



DÉMOCRATIE
OUVERTE



LA
**GOUVERNANCE
DÉMOCRATIQUE
DANS L'ESS**

www.democratieouverte.org



GRUPE vyv

soutien à
la réalisation de ce guide



contributeur
associé



sont partenaires



EDITO

QUENTIN SAUZAY

CO-PRÉSIDENT DE DÉMOCRATIE OUVERTE

Le coup de fatigue démocratique ne touche pas que nos institutions. **Cette attente pour une gouvernance plus ouverte, transparente, collaborative et participative vient impacter l'ensemble de nos structures collectives, qu'elles soient publiques ou privées.** De plus en plus de structures de l'économie sociale et solidaire, notamment dans le domaine de l'innovation sociale, sont sensibles à nos actions dans le champ démocratique. Celles-ci souhaitent mettre en cohérence les valeurs qui irriguent leur modèle économique avec leur gouvernance.

Vous le découvrirez à travers beaucoup d'exemples dans ce guide co-élaboré avec l'AVISE, il n'y a pas un modèle applicable à toutes les organisations. Chacune doit s'engager dans cette démarche en ayant pour objectif de trouver le point d'équilibre correspondant à ses propres réalités. Bien souvent, les contraintes, notamment temporelles, imposées par l'éco-système dans lequel l'organisation évolue, auront une influence importante sur sa propre gouvernance interne. Pour s'orienter vers une gouvernance plus partagée, il faudra savoir prendre le temps nécessaire au dialogue et à la coopération, tout en étant capable de déléguer le pouvoir et parfois de décider rapidement, en responsabilité, sur certains sujets.

« Objectif : trouver le point d'équilibre correspondant à ses propres réalités. »

Une gouvernance démocratique est un objectif que l'on va se fixer collectivement, et qui va prendre du temps, et qui s'envisage comme un chemin. Il faudra aussi y investir des ressources humaines et financières pour la faire vivre au quotidien. Et c'est

souvent sur ce point que le bât blesse. Il est nécessaire d'engager ce chantier en ayant la conviction que cela augmentera non seulement le bien être des personnes composant l'organisation, mais aussi l'impact positif de cette dernière sur son écosystème, et donc son efficacité.

Nous avons tenté, avec ce guide, de vous donner les clés pour vous engager dans cette démarche. Après un bref rappel des grands principes de la gouvernance démocratique, vous trouverez des outils vous permettant d'entamer ce formidable chantier, les bonnes questions à vous poser pour aborder ce sujet dans toute sa complexité, ainsi que des exemples et témoignages de structures ayant déjà sauté le pas.

Chez Démocratie Ouverte, nous rassemblons toute une communauté d'acteurs pouvant vous accompagner, la mise en relation faisant évidemment partie de notre raison d'être. Nous avons aussi vocation à expérimenter des processus innovants permettant de faciliter la mise en place d'une gouvernance démocratique. N'hésitez pas à nous contacter, nous serons ravis de pouvoir vous aider dans cette aventure tellement enthousiasmante qui renoue avec les valeurs originelles de l'économie sociale et solidaire.

Nous espérons que ce guide permettra à beaucoup de confirmer certaines intuitions, de répondre à certaines questions, et donc de servir de véritable rampe de lancement vers une gouvernance démocratique.

Bonne lecture !

Quentin Sauzay





EDITO

CÉCILE LECLAIR

DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'AVISE

L'économie sociale et solidaire (ESS) repose sur quatre grands principes : la poursuite d'une utilité sociale, la recherche d'un modèle économique viable, une lucrativité limitée et enfin une gouvernance démocratique. Il est important de travailler le sujet de la gouvernance et de le faire vivre au sein des organisations de l'ESS, quelles que soient leurs formes. De la création de sa structure à son développement, la gouvernance démocratique traverse toutes les étapes de la vie des organisations et le sujet peut paraître difficile à aborder. C'est pourquoi il nous a semblé nécessaire d'apporter des éléments de réponses aux grandes questions qui se posent à toute organisation de l'ESS.

En tant qu'agence d'ingénierie au service de l'intérêt général, l'Avise a notamment pour rôle d'outiller les acteurs de l'ESS. Nous avons voulu que cette publication réalisée en partenariat avec l'association Démocratie Ouverte, apporte à la fois des éclairages théoriques, pour

permettre de comprendre les enjeux qui se cachent derrière le sujet de la gouvernance démocratique, mais aussi des illustrations concrètes et pratiques pour pouvoir en faciliter la mise en œuvre au sein des organisations.

« **l'Avise a notamment pour rôle d'outiller les acteurs de l'ESS.** »

La gouvernance démocratique dans l'ESS est un sujet vaste avec des pratiques qui évoluent. Au-delà de cette publication, l'Avise continuera d'explorer ce sujet en enrichissant continuellement son centre de ressources [Avise.org](https://www.avise.org) au service des entrepreneurs sociaux et professionnels de l'accompagnement de l'ESS.

N'hésitez pas à vous y rendre pour mettre vos connaissances à jour !

Cécile Leclair



SOMMAIRE



A / DÉCOUVRIR : GOUVERNANCE

01 / Gouvernance dans l'ESS, de quoi parle-t-on ?.....	07
02 / Les trois piliers de la gouvernance démocratique.....	09
03 / L'organisation d'élections démocratiques.....	12
04 / Les responsabilités des élus et des membres.....	14

B / ENTREPRENDRE : METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

01 / Clarifier le projet commun.....	18
02 / Choisir une gouvernance adaptée.....	21
03 / Diversifier et renouveler sa gouvernance.....	23
04 / Communiquer de manière ouverte et transparente.....	25
05 / Développer une culture de la participation.....	27
06 / Faire évoluer la gouvernance de son organisation.....	31
07 / Prendre le chemin d'une gouvernance partagée.....	34
08 / Entretien avec Olivier Pastor : Comment engager une transformation de sa gouvernance ?.....	37
09 / Des outils pour avancer pas à pas.....	40

*Ce dossier a été coréalisé par l'Avise et Démocratie Ouverte.
Une version en ligne sur le site avise.org est disponible et sera mise à jour
et enrichie de nouveaux contenus régulièrement.*

A DÉCOUVRIR

/ GOUVERNANCE

01 / GOUVERNANCE DANS L'ESS, DE QUOI PARLE-T-ON ?	07
> La démocratie : un principe au cœur de l'ESS	07
> Éléments de définitions	08
02 / LES TROIS PILIERS DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE	09
> Transparence	09
> Participation	10
> Collaboration	11
03 / L'ORGANISATION D'ÉLECTIONS DÉMOCRATIQUES	12
> Un moment crucial pour l'organisation	12
> Des règles claires pour tout le monde	12
> Bonnes pratiques pour organiser une élection démocratique	12
> Des outils innovants	13
04 / LES RESPONSABILITÉS DES ÉLUS ET DES MEMBRES	14
> Les principes de redevabilité, de légalité et d'éthique	14
> Des Assemblées générales vivantes pour des décisions éclairées	15

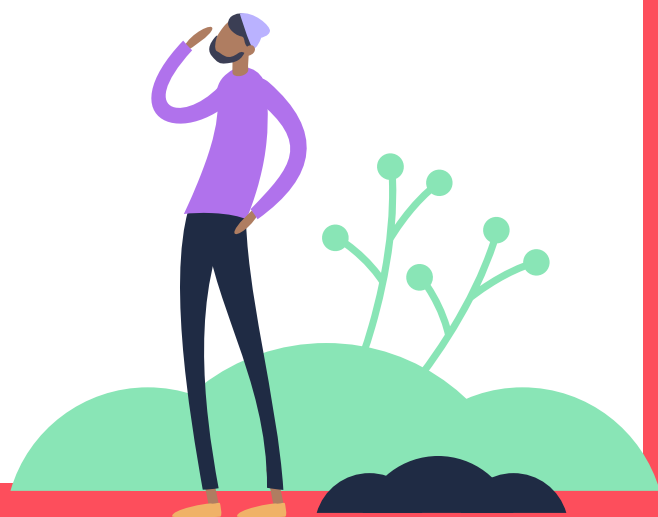


A DÉCOUVRIR

/ GOUVERNANCE

L'économie sociale et solidaire puise une partie de ses racines dans l'idée de développer la démocratie dans le secteur économique. Comment cette notion habituellement réservée au monde politique peut-elle s'appliquer au sein d'une organisation ?

Bien qu'il n'existe pas de modèle-type de gouvernance démocratique, il est possible de mettre en lumière quelques clefs de lecture et principes fondamentaux pour bâtir une gouvernance transparente, participative et collaborative.



01 / GOUVERNANCE DANS L'ESS, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Au cœur du projet de l'ESS, la démocratie est à la fois une caractéristique statutaire et un ensemble de pratiques voire, parfois, un but. À divers degrés, elle irrigue la gouvernance des organisations, c'est-à-dire la manière dont les processus de décisions et les responsabilités sont distribués.



LA DÉMOCRATIE : UN PRINCIPE AU CŒUR DE L'ESS

Fruits de la démocratisation de la société, les structures historiques de l'ESS – associations, coopératives et mutuelles – ont vu le jour au 19^{ème} siècle. Fondées sur un idéal de partage du pouvoir, de propriété et des connaissances, elles reposent sur la recherche d'égalité, de justice sociale et de citoyenneté économique.

« Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ; »

Article 1 – Loi Economie Sociale et Solidaire, 2014

En reconnaissant que la démocratie constitue le deuxième pilier de l'économie sociale et solidaire, [la loi de 2014](#) encourage toutes les organisations de l'ESS, les plus anciennes comme les nouveaux entrepreneurs sociaux, à renforcer le caractère démocratique de leur gouvernance.

Cette gouvernance démocratique sera renforcée notamment par :

- › **Des règles formalisées** : statuts, charte éthique, règlement intérieur, etc. ;
- › **Des pratiques reflétant ces valeurs** qui, prises dans leur ensemble, forment une culture: interactions entre les membres, méthodes de réunion, circulation de l'information, etc.

La démocratie peut également pour certaines structures constituer un but. Faire vivre une gouvernance démocratique revêt en effet un sens particulier dans l'ESS : elle permet d'incarner la finalité sociale ou solidaire des organisations dans leur fonctionnement. Si historiquement l'ESS s'est plutôt développée sur des coopérations de moyens, la coopération a tendance à devenir un objectif en soi.





QUELQUES ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

GOUVERNANCE

Manière dont le pouvoir est organisé et exercé dans une organisation. Plus précisément, il s'agit de **l'ensemble des règles et des mécanismes formels et informels**, dépendant des valeurs et de la culture interne qui **structurent les prises de décision et leur mise en œuvre**.

GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Mode de gouvernance dans lequel le fonctionnement de l'organisation, la fabrication des décisions et les relations entre les membres sont régis selon **des pratiques démocratiques fondées sur la transparence, la participation et la collaboration**.

Ces principes peuvent se traduire de différentes façons et de manière plus ou moins approfondie selon la sensibilité des organisations. Cependant, quelques éléments constituent le socle élémentaire d'une gouvernance démocratique selon [la loi ESS de 2014](#) et le guide des bonnes pratiques de l'ESS du Conseil supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire (CSESS) :

- > **La formalisation des règles** de fonctionnement ;
- > **L'élection** des représentants par les membres ;
- > **La non-indexation** du pouvoir des membres à **leur poids économique** dans l'organisation ;
- > **L'information et la participation des parties prenantes** qui contribuent à ou bénéficient de l'activité de l'organisation (salariés, bénévoles, clients, fournisseurs, partenaires, territoire...) ;
- > **La séparation et l'équilibre des pouvoirs** (président-directeur, directoire-conseil de surveillance, conseil d'administration-comité parties prenantes...) ;
- > **La représentativité et la pluralité** de la composition des instances dirigeantes, à tous les niveaux de l'organisation.

Ces éléments constituent les règles "institutionnelles" de base, mais ne saurait suffire à faire vivre une véritable culture démocratique. Pour cela, il est important de donner un sens au projet de gouvernance démocratique (en quoi résonne-t-il avec le projet social ou sociétal de l'organisation ?) et de faire en sorte que les principes de transparence, de participation et de collaboration animent la vie quotidienne de l'organisation (pas uniquement dans les statuts).

GOUVERNANCE PARTAGÉE

Mode de gouvernance reposant sur **la volonté de privilégier les relations de coopération et de développer l'autonomie des membres** (ce qui va avec plus de responsabilité). Elle n'est pas nécessairement synonyme de « gouvernance horizontale ».

Selon [le mouvement Impact France](#), « *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 concernés (subsidiarité et décentralisation) et dont les avis sont reconnus comme équivalents (principe d'équivalence).* »

Dans les organisations de l'ESS, la gouvernance partagée peut être considérée comme un mode de gouvernance démocratique avancé : les principes de participation, de collaboration et de transparence ne viennent pas améliorer la gouvernance, mais celle-ci est structurellement définie selon ces principes.

POUR ALLER PLUS LOIN

« Guide des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS »

Le Conseil supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire (CSESS), 2017. Les deux premières thématiques concernent directement l'exercice du pouvoir et la prise de décision, mais les bonnes pratiques démocratiques se retrouvent tout au long du guide.



« En chemin vers de nouvelles formes d'organisation »

Le Guide du Mouvement Impact France (ex-Mouves), 2019



02 / LES 3 PILIERS DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Pour évaluer et progresser dans la qualité de la gouvernance démocratique de son organisation, il est proposé un cadre de réflexion fondé sur 3 piliers - la transparence, la participation et la collaboration - trouvant chacun leur corollaire dans la démocratie institutionnelle. Quels en sont les fondamentaux ?



TRANSPARENCE

Loin de se résumer au fait de partager publiquement ses statuts ou la composition de ses instances dirigeantes, la transparence est le socle démocratique qui permet à la participation et à la collaboration de se développer.

Tout comme la **Constitution** garantit la légitimité des lois et pose un cadre de **libertés fondamentales** permettant à chacun d'exercer son autonomie, les principes qui réunissent les membres d'une organisation doivent être formalisés de manière transparente. Construire une gouvernance démocratique suppose donc de se doter **d'un cadre de référence, idéalement élaboré collectivement** (a minima par l'équipe fondatrice) : **règles statutaires et internes, charte éthique, valeurs... mais aussi raison d'être**. Celle-ci permet de clarifier l'objectif commun de l'organisation : sa finalité sociale ou solidaire.

La **fluidité de la communication**, la **non-rétention d'information** et la **redevabilité** (le fait de rendre compte de ses actes) sont ensuite essentielles pour permettre aux membres d'agir ensemble en confiance.

A noter que le principe de la transparence ne suppose pas de rendre publiques des informations commerciales, et qu'il ne concerne ni les informations confidentielles, ni celles dont la diffusion contreviendrait à la loi ou pourrait porter atteinte à la sécurité ou à la vie privée d'une personne.

LA TRANSPARENCE, QU'EST-CE QUE ÇA APPORTE ?

- > Une meilleure compréhension de la stratégie de l'organisation
- > La possibilité pour chacun d'évaluer les actions mises en œuvre
- > Un gain du temps dans la résolution de problèmes
- > Un plus grand engagement des parties prenantes au service du projet collectif
- > Un climat de confiance qui favorise la délégation de pouvoir



LES CONTRESENS ET PIÈGES À ÉVITER

- > Transparence de l'organisation ne signifie pas transparence sur la vie privée des collaborateurs
- > Penser que transmettre des informations suffit pour faire participer ses parties prenantes, ou revient à le faire
- > Mettre à disposition des informations sans en faire la pédagogie, au risque de mauvaises interprétations





Tout comme il ne saurait y avoir de démocratie dirigée par un président nommé à vie, il ne saurait y avoir de gouvernance démocratique sans **renouvellement des élus ni droit de vote**.

Les grands principes de la participation des membres (salariés, associés, bénévoles...) doivent être définis dans les statuts. A minima, les décisions majeures, comme les orientations stratégiques et les modifications de la gouvernance, font l'objet d'une discussion collective et d'une approbation par un organe démocratique (assemblée générale, conseil d'administration élu...). Le principe **1 homme = 1 voix** est obligatoire dans les coopératives (même si les modèles tendent à se diversifier).

Au-delà des règles statutaires, il s'agit **d'impliquer une diversité de parties prenantes** (adhérents, sociétaires, salariés, bénévoles, bénéficiaires, partenaires...) **au dialogue, voire aux décisions de l'organisation**. Les degrés de participation et de délégation de pouvoir peuvent être plus ou moins élevés, mais tout l'enjeu consiste à **dépasser les démarches participatives ponctuelles** (ex : consultation réglementaire du comité des parties prenantes dans les entreprises ESUS) pour **développer une culture de la participation**, ancrée dans les processus quotidiens de la structure (ex : impliquer ses bénéficiaires dans l'élaboration des projets, produits et services qui leur sont destinés).

La participation peut se développer à différentes échelles de l'organisation (équipe de terrain, pôle, territoire d'activité...), selon différentes intensités (consultation, concertation, codécision...), sur différents sujets (stratégie annuelle, projet, événement...) et sous différentes formes (vote, sollicitation d'avis, atelier d'intelligence collective...).

PLUS DE PARTICIPATION, QU'EST-CE QUE ÇA APORTE ?

- > Plus d'implication des parties prenantes, chacun pouvant davantage se sentir acteur du projet collectif
- > De meilleures décisions, plus légitimes et plus équilibrées, intégrant l'expérience de chacun et apportant des réponses aux blocages anticipés
- > Une plus grande inclusivité et ouverture vers l'extérieur, facilitant l'engagement de nouveaux membres



LES CONTRESENS ET PIÈGES À ÉVITER

- > Lancer des dispositifs participatifs trop rapidement et non reliés à une démarche d'engagement durable
- > Mettre en place des processus inadaptés au regard des moyens (temps, budget...) et de la culture de l'organisation
- > Mobiliser sur des questions larges sans que l'on puisse traiter les données récoltées
- > Tout soumettre à la co-décision, en donnant du pouvoir à des personnes sur des questions pour lesquelles elles ne sont pas légitimes. La sur-participation risque de faire perdre en efficacité freiner la prise d'initiative, voire épuiser les équipes.





Dans l'ESS, la qualité d'une gouvernance démocratique se mesure également dans la capacité des différentes instances à collaborer. Cela suppose l'existence de **pouvoirs et contre-pouvoirs** et une capacité à travailler ensemble tout en **respectant la limite de leur mandat**.

Pour mieux comprendre ce point, intéressons-nous à l'histoire de la démocratie institutionnelle. Afin de limiter l'arbitraire et éviter les abus de pouvoir, Locke puis Montesquieu (XVIII^e siècle) ont institué la **séparation des pouvoirs** législatif, exécutif et judiciaire. Les rédacteurs de la constitution américaine, à la même époque, ont introduit une notion d'interaction entre ces pouvoirs avec le principe de « **contrôles et contreponds** ». Peu à peu, la séparation s'est assouplie pour éviter les situations de paralysie et assurer une certaine efficacité de la gouvernance. Dans la plupart des démocraties modernes, on parle aujourd'hui de **collaboration des pouvoirs**. Il s'agit donc de collaborer en assurant une certaine forme de distribution de l'autorité.

Collaborer signifie « **travailler ensemble** ». Concrètement, cela implique de rechercher une certaine **diversité** dans les parties prenantes de l'organisation, d'avoir des **instances de gouvernance inclusives**, mais aussi de favoriser **l'intelligence collective**, le **partage de compétences** et l'organisation de **temps conviviaux** (rencontres informelles, lieu commun, rituels hebdomadaires...).

De manière contre-intuitive, la collaboration a souvent besoin de cadre pour se développer : elle se cultive grâce à des règles et des méthodes qui donnent **des repères et un cadre sécurisant**, ce qui facilite la prise d'autonomie et l'expression constructive des différences.

Certaines organisations décident de rechercher un haut niveau de coopération et de décentralisation dans la prise de décision, c'est ce qu'on appelle la « gouvernance partagée ».

LA COLLABORATION, QU'EST-CE QUE ÇA APPORTE ?

- > Un plus grand potentiel d'innovation
- > Une meilleure capacité à résoudre des problèmes et des conflits
- > Une cohésion interne et un climat social agréable, facteur d'engagement et de résilience face aux difficultés
- > Une manière d'élargir et de faire perdurer la dynamique collective qui a réuni les fondateurs



LES CONTRESENS ET PIÈGES À ÉVITER

- > Se noyer dans le collectif, oublier de garder sa singularité
- > Ne pas exprimer de demande claire après l'expression d'un désaccord
- > Ne pas savoir dire non, aider tout le monde
- > Diluer la responsabilité en ne répartissant pas les rôles et les redevabilités



POUR ALLER PLUS LOIN

Consultez le chapitre
« Des outils pour avancer pas à pas »

P 40

03 / ORGANISER DES ÉLECTIONS DÉMOCRATIQUES

Les dispositions statutaires peuvent varier mais quelle que soit sa structure, il est important de savoir comment organiser une élection de manière démocratique.



UN MOMENT CRUCIAL POUR L'ORGANISATION

Etre attentif à l'organisation des élections permet de :

- > Multiplier les chances de trouver de « bons candidats » en ouvrant largement les candidatures ;
- > Donner aux électeurs la capacité d'élire les élus les plus pertinents, en s'assurant de la bonne diffusion de l'information sur les candidats et le mandat en jeu ;
- > Garantir la légitimité des futurs élus, pour qu'ils puissent exercer leur mandat au mieux, en s'assurant de la légitimité démocratique du processus.



DES RÈGLES CLAIRES POUR TOUT LE MONDE

Les règles de l'élection, notamment les modalités de vote, doivent être écrites dans les statuts, le règlement intérieur ou tout texte équivalent. Parmi ces règles figurent notamment :

- > Les critères d'éligibilité : qui a le droit de se présenter ?
- > Les modalités de candidature : comment peut-on se porter candidat ?
- > Le fonctionnement du vote : comment l'élection des candidats se déroule-t-elle ?
- > Éventuellement l'existence d'un quorum : quel taux de participation est requis pour valider l'élection ?

Pour faciliter le renouvellement régulier des élus, les statuts peuvent prévoir des mandats relativement courts et une limitation du cumul dans le temps. L'objectif est d'éviter la personnification du pouvoir tout en laissant suffisamment de temps aux élus pour qu'ils puissent s'approprier pleinement leur rôle et mener à bien leurs projets.



LES BONNES PRATIQUES POUR ORGANISER UNE ÉLECTION DÉMOCRATIQUE

Pour plus de transparence, il est bon de rappeler les règles qui régissent l'élection avant l'appel à candidature, qui doit idéalement être large et ouvert. Un certain degré de cooptation n'est toutefois pas incompatible avec une élection démocratique : les élus sortant peuvent suggérer aux personnes ayant des « bons profils » de porter leur candidature.



De même que les règles de l'élection, le contenu du mandat en jeu doit être clair et connu de tous. Quels sont les droits et les devoirs liés au rôle d'élu ? Quelles attentes et responsabilités sont liées au mandat concouru ? Tout élu a des droits, mais aussi des devoirs. Accepter de détenir une part de pouvoir implique d'accepter la responsabilité qui en découle.

Ensuite, pour s'exprimer en toute connaissance de cause, des professions de foi peuvent être envoyées aux électeurs de la part des candidats. Idéalement, des temps de rencontres, d'échanges et de questions-réponses sont organisés en amont. A l'issue de cette phase préparatoire, les électeurs sont censés avoir suffisamment d'éléments pour distinguer les propositions, les qualités et la disponibilité des différents candidats pour le mandat en jeu.

La logistique de l'élection n'est pas à négliger. Il est important de s'assurer que l'ensemble du corps électoral pourra être en capacité de voter. Si l'élection se déroule en présentiel, il faudra par exemple veiller à ce que les horaires ne pénalisent pas certaines catégories (les actifs peuvent difficilement se libérer en journée, les familles monoparentales en soirée...). Si l'élection a lieu en ligne, il est recommandé que les personnes non familières des outils numériques puissent être accompagnées dans leurs démarches.

Afin de viser un taux élevé de participation, il est aussi possible de laisser l'élection ouverte pendant plusieurs jours. Par exemple, l'association Démocratie Ouverte organise l'ensemble des votes de l'Assemblée générale en ligne via des outils comme [Loomio](#) ou [Mieux Voter](#), permettant ainsi aux personnes ne pouvant pas assister à la réunion de voter. Tous les documents sont mis à disposition et les votes sont ouverts en moyenne pendant 3 jours, avec une relance quelques heures avant la clôture.



DES OUTILS ADAPTÉS AUX ENJEUX

Pour changer du traditionnel vote à scrutin majoritaire et renforcer la qualité démocratique du vote, d'autres méthodes peuvent être utilisées :

- > Le scrutin à jugement majoritaire, qui permet d'assurer une meilleure représentativité du choix final ;
- > L'élection sans candidat, qui consiste à faire émerger les candidats susceptibles de pouvoir mieux remplir un rôle dont les attributions, les responsabilités et les qualités attendues ont été définies collectivement (dans cette méthode, il est toujours possible de se proposer soi-même).

L'EXEMPLE DE COOPANAME, UNE COOPÉRATIVE QUI PARTAGE LES FONCTIONS À RESPONSABILITÉ

Pour dépersonnaliser le pouvoir, démocratiser la gouvernance et ainsi devenir « une école coopérative », [la coopérative d'activités et d'emploi Coopaname](#) s'appuie sur 4 leviers :

- > Le principe de collégialité (ou binôme), qui régit toutes les fonctions à responsabilité dont la co-présidence et la co-direction générale, et permet de respecter la parité ;
- > L'élection sans candidat pour élire les coprésidents au sein du conseil d'administration ;
- > La limitation des mandats : pas plus de 2 successifs ou 2 fois 3 ans ;
- > Une diversité de mandats bénévoles pour éviter que la direction générale ne centralise toutes les décisions.



04 / LES RESPONSABILITÉS DES ÉLUS ET DES MEMBRES

Pour faire vivre une gouvernance démocratique, quelques principes de base doivent être respectés par l'ensemble des membres d'une organisation, élus comme électeurs, salariés comme dirigeants.



LES PRINCIPES DE LÉGALITÉ, D'ÉTHIQUE ET DE REDEVABILITÉ



En premier lieu, il convient de rappeler qu'aucune organisation ni aucun individu n'est au-dessus des lois.. **Le principe de légalité** correspond au respect des lois, mais aussi des règles internes à l'organisation. Pour que chacun puisse pleinement les connaître et les suivre, elles doivent être écrites (statuts, règlement intérieur, charte...), largement diffusées (sur le site Internet, dans un livret d'accueil, en séminaires d'équipe...) et appliquées de manière équitable pour tous les membres.

Dans l'esprit des valeurs de l'ESS, chacun est par ailleurs invité à adopter **un comportement éthique**, défini par la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale des organisations comme « *un comportement fondé sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité. Ces valeurs impliquent que l'on se préoccupe d'autrui, des animaux et de l'environnement et que l'on s'engage à traiter l'impact de ses décisions et activités sur les intérêts des parties prenantes* ». L'organisation peut définir des principes éthiques plus précis, comme l'a fait par exemple l'agence Sans A dans [sa charte éthique](#).



Même si l'organisation n'a jamais eu à gérer un différend, il est essentiel de prévoir des mécanismes permettant de gérer les défaillances aux règles internes et les manquements aux principes éthiques pour deux raisons : leur simple existence est dissuasive et leur conception doit être impartiale. Il sera probablement trop tard pour imaginer les règles de gestion de crise pendant la crise !

Enfin, le dernier principe, plus spécifique à la gouvernance démocratique, est celui de **redevabilité**. Les dirigeants élus sont redevables envers les électeurs souverains (adhérents, actionnaires, sociétaires...) car ces derniers leur délèguent leur pouvoir politique. Ils doivent donc être en capacité de répondre de leurs actes (en anglais, « respons-ability » : « la capacité à répondre »). Pour ce faire, il leur incombe de transmettre à leurs électeurs un bilan périodique de leurs actions (au minimum avant chaque assemblée générale) et de répondre à chaque demande de manière publique (comme le fait par exemple le Crédit Coopératif pour [toute question posée par ses sociétaires](#) au Conseil d'Administration).



Selon la norme ISO 26000, le principe de redevabilité consiste plus largement à partager aux diverses parties prenantes de l'organisation des informations actualisées, factuelles et présentées de manière claire et objective, pour leur permettre d'évaluer avec justesse l'impact des décisions et activités de l'organisation sur leurs intérêts. Une bonne circulation de l'information est donc cruciale pour prendre de bonnes décisions collectives !

Enfin, les élus doivent être en mesure d'assumer une pratique fautive, de prendre des mesures de correction et de mener les actions permettant d'éviter qu'elle ne se reproduise.

Si l'on peut penser que le principe de redevabilité ne concerne que les élus, il n'en est rien : il ne prend tout son sens que si les adhérents, sociétaires ou actionnaires sont activement impliqués dans leur rôle politique au sein de l'organisation. Et cela commence par des Assemblées générales (AG) bien préparées, laissant la place à des échanges de qualité !



DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES VIVANTES POUR DES DÉCISIONS ÉCLAIRÉES

Engager un vrai débat démocratique lors des Assemblées générales est un véritable enjeu. Les élus et dirigeants n'osent parfois pas ouvrir le dialogue de peur par exemple que les membres ne comprennent pas la complexité des comptes et des réflexions sous-tendant les arbitrages proposés.

Une pratique simple pour assurer la qualité des discussions consiste à envoyer les documents aux participants au moins une semaine en avance. Des temps d'échanges pour faciliter la compréhension de ces informations en amont de l'AG peuvent être organisés. En prévision des Assemblées générales de 2020 en visioconférence, les 11 coopératives du réseau Enercoop ont par exemple proposé des webinaires avant le vote en ligne. Les sociétaires ont ainsi pu poser des questions pour mieux comprendre l'activité de l'entreprise et les résolutions proposées au vote. Mais surtout, la qualité des échanges et de la délibération collective dépendra de facteurs plus subjectifs, comme le fait de se sentir autorisé à poser des questions, s'abstenir ou voter contre.

Dans les associations, les coopératives et les mutuelles qui ont une large base d'adhérents ou de sociétaires, la réunion de l'Assemblée générale peut aussi être un moment opportun pour animer la vie de l'organisation, par exemple en mobilisant les parties prenantes sur des ateliers de co-construction des chantiers stratégiques (avec des techniques

d'animation comme le world café ou le forum ouvert), des débats sur des sujets importants pour l'organisation (par exemple avec un débat mouvant ou un "bocal à poissons") ou tout simplement des temps d'échanges et d'interconnaissance (avec des ice-breakers ou une séquence plus structurée comme celle du "train express" expérimenté en ligne par Démocratie Ouverte lors de son AG 2021 en vue de procéder à l'élection des membres du Cercle d'animation). En dehors du moment formel d'approbation des comptes, du rapport moral et des orientations pour l'année à venir, l'Assemblée générale peut ainsi devenir un temps convivial et constructif, un rituel dans le calendrier annuel de l'organisation. Dans de nombreuses organisations, une fonction « Vie associative / coopérative » ou « Animation de communauté » existe pour assurer le lien entre la structure et ses membres et se charge de l'organisation de l'Assemblée générale.

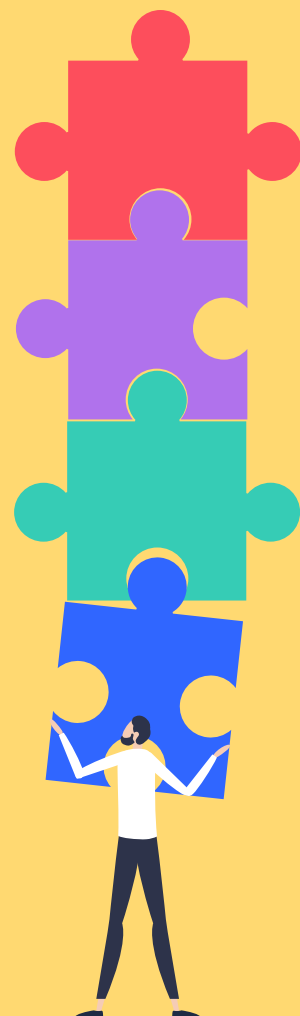
Dans les structures où l'Assemblée générale rassemble de nombreuses personnes non familières des notions de comptabilité, l'approbation annuelle des comptes – obligatoire – peut aussi être l'occasion d'organiser un temps pédagogique pour expliquer les informations financières de l'organisation, ce qui permettra aux membres d'avoir une meilleure compréhension de la logique derrière les arbitrages et les objectifs proposés.



ENTREPRENDRE

/ METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

01 / CLARIFIER LE PROJET COMMUN.....	18
> Formaliser sa raison d'être.....	18
> Règles et principes connus et partagés.....	20
02 / CHOISIR UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE.....	21
> Penser son projet avant de définir sa gouvernance.....	21
> Dessiner un schéma de gouvernance.....	22
03 / DIVERSIFIER ET RENOUVELER SA GOUVERNANCE.....	23
> Rendre sa gouvernance inclusive.....	23
> S'ouvrir à une diversité de parties prenantes.....	24
> Prévoir des processus de passation.....	24
04 / COMMUNIQUER DE MANIÈRE OUVERTE ET TRANSPARENTE.....	25
> Qu'est-ce qu'une bonne diffusion de l'information ?.....	25
> Stimuler l'intelligence collective et l'engagement.....	26
> Développer une culture du feedback bienveillant.....	26
05 / DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA PARTICIPATION.....	27
> Comment organiser une démarche participative ?.....	27
> Impliquer ses bénéficiaires.....	29
> Développer une culture de la participation avec les bénévoles ou les sociétaires.....	30
> Développer une culture de la participation et de la collaboration avec l'équipe salariée.....	30
06 / FAIRE ÉVOLUER LA GOUVERNANCE DE SON ORGANISATION.....	31
> Pendant la phase de consolidation.....	31
> Pendant la phase de changement d'échelle.....	32
> Comment engager une évolution de sa gouvernance ?.....	33
07 / PRENDRE LE CHEMIN D'UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE.....	34
> Tordre le cou aux idées reçues.....	34
> Quelques ingrédients clés.....	35
> Rendre ses instances de gouvernance collégiales.....	36
08 / ENTRETIEN AVEC OLIVIER PASTOR : COMMENT ENGAGER UNE TRANSFORMATION DE SA GOUVERNANCE ?.....	37
09 / DES OUTILS POUR AVANCER PAS À PAS.....	40



ENTREPRENDRE

/ METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Existe-t-il une gouvernance idéale des entreprises de l'ESS ? Des bonnes pratiques pour développer la transparence, la participation et la collaboration au sein de son organisation ? Par où commencer lorsqu'on lance sa structure ?

Loin de se limiter à la seule question du statut juridique, structurer sa gouvernance interroge les processus de fabrication des décisions, le niveau de partage du pouvoir et le sens donné par les fondateurs, les membres voire les autres parties prenantes au projet de l'organisation.



01 / CLARIFIER LE PROJET COMMUN



FORMALISER SA RAISON D'ÊTRE

La raison d'être d'une entreprise ou d'une association se définit comme « **ce que l'organisation apporte au monde** ». De plus en plus d'entreprises prêtent attention à cette notion, mais les organisations de l'ESS ont déjà une raison d'être par nature : c'est l'utilité sociale qu'elles se donnent.

Il est tout de même important de réinterroger régulièrement sa raison d'être de manière collective, car elle évolue avec le temps. La formaliser consiste à « révéler ce qui est vivant » au sein de l'organisation. Elle n'est ni un objet de communication, ni un objectif fixé par les dirigeants, mais émane du sens que ses membres portent au projet collectif. La formaliser et l'actualiser grâce à un travail d'intelligence collective permet à toutes les parties prenantes d'avoir une boussole opérationnelle qui permet, au quotidien, de prendre des décisions plus justes au regard du projet collectif. Pour le prospectiviste Martin Serralta, la raison d'être doit résumer le « grand pourquoi » et la « manière spécifique d'agir » de l'organisation.

Vidéo : Martin Serralta, "Définir ma raison d'être"



Voici quelques exemples de **raisons d'être d'organisations** de différentes tailles et différents statuts (attention, elles ne correspondent pas nécessairement à la formulation de la mission ou de l'objet social écrits dans les statuts) :

« APPORTER UNE RÉPONSE HUMAINE AU CHOC DÉMOGRAPHIQUE QUI S'ANNONCE »



« UNE AUTRE BANQUE EST POSSIBLE POUR CONSTRUIRE UNE AUTRE ÉCONOMIE, PLUS HUMAINE »



« L'ÉNERGIE MILITANTE »



« AGIR POUR L'ACCÈS DE TOUTS LES ENFANTS ET ADOLESCENTS À DES LOISIRS DE QUALITÉ EN TOUTE INDÉPENDANCE ET SELON LE PRINCIPE DE LAÏCITÉ »



« AIDER LES ENTREPRISES À TRANSFORMER LES DÉCHETS EN RICHESSE EN UTILISANT LES FLUX DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE »



« INVENTER ET EXPÉRIMENTER DE NOUVELLES MANIÈRES D'ACCUEILLIR, DE BRISER LA GLACE ET DE CRÉER DES ESPACES DE RENCONTRE »



Pour définir plus précisément son projet collectif, il est possible d'utiliser le canevas suivant :

**NOTRE RAISON D'ÊTRE /
NOTRE IDÉAL :**
QU'EST-CE QUI NOUS ANIME ?

**NOTRE MISSION /
NOTRE QUOTIDIEN :**
COMMENT AGISSONS-NOUS ?
QUE FAISONS-NOUS ?

**NOTRE VISION /
NOTRE AMBITION :**
QUE VOULONS-NOUS DEVENIR
(PAR EXEMPLE DANS 5 ANS) ?

**NOTRE IDENTITÉ /
NOS VALEURS :**
QUI SOMMES-NOUS ?

Les collaborateurs du [groupe d'insertion Arès](#) ont donné une forme symbolique à cette « carte d'identité » et se sont même dotés d'une devise :





DES RÈGLES ET PRINCIPES CONNUS, APPROUVÉS, AMENDABLES

De la même manière, avoir des règles et principes formalisés permet aux membres de prendre conscience du cadre de liberté dans lequel ils peuvent évoluer. Paradoxalement, cela peut donc soutenir l'autonomie et la créativité ! La clarification des principaux processus de décision permet quant à elle d'éviter deux écueils : d'un côté les dérives autoritaires, de l'autre la désorganisation.

Plusieurs documents peuvent rendre ces « lois fondamentales » transparentes. Il n'existe pas de définition commune, mais il est possible de retenir qu'en général :



UN MANIFESTE

affirme la vision
et les convictions
d'un collectif

(ex : [manifeste de Savoircom1](#),
[manifeste de Démocratie Ouverte](#))



UNE CHARTE

indique les comportements
attendus des membres
de l'organisation, généralement sous
forme de libertés, parfois de lignes
rouges, et de valeurs.
Elle reflète la manière dont
un collectif décide de « faire ensemble »

(ex : [charte relationnelle des Colibris](#),
[charte des collectifs locaux
du Pacte pour la transition](#))



UN RÈGLEMENT INTÉRIEUR,

en complément des statuts,
détermine les règles
de fonctionnement des organes
et des membres d'une organisation
(attributions, droits, devoirs, interdits...)
Il peut prendre des formes originales
comme une carte heuristique

(ex : [Carte des règles
de fonctionnement de SavoirCom1](#))



UN LIVRET D'ACCUEIL

ou un manuel
favorise l'intégration
des nouveaux membres

(ex : [La Louve](#))



Ces documents peuvent être complémentaires, comme en témoigne [le corpus de textes fondamentaux d'Emmaüs International](#). Et même sans statuts, un collectif peut se doter d'une charte ou d'un manifeste car ces outils servent avant tout à rassembler.

Il est aussi important d'avoir un document en ligne, facilement consultable, qui retrace le « qui est responsable de quoi » dans l'organisation pour assurer la bonne circulation de l'information sur des rôles et des responsabilités.



emmaüs
INTERNATIONAL

02 / CHOISIR UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE

Association, SCOP, SCIC, entreprise ESUS, modèle hybride... Quand on se lance, il est commun de se poser la question du statut le plus adapté à son projet. Loin de se limiter à une question statutaire, la création de son "schéma de gouvernance" invite à se questionner sur son projet.



PENSER SON PROJET AVANT DE DÉFINIR SA GOUVERNANCE

Lorsqu'on crée une structure, la priorisation des chantiers est clé. À ce stade, la question majeure est donc la suivante : la gouvernance constitue-t-elle l'un des enjeux fondamentaux du projet ou ne représente-t-elle qu'une dimension secondaire ? En d'autres termes, peut-on « aller vite » sur le sujet de la gouvernance, quitte à l'enrichir plus tard ou bien faut-il faire de la gouvernance l'un des axes incontournables de la construction du projet ?

Concrètement, la première option peut se traduire par une gouvernance type ou resserrée, afin de favoriser la rapidité d'exécution et l'avancement opérationnel. Ce cas peut notamment être observé lorsque la figure du fondateur ou de la fondatrice est centrale dans le projet et dans le dispositif de gouvernance (instances limitées à quelques membres, fort niveau de délégation ou de centralisation de la prise de décisions, selon le poste ou mandat occupé par le fondateur, etc.). La seconde option peut consister à intégrer dès le début les parties prenantes dans la gouvernance de l'organisation et accepter que le projet puisse en être transformé. Avec un défi : construire un dispositif permettant de prendre en compte leur diversité de cultures et de pratiques de gouvernance. Bien entendu, il existe de nombreux cas de figure entre ces deux options illustratives.

Si la gouvernance démocratique constitue un axe fort du projet associatif ou entrepreneurial social, certains statuts permettent de garantir un certain niveau de participation et collaboration. La Société Coopérative et Participative (SCOP) permet par exemple aux salariés d'avoir au minimum 65% des droits de vote et de désigner leurs dirigeants, tandis que la Société Coopérative d'intérêt Collectif (SCIC) permet de réunir différentes parties prenantes au sein de la gouvernance de la structure. La SCIC regroupe en effet obligatoirement des salariés, des bénéficiaires (clients, usagers, etc) ainsi qu'une troisième parties prenante à définir



(collectivité, entreprise, association, etc).

Ces sociétaires peuvent être répartis selon des collèges de votes, dont le poids est pondéré « en fonction de leur participation, de l'activité de la coopérative ou de leur contribution à son développement (...) sans que, dans ces conditions, l'apport en capital constitue un critère de pondération ».



Dans tous les cas, il est bon d'être pragmatique. Si l'on a peu de moyens (techniques, financiers ou humains), il vaut mieux opter pour des statuts et une gouvernance simple. Il sera bien temps de les transformer quand le projet sera consolidé. Même pour les organisations plus matures, les schémas de gouvernances complexes qui semblent parfaits sur le papier ne sont pas toujours adaptés à la réalité. Il vaut mieux d'abord penser les processus de dialogue et de fabrication de la décision en partant de situations concrètes et vécues : qui a besoin de quelle information pour prendre quelle décision ? Qui est légitime pour contribuer à quoi ? Comment les instances s'articulent-elles et dialoguent-elles ? Quelle est la disponibilité des décideurs pour s'impliquer sur tel ou tel sujet ? etc.

En outre, il faut garder à l'esprit que la forme juridique n'impose pas nécessairement un type de gouvernance (la SAS offre une grande souplesse dans la rédaction des statuts et l'association loi 1901 ne contraint aucunement à opter pour une gouvernance reposant sur le trio AG - CA - Bureau). **Le champ des possibles est donc largement ouvert !**

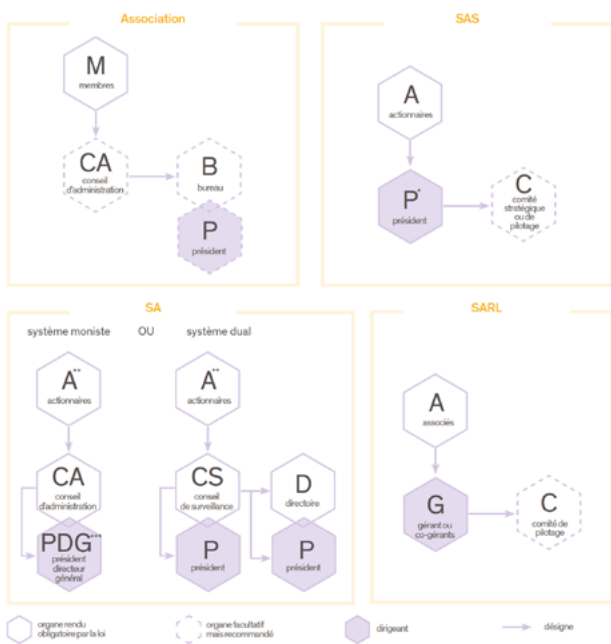


DESSINER UN SCHÉMA DE GOUVERNANCE

Le tableau suivant montre, selon les statuts, les instances obligatoires et les organes facultatifs. Pour rappel, les SCOP et les SCIC sont des statuts spécifiques venant « ajouter » à une forme juridique « classique » : SAS, SA ou SARL.

LES ORGANES DE GOUVERNANCE SELON LA FORME JURIDIQUE

(SCOP et SCIC ont une organisation semblable à leur forme commerciale : SAS, SA, SARL)



* En SAS, la fonction de Président peut être assurée par une personne morale ; en SARL ou une SA, le dirigeant nommé doit être une personne physique.
 ** Dans une SCOP SA on parlera d'associés et non d'actionnaires.
 *** Il est possible de dissocier les fonctions de président et de directeur général.

Source : « *Avisé, Choisir la forme juridique adaptée à son projet* » 2015

Selon le principe de la séparation des pouvoirs, la gouvernance traditionnelle des organisations de l'ESS s'organise autour de deux niveaux de prise de décision : le pouvoir stratégique et le pouvoir exécutif. Une gouvernance efficace repose sur la bonne articulation de ces deux niveaux. Aujourd'hui, certains statuts n'obligent plus voire interdisent cette séparation. Toutefois, d'autres instances permettent de jouer le rôle de contre-pouvoirs pour introduire la pluralité nécessaire à la recherche d'un équilibre dans la gouvernance. Dans une SAS, il est par exemple possible d'instaurer un comité stratégique chargé de valider et de contrôler l'exécution des principales décisions des associés dirigeants.

Les entreprises labellisées ESUS ont l'obligation de prévoir l'information et la participation de leurs associés, salariés et parties prenantes afin d'assurer une gouvernance démocratique. Cela peut se traduire, comme pour [Kawaa](#), par la constitution d'un "comité de l'ESS" réunissant diverses parties prenantes dont la mission consiste à évaluer la poursuite de la finalité sociale de l'entreprise et le respect des bonnes pratiques de l'ESS.



POUR EN SAVOIR PLUS

« *Guide d'amélioration continues des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS* »



Il est d'ailleurs possible d'être créatif à l'intérieur de statuts assez simples comme ceux de l'association et de la SAS. Dans une association, le conseil d'administration peut être structuré de sorte à être représentatif des différents types de membres, un peu sur le modèle d'une SCIC. Le Cercle de pilotage (équivalent du CA) des Colibris est ainsi composé de 5 collèges : fondateurs, groupes locaux, cotisants, partenaires et opérationnels. Il est aussi possible de créer des organes « sur-mesure », en fonction des besoins de l'organisation : conseil d'orientation stratégique, comité des Alumni, groupe-projets...

Ne pas figer la définition de tous les organes de gouvernance dans les statuts peut être intéressant car cela permet de garder une certaine agilité qui facilite l'évolution de l'organisation interne tout au long de la vie de l'organisation.

Enfin, il faut garder en tête que « statut n'est pas vertu, même s'il y contribue ». Incarner un projet démocratique nécessite d'aller au-delà de la gouvernance statutaire pour mettre en place des processus électoraux de qualité, diffuser l'information, nourrir une culture de la participation et favoriser la collaboration.

POUR EN SAVOIR PLUS

« *Choisir la forme juridique adaptée à son projet* »

Avisé, 2015



03 / DIVERSIFIER ET RENOUVELER SA GOUVERNANCE

Comment ouvrir davantage ses instances de gouvernance pour que leur composition soit inclusive, plurielle et régulièrement renouvelée ?



RENDE SA GOUVERNANCE INCLUSIVE



S'assurer que la gouvernance de sa structure soit ouverte à tout le monde, c'est d'abord s'assurer que ces instances puissent être représentatives au regard de la diversité de ses membres et de ses parties prenantes. Pour faciliter l'accès de chacun aux rôles à haut niveau de responsabilité, il est important que les postes à responsabilité et les mandats d'élus ne fassent pas l'objet de conditions discriminatoires, qu'elles soient explicites ou implicites. Toutes les formes de discriminations doivent être prises en compte : discriminations raciales, homophobie, lgbtphobie, au regard de l'âge ou du genre, vis-à-vis des personnes en situation de handicap ou ayant des difficultés à utiliser les outils numériques...

Etant donné que ces discriminations sont bien souvent implicites voire non conscientisées, la recherche d'une plus grande inclusivité suppose une réflexion active sur cette question. Il est ainsi possible de commencer par se demander quelles sont les conditions de facto nécessaires pour s'engager sur des postes à responsabilité, et quelles sont les contraintes et les facteurs d'engagement des différents membres de l'organisation. Par exemple, une étude d'[Animafac](#) a montré que le principal motif du non-engagement des femmes sur des postes à responsabilité dans les associations étudiantes repose sur la crainte d'un manque de compétences. Considérant que les femmes assument encore majoritairement les charges domestiques et familiales, des fiches de poste surdimensionnées peuvent également exclure ces dernières. *** Animafac**

Le Réseau National des Juniors Associations a quant à lui [transformé la composition](#) de ses instances de gouvernance pour qu'elles soient davantage représentatives des bénéficiaires de l'association : désormais, la moitié d'entre eux sont des mineurs. Ils montent en compétence grâce à de la co-formation entre eux, un processus qui prend du temps mais qui permet d'incarner les valeurs de la structure (les adultes ne prennent pas la posture de « sachants »).



POUR ALLER PLUS LOIN

L'outil en ligne du Mouvement associatif pour faire l'autodiagnostic de son association :

www.inclusiscore.org



L'étude de l'Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS :

www.ess-france.org



Le Guide pratique contre les LGBTphobies :

www.sos-homophobie.org





S'OUVRIR À UNE DIVERSITÉ DE PARTIES PRENANTES

Une autre manière de diversifier sa gouvernance consiste à ouvrir des espaces de dialogue avec ses différentes parties prenantes : ses bénéficiaires (clients, membres, public touché par les actions de l'organisation), ses partenaires et fournisseurs, les collectivités locales et autres institutions publiques de son territoire d'activité...

Le dialogue avec ses parties prenantes fait partie des bonnes pratiques des organisations de l'ESS, à tel point qu'il a été rendu obligatoire pour les entreprises commerciales souhaitant obtenir l'agrément ESUS. Celles-ci ont en effet l'obligation de prévoir dans leurs statuts les modalités de participation des associés, des salariés et des



parties prenantes. Les entreprises sont libres de le mettre en œuvre de la manière la plus adaptée à leur statut, culture et fonctionnement. Cependant, cela se traduit souvent par la mise en place d'un Comité (Comité ESS, Comité stratégique, Comité d'utilité sociale) dont le rôle est consultatif, et qui consiste à évaluer la poursuite de la mission sociale ou solidaire de l'entreprise et l'amélioration continue des bonnes pratiques propres à l'ESS, notamment le caractère démocratique de sa gouvernance. Pour assurer l'information, les avis du comité de l'ESS sont retranscrits et envoyés à l'assemblée d'actionnaires.

Par exemple, le comité de l'ESS de [Simplon.co](https://www.simplon.co) comprend les représentants de ses principaux partenaires financiers, des collectivités, de l'État, de Pôle Emploi, d'organismes de formation professionnelle, des fournisseurs et des bailleurs. Il apporte un regard extérieur qui contribue à enrichir la stratégie de l'entreprise, en complément du travail des autres organes de gouvernance (COMEX, CSE, CODIR, conseil stratégique réunissant les actionnaires).

SIMPLON
.CO

Dans les associations qui se professionnalisent, la question du dialogue entre les salariés et les élus constitue un sujet central. Les salariés doivent-ils intégrer le conseil d'administration ? Sont-ils parties prenantes des décisions politiques de l'association ? La jurisprudence autorise que les salariés soient représentés à hauteur d'un quart des sièges du conseil d'administration au maximum pour conserver une gestion désintéressée de l'association.



PRÉVOIR DES PROCESSUS DE PASSATION

Démocratiser sa gouvernance, c'est enfin faciliter le renouvellement des dépositaires de mandats électifs.

Au-delà de mandats relativement courts et de la limitation du cumul des mandats dans le temps, il ne faut pas négliger l'importance de la transmission d'informations qui permettra au successeur de capitaliser sur l'expérience passée. Dans cette optique, il est important de garder des traces de son activité permettant à ses successeurs de comprendre pourquoi telle décision a été prise, écartée, etc. (récits, vidéos, échanges de mails...). Pour la génération sortante, anticiper la passation permet aussi de prévoir une transition en toute confiance.



Autre manière de faire : [la Jeune Chambre Economique Française](https://www.jce.fr/), dont la présidence change tous les ans, attribue au président sortant un siège au conseil d'administration pour [assurer le rôle de transmission](#).



Il est également possible de prévoir l'intégration et la montée en compétence des nouveaux à travers un parcours d'intégration et, par exemple, un système de marrainage ou parrainage. Chez [Coopaname](https://www.coopaname.fr/), une instance spécifique a été créée pour préparer la passation au moment du départ des fondateurs (le GEPETO : "GroupE de PilotagE de la Transmission et de la TransitiOn").



04 / COMMUNIQUER DE MANIÈRE OUVERTE ET TRANSPARENTE

Une circulation efficace de l'information (sur les décisions, les fonctions, le budget...) permet à chacun de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation, ce qui à terme favorise l'implication du plus grand nombre et renforce l'adhésion au projet collectif.



QU'EST-CE QU'UNE
BONNE DIFFUSION
DE L'INFORMATION ?

Rendre consultables des documents sur un serveur ou un site internet est un bon début, mais cela ne suffit pas. Travailler l'accès de l'information est essentiel. Pour être utiles, les documents doivent être ordonnés, facilement disponibles, lisibles et appropriables par le plus grand nombre.

Au-delà de cette mise à disposition, il est recommandé d'envoyer des informations régulièrement à ses parties prenantes (salariés, partenaires, sociétaires, clients particuliers, sympathisants...), selon des canaux de communication et avec des outils adaptés aux destinataires. Pour faciliter le dialogue avec et entre ses sociétaires, Enercoop a par exemple fait le choix de mettre en place une plateforme, [Le Village](#), et d'organiser régulièrement des événements ([débats](#), [rencontres](#), [ateliers](#)...). Il n'est en revanche pas toujours nécessaire (ni souhaitable !) de déployer une plateforme : pour les jeunes structures, il vaut mieux utiliser des outils déjà existants, peu coûteux, que ses parties prenantes utilisent régulièrement (réseaux sociaux, mails, newsletters, etc.).

Attention, rien ne sert de noyer les membres, collaborateurs et partenaires sous un flot d'informations ! Pour une communication efficace, il est important de hiérarchiser et de prioriser les informations en fonction des destinataires, afin de ne leur envoyer que les plus pertinentes.





STIMULER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET L'ENGAGEMENT

Pour partager plus largement des informations et des documents, il est possible de mettre en place des plateformes en libre accès de type « wiki ». Celles-ci permettent d'ailleurs bien plus que de partager des informations : elles donnent la possibilité à de larges collectifs de contribuer activement aux travaux de l'organisation et de collaborer, ce qui est tout particulièrement intéressant pour les organisations qui souhaitent ouvrir leur connaissance au grand public, animer de larges communautés ou co-construire des « biens communs ». C'est par exemple le cas de la plateforme [La Fabrique des Mobilités](#), animée par l'association FabMob, qui permet à des centaines de citoyens, d'entrepreneurs et d'industriels d'élaborer ensemble des solutions innovantes de mobilité durable.



Partager l'information revient aussi à créer les conditions pour que chacun soit force de proposition et garant de l'intérêt collectif. Dans le pilotage quotidien de l'organisation, un bon accès à l'information pour les collaborateurs favorise la remontée d'informations de terrain, la formulation de solutions ou encore l'anticipation de blocages. Elle permet également aux managers de tester des idées auprès de leurs collaborateurs, comme chez Alenvi où un « [comité de pilotage partagé](#) » rassemble un coach (manager), un référent volontaire de chaque équipe autogérée d'auxiliaires de vie et un fondateur. Partager régulièrement des évaluations de l'impact de l'organisation et les mettre en débat permet aussi d'associer le plus grand nombre à l'amélioration continue du projet collectif.



Comme l'indique les chiffres du [Baromètre de la Qualité de vie au Travail dans l'ESS](#), des collaborateurs qui reçoivent des informations claires et suffisantes sur les changements en cours dans leurs organisations se sentent plus épanouis.



DÉVELOPPER UNE CULTURE DU FEEDBACK BIENVEILLANT

La peur d'assumer les imperfections et les échecs constitue parfois un frein à la bonne circulation de l'information. Face à cela, la mise en place d'une culture de feedback régulier au sein de l'organisation pour fluidifier les échanges et favoriser le dialogue en confiance. De même, les personnes en situation de responsabilité peuvent veiller à nourrir des relations authentiques avec leurs équipes de sorte à pouvoir demander conseil ou partager leurs doutes pour recueillir l'avis de leurs collègues, loin de la posture du dirigeant capable de tout maîtriser (personne ne le peut !).



05 / DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA PARTICIPATION

De la consultation ponctuelle de ses salariés à la décision collégiale, il existe tout un nuancier dans les démarches de participation. Mais quelles que soient l'intensité et la fréquence de la participation, les questions à se poser avant d'impliquer ses parties prenantes restent les mêmes.



COMMENT ORGANISER UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE ?

La qualité d'une démarche participative repose sur la sincérité de l'intention des organisateurs et l'adéquation de la méthodologie mise en œuvre. Comme dans toute gestion de projet, la première étape consiste à réfléchir aux raisons qui nous motivent à développer la participation et aux résultats attendus (ex : maximiser le nombre de votants, s'assurer que tout le monde se sente entendu, développer des idées innovantes...).

Puis il faut se demander :

QUEL EST
LE PÉRIMÈTRE DU SUJET
SOU MIS À PARTICIPATION ?

EXISTE-T-IL DES CONTRAINTES
(budget, calendrier, engagements pris ...)
ET DES ÉLÉMENTS QUI
NE POURRONT ÉVOLUER
(choix politique, valeurs, lignes rouges...)?

QUELLES SONT
LES PERSONNES ET
LES PARTIES PRENANTES
LÉGITIMES À PARTICIPER ?



Vient alors l'étape où on détermine le niveau de délégation de son pouvoir, c'est-à-dire le niveau de participation.

Pour cela, quatre questions sont utiles :

- 1 -

QUEL EST
LE NIVEAU DE
PARTICIPATION
PERTINENT
COMPTE TENU DE
L'OBJECTIF ET DU
CONTEXTE ?

- 2 -

QUEL
DEGRÉ
DE POUVOIR
SUIS-JE PRÊT
À DÉLÉGUER ?
SUR QUELS
SUJETS ?

- 3 -

QUEL
INVESTISSEMENT
LE PUBLIC
EST PRÊT
À CONSACRER
À CETTE
QUESTION ?

- 4 -

QUEL NIVEAU DE
RESPONSABILITÉ
LES
PARTICIPANTS
SONT PRÊTS
À ASSUMER ?



Plus on avance dans les niveaux, plus le pouvoir est partagé. Mais bien que la codécision soit a priori plus démocratique, il n'est pas souhaitable d'avancer trop rapidement vers les échelons les plus élevés. Le plus important, c'est de choisir un niveau de délégation et une méthode en adéquation avec son intention et son objectif.

Lorsque l'on est peu familier des processus participatifs, il vaut mieux utiliser la codécision avec parcimonie car elle requiert du temps, des moyens et une certaine pratique des outils coopératifs. Elle est toutefois très pertinente pour les questions stratégiques touchant au projet commun pour lesquels les membres se sont réunis. L'épicerie coopérative [La Louve](#) prévoit par exemple que toute décision relative à l'interdiction de la vente de produits devra faire l'objet d'un référendum. Les niveaux inférieurs de l'échelle ne sont d'ailleurs pas forcément moins vertueux. Par exemple, la consultation peut être très intégrée lorsqu'elle constitue un passage obligé avant de prendre une décision qui impacte d'autres que soi, comme cela est expérimenté chez [makesense](#).



Dans la mise en œuvre, les facteurs clefs pour la mobilisation des participants et la construction d'un lien de confiance sur le long-terme sont :

- > **l'existence d'un lien réel** entre le processus participatif et la décision finale - attention à la tentation de faire coller l'interprétation des résultats à la décision que l'on aurait aimé prendre !
- > **le respect** du niveau de délégation de pouvoir annoncé
- > **le sujet à enjeu**, important au regard des préoccupations des participants
- > **la convivialité** et la possibilité d'apprendre de nouvelles choses dans le cadre du processus.

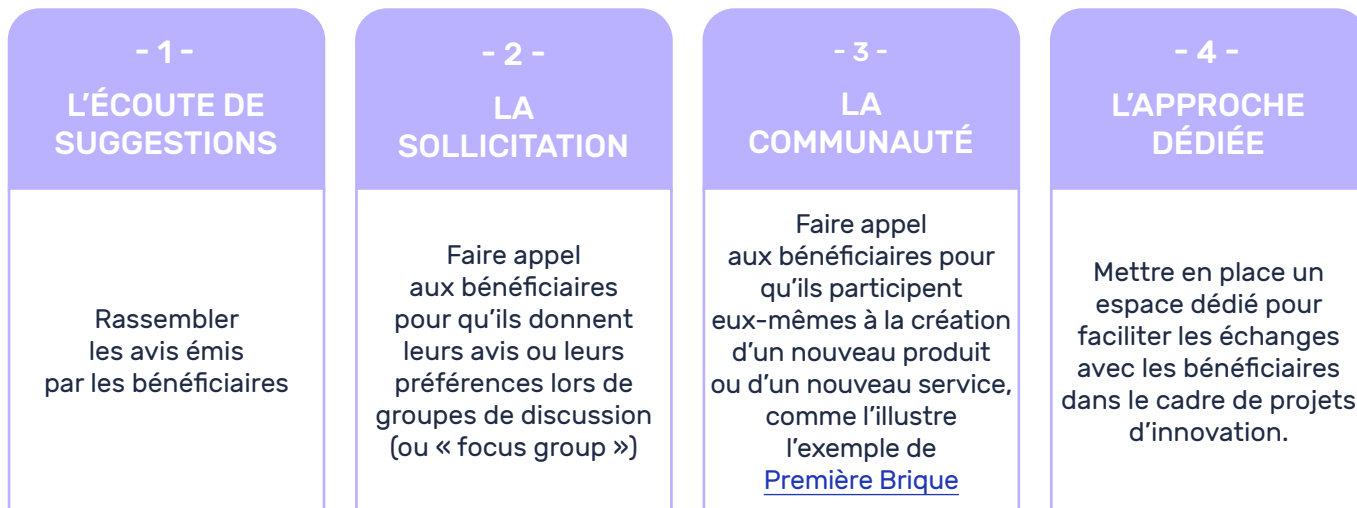
Aussi, associer les collaborateurs à la construction de la démarche participative en elle-même favorise une meilleure adhésion au résultat final, car la légitimité du processus nourrit la légitimité du résultat.





IMPLIQUER SES BÉNÉFICIAIRES

Impliquer ses bénéficiaires peut également passer par une autre forme de participation, celle de la contribution directe à l'élaboration des projets, services ou produits de son organisation.
De manière schématique, quatre formes de consultation ou co-construction sont possibles :



PREMIÈRE BRIQUE

DÉVELOPPER UN PROJET AVEC ET POUR LES HABITANTS DES QUARTIERS PRIORITAIRES DE LA VILLE

Pour répondre aux besoins et attentes des habitants des quartiers prioritaires en matière d'alimentation à Toulouse, l'[incubateur Première Brique](#), porteur d'une Fabrique à initiative, a commencé par mener une enquête auprès des acteurs professionnels et associatifs de terrain pour mieux comprendre les besoins des habitants. Des ateliers de co-construction ont ensuite rassemblé futurs bénéficiaires et partenaires, à l'issue desquels il a été décidé de déployer une antenne de l'[association VRAC à Toulouse](#). Son installation, également menée avec les bénéficiaires, a nécessité du temps (un an et demi au total) mais cette co-construction du début à la fin a permis d'assurer une adhésion forte des habitants au projet.





DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA PARTICIPATION AVEC LES BÉNÉVOLES OU LES SOCIÉTAIRES

Organiser des démarches participatives demande du temps et une certaine ingénierie, mais à la longue, cela devient une habitude qui requiert moins d'efforts. Et cette culture de la participation s'entretient. Pour devenir et rester un réflexe, la participation doit être compatible avec le temps que chacun est prêt à y consacrer. Alors que les bénévoles les plus engagés peuvent se réunir sur un week-end pour élaborer un plan stratégique, des sociétaires-consommateurs ayant acheté une part sociale d'une coopérative seront probablement plus enclins à répondre à des consultations courtes en ligne.

C'EST QUI LE PATRON ?!

FAIRE VIVRE LA DÉMOCRATIE AU QUOTIDIEN AVEC PLUS DE 10 000 SOCIÉTAIRES

Au sein de *C'est qui le Patron ?!*, ce sont les sociétaires-consommateurs qui élaborent les cahiers des charges des éleveurs. Tous ne peuvent pas s'impliquer dans la rédaction et les visites sur site, mais une fois par mois environ, ils sont consultés en ligne pour prendre des décisions sur des sujets précis (conditions d'abattage du poulet, extension de gamme de lait, changement d'emballage...) ou sur la vie démocratique de la coopérative (création d'un fonds, redistribution des gains...). Sous forme de QCM ou de questions OUI/NON, ces votes ne permettent pas le dialogue, mais ils ont l'avantage notable d'instaurer une récurrence dans la participation de plusieurs centaines de personnes.



DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA PARTICIPATION ET DE LA COLLABORATION AVEC L'ÉQUIPE SALARIÉE

Dans les structures ayant des salariés, il est important d'impliquer les collaborateurs grâce à un management participatif, mais aussi des temps d'équipe collaboratifs et des espaces dans lesquels il est possible de solliciter et de donner régulièrement des "feedbacks", c'est-à-dire des retours sur quelque chose qui s'est passé dans un but d'amélioration (ex: la conduite d'un projet, une attitude...). De manière plus ponctuelle, certains sujets particulièrement importants pour la vie de l'organisation peuvent faire l'objet d'un processus de co-construction long et approfondi à l'échelle de la structure.

Dans cet exemple proposé par [Latitudes](#), le feedback est donné lors d'un comité de développement où le collaborateur choisit lui-même les personnes présentes mais aussi les sujets sur lesquels il souhaite un retour. Le feedback n'est pas à sens unique et il est important de créer des espaces où les équipes peuvent s'exprimer sur l'organisation et la structure. Ces temps permettent de construire une relation de confiance entre collègues. L'utilisation de cette méthode est également pertinente pour gérer la résolution de conflits par le dialogue.

ENERCOOP

CO-CONSTRUIRE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION



Dans le but de construire démocratiquement une politique salariale plus juste et transparente, Enercoop a mis en place un cercle de rémunération en 2014 (DG, DRH et représentants des collaborateurs). Après de nombreux allers-retours avec les salariés, il a proposé des règles communes : rémunération minimum, transparence des salaires (grille salariale) et limitation de leurs écarts de 1 à 3. Le cercle s'est alors transformé en un organe transversal chargé de la validation des salaires. Et au moment de l'élaboration d'un accord d'entreprise, le cercle est devenu une instance consultative, force de proposition dans les négociations entre la DG, la DRH et les instances représentatives.

06 / FAIRE ÉVOLUER LA GOUVERNANCE DE SON ORGANISATION

La structuration et l'animation d'une gouvernance sont des questions de fond qui se posent tout au long de la vie d'une organisation. Dynamique par essence, la gouvernance est appelée à évoluer avec le périmètre d'action et les besoins de la structure, notamment aux étapes de la consolidation ou du changement d'échelle.



Bien souvent, cette étape est associée à une spécialisation des fonctions et à une professionnalisation de l'organisation dans son ensemble, en raison de la structuration et du développement des activités.

En miroir de cette évolution, se pose souvent la question de l'évolution de la gouvernance bénévole et de son articulation avec les salariés : comment renouveler et diversifier la gouvernance ? Comment assurer une mobilisation de celle-ci à la hauteur des défis grandissants de la structure ? Faut-il davantage de profils experts ou est-il nécessaire de confier des périmètres de mission spécifiques à ces derniers ? Quelles dynamiques de travail entre les membres de la gouvernance et les équipes salariées ? Comment assurer une cohérence entre leurs modes de prise de décision ? Comment faire des temps obligatoires de gouvernance des moments conviviaux ? Comment ne pas dénaturer la dynamique collective et l'essence du projet ?

A cette étape, des mutations de statuts peuvent être envisagées mais ce n'est pas la seule option. Une évolution des pratiques managériales ou une direction plus collégiale peuvent être des réponses adaptées. Il est important de poser la question de l'évolution de la gouvernance et des implications que cela aura pour la structure. Les SCOP et associations peuvent par exemple se transformer en SCIC afin de réunir formellement plusieurs types de parties prenantes dans la gouvernance de la structure (usagers, salariés, collectivités locales, entreprises...).

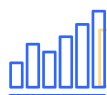


FRÉQUENCE COMMUNE

TRANSFORMER SES STATUTS

Suite à deux années d'activité avec la réalisation d'un documentaire et l'accompagnement de citoyens souhaitant se présenter aux élections municipales, [l'association Action Commune](#) s'est transformée en une SCIC, [Fréquence Commune](#). Cette transformation vise à mieux incarner la raison d'être de la structure dans sa gouvernance, en y associant directement les communes. Une telle transformation doit toutefois être longuement réfléchie, car les procédures administratives sont assez lourdes.





LORS DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Si le changement d'échelle peut prendre de nombreuses formes – nouveaux territoires et nouveaux écosystèmes, diversification des activités, coopérations ou alliances stratégiques, influence sur les politiques publiques, etc. – toutes ont un impact, plus ou moins important, sur la gouvernance.

Il peut par exemple s'agir :

- > De la mise en place d'une gouvernance décentralisée lorsque le changement d'échelle est avant tout géographique (ex : le réseau de SCOP de Tout en Vélo)
- > De l'articulation de plusieurs gouvernances lors de la création d'un groupement, d'une filiale ou d'une « [holding associative](#) » (ex : Ouishare avec une SAS détenue par une association et un fonds de dotation)
- > De la transformation d'une gouvernance à l'occasion de la fusion entre deux entités (ex : [Article 1](#) issu de Frateli et Passeport d'Avenir)
- > De la création d'une gouvernance soutenant un mouvement et un plaidoyer commun à plusieurs structures (ex : [le Collectif pour la Transition Citoyenne](#))

Ici plus encore qu'aux étapes précédentes, l'enjeu est d'accompagner la transformation de la gouvernance nécessaire à la réussite du changement d'échelle, afin que celle-ci soit en capacité de répondre et porter les nouveaux enjeux de la structure, mais aussi d'accompagner des équipes et parties prenantes élargies dans l'appropriation de ces nouveaux enjeux et de ces nouvelles modalités de gouvernance.

TOUT EN VÉLO

LE DÉPLOIEMENT D'UN RÉSEAU DE SCOP

Ayant choisi le modèle de SCOP pour garantir une égalité de pouvoir entre les salariés, les fondateurs de Tout en Vélo ont souhaité essayer dans ce même esprit de coopération, en développant le concept de « [freechise](#) », une alternative à la franchise : les collectifs qui souhaitent s'approprier le concept et la marque peuvent le faire à condition de respecter les valeurs du projet, de s'organiser en SCOP et de s'inscrire dans une dynamique collaborative (dans le cadre d'un accord commercial et juridique). Tout en Vélo partage alors sa marque, ses outils, ses connaissances et ses innovations. La coopérative a également créé [une association de préfiguration en vue de créer une SCIC](#) qui rassemblera le réseau des coopératives « freechisées » au sein d'une même structure.





COMMENT ENGAGER UNE ÉVOLUTION DE GOUVERNANCE ?

Lors des phases de création ou d'évolution de la gouvernance d'une structure, il est important de prendre soin du processus tout autant que du résultat ; de prendre soin du lien qui rassemble les membres autour d'un projet commun autant que du projet. Il s'agit de renforcer « l'affectio societatis » des parties prenantes, c'est-à-dire la volonté commune de s'associer. Pour cela, il est possible d'impliquer une diversité de parties prenantes dès la réflexion autour de l'objet social de la structure – sa raison d'être.

Pour faciliter l'évaluation et l'évolution de la gouvernance en fonction des besoins de l'organisation et de ses membres, un organe dédié peut être mis en place dans le but de recueillir des retours et suggestions de membres. Chez makesense, le « Process Committee » veille à l'appropriation du modèle de gouvernance par tous et peut proposer des améliorations sur la base du feedback des salariés. Il est aussi utile de prévoir des temps de bilan, par exemple annuels, pour acter les ajustements nécessaires de la gouvernance dans une logique d'amélioration continue. Attention toutefois à ne pas impulser de changements majeurs trop souvent : toute ré-organisation demande du temps et implique une période d'adaptation.

En vue de se lancer dans un chantier de réflexion autour de sa gouvernance, il s'agit de s'appuyer sur les outils génériques disponibles produits au niveau national et régional, mais aussi de rechercher de l'appui-conseil et de l'accompagnement. Cela peut être auprès des professionnels de la création quand le projet est en cours de parcours d'accompagnement à la création (incubateurs, etc.) ; auprès [du Dispositif local d'accompagnement de l'ESS \(DLA\)](#), de programmes d'appui au changement d'échelle, de réseaux ESS, d'autres experts, quand le projet est dans une étape d'évolution de sa gouvernance, etc.



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT**

RETROUVEZ NOTAMMENT À CE SUJET

**Le décryptage
de l'Avisé**

**Le DLA
accompagne
les transitions
de gouvernance des structures
de l'ESS**



**Un retour sur
le P'tit déj
Avisé Comment
structurer et
faire évoluer sa
gouvernance, de la création au
changement d'échelle ?**



**L'entretien des
Colibris avec
Alette Lacroix sur
la gouvernance
inter-organisations
du Collectif pour une Transition
Citoyenne**



**L'entretien
réalisé avec
Olivier Pastor :
« Comment
engager une
transformation de
sa gouvernance vers plus de
coopération ? »**



**Le guide
des bonnes
pratiques de
l'ESS produit
par le Conseil
Supérieur de l'Economie
Sociale et Solidaire
sur le site d'ESS France.**



**Et de
nombreuses
ressources
réalisées par des acteurs
variés, sur [avise.org](#)**



07 / VERS UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE

La gouvernance partagée repose sur la volonté de privilégier les relations de coopération au sein de l'organisation et le souhait de développer l'autonomie des membres. Dans les organisations qui s'inscrivent sur ce chemin, les principes de participation, de collaboration et de transparence ne viennent pas seulement "améliorer" la gouvernance, ils la structurent.

LA GOUVERNANCE PARTAGÉE QU'EST-CE QUE ÇA APPORTE ?

UN MODÈLE
ORGANISATIONNEL
EN ADÉQUATION AVEC
LA MISSION SOCIALE
ET LES VALEURS DE
SON ORGANISATION

UN CADRE
DE TRAVAIL
ÉMANCIPATEUR,
PLUS ÉPANOUISSANT,
FAVORISANT
L'IMPLICATION DES
COLLABORATEURS

UN APPRENTISSAGE
PERSONNEL
ET COLLECTIF
SUR LA RELATION
À L'AUTRE



TORDRE LE COU AUX IDÉES REÇUES

Lorsqu'on parle de gouvernance partagée, ce sont souvent les noms de modèles qui nous viennent en tête : sociocratie, holocratie, organisations opales... Pourtant, les organisations qui ont réussi à adopter un fonctionnement coopératif s'inspirent de ces formes bien plus qu'elles n'appliquent un modèle.

Commençons donc par déconstruire certaines idées reçues :

- > **La gouvernance partagée n'est pas synonyme de gouvernance horizontale** : partager le pouvoir peut être compatible avec un certain degré de verticalité, utile pour assurer une certaine efficacité.
- > **Moins de hiérarchie ne signifie pas moins d'organisation** : il s'agit toujours d'attribuer des responsabilités, mais en distribuant le pouvoir plutôt qu'en le concentrant, et en reconnaissant des rôles - pouvant évoluer et être partagés par plusieurs personnes - plutôt que des statuts. La recherche d'une plus grande coopération entraînant une plus grande complexité, il est d'autant plus nécessaire d'explicitier qui fait quoi.
- > **La gouvernance partagée ne revient pas à tout codécider en permanence**. Dans son rôle, chacun est autonome pour arbitrer s'il décide seul, s'il consulte des collègues ou s'il fait appel à une décision de groupe. Lorsqu'on décide seul, on reste redevable envers l'équipe... de la même manière qu'un élu devant ses électeurs.
- > **Il n'y a pas de recette de la gouvernance partagée** : bien que l'on puisse s'inspirer d'expériences réussies, le facteur humain compte pour beaucoup et aucune organisation ne se ressemble. Chacune doit inventer son propre fonctionnement en prenant en compte ses spécificités, en partant de l'existant pour cheminer vers un état futur qui se construit au fur à mesure. Importer un modèle 100% coopératif dans une organisation qui n'est pas prête s'avère souvent contre-productif.
- > De fait, **la gouvernance partagée ne doit pas s'envisager comme un nouvel organigramme**, mais comme le résultat du développement de pratiques de transparence, de participation et de collaboration, qui peuvent évoluer pour s'adapter au contexte et à la vie de l'organisation.



QUELQUES INGRÉDIENTS CLÉS

Puisqu'il n'existe pas de recette, à chacun de la fabriquer ! Voici les ingrédients que l'on retrouve le plus souvent.

- > **La décentralisation du pouvoir** consiste à partager structurellement le pouvoir d'initiative et de décision entre tous les membres et toutes les équipes de l'organisation. Dans une organisation décentralisée, les décisions se prennent généralement au plus petit échelon concerné possible : c'est **le principe de subsidiarité**. Si une équipe de terrain est en mesure de prendre une décision, alors elle doit être prise à ce niveau. Si l'impact potentiel de la décision dépasse son périmètre de responsabilité, alors elle peut être gérée par un organe de coordination (ex : [les Colibris](#)) ou remonter au niveau supérieur de l'organisation (ex : [le groupe Hervé](#)).
- > Au sein des équipes, ce **principe de subsidiarité** invite à développer des modes de prise de décision spécifiques, comme la sollicitation d'avis ou la gestion par consentement, qui sont capables de distribuer le pouvoir pour prendre des décisions « sans chef », tout en évitant le consensus mou. Pour assurer une certaine fluidité de la collaboration, les équipes ne dépassent en général pas 12 personnes.
- > Pour soutenir l'autonomie des équipes, **le rôle du manager se transforme**. Il passe d'une posture de dirigeant à celle de coach (il aide les membres de l'équipe à s'autonomiser) et de **facilitateur** (il est garant de la bonne conduite des processus collaboratifs). Les managers-coachs [d'Alenvi](#) accompagnent ainsi les équipes d'auxiliaires de vie à monter en compétences sur leurs activités de gestion de planning, de recrutement, de marketing, de vente, etc. La fonction de protection, de soin (« care ») qu'assure traditionnellement le manager peut aussi être redistribuée grâce à des processus d'auto-régulation entre pairs reposant sur la ritualisation de temps de [feedbacks](#), l'apprentissage de communication empathique ainsi que des processus de résolution de conflits formalisés.

MAKESENSE

EXEMPLE D'UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE

L'association s'est faite accompagnée en 2018 pour refondre sa gouvernance qui, aujourd'hui, reflète des éléments constitutifs de son ADN : la collaboration, l'open source et l'intelligence collective. Les décisions sont quasiment toutes prises par le processus de « sollicitation d'avis » : chaque salarié peut décider seul, à condition de consulter toute personne experte ou potentiellement impactée par la décision, et d'être à l'aise pour en assumer la responsabilité.

make_sense
..learn ..create ..transform

Corollaire indispensable à cette liberté : la mise en place d'un processus de résolution de conflits. Les salariés qui souhaitent exprimer un désaccord peuvent solliciter le « pool de coachs » composé de salariés formés à la communication empathique. Pour articuler autonomie et cohérence des équipes, celles-ci co-construisent chaque année leur vision déclinée en objectifs stratégiques. Enfin, pour veiller à ce qu'aucune décision ne mette en danger l'organisation, cette dernière s'est dotée d'un organe (la « Waterline ») dont les membres, désignés par une élection sans candidat, peuvent donner leur avis sur les situations mettant en jeu la raison d'être ou la responsabilité de l'organisation. Ils utilisent la gestion par consentement.

POUR AVOIR PLUS D'INFORMATIONS

Le podcast
« [Yolocratie](#) »



L'article « [Gouvernance à la sauce makesense, recette d'une organisation libérée](#) »

Le podcast
« [Ticket for change](#) »



L'article « [makesense – Gouvernance et organisation – ce que nous avons appris en chemin](#) »





RENDRE SES INSTANCES DE GOUVERNANCE COLLÉGIALES

La direction collégiale est autorisée dans de nombreuses structures. La [Biocoop Scarabée](#) à Rennes dispose par exemple d'un directoire d'au moins 2 personnes et d'un conseil de surveillance, « garant de l'éthique coopérative et des orientations votées en assemblées générales ». Les associations peuvent opter pour une gouvernance 100% collégiale, comme l'association [Yes Wiki](#) administrée par un « Collège des Responsables », puisque la nomination d'un président ou d'un bureau n'est pas obligatoire. Il est aussi possible de garder une gouvernance statutaire classique : l'association Réseau Môm'arte prend ainsi ses décisions stratégiques dans le cadre d'un « codir collégial » regroupant présidente, directrice générale, responsables de territoires et responsables de services du réseau.



Quelle qu'en soit la forme, une direction collégiale ne s'improvise pas du jour au lendemain. Pour qu'un collectif apprenne à prendre des décisions partagées tout en gardant un bon niveau d'efficacité, un accompagnement de plusieurs mois est souvent nécessaire. Le temps permet d'adapter une posture adéquate et de s'approprier les processus adaptés.



08 / ENTRETIEN AVEC OLIVIER PASTOR



COMMENT ENGAGER UNE TRANSFORMATION DE SA GOUVERNANCE VERS PLUS DE COOPÉRATION ?

Cofondateur de l'Université du Nous, Olivier Pastor accompagne désormais de nombreuses organisations de l'ESS sur le chemin d'une gouvernance plus démocratique. Il nous livre son retour d'expériences...

1/ LES ORGANISATIONS DE L'ESS ONT PAR NATURE UNE GOUVERNANCE QUI SE VEUT DÉMOCRATIQUE. POURQUOI DONC CHERCHER À LA TRANSFORMER ?



Lorsqu'en 2010, l'[Université du Nous](#) se crée pour proposer des espaces d'expérimentation visant à développer une gouvernance plus partagée au sein des organisations, les premiers intéressés par la démarche se sont trouvés être des acteurs de l'ESS et des initiatives citoyennes. A cette époque, un mouvement citoyen commence à s'emparer de l'énergie, du foncier, de l'alimentation en créant de nouvelles coopératives (Enercoop, Terres de Lien, La Louve...). Pour ces organisations, l'intérêt pour les sujets de gouvernance démocratique s'explique souvent dans la recherche de cohérence entre les buts poursuivis et leur modalité de mise en œuvre, au-delà même de leur sensibilité historique à ce sujet du fait de leurs statuts.

Nous ne pouvons toutefois affirmer que les acteurs de l'ESS seraient plus innovants en matière de qualité démocratique. Vers 2015, le sujet de la transition des organisations a pris de l'ampleur, avec quelques publications phares ([Laloux](#), [Getz...](#)), le succès du documentaire [Le Bonheur au travail](#) et un ancrage médiatique plus fort. On prend conscience que si l'on ne change pas nos organisations, on continuera probablement à se heurter aux mêmes limites au regard des enjeux de transition et de bien-être au travail. A ce moment-là, des organisations fondées par la génération Y développent des modalités de gou-

vernance très innovantes, alors même qu'elles ne relèvent pas forcément de l'ESS. De même, comment ne pas citer des organisations hors champ de l'ESS telles que Décathlon, Michelin ou encore Chronoflex dès lors que l'on parle d'innovation organisationnelle et managériale ? Aujourd'hui, la recherche de qualité démocratique irrigue aussi les collectivités locales et les collectifs citoyens qui participent à la transition. Il s'agit donc d'une question qui dépasse le champ de l'ESS, tout en s'intégrant dans le même socle de valeurs.

Très souvent, l'enjeu de la qualité démocratique ne se trouve pas tant dans la question de la révision statutaire que dans la capacité à faire ensemble, à intégrer les parties prenantes dans la gouvernance et à changer la manière de manager les salariés.

Cette capacité à faire ensemble est devenue un enjeu essentiel. Ce qui fait l'efficacité des organisations pyramidales, c'est-à-dire la capacité à produire mieux demain ce qu'on produit déjà grâce à des logiques de prédictions fondées sur l'expertise, des économies d'échelle et des mécanismes d'optimisation, est aujourd'hui mis à mal. On l'a bien vu avec la crise sanitaire en 2020 : les organisations ont dû faire face à des changements jamais vus jusque-là. Les structures en silo sont incapables d'aborder ces évolutions rapides qui appellent à s'organiser différemment et à se réinventer sans cesse pour embrasser la complexité et le caractère imprévisible de la société.



2/ DANS UNE ORGANISATION QUI ASPIRE À UN FONCTIONNEMENT DÉMOCRATIQUE, QUELLE POSTURE PEUVENT ADOPTER LES DIRIGEANTS ET LES MANAGERS ?

Dans une organisation classique, le manager se vit souvent comme le centre de son équipe. Cette position centrale lui donne une grande capacité à agir, à contrôler et donc à garantir la capacité de l'organisation à atteindre ses buts. Cette verticalité est un gage d'efficacité.

Le repositionnement du leadership ne consiste donc pas à laisser le centre vide, avec un manager qui ne participerait plus aux prises de décision et qui se mettrait en retrait. Il s'agit de trouver un juste milieu entre la capacité de garder ses prérogatives traditionnelles de manager – c'est-à-dire garantir l'alignement de l'action avec les buts poursuivis et la raison d'être de l'organisation – tout en distribuant davantage le pouvoir – c'est-à-dire exercer son autorité *avec* plutôt que *sur* les autres, en déléguant son autorité. De cette manière, le manager continue à agir, mais dans une réelle relation d'équivalence avec ses collaborateurs.

Le partage du leadership ne revient pas à construire des organisations sans chefs, mais bien à faire en sorte que tout le monde soit chef, avec des rôles et des prérogatives. Dans une organisation où le pouvoir est partagé, la question consiste donc à se demander quelle autorité est légitime pour s'emparer de tel ou tel problème. Chacun est alors amené à faire l'expérience de sa souveraineté individuelle pour juger si, face à ce problème, il décide seul, consulte les autres, co-construit avec eux ou remet la décision au collectif pour l'ancrer plus solidement. C'est à chaque personne d'évaluer s'il est nécessaire de ramener la décision au collectif.

Cet arbitrage entre les différents niveaux de délégation, c'est l'apprentissage le plus délicat dont je peux témoigner. Il génère beaucoup d'inconfort, interroge notre confiance en nous-mêmes et nous fait éprouver les limites de celle que nous sommes en capacité à accorder à l'autre. À cet endroit nous sommes souvent bien loin de la vision romantique que nous associons généralement au terme « coopération ».

Dans les organisations que j'accompagne, je soutiens donc



deux mouvements : du côté du dirigeant, l'aider à trouver en lui la confiance nécessaire pour distribuer davantage son autorité dans l'organisation, et du côté de l'équipe, amener chacun à prendre de plus en plus de responsabilités, ce qui relève d'un véritable processus d'émancipation. C'est un jeu d'équilibre.

3/ ON A SOUVENT TENDANCE À PENSER QUE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE CONSISTE À PRENDRE DES DÉCISIONS ENSEMBLE TOUT LE TEMPS... VOUS NOUS DITES QU'IL S'AGIT PLUTÔT DE DISTRIBUER L'AUTORITÉ. NE FAUT-IL PAS CASSER LES IDÉES REÇUES À CE SUJET ?

Oui, contrairement à ce que l'on pourrait croire, mon métier consiste beaucoup plus à accompagner des organisations qui ont fait le choix de l'horizontalité vers plus de verticalité que l'inverse !

L'horizontalité, qui s'illustre à travers des relations d'équivalence, un fonctionnement en cercle ou encore une équité dans temps de parole, constitue un levier d'engagement, de responsabilité, de confiance et d'épanouissement pour les membres de l'organisation. Elle est souvent une réponse organisationnelle pour sortir d'une verticalité infantilisante, avec son lot de mécanismes de contrôles et de reporting.

Mais le tout horizontal ne marche pas plus que le tout vertical ! Enlever la hiérarchie ne résout en rien la question du pouvoir et ne permet pas nécessairement de mieux collaborer. Si l'on fait disparaître les chaînes de commandements sans les remplacer par d'autres cadres qui favoriseront la coopération, alors on introduit du flou dans l'organisation : dès lors, on ne sait plus qui fait quoi, qui décide de quoi. L'organisation manque alors de repères, et on passe beaucoup de temps à se demander comment on organise les problèmes avant de les résoudre. A terme, il y a un risque que le climat social et l'efficacité de l'organisation se dégradent. Tout l'enjeu consiste donc à trouver le bon équilibre entre horizontalité et verticalité.

Toute notre vie, nous avons été préparés à intégrer une organisation pyramidale. Apprendre à collaborer et à partager le pouvoir tout en gardant le degré de verticalité qui permet une certaine efficacité nécessite du temps et des ressources.

4/ QUELS SONT LES PRINCIPAUX ÉCUEILS DES ORGANISATIONS QUI SOUHAITENT ALLER VERS PLUS DE DÉMOCRATIE INTERNE ?

Très souvent, on aborde la question de la qualité démocratique en n'ayant pas conscience que *plus de pouvoir* signifie aussi *plus de responsabilité*. On veut être plus informé, donner son avis, savoir qui décide de quoi... mais cela ne s'accompagne que rarement d'une réelle revendication de responsabilités. Or, partager le pouvoir signifie davantage « associer à la responsabilité de la décision » qu'« associer à la décision ».

Certes, il est satisfaisant de pouvoir être entendu en tant que collaborateur, mais cela n'a de sens que si c'est utile pour l'organisation et si l'on accepte d'assumer le poids de la responsabilité qui est associé au pouvoir. Partager la responsabilité d'une décision permet de lui donner un socle de légitimité plus large pour en améliorer la mise en œuvre.

5/ VOUS AVEZ ACCOMPAGNÉ CERTAINES DES STRUCTURES CITÉES EN EXEMPLES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE PLUS DÉMOCRATIQUE. QU'EST-CE QUI A FAIT QU'ELLES ONT PU ALLER SI LOIN ?

Avant tout, c'est le fruit d'un investissement au long cours de la part des dirigeants et de l'ensemble de l'organisation sur ces sujets. Plus qu'un changement dans l'organigramme, elles ont profondément changé leur culture,

à tous les niveaux (communication, management, fonctionnement dans les niveaux hiérarchiques...).

Plutôt que de se précipiter vers un changement d'organisation, elles ont pris le temps de se poser la question du sens : « Pourquoi voulons-nous une gouvernance plus collaborative, plus démocratique ? » « Quelles sont nos valeurs ? » On peut demander tout et n'importe quoi à une gouvernance démocratique (plus de dialogue avec les parties prenantes, plus d'agilité, plus de transparence...). Expliciter le sens qu'elles souhaitaient donner à leur gouvernance leur a permis de choisir des modalités d'organisation adaptées, et de les ajuster lorsque ce fut nécessaire. Les organisations que vous prenez en exemples se sont aussi données le temps de créer des espaces d'expérimentation. Elles ont déployé une gouvernance adaptée à leur situation sur cette base, sans implémenter de recettes. Enfin, elles ont fait monter en compétences des facilitateurs, véritables « agents de coopération » de la coopération dans l'organisation.

En résumé, je dirais : n'allez pas trop vite, expérimentez pas à pas... et ne perdez jamais de vue la question du sens que vous donnez à la gouvernance ! Si on rate l'étape de conscientisation, celle du « Pourquoi » en rentrant trop vite dans celle du « Comment » alors il est fort probable que l'on crée plus de résistances au changement que de voir advenir les changements escomptés.



09 / DES OUTILS POUR AVANCER PAS À PAS



OUTILS POUR DES RÉUNIONS PARTICIPATIVES ET COLLABORATIVES

L'ORDRE DU JOUR COLLABORATIF

Une réunion bien organisée commence par la définition d'un ordre du jour, avec une répartition du temps et des objectifs pour chaque sujet. Et pour que chacun puisse être acteur de la réunion, il est possible de co-construire tout ou partie de l'ordre du jour de la réunion, en laissant chacun proposer ou ajouter directement des points à l'agenda via un document partagé en ligne ou en début de réunion en faisant un tour de table.

LE TOUR MÉTÉO OU LE PHOTO-LANGAGE

Le tour météo consiste à partager son niveau d'énergie ou son état émotionnel, soit en décrivant ce que l'on ressent dans le moment présent, soit en choisissant une « météo » symbolisant son état. Il est possible de faire de même avec une photo ou une image si l'on dispose d'un jeu de cartes de photo-langage. Le tour météo peut faciliter l'installation d'un climat de confiance et de coopération et permet aussi à l'animateur de prendre connaissance de l'état d'énergie du groupe, une donnée importante qui lui permettra de pouvoir adapter la dynamique de la réunion si besoin.

LE BÂTON DE PAROLE

Distribuer davantage la parole, en veillant à ce que chacun puisse s'exprimer et à ce que les personnes plus à l'aise soient davantage à l'écoute, contribue à rendre les réunions plus participatives. La règle est simple : on ne peut parler que lorsque le bâton de parole se trouve entre nos mains. Quand on a fini de parler, on le passe à un autre participant (ou à l'animateur de la réunion). Il n'est pas autorisé de couper la parole et seul l'animateur peut inviter un participant à synthétiser ses propos. Il peut également suivre l'ordre des demandes de prise de parole et l'annoncer au fur et à mesure.

LE TOUR DE TABLE

Sur les questions importantes, les tours de table permettent de s'assurer que chacun est en capacité de s'exprimer. Pour éviter les prises de parole trop longues, un temps de prise de parole peut être donné (plus le nombre de personnes autour de la table est élevé, plus la gestion du temps devra être cadrée). L'animateur peut accompagner les personnes qui se sentent les moins légitimes à contribuer dans leur prise de parole (en posant des questions sans anticiper leurs réponses) et donner aux participants la possibilité de passer leur tour pour s'exprimer à la fin.

LE TRAIN EXPRESS

Même en visio, il est possible de favoriser l'interconnaissance de participants grâce à des méthodes d'animation conçues pour. La méthode du « train express » consiste à emmener les participants dans un voyage virtuel pendant lequel ils visiteront diverses sous-salles numériques afin d'échanger en sous-groupe. La méthode peut être adaptée de nombreuses manières.

En voici un exemple. Le voyage commence par une répartition des participants en binôme : chacun se présente, par exemple en partageant un souvenir positif lié au thème de la réunion (« le wagon-bar »). Puis, les binômes fusionnent en groupes de 4 pour échanger leurs attentes ou leurs besoins en lien avec le sujet de la réunion (« la locomotive »). En groupes de 8, les participants peuvent alors partager des propositions ou des idées (ex : « le compartiment famille »). Enfin, les groupes de 4 se retrouvent pour échanger autour de ce que chacun retient des échanges (ex : « le quai »).





OUTILS DE DÉBATS ET D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

LE CADRE DE COOPÉRATION

Avant tout travail d'intelligence collective, il est utile de rappeler les « règles du jeu » - aussi appelées « cadre de coopération » - synthétisées en 3 ou 4 mots clefs, par exemple « bienveillance », « écoute », « curiosité » ou encore « responsabilité ». Se mettre collectivement d'accord sur ces règles du jeu en début de séance rend l'animateur et tout autre personne du groupe légitime à les rappeler à n'importe quel moment, et ainsi à inviter toute personne ne les respectant pas à bien vouloir rentrer de nouveau dans le cadre de coopération ou à sortir de l'atelier.

LE BOCAL À POISSON

Le format d'animation « bocal à poisson » permet de sortir du schéma classique de conférence dans lequel un public écoute un panel préconstitué. Avec cette technique, les participants sont installés en cercle, au centre duquel se trouve 5 chaises constituant une « scène partagée » : toute personne peut devenir « intervenant » en venant s'asseoir au centre. Lorsque 4 personnes sont déjà sur la « scène » et qu'une autre personne du public souhaite participer, l'un des intervenants quitte le cercle et retourne dans le public pour laisser la place au nouveau venu. À noter que l'une des 5 chaises doit toujours rester vide pour faciliter le renouvellement des intervenants. Il est possible de lancer les discussions avec quelques témoignages préparés avant de distribuer la parole plus largement.

LE WORLD CAFÉ

Dans un world café, les participants – répartis en groupes – vont passer successivement dans plusieurs ateliers de discussion autour de problématiques prédéfinies, selon un principe de rotation périodique (ex : toutes les 20 minutes, les groupes changent d'atelier). À chaque table, un rapporteur note les échanges et les restitue au groupe suivant, en l'invitant à compléter ce qui a déjà été dit. Cette technique facilite le recueil d'une diversité de points de vue en multipliant les échanges sur un même sujet et en « construisant » à chaque fois sur ce qui a été dit précédemment.

LES 6 CHAPEAUX (OU CHAPEAUX DE BONO)

Cette technique, très efficace dans la résolution de problèmes, permet à une équipe de synchroniser sa manière de réfléchir selon une succession de séquences courtes, correspondant chacune à un mode de pensée différent symbolisé par un chapeau de couleur : factuel (blanc), optimiste ou positif (jaune), pessimiste ou négatif (noir), créatif (vert), émotionnel et intuitif (rouge), synthétique ou procédural (bleu). L'ordre de chapeaux peut varier selon l'effet recherché. L'objectif est d'accumuler le plus d'apports possibles en un temps court, sans débattre, tout en étant à l'écoute des autres. On évite ainsi la « pensée spaghetti » improductive.

LE FORUM OUVERT

Dans le cadre d'un travail en ateliers, la technique du forum ouvert consiste à laisser les participants déterminer eux-mêmes les sujets de discussion. Ceux qui souhaitent proposer une thématique l'inscrivent sur un tableau et ouvrent une table de discussion à ce sujet. Les autres participants sont libres d'aller ou de ne pas aller aux ateliers ainsi proposés, et de changer d'atelier quand ils le souhaitent : ils choisissent « avec leurs pieds ». Les sujets qui mobilisent le moins ne seront pas traités, ou peuvent être fusionnés avec d'autres thématiques. Cette technique, qui se décline sous de nombreuses variantes, permet de concentrer le travail collaboratif sur les sujets qui mobilisent le plus.

LA COMMUNICATION EMPATHIQUE

La communication empathique (ou CNV pour Communication Non Violente) propose de comprendre ses émotions (colère, peur, joie, tristesse...) comme des indicateurs de besoins plus ou moins satisfaits (besoin de se sentir utile, de convivialité, de reconnaissance...). Sur cette base, [la méthode OSBD](#) permet de traduire ses émotions en demandes concrètes. Outil très utile pour pacifier la résolution de conflit et trouver des compromis « gagnant-gagnant », il s'agit également d'une philosophie qui fluidifie les échanges au quotidien et nourrit les postures de sincérité, donc la transparence et la collaboration au sein de l'organisation.



MÉTHODES DE PRISE DE DÉCISION

LE VOTE AU SCRUTIN À JUGEMENT MAJORITAIRE

permet aux participants de s'exprimer sur plusieurs options (candidats, projets...) grâce à l'attribution de 5 à 7 mentions pour chacune d'elles (très bien, bien, satisfaisant, passable...). La victoire revient à l'option la mieux évaluée par la majorité des participants. La diversité des mentions et la possibilité de s'exprimer sur toutes les options permet, selon une équipe du CNRS, d'obtenir le résultat le plus proche des préférences réelles des participants. [Mieux Voter](https://app.mieuxvoter.fr/) propose un outil libre et gratuit : <https://app.mieuxvoter.fr/>



LA SOLLICITATION D'AVIS

repose sur l'idée que l'on peut prendre une décision dès lors que l'on a sollicité toutes les personnes potentiellement impactées et toutes celles ayant une expertise sur le sujet de la décision. La personne qui décide lance un processus de sollicitation d'avis et est l'unique responsable de la décision finale.

LA GESTION PAR CONSENTEMENT (GPC)

consiste à prendre une décision collectivement non pas en cherchant une solution pour laquelle tout le monde est d'accord mais en approuvant une solution pour laquelle personne n'a d'objection. Quand une objection est formulée, on peut soit solliciter la créativité du groupe pour améliorer la proposition initiale, soit l'abandonner et en chercher une autre. Cette méthode s'inscrit dans la recherche du « plus petit pas possible » pour atteindre le but collectif, et non dans la recherche de solutions permanentes et générales. La GPC permet ainsi de sortir du consensus « mou » autour du plus petit dénominateur commun en favorisant la recherche de nouvelles solutions qui conviennent à tous, sans forcément répondre à la préférence individuelle de chacun. Le processus précis est décrit dans [cette vidéo](#) de l'Université du Nous.

L'ÉLECTION SANS CANDIDAT

est une méthode permettant d'attribuer collectivement un rôle à une personne sans procéder à des candidatures préalables. Tour à tour, chaque électeur nomme la personne de l'assemblée qu'il estime la plus qualifiée et la plus apte à remplir la fiche de poste préalablement co-rédigée, en expliquant publiquement les raisons de ce choix. Il est possible de donner son propre nom. Après que chacun se soit exprimé, la parole est donnée aux personnes ainsi nommées, qui peuvent accepter ou décliner l'invitation. La décision finale est prise selon la gestion par consentement. Le processus est décrit sur [cette vidéo](#) de l'Université du Nous.



AURORE BIMONT - AUTEURE



Convaincue que la transition écologique ne peut être que démocratique, Aurore Bimont évolue à l'interface de ces deux défis depuis près de 10 ans. Après avoir coordonné le programme COP21 au Département de la Seine-Saint-Denis et exploré la gouvernance démocratique des organisations et des territoires, elle a piloté l'incubateur du réseau Démocratie Ouverte de 2017 à 2019 avant de coordonner la réalisation du «Guide pour une démocratie locale ouverte» à l'occasion des élections municipales 2020. Au sein de l'agence Utopies, elle conseille désormais les collectivités locales et les entreprises du bâtiment pour accélérer leurs transitions.

CE GUIDE A ÉTÉ RÉALISÉ EN ASSOCIATION AVEC L'AVISE



L'Avise a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en France, en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement. L'Avise intervient à chaque étape de la vie d'une entreprise de l'ESS en produisant des outils, en animant des communautés d'acteurs, des territoires et en construisant des programmes d'accompagnement dédiés.



IL A ÉTÉ RENDU POSSIBLE GRÂCE AU SOUTIEN DE :



Partenaire de Démocratie Ouverte

Mutuelle santé et prévoyance, MGEN est un acteur majeur de l'ESS et met en œuvre au quotidien ses principes de gouvernance transparente, collaborative et participative.



Partenaire de L'Avise

Chorum est le spécialiste en protection sociale complémentaire exclusivement dédié aux acteurs de l'Économie sociale et solidaire (ESS). Membre du Groupe VYV, 1er acteur mutualiste de France, Chorum propose une offre complète de garanties - prévoyance, santé, épargne retraite, IARD- un accompagnement en santé et qualité de vie au travail ainsi que des services en synergie avec les partenaires du Groupe pour accompagner les employeurs et les salariés du secteur.

Démocratie Ouverte / 4 Rue la Vacquerie, 75011 Paris

Rédaction : Aurore Bimont

Direction de communication : Priscillia Ludosky

Graphisme : Perrine Cormier / www.perrine.paris

Illustrations et photos : AdobeStock

CC-BY-NC Démocratie Ouverte et Avise