux champs et d'en faire l'affaire de tous.
- Besoin d'anticiper les mutations de l'entreprise face au développement de la structure et au futur changement de direction, pour limiter l'anxiété interne et les risques de burn-out.
- Enjeux de trouver un cadre et des "règles du jeu" adaptés, et de rendre les salariés et adhérents "acteurs" de ce processus participatif.

ÉTUDE DE CAS

→ Définir un plan d'action pour repenser l'organisation et la rendre plus innovante et responsabilisante.

1. Une démarche qui s'inscrit dans le plan stratégique 2020

En 2015 le Comité Stratégique de la coopérative mène une réflexion devant aboutir à la mise en place d'un nouveau plan d'action 2015-2020. Ce processus s'est déroulé en 5 étapes avec l'appui et

le conseil de Guillaume DHERISSARD, "Sol et Civilisation" :

- 1.** Bilan du plan stratégique 2010-2015 et analyse rétrospective (pour chacune des activités de la coop : analyse de la pertinence des actions réalisées et des enjeux pour "demain")
- 2.** Repenser les enjeux, analyse prospective
- 3.** Définir les ambitions
- 4.** Définition des objectifs
- 5.** Définir le plan d'action

4 grandes familles d'enjeux ont alors été identifiées (ÉTAPE 2) :

- **LA COMMUNAUTÉ AGRICOLE** : comment se renouvellera-t-elle ?
- **LE TERRITOIRE** : peut-il être davantage un vecteur de développement ?
- **LES ACTIVITÉS** : comment créer de nouvelles valeurs ajoutées ?
- **L'INTERNE** : comment repenser l'organisation et le management pour favoriser l'innovation et développer l'intelligence collective ?

Pour structurer cette réflexion et la rendre opérationnelle, les quatre familles d'enjeux ont été déclinées en 11 défis (ÉTAPE 3) et donc autant de groupes de travail et de réflexion constitués (composés d'agriculteurs sociétaires et salariés) pour construire, ensemble, les plans d'action qui permettront d'atteindre les objectifs fixés à l'horizon 2020 (ÉTAPES 4 ET 5) – "Feuille de route des cinq prochaines années".

Cette réflexion est souhaitée comme **la plus accessible et la plus transversale possible**, et du temps de travail est libéré pour que les salariés membres de ces groupes puissent s'y consacrer (environ 6 réunions de 2 h par an).

Un **comité de coordination** a été créé afin de faciliter cette nouvelle organisation. Ce dernier donne à chaque groupe les moyens d'avancer et garantit le respect du projet stratégique global de la coopérative.

Le comité de coordination se compose :

- Des membres du "Bureau" de la coopérative
- Du directeur général

- De deux représentants des instances représentatives du personnel ("CSE")
- De deux représentants au statut "cadre" de la coopérative

Il se réunit 2 fois par an et sa mission consiste à :

- Porter le "sens" de la démarche stratégique
- Préciser la feuille de route de chaque groupe projet/"les attendus"
- Affecter les moyens nécessaires à chaque groupe projet (crédit temps, moyens financiers...)
- Suivre et accompagner l'avancée des groupes projets (respect des objectifs fixés, du calendrier, suivi des budgets...)

Parmi les 11 groupes de réflexion, **le groupe n° 10 a pour vocation de travailler sur le thème "Coopération vivante et innovante pour tous et par tous"** dans l'objectif de développer une organisation plus agile et plus transversale.

2. Aboutir à un plan d'action clair et concret

Pour y parvenir, un groupe stratégique (n° 10) a été mis en place avec pour vocation de travailler sur le thème suivant : **"Repenser l'organisation et le management de la coopérative pour favoriser l'innovation et développer notre intelligence collective"** tout en assurant les principes suivants :

- 1.** L'égalité intrinsèque au sein de l'organisation
- 2.** Le développement personnel de chaque salarié et l'amélioration de la vie au travail
- 3.** L'encouragement de la créativité de chacun
- 4.** Une meilleure articulation entre agriculteurs et salariés
- 5.** Une vie coopérative plus riche

"Principes" définis collectivement lors de rencontres avec le groupe projet, avec Guillaume Dhérissard ou lors de visites extérieures en particulier "Poult", la fabrique du changement, le MOUVES...

Ce groupe de travail a participé **au cycle 2018 sur les gouvernances innovantes, organisé par le MOUVES**, où des entreprises

volontaires se sont rencontrées pour témoigner de leur parcours et de leurs pratiques. Les membres du groupe ont ainsi été incités à s'inspirer d'exemples innovants partout en France et à partager les enseignements tirés de ces rencontres avec le reste des collaborateurs (via des réunions de sensibilisation ou des lettres internes).

Fort des apprentissages retirés de ce cycle, le groupe de réflexion stratégique n° 10 a fixé une série d'engagements qui sont autant d'actions à mener sur les années 2019 à 2020 :

- Définir la démarche d'Achats Responsables
- Écrire avec des représentants du personnel et des adhérents, **le cadre général "du bien vivre et du bien travailler ensemble"**. Prenant la forme d'une charte, ce document revient sur la raison d'être de la coopérative, ses valeurs et ses grands principes de fonctionnement. (Accompagnement de Guillaume Dherissard – Sol et Civilisation)
- Mettre en place **un parcours d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés et adhérents**, notamment les jeunes.
- **Former les délégués du personnel**, nouvellement membres du Conseil Social et Économique (CSE), pour qu'ils deviennent "acteurs" de la construction collective.
- **Travailler sur la formation et l'animation des managers**, dont le rôle apparaît crucial pour accompagner le changement.
- **Faire évoluer les statuts de la coopérative** : passage du statut "SICA" au statut "SAS sous forme coopérative."
- Définir le **processus de pilotage** de la stratégie par "groupes projets".

Pour ces thématiques spécifiques, les Fermes de Figeac font appel à des **consultants externes** pour accompagner l'animation de la réflexion et favoriser au mieux l'émergence et l'expression des idées de chacun. e au sein du collectif.

Dans le cadre de la rédaction de la charte du "bien vivre et du bien travailler ensemble", un groupe de managers a retravaillé les avis exprimés en réunions pour revenir avec des propositions ensuite soumises à modification et/ou validation par les membres du CSE et du groupe n° 10.

Impacts positifs

- Une montée en compétences collective sur l'animation de la réflexion collective et la codécision.
- Des collaborateurs plus impliqués dans le projet de la coopérative

Limites

- Gérer plusieurs projets simultanément sur le long terme
- Clés de réussite :
- Définir en amont la vision et les valeurs de l'entreprise
- S'appuyer sur des intervenants extérieurs
- Prendre le temps nécessaire et adopter une démarche sur le long terme
- Cibler préalablement les enjeux et les objectifs que l'on se fixe
- Aller à la rencontre d'autres structures pouvant partager leurs apprentissages
- "Revisiter" tous les 5 ans, la stratégie de l'entreprise pour se fixer de nouveaux enjeux et rester toujours "proactif".

Points de vigilance

- Poser des règles du jeu et un cadre afin de ne pas faire de la "libération" de l'organisation le désordre.

ARÈS



Secteur d'activité Insertion

Statut juridique Association créée en 1991

Région Île-de-France

Mission Arès a pour projet social de **favoriser l'insertion de personnes en grande exclusion** en leur offrant un travail rémunéré et un accompagnement social adapté.

Arès est un groupe d'entreprises d'insertion spécialisé dans les prestations de services aux entreprises et aux collectivités. Les prestations adressées aux entreprises couvrent quatre métiers :

- La logistique
- L'économie circulaire
- Les services numériques
- Le transport écologique

CHIFFRES CLÉS

Effectifs Le groupe compte environ 180 salariés permanents et a accompagné près de 1000 collaborateurs en parcours d'insertion en 2018, avec une proportion de 66% de sorties positives.

Bénéficiaires Le groupe Arès est le 1^{er} acteur de l'insertion par l'activité économique d'Île-de-France, avec 13 établissements et plus de 250 entreprises clientes en 2018.

Budget 27 M€.

DÉMARCHE

La démarche de transformation organisationnelle du Groupe Arès émane de **l'envie de son DG**, Thibault Guilluy, de s'inspirer des enseignements

et pratiques innovantes exposées dans *Reinventing Organizations* de Frédéric Laloux¹.

En 2016, un séminaire "Bien-être" est organisé pour récolter le ressenti des salariés sur leur cadre de travail et leurs propositions de pistes

1. F. Laloux, *Reinventing Organizations : vers des communautés de travail inspirées*, Diatino (2015).

d'amélioration. Cet exercice a permis au groupe de prendre conscience qu'au-delà de l'accomplissement de la mission sociale, il était aussi nécessaire "**de prendre soin de ceux qui prennent soin**", afin que chaque collaborateur travaille en confiance et se sente soutenu pour apporter un appui à ses collègues et aux personnes qu'il accompagne.

CONSTAT

- Une envie de la direction de changer de modèle de management
- Des cas de sur-engagement au travail pouvant mener à de la frustration et de la souffrance.

ÉTUDE DE CAS

→ Mieux promouvoir la coopération et favoriser l'épanouissement et l'implication de tous.

1. Définir et garantir un cadre de coopération

Toute transformation (projet, changement organisationnel, prise de décision, processus) **s'inscrit au sein de la mission et des valeurs d'Arès** qui ont été collectivement définies. Ainsi, ces évolutions doivent favoriser l'autonomie des salariés et ne peuvent aller à l'encontre de la mission d'accompagner les personnes en difficulté.

La démarche de coopération promue au sein du Groupe Arès s'appuie sur plusieurs principes :

- Tous les salariés sont **légitimes** à faire progresser l'évolution de l'organisation et y allouer un temps à déterminer avec son équipe (en s'investissant dans un groupe transverse, par exemple). En cas de désaccord avec sa hiérarchie, le Comité d'Orientatation et d'Animation, et le DARH peuvent intervenir en **médiation**.
- Les salariés agissent en **relation d'équivalence** entre collègues, c'est-à-dire que l'avis de chaque personne, quel que soit son niveau hiérarchique, compte

et a une pertinence lors d'une consultation. Les niveaux de participation de chacun lorsqu'une décision est prise doivent toutefois être déterminés et clairement présentés.

- Chacun **avance à son rythme**. Aucune équipe n'est tenue de faire évoluer son organisation, et nul n'est tenu de participer à des temps et projets transverses.
- Toute évolution doit faire l'objet d'une **validation collective**. Les principales personnes impactées, les collègues directs ainsi que la hiérarchie doivent être avertis et consultés. Les critères de validation incluent notamment les conditions des personnes impliquées, le respect de la mission et des valeurs, une évaluation du risque, l'impact financier, la validation du budget et le respect de la réglementation.
- Toute évolution respecte un engagement de **transparence**. Chaque initiative doit être clarifiée, formalisée et partagée. Elle doit répondre à un processus de décision déterminé et est associée à une intention initiale et à des résultats attendus qui peuvent être régulièrement réinterrogés. Les équipes doivent communiquer sur leur projet et faire des points d'avancements réguliers afin que chaque interlocuteur puisse comprendre son fonctionnement et interagir efficacement avec l'équipe.

Le cercle de la Boussole est l'instance garante de ce cadre et a pour mission de donner le cap et d'explicitier le sens de la démarche de transformation initiée chez Arès.

La Boussole est composée de :

- la Direction générale
- le DARH²
- un représentant du Conseil d'Administration
- deux coaches experts externes qui accompagnent le Groupe Arès
- 6 représentants des différents sites et métiers, **tirés au sort**

Son rôle est principalement **consultatif**. Les équipes souhaitant expérimenter de nouvelles formes d'organisation en informent La Boussole, et tiennent compte

2. Directeur de l'Accompagnement et des Richesses Humaines.

de ses avis et commentaires. Elle peut également missionner un salarié du groupe ou un expert externe pour accompagner l'équipe souhaitant faire évoluer son organisation.

Partageant ses réflexions avec tout le personnel et relayant les initiatives engagées par toutes les équipes, la Boussole s'inscrit dans une **démarche de transparence**. Enfin, elle a également pour ambition de **célébrer** les initiatives des collaborateurs.

2. Se donner les moyens d'accompagner et d'outiller les collaborateurs

Arès accorde beaucoup d'importance à l'accompagnement des salariés et y consacre chaque année un budget et des moyens spécifiques.

• Formation

85% des salariés permanents ont suivi une formation à la CNV tandis qu'une quinzaine de collaborateurs de tout niveau hiérarchique ont été **formés aux méthodes d'animations de réunions et d'intelligence collective** afin de les réemployer en interne. Ces formations ont pour objectif d'outiller les salariés dans un contexte d'élargissement de leurs responsabilités. Arès propose, par exemple, des **formations aux chiffres** afin de permettre à ses collaborateurs de pouvoir prendre des décisions éclairées sur les sujets impliquant des arbitrages financiers.

• Coaching individuel

Les responsables en faisant la demande, et notamment la direction, sont individuellement accompagnés par un coach externe sélectionné en fonction de ses besoins. Ce dispositif permet **d'accompagner les évolutions de rôles et de postures associées** que requièrent les changements de mode de management.

• Un organe de facilitation interne : le cercle Facilit'Arès

Ce cercle est un **groupe de salariés formés à la facilitation et mettant volontairement leurs compétences au service des équipes désireuses de transformer l'organisation**.

Ils initient les groupes de travail ou organes de décisions aux méthodes et outils de co-création et **co-décision** via l'expérimentation sur des sujets concrets et peuvent assurer l'animation des réunions internes. Facilit'Arès dispose aussi de sa propre newsletter à destination des salariés du groupe.

BILAN

Avantages

- Une plus grande agilité de l'organisation
- Une plus grande attention au bien-être des collaborateurs au travail
- Une ouverture de la démarche de transformation à tous les collaborateurs

Limites

- L'éloignement géographique des sites du groupe entrave l'implication de tous les collaborateurs
- Les salariés en parcours ne sont pas encore impliqués dans la démarche de transformation

Clés de réussite

- L'engagement et l'envie de la direction
- La présence de personnes capables de porter et de réactiver le projet de transformation de l'organisation
- Valoriser le fait de prendre son temps, d'expérimenter, d'apprendre et de pouvoir se tromper
- Substituer une vision organique de l'organisation à l'ancienne vision mécanique
- Préparer les managers au changement de leur rôle

Points de vigilance

- La communication sur la transformation organisationnelle peut être complexe. Il est bon d'éviter d'en faire un étendard vide d'évolutions concrètes
- Fonctionner de façon collaborative suppose des processus de décision clairs et formalisés

INFORMATIONS

AUTEURS

Xavier Monnier et Mathieu Adeline (MOUVES)

CONTRIBUTEURS

Clément de Saint-Olive (Alenvi), Yves de Beauregard (Arès), Nelly Pierre Elias (Les Amanins), Coralie Gaudoux et Xavier Martin (makesense), Mohamed Sifaoui (Enercoop), Dominique Olivier et Caroline Marty (Les Fermes de Figeac), Fabrice Poncet (La Fabrique), Benedicte Fossard (Môm'Artre), Joséphine Bouchez (Ticket for Change), Silvène Arnaud-clemens (Comptoir de Campagne), Maxime Barluet de Beauchesne (Instinkto).

CONCEPTION GRAPHIQUE

Jeanne Julien

DATE DE RÉALISATION

Octobre 2019

Ce document est soumis aux droits d'auteurs mais peut être librement utilisé moyennant une mention complète de la source. Le détenteur des droits demande que toute utilisation lui soit notifiée à des fins d'évaluation.

Pour copie dans tout autre circonstance, réutilisation dans d'autres publications, traduction ou adaptation, une permission doit être acceptée.

MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX

204 rue de Crimée 75019 Paris

01 40 38 67 55 – contact@MOUVES.org