

ECOLE DE MANAGEMENT STRASBOURG

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

MASTER EN MANAGEMENT ET ADMINISTRATION
DES ENTREPRISES, ALSACE TECH

Étude, mise en place et structuration d'un mode de
gouvernance partagée au sein d'une équipe associative à
statuts divers



Année universitaire : **2021-2022**

Auteur : **PIERRE MISSLER**

Directrice de mémoire : **Madame SOPHIE MICHEL**

Tutrice de stage : **Madame ÉLISE HAM**

Remerciements

Ce mémoire constitue le point final de mes études. Je tiens en conséquence à remercier ici toutes les personnes qui m'ont accompagné durant l'écriture de ce mémoire, mais également toutes les personnes qui m'ont soutenu et que j'associerai à jamais à ma vie étudiante.

Je souhaite dans un premier temps remercier ma directrice de stage, madame Sophie Michel, pour ses conseils toujours judicieux et surtout pour son accompagnement professionnel des plus agréables.

Je souhaite également remercier monsieur Thierry Kuhn, pour m'avoir donné l'opportunité de rejoindre la belle et grande équipe d'Emmaüs. Je tiens particulièrement à remercier ma tutrice de stage, madame Élise Ham, pour m'avoir accueilli dans son équipe, et surtout pour avoir été un soutien professionnel, intéressé et amical tout au long de ma mission et de l'écriture de mon mémoire. Merci beaucoup Élise pour ton temps, tes conseils et ta bienveillance. Mes études se terminent sur un stage des plus agréables et joyeux, en grande partie grâce à toi.

Je remercie bien sûr toute l'équipe de la Vallée de la Bruche d'Emmaüs Mundo. Merci pour votre accueil, pour votre compréhension et enfin pour votre aide lors de la réalisation de ma mission et l'écriture de mon mémoire. Je souhaite tout particulièrement remercier les collègues qui étaient présents dans les bureaux de Chermec. Je n'aurai pas pu rêver d'une ambiance plus empreinte de bienveillance et de respect pour mes goûts musicaux. Discuter, débattre et surtout rire avec vous a été un grand plaisir. Merci Philippe, Julie, Christelle, Frédérique et encore une fois Élise.

D'une manière plus générale, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont façonné ma vie étudiante et m'ont accompagné dans cette dernière. Merci Amyna, Julia, François, Nacer, Timur, Zyad, Lauranne, Audrey, Yunxian, Fabien, Angèle, Rui, et tant d'autres. Merci pour ces souvenirs. Je tiens tout particulièrement à remercier Améline et Adèle. Votre amitié, que dis-je, votre amour a été un des plus grands moteurs de cette partie de ma vie. Je suis certain qu'il le sera également dans toutes les nouvelles aventures, professionnelles ou non, que j'entreprendrai dans mon futur. Merci beaucoup !

Enfin, un énorme merci à ma famille. Je m'estime des plus chanceux d'avoir pu étudier tout ce que je désirai. J'ai pu le faire grâce à vous, grâce à votre soutien, votre réconfort dans les moments difficiles et votre amour. Je tiens ici à vous réaffirmer mon amour.

Table des matières

Introduction	- 1 -
I. Gouvernance d'organisation et démocratie : une revue de la littérature	- 3 -
1. Notion de gouvernance	- 3 -
2. La démocratie en organisation	- 6 -
a. Gouvernance partagée : Sociocratie et Holocratie	- 7 -
b. Les « teal organizations », les entreprises libérées et l'absence de hiérarchie comme moyen démocratique	- 10 -
3. Gouvernances partagées : un régime de gouvernance horizontal et structuré	- 13 -
a. À la croisée du secteur privée et de l'ESS : la gouvernance partagée dans les coopératives	- 13 -
b. Le monde associatif : laboratoire de la gouvernance partagée	- 15 -
II. Contexte empirique et méthodologie d'étude	- 18 -
1. Contexte empirique	- 18 -
a. Présentation de l'association et de l'équipe de la Vallée de la Bruche	- 18 -
b. Motivations instigatrices et historique de la gouvernance partagée	- 22 -
2. Méthodologie d'étude	- 24 -
a. Justification de la posture de recherche-action adoptée	- 24 -
b. Justification de la collecte de donnée	- 25 -
c. Méthode et guide des entretiens	- 27 -
III. Résultats	- 29 -
1. Phase I : Découverte de la problématique et état de la gouvernance partagée	- 29 -
a. Objectifs, informations et recherches de la phase	- 31 -
b. Description de l'action menée	- 32 -
c. Évaluation et retours sur l'action menée	- 34 -
2. Phase II : Construction des fondements de la gouvernance partagée	- 35 -
a. Objectifs, informations et recherches de la phase	- 35 -
i. Collectes de données lors de la phase	- 35 -
ii. Retour sur les entretiens	- 35 -
a. Thématique I	- 36 -
b. Thématique II	- 38 -
c. Thématique III	- 40 -
d. Thématique IV	- 41 -
e. Observations, apports et bilan des entretiens	- 42 -
b. Description de l'action menée	- 43 -
c. Évaluation et retours sur l'action menée	- 45 -
3. Phase III : Structuration de la gouvernance partagée par des outils et cadres	- 46 -
a. Objectifs, informations et recherches de la phase	- 46 -
b. Description de l'action menée	- 47 -
c. Évaluation et retours sur l'action menée	- 49 -
IV. Discussion	- 50 -
1. Construction d'une gouvernance partagée et différences de statuts	- 50 -
a. Co-construction, différence de statut et cas dans la littérature	- 50 -
b. Statut de bénévole et statut de salarié : comparaison	- 51 -
c. Co-construction, différence de statut, motivations et aspirations personnelles	- 52 -
d. Co-construction, différence de statut et valeurs	- 53 -
e. Co-construction et différence de statut : un bilan	- 54 -
2. Améliorations et conseils dans la co-construction d'une gouvernance partagée	- 55 -

a.	Co-construction d'une gouvernance partagée : une expérience volontaire	- 55 -
b.	Co-construction d'une gouvernance partagée : notion de tension et format des discussions	- 56 -
c.	Co-construction d'une gouvernance partagée : outils, cadres et notion d'avancées	- 57 -
d.	Co-construction d'une gouvernance partagée : l'importance de l'animateur	- 57 -
3.	Amélioration et conseils pour un maintien	- 58 -
	et un développement de la gouvernance partagée	- 58 -
V.	Conclusion	- 62 -
	Bibliographie	- 65 -
	ANNEXES	0

Table des Figures

Figure 1. <i>Les sept régimes de gouvernance (d'après Gomez, 2021).</i>	p. 5
Figure 2. <i>Les principes et processus de la sociocratie (d'après Grosjean, 2021)</i>	p. 8
Figure 3. <i>Activités, territoires d'action et chiffres clés d'Emmaüs Mundo</i>	p. 20
Figure 4. <i>Résumé de la phase I</i>	p. 29
Figure 5. <i>Schéma récapitulatif des phases et événements marquants de l'étude</i>	p. 30
Figure 6. <i>Résumé de la phase II</i>	p. 36
Figure 7. <i>Résumé de la phase III</i>	p. 47
Figure 8. <i>Logo officiel de l'équipe de la gouvernance partagée</i>	p. 49

Introduction

« Mon patron », « mon supérieur », « mon manager » sont des termes qui apparaissent quotidiennement dans de nombreuses conversations, celle d'une compagne qui rentre du travail, d'un étudiant racontant sa journée à ses parents, ou encore dans les dessins animés que regardent les enfants. Lorsque prononcés, ces termes font référence aux personnes qui se situent à un niveau supérieur au nôtre dans la hiérarchie de notre organisation. Ce discours de référence à l'autorité supérieure est devenu normal dans nos sociétés et est symptomatique de la structure hiérarchique qu'une grande majorité des organisations du monde du travail ont adoptée. Ce fonctionnement pyramidal des organisations a longtemps été supporté par les travaux des théoriciens de l'organisation comme Taylor ou encore McGregor. Selon ce dernier et sa théorie X notamment, les employés ne sont généralement pas motivés à travailler et, pour ne pas avoir à endosser des responsabilités, acceptent d'être dirigés. Un fonctionnement « top-down » des organisations, sous forme de niveaux hiérarchiques, semble alors être le moyen de contrôler si l'employé travaille correctement. Cependant, ces arguments ont depuis été remis en question. Les organisations basées sur une hiérarchie rencontrent de plus en plus de problèmes : inefficacité, pertes en motivation, en créativité ou encore en talent (Laloux, 2015). Les tendances actuelles démontrent que les employés désirent retrouver dans leur travail leurs valeurs, apporter du sens à leurs missions et avoir une plus grande implication dans l'avenir de leur organisation (Wyrzykowska ; 2020). Les crises traversées par le monde capitaliste ont depuis permis la médiatisation de modes de gouvernance et de structures d'organisation différentes qui permettent de répondre à ces attentes des employés modernes en intégrant des principes démocratiques (Gand, 2019). De plus en plus d'organisations font alors le pari de la démocratisation de leur fonctionnement, voire de leur gouvernance. Les entreprises libérées sont l'exemple récent et médiatisé de ce pari (Gilbert, 2017). Ces entreprises, qui diffèrent toutes dans leur mise en place de la démocratie d'organisation, ont cependant pour objectif commun et principe le retour de la prise de décision au plus proche du terrain. La démocratie en entreprise, qu'elle soit participative par l'ouverture d'actions aux salariés (Gomez, 2008) ou plus orientée dans la délégation à des sous-unités de la prise de décision (Gilbert, 2017), est cependant encore à ses débuts. En parallèle, d'autres organisations, celles de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) font l'exercice de structures et gouvernances que l'on pourrait désigner comme étant encore plus démocratiques (Gand, 2019). Les coopératives et associations sont de plus en plus nombreuses à adopter des gouvernances où la prise de décision est collective (Billaudeau, 2019). Certaines associations vont même jusqu'à supprimer au possible toutes formes de hiérarchies pour mettre en place ce que l'on surnomme des

« gouvernances partagées ». Le principe absolu de ces dernières est de réaliser la prise de décision collectivement, entre tous les acteurs qui sont alors décisionnaires et responsables du développement, de la stratégie et de l'action de leur organisation. Cependant, prendre des décisions en collectif soulève naturellement la question du relationnel, de l'efficacité des débats ou encore de la compatibilité de ces acteurs : peut-on réellement travailler et collaborer sans accros et orienter ensemble une organisation ? Ces gouvernances partagées ne se fourvoient-elles pas dans leur idéal égalitaire ?

L'association et chantier d'insertion Emmaüs Mundo a décidé sous l'impulsion de son directeur, Jacques Petrus, de faire l'expérience d'une gouvernance partagée au sein de son équipe de la Vallée de la Bruche. Cette équipe, composée de 6 salariés permanents et 2 bénévoles a ainsi depuis janvier 2022 abandonné toute hiérarchie et adopté un fonctionnement horizontal, où tous malgré leurs différences de statut sont détenteurs à parts égales du pouvoir décisionnel. Malgré une motivation des membres de cette équipe et du directeur, ces statuts sont-ils compatibles dans le cadre d'une gouvernance partagée ? Si oui, comment est-il possible de coconstruire une gouvernance partagée qui peut rassembler au-delà des divergences de statuts ?

L'étude réalisée lors de l'accompagnement de cette gouvernance partagée dans sa mise en place se propose d'éclairer ce questionnement. Pour se faire, la méthodologie employée est basée sur une posture de recherche-action exercée lors de l'accompagnement de l'équipe dans la définition de la structure de sa gouvernance partagée à l'aide d'outils et cadres. Les évaluations ont alors été recueillies lors d'observations informelles et lors d'entretiens avec les membres de la gouvernance partagée.

La première partie de ce mémoire permettra de définir la notion de gouvernance et le concept de gouvernance partagée via ses applications dans différentes organisations. Elle sera suivie d'une partie présentant le contexte empirique et décrivant la méthodologie employée. Dans un troisième temps, les résultats de cette étude seront présentés et analysés. Enfin, la dernière partie de ce mémoire sera consacrée à la discussion de la compatibilité des statuts et présentera des améliorations et conseils dans la mise en place et le développement d'une gouvernance partagée.

I. Gouvernance d'organisation et démocratie : une revue de la littérature

Dans les écrits et études de l'histoire les premières communautés, sociétés et nations humaines sont souvent relatées par les historiens avec la forme et structuration que ces dernières ont adoptées. Le besoin de se structurer, de déterminer la manière avec laquelle, par qui, et comment les directions futures du groupe sont décidées semble avoir été présent depuis ces temps anciens. Ce besoin a abouti à la formation de gouvernements diverses et variés, démocratiques, partiellement ou non, ou encore autoritaires. Afin de clarifier les notions évoquées lors de cette étude, nous définirons dans une première sous partie la notion de gouvernance. Nous aborderons ensuite en seconde sous partie les formes modernes de gouvernance démocratique, et notamment la nouvelle gouvernance partagée.

1. Notion de gouvernance

Gouverner, gouvernement, gouvernance sont des mots que nous avons tous déjà employés et qui pour la majorité impliquent les notions de gestion, de pouvoir et d'autorité décisionnelle. Le dictionnaire Larousse quant à lui définit le terme gouvernance comme étant l'« *action de gouverner* », ou encore « *la manière de le faire* » et définit le verbe gouverner comme suit : « *Exercer sur un pays, un peuple, le pouvoir politique, en particulier le pouvoir exécutif, diriger les affaires publiques, la vie politique d'un État.* »¹. Cette notion de direction introduite dans la définition du Larousse trouve ses origines dans l'étymologie latine du mot, « *gubernare* », qui signifie diriger un navire, et constitue ainsi la principale notion résidant derrière le terme de gouvernance. Cette définition de gouvernance nous informe de l'action de la gouvernance mais reste cependant floue sur la forme et la structure qu'elle adopte. La gouvernance (i.e. la manière de gouverner) qu'une organisation adopte est directement dépendante des institutions, des règles ou encore des pratiques qui s'appliquent à elle ou qui lui sont propres (Gomez, 2021). En effet, une organisation moderne s'inscrit dans un cadre légal et se doit de respecter les différents droits institutionnels qui la concernent. En outre, la plupart des organisations de nos jours choisissent d'établir et de suivre également des règles internes qui n'ont pas de caractère légal mais qui relèvent de ce qu'on appelle la « *soft law* ». Ces codes sont alors dits de « *bonnes pratiques* » et sont volontairement adoptés par ces organisations (Gomez, 2021). Enfin, malgré un cadre légal et des règles internes déjà très structurantes, les organisations divergent encore dans leur gouvernance et dans l'exécution de ces cadres. Cela est dû à un ensemble de pratiques qui

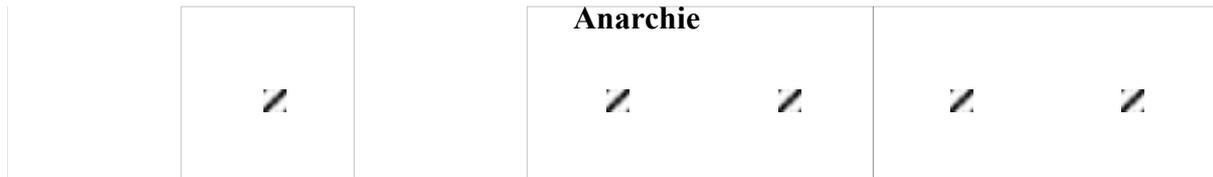
¹ Dictionnaire Larousse en ligne. *Définition du mot « gouverner »*. Larousse.fr. Consulté en dernière date le 03/06/2022 à 16:27. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gouverner/37700>.

sont propres à chaque organisation, ou plus particulièrement aux personnes qui la composent : les relations entre membres, les personnalités de chacun ou encore le leadership d'autres façonnent l'application de ces droits institutionnels et des ces règles internes et constituent certainement l'influence majoritaire sur la structuration et la gouvernance d'une organisation. Cette influence des membres de l'organisation soulève alors un point d'importance : faire partie de la gouvernance d'une organisation implique alors en conséquence d'être responsable, dans une certaine mesure définie par ces cadres, de la prise de décision et de ses conséquences. Ainsi, en prenant en compte toutes ces dimensions sous entendues à la notion de gouvernance, une définition révisée peut être établie :

« [La gouvernance] de l'entreprise est un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise. Orienter l'entreprise signifie prendre et contrôler les décisions (stratégiques) qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable. » (Gomez, 2021, p.14).

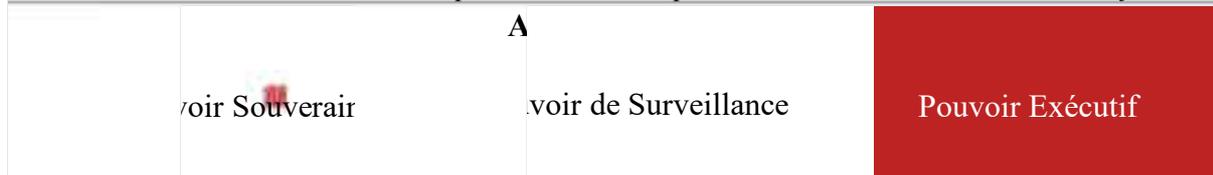
Bien que cette définition emploie le terme d'entreprise pour définir l'organisation pour laquelle elle s'applique, elle est, selon les dires de l'auteur, suffisamment large pour définir toute « *communauté politique* » (Gomez, 2021, p.14). Dans la suite de ce mémoire, nous allons employer le terme d'« organisation » avec une définition plus restrictive et incluant uniquement les organismes tels que les entreprises, associations ou coopératives qui évoluent au sein de cadres légaux établis par d'autres organismes (états, unions, organisations mondiales, etc.).

De la précédente définition et de ces dispositions ainsi que de ces pratiques découlent de nombreuses formes et structures de gouvernance. Les sciences politiques établissent tout de même comme point commun à toutes ces organisations modernes la présence de 3 pouvoirs : le pouvoir souverain, le pouvoir exécutif et le pouvoir de surveillance (Gomez, 2021). Un quatrième pouvoir, celui dit de constituant ou juridique, est également discerné, mais est de nos jours institutionnel et réside dans les mains du pouvoir de l'État. Comme l'implique le terme « souverain » : dont le pouvoir n'est limité par celui d'aucun autre, le pouvoir souverain d'une organisation correspond au pouvoir à la base du système adopté par l'organisation et qui est au-dessus et à l'origine de la légitimité des autres pouvoirs. Le pouvoir exécutif quant-à-lui correspond au pouvoir de décision et d'action pour diriger l'organisation, établir ses futures orientations. Le pouvoir de surveillance enfin est le pouvoir permettant à ses détenteurs de s'assurer que les attentes du pouvoir souverain sont bels et bien respectées et appliquées par le pouvoir exécutif. Ces trois pouvoirs ne sont en revanche pas également



Disfonctionnement d'un ou de plusieurs pouvoirs (inactivité de l'entité détentrice d'un pouvoir) ou conflit entre différents pouvoirs résultant en une absence de prise de décision voire en la dissolution de l'organisation.

souverain est entièrement détenu par cette entité. Le pouvoir de surveillance est dans ce cas faible.



Semblable à l'autocratie fermée. La différence réside dans la détention du pouvoir souverain par plusieurs entités. L'entité majoritaire exerce alors également le pouvoir exécutif. Le pouvoir de surveillance est alors moins faible.

partie du pouvoir de surveillance par lequel ils surveillent le pouvoir exécutif qui est dans l'opérationnel.



Cas où le pouvoir exécutif est plus « fort » que le pouvoir souverain : les managers décident par désintérêt ou dilution du pouvoir souverain. Le pouvoir de surveillance est alors soumis à l'exécutif.

dernier détiennent alors le pouvoir réel sur l'organisation



Les trois pouvoirs sont détenus par des entités différentes et les trois pouvoirs sont exercés activement.

répartis, institués à des personnes différentes ou encore à poids égal dans toutes les organisations. La façon dont ces pouvoirs sont répartis alors constitue la gouvernance de l'organisation. Ceci résulte en une grande diversité d'organisations qui peuvent être catégorisée en sept régimes dits soit anarchique, autocratiques, oligarchiques ou démocratiques. La **Figure 1.** résume ces différents régimes et la répartition des pouvoirs dans ces derniers.

Nous avons ainsi exprimé dans cette première partie que la gouvernance d'une organisation correspond à un ensemble de cadres et dispositions (environnement légal, règles internes, pratiques instaurées par ses membres) suivant lequel les personnes en charge dirigent et orientent l'organisation. Il est intéressant de noter que cette classification des différents régimes de gouvernance selon Gomez définit alors une organisation comme étant démocratique dès lors que les trois pouvoirs sont activement exercés et séparés. Ces pouvoirs sont souvent détenus en entreprise par exemple par un nombre restreint d'acteurs (Direction, Actionnaires, Conseil d'administration ou de surveillance) dont la nomination ne relève pas d'un processus auquel les membres de l'organisation ont participé. Le terme démocratique ici employé car faisant référence à un partage des pouvoirs entre des entités différentes et distinctes reste cependant éloigné de la conception populaire selon laquelle une entité démocratique est une entité où le plus grand nombre des acteurs et parties prenantes participe (vote, referendum, assemblées) à la gouvernance de l'organisation.

2. La démocratie en organisation

Traditionnellement, la majorité des organisations ont adopté dans l'histoire des formes managériales et hiérarchiques (Laloux, 2015). Les travaux théoriques de Henri Ford, de Frederick Taylor, ou encore la révolution scientifique et technologique ont apporté, justifié ou confirmé ce système pyramidal dans lesquels ces pouvoirs décrits en partie précédente sont souvent détenus par une minorité placée au sommet. Bien que depuis la fin du XX^{ème} siècle l'actionariat et la globalisation aient modifié les régimes de gouvernance des organisations les plus grandes, les formes en top-down et verticales de la prise de décision restent de nos jours majoritaires (Gomez, 2008). Beaucoup d'organisations modernes, qualifiées d'« oranges » par Laloux (2017, p. 28), fonctionnent comme des machines où les salariés sont considérés comme des rouages au même titre que les autres ressources, rouages qu'il faut correctement implémenter et dont le bon fonctionnement peut nécessiter une intervention mécanique pour « huiler » la machine (teambuilding, avantages salariaux,...). Les années 1980 et 1990 ont cependant vu de nouvelles théories (Théorie de Deming : Walton, 1986 ; Théorie de Kanter : Laschinger, 1996) se placer en opposition au courant traditionnel. S'inspirant des

travaux en théorie des organisations sur la prise en compte des facteurs humains et l'enrichissement au travail d'Herzberg et de Maslow (Porter O'Grady, 1995), mais également d'études de cas, ces théories conditionnent le succès des organisations modernes à leur capacité d'impliquer et d'intégrer leurs différents acteurs (i.e. salariés, clients ...) (O'May, 1999). En effet, l'engagement des salariés (i.e. la performance de ces derniers) et parties prenantes des organisations dépend de plus en plus des valeurs et du sens des tâches qu'ils effectuent, de la flexibilité mais également de la confiance qui leur est accordée. Les organisations qui de nos jours prennent en compte ces observations et font de leurs principes le « respect des parties prenantes », la qualité des relations inter-collègues, le partage de valeurs et l'autonomie des collaborateurs sont alors qualifiées de « vertes » (Laloux, 2017 ; p.33). Suite au besoin accru des organisations en rapidité et réactivité (Grosjean, 2021), l'idée d'autonomie des collaborateurs (i.e. de « self-management ») a été largement reprise dans la littérature et dans de nombreuses organisations comme solution à la problématique. Ces organisations ne sont alors pas forcément dites « vertes », mais plutôt surnommée les « teal organizations » (en français organisations opales) (Wyrzykowska, 2020). La question de savoir comment, dans quelle mesure et dans quel cadre l'autonomie des collaborateurs doit être accordée et apportée peut alors se poser. Bien que la participation des parties prenantes dans les processus de décision par la délégation et l'autonomie semble être une condition future de l'engagement de ces derniers, la transition n'en reste pas moins un choix et un challenge qui se doit d'être réfléchi en amont et structuré. Nous allons dans les points suivants aborder des théories et exemples de démocratisation des organisations et d'autonomisation de leurs collaborateurs afin de préciser notamment par des cas pratiques l'état actuel de la démocratie en organisation.

a. Gouvernance partagée : Sociocratie et Holocratie

Ce questionnement sur la structuration de l'autonomie des collaborateurs a été notamment abordé par des théoriciens de la « self-organization » qui ont alors introduit, comme moyen pour atteindre l'autonomie des salariés, la délégation de la prise de décision au collectif sous la forme du concept de gouvernance partagée. Ce concept de gouvernance partagée, qui repose sur « *une volonté de privilégier les relations de coopération et de développer l'autonomie des membres* » (Bimont, 2021 ; p.8), a été développé sous forme de modèles établis notamment par l'ingénieur néerlandais Gerard Endenburg et le chef d'entreprise américain Brian Robertson. La Sociocratie (Endenburg, 1998 ; Romme & Endenburg, 2006) est considéré comme le premier de ces modèles fondateurs de gouvernance partagée (Grosjean, 2021). Il définit comme principe et finalité d'une gouvernance partagée l'auto-organisation des différentes strates de l'organisation mais également

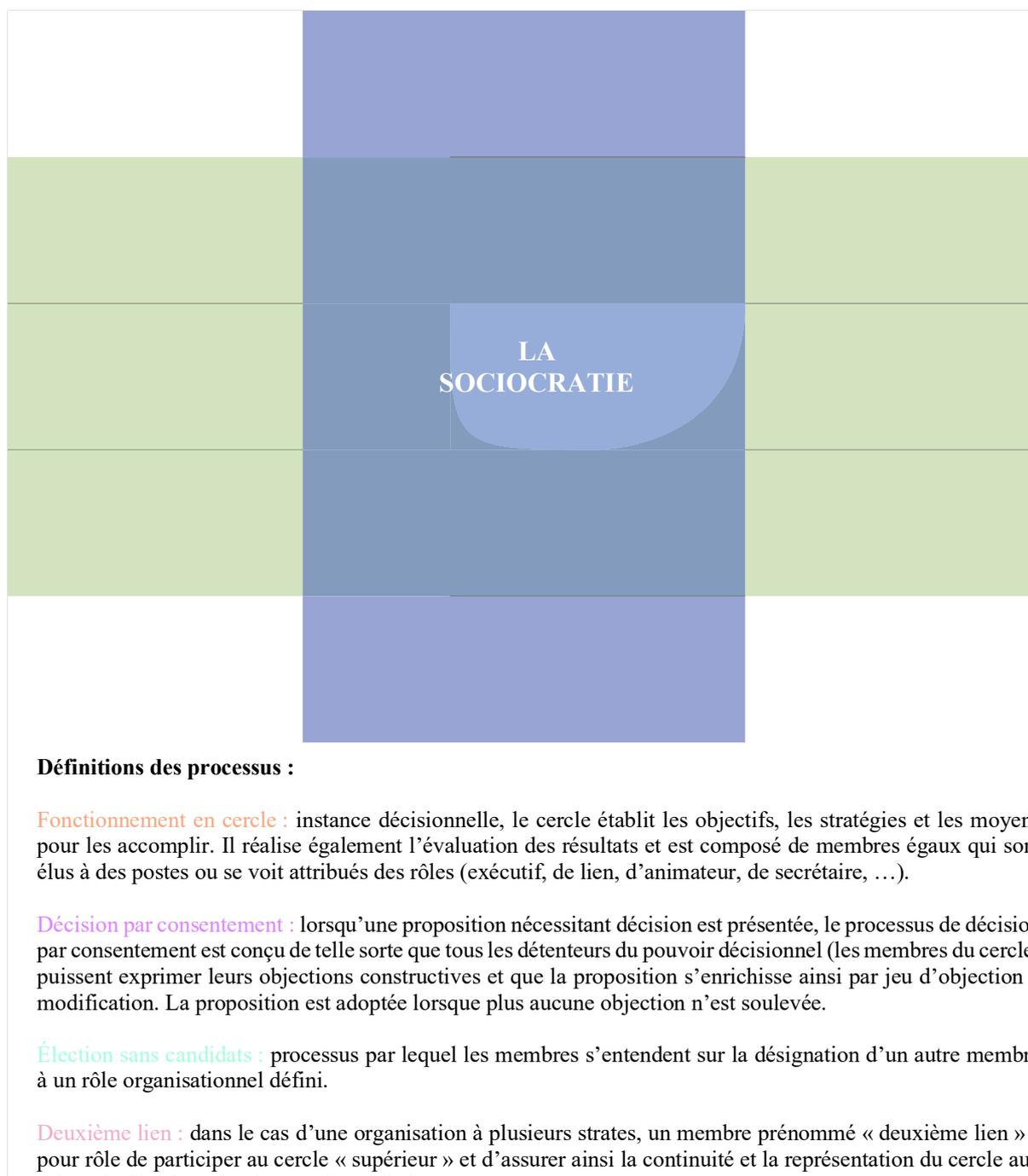


Figure 2. Les principes et processus de la sociocratie (d'après Grosjean, 2021).

l'essent être mis en place, Endenburg a identifié quatre processus nécessaires (voir **Figure 2.**). Ces quatre processus semblent avoir été repris dans les modèles qui ont suivi celui de la Sociocratie. L'Holocratie, (Robertson, 2016), modèle dont certains principes sont semblables à ceux de la sociocratie mais que l'auteur affirme avoir redécouvert par lui-même, a introduit par exemple des restrictions ou structurations plus poussées, telles que l'instauration d'une charte exhaustive, la restriction des objections, la catégorisation des réunions (structurelles versus opérationnelles) ou

encore la considération des « tensions » comme moteurs et essentiels à la prise de décision. L'auteur de ce modèle restreint cependant ces tensions motrices de l'organisation à des tensions dites légitimes, et donc qui ne relèvent pas de l'intérêt personnel ou de conflits interpersonnels (Grosjean, 2021). Le modèle de gouvernance partagée de Laloux, qui s'inspire également d'observations de terrain auprès d'entreprises (Laloux, 2015), n'est quant à lui pas structuré de façon aussi détaillée que les deux modèles fondateurs, mais insiste particulièrement sur trois principes essentiels à la mise en place et au bon fonctionnement d'une gouvernance partagée : la construction collective et définition d'une raison d'être évolutive du groupe ; l'autogouvernance, telle qu'introduite dans les autres méthodes ; et la considération de chacun dans leur entièreté (notion de « wholeness », que l'on peut traduire également par « authenticité » en français). Dans ce modèle, l'advice process, nouveau mode de décision développé par le dirigeant d'entreprise Dennis Bakke est également introduit. Ce processus implique une prise de décision individuelle après consultation de toutes les parties qui risquent d'être impactées par cette dernière. Enfin, le modèle de gouvernance cellulaire (Richard & Christin, 2019), cherche à retrouver les valeurs humanistes introduites par Endenburg dans la sociocratie et atténuées par l'étouffement des tensions personnelles par les modèles découlant de l'holocratie. Les auteurs insistent sur l'intérêt de faire participer tous les membres dans la construction d'une raison d'être, afin que tous s'y retrouvent, mais également proposent la mise en place d'espaces dédiés à trois thématiques : organisationnelle (espace de « contrat »), relationnelle (espace de « relation ») et de fond (espace du « sens ») qui traite notamment de la raison d'être.

Ainsi, le concept de la gouvernance partagée varie en fonction des modèles et théories suivies. Malgré des structurations différentes, il est intéressant de relever que tous adoptent deux principes majeurs :

- Le fonctionnement en cercle ;
- La gestion par consentement.

Ils sous-entendent l'égalité des membres, une vision (ou raison d'être) commune, l'auto-organisation de la strate, et enfin la gestion locale et au plus proche du terrain de l'opérationnel (Grosjean, 2021). Comme le constate l'auteur, de ces principes communs peuvent découler et se construire de nombreux modèles hybrides, qui peuvent ou non s'inscrire dans ou se réclamer d'un ou plusieurs de ces mouvements. Ce fut notamment le cas d'une direction d'un conseil départemental de l'Est de la France qui a décidé, entre 2018 et 2020, de mettre en place une direction collégiale entre les différentes directrices territoriales (Grosjean, 2021). À la suite d'une formation leur présentant les principes et les théories de la gouvernance partagée, le groupe a construit sa raison d'être commune, structuré son fonctionnement et mis en place cette gestion collégiale. Lors d'une étude sur les retours et apports de la formation, il a été soulevé que la question du « pourquoi on est ensemble » était tout

aussi, voir plus importante encore, que la question du « comment on décide ensemble » (Grosjean, 2017). Les auteurs ont également pu dénoter que l'appui de la direction dans cette mise en place a été grandement apprécié, ou encore que l'instauration de règles et cadres (introduits lors de la formation), d'une « *mécanique de la gouvernance* » (Grosjean, 2017 ; p.71), étaient selon les membres un moyen de souder le collectif et d'aider à l'exécution de cette gouvernance partagée. Il est également important de soulever un principe observé lors de l'étude de ce cas, mais qui est à généraliser à une majorité de gouvernances partagées : le principe selon lequel elle doit être évolutive et modulable en fonction de l'organisation, de ses membres, de l'environnement dans lequel elle évolue (privé, associatif, collectivités, ...) et surtout dans le temps pour être pérenne et non pas dépendantes des membres qui la compose (Bonnemaizon, 2019). Comme illustré dans le travail auprès du conseil départemental de Grosjean et al., les différents modèles établis dans la littérature deviennent ainsi plus des exemples dont les organisations ayant l'intention d'adopter une gouvernance plus horizontale peuvent s'inspirer, ou des boîtes à outils avec lesquels les organisations peuvent construire leur propre gouvernance partagée.

b. Les « teal organizations », les entreprises libérées
et l'absence de hiérarchie comme moyen démocratique

Dans le secteur privé, de plus en plus d'entreprises s'inspirent de ces boîtes à outils et théories en adoptant le modèle des « teal organizations » ou des entreprises opaques (Laloux, 2015) introduites précédemment, et ce afin de gagner en réactivité et autonomie. Elles font de ces principes novateurs d'auto-organisation et de self-management, de délégation de la prise de décision à un niveau plus proche du terrain ou même à un collectif leur terreau pour une plus grande implication des salariés et une innovation accrue. Récemment, en France notamment, beaucoup de publicité a été faite sur le sujet des entreprises dites « libérées » (Getz, 2016). Ces entreprises prennent le contrepied de la théorie X (et également des modèles adoptés par les entreprises traditionnellement, basé sur le contrôle des salariés) selon laquelle « *les salariés ont une aversion intrinsèque pour le travail et préfèrent être dirigés afin d'échapper aux responsabilités* » (McGregor, 1957 ; p.85) et adoptent plutôt la vision de la théorie Y (McGregor, 1957) selon laquelle, si les conditions (de confiance, de délégation et d'auto-contrôle) sont réunies, les employés auront la motivation et l'envie de réaliser leur travail dans le meilleur de leur capacité. Les entreprises libérées font ainsi le pari de l'intelligence collective et de la confiance envers le salarié en remettant en question les rapports hiérarchiques traditionnels, en déléguant le pouvoir de décision pour le ramener proche du terrain et en encourageant l'autonomie des « collaborateurs » par l'accompagnement à la mise en place de cette nouvelle

autonomie (Getz, 2016). Cette publicité médiatique autour du « liberation management » a suscité beaucoup d'engouement auprès de nombreux managers, mais également auprès des chercheurs (Ramboarison-Lalao, 2019). Des études de cas sur les entreprises libérées ont alors été réalisées. Un exemple intéressant, en termes d'ancienneté et de longévité, d'entreprise libérée ayant été étudiée est notamment celui de l'entreprise de moulage sous pression FAVI, qui depuis 1987 a adopté un système de partition en fonction des projets ou clients (Gilbert, 2017). Ces sous-entités, composées d'opérateurs, d'experts (qualité, maintenance), de fonctions soutien (RH) et de commerciaux, sont dirigées par des « leaders » cooptés par les opérateurs et fonctionnent ainsi comme des « mini-usines ». Une autre de ces entreprises libérée, le biscuitier Poult, s'est directement inspirée de l'expérience de FAVI pour réaliser sa transition d'une entreprise à 4 niveaux hiérarchiques vers 2 niveaux hiérarchiques (Gilbert, 2017). Son fonctionnement est semblable à celui de FAVI : on observe une division de la force salariale en unités autonomes responsables de produits différents et composées de profils différents (opérateurs classiques, spécialisés, techniciens, ...). Poult diffère cependant de FAVI dans la création d'un profil particulier, qui est celui des OPAC (« opérateurs à compétence »), qui prend alors en charge les tâches (planning, maintenance, animation, ...) de soutien auparavant attribuées aux chefs de ligne. En outre, ces unités autonomes ne sont pas dirigées par un leader, mais accompagnées par un animateur, dont le rôle est d'accompagner et d'encourager l'autonomie des salariés et qui n'a pour consigne d'intervenir que lorsqu'un problème se présente (Gilbert, 2017). L'étude de ces deux cas, d'autres entreprises libérées non mentionnées, ou encore des travaux théoriques ont permis d'identifier les apports de cette nouvelle forme d'organisation et de management. Une première observation, est celle d'une performance accrue. Dans le cas de ces deux entreprises que nous venons de citer, une augmentation de la rentabilité a pu être observée après l'instauration de cette nouvelle structuration (Gilbert, 2017). Une seconde observation est l'augmentation de la participation : de plus en plus de décisions sont prises en collectif, que ce soit dans le choix des leaders et animateurs ou encore sur l'opérationnel. Cela a également pour conséquence une participation de tous dans les processus d'innovation (Gilbert, 2017). Enfin, l'amélioration du bien-être des salariés comparativement aux entreprises qui adoptent encore des systèmes verticaux est le dernier point majeur observé. Lorsque projetés dans le scénario d'une libération comme celle présentée par Getz dans ses travaux théoriques (2009), de nombreux managers estiment que tous gagneraient en bien-être, mais également que ce travail pourrait résulter en un moteur pour la créativité et le changement technologique au sein de leurs équipes (Ramboarison-Lalao, 2019).

Il est alors intéressant d'observer que les entreprises libérées (e.g. FAVI) partagent des principes et des enjeux de la gouvernance partagée comme présentés dans les modèles de la partie I.2.b.. L'auto-

organisation, la délégation de la prise de décision et la gestion au plus proche du terrain sont des principes partagés par les entreprises libérées et les gouvernances partagées (Grosjean, 2017). Elles divergent cependant sur l'exécution de ces principes. Lorsqu'en gouvernance partagée, la raison d'être, l'organisation et la structure se construit au cours du temps et entre les membres du cercle, les entreprises libérées accompagnent, régulent et orientent leurs collaborateurs dans leur autonomie (Getz, 2016). Le cadre et la structure de fonctionnement est décidée en amont et ne résulte pas d'un travail collectif (Gilbert, 2017). En outre, lorsqu'en gouvernance partagée, tous les sujets et toutes les décisions peuvent être théoriquement abordés par le collectif, les entreprises libérées étudiées à ce jour ne font participer les salariés que de façon restreinte (Grosjean, 2021 ; Gilbert, 2017). FAVI par exemple n'autonomise ses employés que dans les questions opérationnelles, et non pas dans les questions de stratégie ou de vision de l'entreprise. Enfin, dans les entreprises libérées, une forme de hiérarchie subsiste (e.g. les leaders des mini-usines de FAVI). Ainsi, l'autonomie partielle et la conservation de modèles verticaux observés dans les entreprises libérées divergent des principes théoriques d'une gouvernance partagée qui se veut exempt de hiérarchie. Ce dernier point de comparaison entre les entreprises libérées et la gouvernance partagée, du point de vue de la présence ou l'absence de formes de hiérarchie est cependant à prendre avec recul si l'on considère le travail d'Hélène Picard sur les hiérarchies formelles et informelles (Picard, 2022). Dans cet article, les auteurs complètent les travaux de Diefenbach et Sillince (2011) et confirment que les hiérarchies formelles - visibles et statuées par l'organisation - s'équilibrent également avec les hiérarchies informelles - cachées, non officielles et qui peuvent résulter de disparités dans l'accès à l'information, à du matériel ou autre - dans les organisations dites démocratiques. Ainsi, bien que les gouvernances partagées se revendiquent comme exempt de hiérarchies, elles peuvent dans les faits être habitées par des hiérarchies informelles, voulues (e.g. par des jeux de mise-en avant et de retrait ponctuel ou non) ou subies (e.g. dues à des facteurs externes aux acteurs) (Picard, 2022).

Nous avons ainsi dans cette partie identifié les enjeux de la démocratie en organisation, que sont l'autonomie des acteurs, la délégation de la prise de décision et son rapprochement du terrain ainsi que le développement de l'implication des parties-prenantes dans l'organisation. Nous avons également vu qu'il existe différents modèles d'organisation qui tendent tous à appliquer ces principes démocratiques (« teal organizations », entreprises libérées ou encore gouvernances partagées). Par la suite nous allons observer plus en détail les gouvernances partagées, objet de cet écrit. Contrairement au régime anarchique (voir I.1., **Figure 1.**), nous avons déjà compris et allons confirmer que les gouvernances partagées n'ont pas pour objectif la suppression des pouvoirs de l'organisation, mais la répartition et régulation de ces derniers.

3. Gouvernances partagées : un régime de gouvernance horizontal et structuré

La majorité des exemples d'application de gouvernance partagée nous viennent des collectivités territoriales et du monde de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) (Grosjean, 2017 ; Battistelli, 2019). Le cadre légal particulier des organisations de l'ESS ainsi que la part importante que prend l'idéologie dans la motivation et l'engagement des acteurs de ces organisations sont des terrains fertiles à l'innovation en termes de gestion et de gouvernance. Le monde de l'ESS, du fait de l'engagement de ses acteurs et des valeurs qui y sont véhiculées représente ainsi d'une certaine manière la vitrine de la démocratie en organisation et un laboratoire propice à l'expérience de gestions novatrices.

- a. À la croisée du secteur privé et de l'ESS : la gouvernance partagée dans les coopératives

De nos jours, une majorité de gouvernances partagées étudiées ont été mises en place dans des coopératives. Comme le dictionnaire Larousse la définit, une coopérative est une « *société dans laquelle les associés prennent part à la gestion et aux bénéfices de celle-ci* »² et qui ainsi fait quotidiennement l'exercice de la gouvernance partagée. C'est notamment le cas de la coopérative de consommateurs SADEL, qui en 2017 par vote de son conseil d'administration a décidé de se transformer en Scop (Société coopérative et participative). L'adoption de cette nouvelle forme juridique constituait pour la coopérative un moyen d'unifier les structures et offres commerciales dans un souci de transparence envers, et de simplicité pour, la clientèle. Il s'agissait en outre d'un moyen d'unifier la gestion de la masse salariale. Enfin il s'agissait également d'un moyen de palier à la baisse en implication des parties-prenantes, par le biais de la mise en place d'une gouvernance partagée (Billaudeau, 2019). La transition vers une gouvernance partagée s'est concrétisée par une première étape : l'entrée des salariés comme associés par l'achat de 65% du capital social de la Scop. La seconde étape a été la construction et l'adoption d'un mode de gouvernance par les salariés du comité de pilotage, représentatif de tous les salariés (de chaque magasin et de profils divers). La gouvernance adoptée est constituée d'une assemblée générale, d'un conseil de surveillance et d'un président élu lors d'une de ces assemblées. Cette Scop est alors décrite par les auteurs de cette étude comme étant une gouvernance partagée et démocratique. Cette qualification se justifie selon eux par

² Dictionnaire Larousse en ligne. *Définition du mot « coopérative »*. Larousse.fr. Consulté en dernière date le 21/06/2022 à 20:00. <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/cooperative/>.

la construction par les salariés du mode de gouvernance, par le fait que les organes de la gouvernance sont représentatifs des parties-prenantes et par le fait que ces dernières détiennent le capital (Billaudeau, 2019). Nous relevons cependant que la forme de gouvernance adoptée dans ce cas diverge de la gouvernance partagée telle que présentée dans les modèles de la sociocratie ou des entreprises opales : le cercle n'est plus ici présenté comme instance de décision, mais se rapproche plutôt d'un cercle ayant délégué ses pouvoirs à des membres. Une forme de hiérarchie subsiste alors, bien qu'elle ait été décidée et élue par les membres. Un autre exemple de coopérative ayant adopté une gouvernance partagée similaire est celui de la Scop Ardelaine. Cette Scop a été étudiée en prenant comme grille d'analyse celle des pouvoirs de gouvernance de Gomez (2021) présentés précédemment dans cet écrit en I.1. Les auteurs ont ainsi pu déterminer la répartition des pouvoirs dans cette organisation comme suit : le pouvoir souverain est détenu par le conseil d'administration, le pouvoir exécutif par le comité de direction et le pouvoir de surveillance par les salariés sociétaires (Juban, 2019). Cette organisation et sa gouvernance peuvent être considérés comme partagées du fait de la répartition des pouvoirs entre les membres, de la détention du capital par les membres et de la définition commune d'une raison d'être. Les auteurs décrivent cette construction collective d'une raison d'être comme un des facteurs de réussite de la mise en place de cette gouvernance partagée. Ils estiment également que c'est le suivi de cet intérêt commun supérieur par les acteurs de l'organisation qui permet d'assurer l'équilibre des pouvoirs. Ils ajoutent cependant que pour éviter une fragilisation de la gouvernance partagée, une définition claire des rôles de chacun et des instances (conseil d'administration, comité de direction, ...) est nécessaire. Ces deux cas, qui sont qualifiés comme faisant partie du courant des gouvernances partagées, permettent de confirmer l'affirmation précédente selon laquelle les modèles théoriques de la sociocratie ou encore de l'holocratie semblent d'avantage constituer des inspirations plutôt que des modèles à suivre à la lettre. Ils divergent en effet encore de ces modèles théoriques : la présence de hiérarchies formelles et le fait que seule une partie des décisions soient prises en collectif font partie des différences notables. Cependant, lorsqu'elles sont comparées aux entreprises libérées, on observe que dans le cas des coopératives, les actions de « construction collective de la raison d'être », ou de participation et d'inclusion des salariés et parties prenantes dans la direction et la stratégie de l'organisation font d'elles des organisations se rapprochant encore plus de la théorie de la gouvernance partagée (Juban, 2019). Une autre observation notable est celle de la structure de ces deux gouvernances : influencée ou directement choisie par les parties-prenantes, elle est cadrée, structurée, statuée, régulée et surtout contrôlée (Billaudeau, 2019 ; Juban, 2019). Ce besoin en structure définie et en règles de fonctionnement exprimé par les acteurs de ces organisations permet d'illustrer le fait que la notion de gouvernance partagée n'est pas synonyme de l'absence de règles, mais plutôt de la répartition et du partage des

pouvoirs entre les membres de l'organisation, comme Gomez l'exprimait dans sa théorie des régimes en organisation démocratique (2021).

b. Le monde associatif : laboratoire de la gouvernance partagée

Pour pouvoir observer les modes de gouvernance se rapprochant le plus des visions théoriques de la gouvernance partagée, avec des fonctionnements en cercle, des prises de décisions majoritairement collective ou encore sans hiérarchies formelles, il faut encore une fois cibler et recentrer le domaine de recherche. C'est en effet dans les associations et les organisations non lucratives que l'on observe le plus de recherches et d'exemples de mise en place de gouvernances partagées de ce type (Sauzay dans Bimont, 2021). Cela peut être imputé au cadre légal particulier des associations : la loi Économie Sociale et Solidaire de 2014 statue et confirme ainsi la démocratie comme constituant le deuxième pilier de l'ESS et définit la gouvernance des personnes morales de l'ESS comme étant « [...] *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* »³. Cette loi encourage ainsi les organisations de l'ESS à développer cette dernière en leur sein. Ces efforts sont supportés et encouragés par plusieurs organisations à but non lucratif, à l'instar de l'association-laboratoire Démocratie Ouverte, l'agence collective d'ingénierie Avise ou encore l'association Université du Nous. Un des premiers apports de ces organisations-support est l'édition de documents explicatifs, d'outils et de guides délivrés en source ouverte permettant ainsi aux organisations désireuses de réaliser une transition de s'inspirer par exemple des théories et processus issus de la sociocratie (Démocratie Ouverte : Bimont, 2021 ; Université du Nous⁴). Un second apport de ces organismes provient de leurs années d'expérience dans le domaine de la gouvernance partagée. Ces organismes ont observé, incubé ou même expérimenté en leur sein la gouvernance partagée, et peuvent ainsi partager leur expérience en accompagnant les organisations volontaires : l'association Démocratie Ouverte s'est ainsi dotée en 2014 d'un laboratoire dans le but d'expérimenter sur le terrain les innovations démocratiques développées en son sein. Elle a notamment accompagné dans le cadre de ce laboratoire la Ville de Paris avec l'objectif de démocratisation des conseils de quartiers. Celle-ci désireait notamment augmenter la participation des citoyens à ces derniers (Urman, 2019). Pour ce faire, l'association a apporté de nombreux outils (sur

³ L. n° 2014-856, 31 juillet 2014, relative à l'économie sociale et solidaire (1), NOR : ERNX1315311L. Article 1, I.1°.

⁴ <https://hum-hum-hum.fr/gouvernance-partagee-ressources> ; consulté en dernière date le 21/06/2022 à 19h54

la participation, la communication, ...) regroupés dans un « guide » adressé aux conseils de quartiers⁵. L'association Démocratie Ouverte a également lancé un programme d'accélération, Système D, dont le but est d'accompagner sur 8 mois les structures qui désirent développer « *une démocratie plus transparente, plus participative et plus collaborative* »⁶. Selon l'association, ce programme permet à ces organisations de construire en détail leur stratégie de démocratisation, de structurer et définir les fondamentaux nécessaires (raison d'être, modèles collaboratifs, ...) mais également de profiter de l'expérience des « innovateurs » de Démocratie Ouverte et de leurs partenaires. Enfin, l'association Démocratie Ouverte a également mis en place en 2018 une gouvernance partagée. Cette gouvernance est partagée entre des co-présidents élus lors d'une assemblée générale, un cercle d'animation constitué de « 5 collèges de membres engagés de l'association » et un comité d'orientation stratégique dont l'intervention n'est que consultative⁷. De cet exemple nous relevons que les deux premiers organes sont présentés comme garant avant tout du respect de la raison d'être et du manifeste de l'association. Nous observons également que le cercle d'animation (comparable à un conseil d'administration) est alors l'organe décisionnel majeur, bien que les co-présidents puissent utiliser un droit de véto. Ici, l'organe décisionnel se présente donc bel et bien sous la forme d'un cercle, ce qui rejoint la théorie sociocratique. Enfin, l'étude de ces associations et gouvernances partagées permet à nouveau de confirmer la structuration importante qu'elles adoptent mais également la présence de règles et cadres (manifestes, guide d'entrée, chartes, règlement intérieur) qui permettent d'instituer cette structuration. La gouvernance partagée en association semble ainsi encore une fois s'apparenter à une régulation et répartition différente des pouvoirs comparativement aux structures traditionnelles hiérarchiques, et non pas s'apparenter à une absence de structure et de pouvoirs.

Malgré leur participation active au développement de la démocratie en organisation (e.g. Démocratie Ouverte a lancé depuis quelques années un travail sur la démocratie en entreprise⁷) via leurs sources étendues et ouvertes à tous, nous remarquons cependant que toutes ces associations issues de l'ESS ne développent pas en détail les processus de mise en place ou ne partagent pas de façon « scientifique » les fonctionnements de leurs gouvernances partagées. Malheureusement, ce besoin en étude de cas des gouvernances partagées et de la démocratie participative dans le secteur associatif, ainsi qu'en analyse et retour sur les apports et limites de ces modes de gouvernance n'est pas à ce jour comblé par le monde académique. Les études de cas académiques réalisées à ce jour se concentrent majoritairement sur les entreprises, collectivités et coopératives ou Scop (Gilbert, 2017 ; Grosjean, 2017 ; Juban, 2019). Les études sur des associations sont très peu nombreuses et pour la

⁵ <https://www.labodemocratieouverte.org/paris/> ; consulté en dernière date le 21/06/2022 à 20h00

⁶ <https://www.democratieouverte.org/systeme-d/> ; consulté en dernière date le 21/06/2022 à 20h02

⁷ <https://www.democratieouverte.org/nous-connaître/> ; consulté en dernière date le 21/06/2022 à 20h03

plupart ont été réalisées par les associations elles-mêmes ou par des associations accompagnantes et partenaires (Coopérative Hum Hum Hum, Labo DO, Aviso, ...), ce qui questionne la prise de recul, l'authenticité et la neutralité des observations faites. Par exemple, un point fondateur des associations, qui est celui de la présence d'acteurs à statuts différents au sein des équipes, à savoir bénévoles et salariés, n'est curieusement pas mentionné dans ces études internes au monde associatif. Ceci soulève plusieurs interrogations. Les bénévoles sont-ils intégrés dans ces démocraties participatives ? Sont-ils membres de ces gouvernances partagées ? Si oui, sont-ils considérés comme les égaux des salariés ? Par quels moyens ont-ils été intégrés dans ces instances décisionnelles ? Ces questions, pourtant d'importance, restent, par l'absence de cas pratiques et de descriptions détaillées dans les recherches littéraires réalisées, sans réponse satisfaisante. Comment a-t-il été possible dans ces associations de coconstruire une gouvernance partagée qui a pu rassembler au-delà des divergences de statuts ? Par l'étude d'une équipe associative de la Vallée de la Bruche qui a entrepris une transition d'une structure hiérarchique vers une structure horizontale de gouvernance partagée, ce mémoire se propose d'éclairer ce questionnement.

II. Contexte empirique et méthodologie d'étude

La démocratie en organisation est un sujet d'actualité qui intéresse de plus en plus de chercheurs et managers du fait de sa popularité grandissante et de l'évolution actuelle du management des ressources humaines (Wyrzykowska, 2019). Le monde associatif, terreau qui s'est démontré fertile à l'expérimentation des formes démocratiques de gouvernance, n'a cependant que peu été étudié. Par l'adoption d'une posture de recherche-action, l'objectif de cette étude est d'analyser et d'apporter des éclairages pratiques sur la mise en place et structuration d'une gouvernance partagée au sein d'une équipe associative composée d'acteurs à statuts différents, et ce lors de ses différentes phases de construction. Cette équipe située dans la Vallée de la Bruche et qui fait partie de l'association Emmaüs Mundo s'est vu en effet confié la tâche de construire et structurer sa gouvernance partagée. Ce mémoire se propose de relater et analyser les processus de structuration entrepris lors cette transition.

1. Contexte empirique

a. Présentation de l'association et de l'équipe de la Vallée de la Bruche

Emmaüs, association inscrite dans le paysage français et international depuis des décennies, ne semble plus avoir besoin d'être présenté. Tout le monde a déjà entendu parler de son fondateur l'Abbé Pierre, des recycleries et boutiques Emmaüs ou encore de ses principes fondateurs qui sont la solidarité, l'accueil inconditionnel, l'autonomie par l'activité et le développement durable. Bien qu'Emmaüs soit renommée pour son caractère altruiste et militant, et qu'elle dispose d'une visibilité médiatique importante, certains aspects de son action ne sont pas portés à la connaissance du plus grand nombre. Originellement composée de communautés, Emmaüs France, unité française d'Emmaüs International, se divise aujourd'hui en plusieurs branches : la branche historique qu'est la branche communautaire ; la branche action sociale et logement ; et la branche Économie solidaire et insertion. Ces branches fédèrent et sont composées d'associations distinctes et indépendantes entre-elles. C'est dans la dernière branche, de l'action social et du logement, que s'inscrit l'association étudiée, à savoir l'association Emmaüs Mundo.

L'association, qui fait l'objet de notre étude, est juridiquement établie comme une Structure d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE). Elle a pour vocation l'insertion des personnes éloignées du marché de l'emploi par l'activité économique et l'accompagnement dans leur projet professionnel. Dans ce but, elle collabore étroitement avec les institutions et associations du secteur

médico-social ainsi que de l'insertion pour identifier les personnes éligibles à l'insertion par l'activité économique. Pour réaliser sa mission d'insertion et d'accompagnement, Emmaüs Mundo embauche dans le cadre de Contrats à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI) les personnes issues du public cible, qui sont alors qualifiées de « salariés en insertion ». Afin de les accompagner dans leur parcours de salarié et formations, l'association emploie du personnel d'accompagnement (les conseillers en insertion sociale et professionnelle, CISP) mais également des encadrants techniques qui accompagnent l'activité sur le poste de travail. Les salariés en insertion sont alors employés dans les différents projets d'Emmaüs Mundo, qu'ils relèvent de l'activité traditionnelle d'Emmaüs (boutique, recyclerie, service de déménagement, ...) ou propre au projet associatif de l'association (activité agricole en milieu rural, ateliers en milieu carcéral, ...). Environ 15 à 20% du temps de travail du salarié en insertion est consacré à sa formation par les encadrants techniques ou par des intervenants extérieurs et ce dans des domaines aussi divers que le service à la personne, les métiers de l'entretien d'espace verts ou encore la vente et le transport. Ils sont également formés dans d'autres domaines, et ce afin de les aider dans la construction de leur projet professionnel et la poursuite de leur parcours d'insertion en dehors d'Emmaüs. C'est ainsi qu'à ce jour Emmaüs Mundo, dirigée par son directeur Jacques Petrus, emploie 150 salariés en insertion, tous accompagnés pendant plusieurs mois voire années, dans l'objectif qu'ils intègrent idéalement le marché classique de l'emploi à court ou moyen terme (En 2020, près de 80% des salariés en insertion sont ainsi sortis de l'association avec une formation ou un emploi à la clé). La **Figure 3**. résume les différentes activités et territoires d'activité de l'association et présente quelques chiffres clés de cette dernière.

Désireuse d'accroître son champ d'action auprès des publics les plus isolés, l'association s'est engagée à partir de 2017 dans un projet d'implantation en milieu rural. C'est sur le territoire de la Vallée de la Bruche, caractérisé par une activité économique en déclin depuis plusieurs décennies, que l'association a jeté son dévolu en 2018. A titre d'illustration, le taux de chômage y était alors de 8,3% et le taux de pauvreté s'élevait à 10%, avec 15% atteints à Schirmeck (moyenne bas-rhinoise de 13,1%). Dans la droite ligne de son projet associatif, Emmaüs Mundo s'est donné pour ambition première de créer sur le territoire des emplois d'insertion pour des personnes en situation d'exclusion. A l'échelle de la Vallée de la Bruche, Emmaüs Mundo a de surcroît souhaité accompagner ce projet d'un objectif complémentaire : celui de la double utilité des emplois, dans l'intention de faire bénéficier de leur activité l'ensemble des habitants du territoire. L'association s'est ainsi engagée dans l'expérimentation d'un nouveau type d'emplois dits « aidants ». Ces derniers correspondent à une activité professionnelle de proximité dont l'utilité se concrétise sous 2 dimensions : l'emploi est aidant pour le territoire, il répond à des besoins sociaux, écologiques et solidaires non couverts des acteurs locaux (communes, entreprises, associations) et des habitants ; l'emploi est aidant pour la

personne qui l'occupe : il lui permet de travailler et de contribuer au bien-vivre sur le territoire. Afin de positionner ces emplois sur des activités à double utilité, Emmaüs Mundo a réalisé une étude préliminaire des besoins non couverts des acteurs de la vallée, financée par le Conseil Départemental du Bas-Rhin (actuelle Collectivité européenne d'Alsace). À la suite de cette consultation, les 4 postes d'activité suivants ont été identifiés pour ces emplois : aidants agricoles et environnementaux, aidants associatifs, aidants numériques et aidants mobilités. La première pierre à l'édifice de ce projet a été la concrétisation, à l'automne 2019, de la présence d'Emmaüs dans la vallée. Avec la ferme intention



CHIFFRES CLÉS

- 150 SALARIÉS EN INSERTION • 30 SALARIÉS PERMANENTS
- + DE 50 BÉNÉVOLES • 1,2M€ DE MASSE SALARIALE (2020)
- PRÈS DE 80% DES SALARIÉS EN INSERTION RÉINTRODUITS
- 1660 TONNES COLLECTÉES (2019) • 1,8M€ DE PRODUITS D' EXPLOITATION (2020)
- 40% DES RECETTES ISSUES DE L' ACTIVITÉ (2019)

de soutenir le territoire, l'association s'est implantée sur un site forestier de 12ha qui accueillait un centre de repos de la Police Nationale laissé à l'abandon depuis plusieurs années et que la Communauté de communes peinait à valoriser. En décembre de la même année, elle obtient l'agrément Chantier et Atelier d'Insertion délivré par la DIRECCTE (actuelle DDETS) avec un objectif de 12 CDDI à 24h/semaine. Dès le printemps 2020, Emmaüs Mundo engage le déploiement des emplois aidants avec différentes projections de créations de postes, adaptés à différents publics éloignés de l'emploi.

Depuis, l'activité de l'association dans la Vallée de la Bruche c'est considérablement étendue. Une boutique solidaire à Saâles, auparavant gérée et entretenue par l'association Caritas, a été reprise par Emmaüs Mundo suite au retrait de cette première. Elle est depuis lors devenue une succursale du magasin de l'association, désormais implantée à Bischheim, gérée par les salariés en insertion ainsi qu'un groupe de bénévoles dont Gérard Dupuis est le référent. Ensuite, un projet d'insertion de personnes éloignées du marché de l'emploi et qui présentent également des problématiques de santé importantes a été lancé dès 2020 : le projet des « emplois aidants premières heures », suite à la demande du Département à l'association de créer une offre innovante pour des personnes qui ne sont pas capables d'exercer une activité d'insertion classique. Ce projet est porté depuis lors par une coordinatrice, que nous nommerons Isabelle Chanelle. Enfin, le projet des « chantiers extérieurs » a été lancé par l'équipe d'Emmaüs Mundo (plus particulièrement Isabelle Chanelle et Maxime Desplat) dans la Vallée de la Bruche. Le but de ces chantiers est de remplir les besoins non comblés des communes de la Vallée en entretien et travaux communaux que d'autres acteurs économiques ne pourraient réaliser, et ainsi de former les salariés en insertion dans les métiers de l'entretien des espaces verts. Les salariés sont à ce jour encadrés également par Liam Hausmann. L'équipe qui développe, encadre et exécute ces projets dans la Vallée de la Bruche est à l'image de l'association et du trépied d'Emmaüs : elle est composée à la fois de salariés en insertion, de salariés permanents et de bénévoles. Elle est, à l'heure de l'écriture de ce mémoire, précisément composée de :

- 6 salariés permanents : **Pauline Desprès** - CISP ; **Maxime Desplat** - encadrant technique des emplois aidants premières heures ; **Liam Hausmann** - encadrant technique des chantiers extérieurs ; **Isabelle Chanelle** - coordinatrice du projet emplois aidants et référente ingénierie de projet des chantiers extérieurs ; **Jeanne Fonda** - apprentie et assistante sur le projet des emplois aidants ; **Monique Sproudel** - chargée de soutien au développement de la ferme solidaire de Bénaville ;
- 2 bénévoles : **Jean Saule** - référent sur la ferme de Bénaville ; **Gérard Dupuis**, référent sur la boutique solidaire de Saâles.

L'organigramme de l'équipe permanente et bénévole, est présenté en Annexe I.. Cet organigramme résume les postes des différents membres de l'équipe ainsi que les projets sur lesquels ils interviennent. Il a été établi lors de l'étude de cette équipe et ne reflète donc pas les changements de personnel qui ont lieux en amont et sont prévus en aval de l'étude.

b. Motivations instigatrices et historique de la gouvernance partagée

Sous l'impulsion de Jacques Petrus, directeur de l'association Emmaüs Mundo, l'équipe d'Emmaüs Mundo dans la Vallée de la Bruche a engagé en Janvier 2022 sa transition vers une gouvernance partagée. La gouvernance en place auparavant était traditionnelle et hiérarchique : les salariés permanents de l'équipe agissaient selon les directives du directeur, ce qui avait pour conséquences des échanges nombreux et dépensiers en temps avec ce dernier. Les membres de l'équipe travaillaient déjà de manière collaborative Les échanges étaient cependant moins réguliers et les décisions étaient la majeure partie du temps prises par la direction. Le directeur, confronté à la distance de l'équipe par rapport à la « maison mère » de Bischheim, au développement des projets engagés dans la Vallée et en conséquence à la demande accrue en décisions stratégiques de sa part et pour l'équipe, a dû choisir entre : conserver la structure de l'époque (i.e. équipe directement rattachée à sa direction) ; nommer un directeur adjoint pour le projet global de la Vallée de la Bruche ; et expérimenter une autre solution plus proche des valeurs portées par l'association et permettant de valoriser les compétences des membres de l'équipe (Entretien de Jacques Petrus, Annexe II., p.52). Son choix c'est porté sur la dernière option pour les raisons suivantes : ramener au plus proche du terrain les décisions ; favoriser l'échange de compétences et les valoriser ; utiliser les résultats de cette expérience et cette équipe comme un laboratoire pour une extension future de la gouvernance partagée, dans un cas concluant, à l'association entière ; étudier si la gouvernance partagée permet le maintien des valeurs de l'association et du « sens originel » ; et enfin tester si les valeurs de l'association, son « ADN », peuvent alors être portées collectivement en gouvernance partagée (Entretien de Jacques Petrus, Annexe II., p.53). Cette dernière motivation est issue d'une réflexion personnelle du directeur qui affirme que beaucoup d'associations reposent dans leur action sur la personnalité de leur directeur. Emmaüs Mundo d'après lui n'y fait pas défaut. Il espère ainsi, par l'instauration d'une gouvernance partagée assurer la pérennité de l'association et le maintien des motivations, valeurs et activités de cette dernière.

Afin d'aider l'équipe dans cette transition, tous les membres ont été invité en janvier à participer à une formation en permaculture agricole et sociale, dans laquelle des notions sur l'animation de réunion, le travail d'équipe, la communication ou encore la prise décision par consentement ont été

transmises. À la suite de cette formation, les membres de l'équipe se sont réunis lors d'une première réunion de gouvernance partagée, le 21 février 2022, lors de laquelle la transition a informellement démarré. Entre la fondation de la gouvernance partagée et le démarrage de cette étude, 3 autres réunions se sont déroulées (le 7 et 32 mars, ainsi que le 4 avril). Les comptes rendus de toutes les réunions sont présentés en Annexe III. De la lecture de ces comptes rendus et par la discussion avec les membres, la structure de la gouvernance partagée et son fonctionnement en amont de l'étude a été résumé comme suit :

Fonctionnement en réunion :

- *Désignation des rôles de réunion* : aléatoire, volontaire ;
- *Nature des rôles* : proposée par un membre, confirmé par la formation permaculture ;
- *Ordre du jour* : souvent défini le jour même ;
- *Tour de météo* : systématique ;
- *Structure de l'ordre du jour* : point météo, point divers, points particuliers/majeurs, modalité d'organisation/ de structuration de la gouvernance partagée ;
- *Discussion* : parole libre à tous, absence d'ordre particulier ou de structure ;
- *Décision* : à la majorité, tous les membres sont impliqués et ont un vote à valeur égale ;

Décisions structurelles prises :

- *Référents* : responsables désignés mais à compétences non définies (pouvoir, rôle).
- *Compétence / Thématiques collectives de la gouvernance partagée* : Manifestations ; Décisions ayant un impact sur le calendrier des salariés ; Matériels communs (investissements / immobilisations) ; Ressources fonctionnelles communes (petit matériel, lié au fonctionnement) ; Acquisition de matériel commun, de matériel de fonctionnement ;
- *Décision structurelle prises* : mise en place d'un exercice budgétaire par projet pour validation au niveau de la direction.

De ce fonctionnement initial, il est intéressant de noter que peu de temps lors de ces réunions n'a été consacré à la structuration et construction de la gouvernance partagée (la structuration n'a été abordé qu'en point final de l'ordre du jour de ces réunions). Nous observons ainsi de ces lectures que le lancement a été rapide sans travail de fond. Par ailleurs, dès ces premières réunions, des tensions entre les membres ont été ressenties, notamment concentrée et exprimée par un des bénévoles, Jean Saule. Ces tensions semblaient résulter d'un problème de fond sur le principe et les bases de la gouvernance

partagée. C'est dans ce contexte de gouvernance partagée en recherche de structuration et de tensions sur les fondations de la gouvernance partagée que l'équipe a saisi l'opportunité de recruter un stagiaire avec pour mission principale la facilitation, la mise en place et structuration de la gouvernance partagée.

2. Méthodologie d'étude

C'est à la lumière des tensions existantes dès la fondation de cette gouvernance partagée et de la nécessité d'une structuration de la gouvernance partagée qu'il a été décidé d'adopter comme posture d'étude celle d'une recherche-action.

a. Justification de la posture de recherche-action adoptée

La recherche action, comme définie dans les années 1940 by Lewin (Dickens, 1999) consiste en un cycle continu de recherches (théoriques ou issues du terrain habitant la problématique) et d'actions sur le terrain, ou en reprenant ses termes, en « *l'analyse, l'établissement des faits, la conceptualisation, le planning, l'exécution, l'établissement de faits supplémentaires ou l'évaluation ; et ensuite à la répétition de ce cycle d'activités* » (Lewin, 1946). Le terme de recherche-action a été depuis employé par un grand nombre de méthodologies d'étude différentes dans leurs philosophies (Cassel, 2006). Néanmoins, toutes ces diverses méthodologies de recherche-action ont pour point commun l'itération de ce cycle d'identification et diagnostic de la problématique, de planification de l'action, d'intervention, d'évaluation et d'ajustement en conséquence de l'intervention, appuyé par des recherches ou des observations complémentaires.

C'est cette conception itérative de recherche, d'action et d'adaptation de l'action par évaluation qui a motivé dans un premier temps la décision d'adopter une posture de recherche-action pour la présente étude. En effet, la nature de la mission confiée, dans le cadre du stage réalisé, semble naturellement encourager à l'adoption de cette posture de recherche-action : il est attendu de la part du facilitateur de réaliser un travail de construction et de structuration évolutive de la gouvernance partagée avec l'équipe, ce qui s'apparente naturellement à une recherche-action semi-collective (les apports théoriques n'étant amenés que par le facilitateur). La mise en place de cadres, outils et la définition des fondations de la gouvernance partagées sont toutes des étapes qui peuvent dans leur ensemble ou dans leur individualité s'apparenter à un ou des cycles de recherche-action (recherches

théoriques sur un outil, planification de la mise en place, mise en place de l'outil, évaluation de l'outil, adaptation de l'action suivante / modification de l'outil).

Dans un second temps, le choix de la posture de recherche-action a été motivé par la position accordée : en effet, la mission confiée par l'association implique l'intervention directe en tant que coordinateur-facilitateur de la gouvernance partagée et de ses réunions. Ainsi, la position initiale accordée et la légitimité d'intervenir accompagnant cette position constitue un cadre idéal pour réaliser une recherche-action.

Enfin, comparée à une posture de recherche appliquée, la posture de recherche-action présente des apports concrets pour la réalisation de la mission du stage non négligeables : la gouvernance partagée, dans les théories ainsi que dans les études de cas académiques et partagée par les associations (voir II. 2. et 3.) est décrite comme une gouvernance en constante évolution et qui doit apprendre à s'adapter au fur et à mesure que les problématiques structurelles internes ou induites par l'environnement se présentent. La posture de recherche-action constitue alors dans son exemple et sa pratique dans le collectif comme un moyen également d'introduire les exercices de la recherche, conceptualisation, conception, application et adaptation continue auprès des membres de la gouvernance partagée. La vision d'une structure figée et rigide, carcan dans lequel les membres doivent vivre doit être combattue au profit d'une vision d'une gouvernance évolutive, adaptative qui est le fruit d'une réflexion et participation active de ses membres.

b. Justification de la collecte de donnée

La collecte de donnée a dans un premier temps été réalisée sous forme d'observations. Le statut de nouvel arrivant a pour conséquence un besoin en informations important qui se comble lors de discussions informelles avec les membres de l'équipe ou par l'observation passive de cette dernière. Par cette collecte de donnée initiale sous forme d'observations informelles puis actives, il a été possible de réaliser un bilan sur l'état et les conceptions de la gouvernance partagée. Cette première collecte a ainsi permis d'adapter les recherches théoriques et de planifier une première intervention lors de la première réunion de gouvernance partagée. Pour une meilleure compréhension de la temporalité, de la nature des données et des phases de cette étude, un schéma récapitulatif est présenté en **Figure 5**.

Par la suite, lorsque les cycles de recherche-action furent engagés, la collecte de donnée s'est poursuivie par des observations cette fois-ci plus actives, principalement lors des différentes réunions de gouvernance partagée, où le rôle d'animateur était alors systématiquement adopté. Afin de réaliser l'évaluation des différentes actions menées lors de l'étude, des retours lors de ses réunions ont été

effectués, accompagnés de différents entretiens informels tenus en dehors de ces réunions. Observer en temps réel les avis et réactions des participants aux différentes interventions et au processus de construction et de structuration est nécessaire à la fois à l'étude sous forme de recherche-action mais également au processus de structuration en lui-même.

Enfin, une partie conséquente des données a été recueillie lors d'entretiens individuels avec chacun des membres de la gouvernance partagée. Ces derniers, pouvant être qualifiés à la fois d'exploratoire et de principal, sont de type semi-directif. Le choix de ce type semi-directif se justifiait alors par plusieurs raisons : nous souhaitons aborder lors de ces différents entretiens plusieurs thématiques. Pour être toutes abordées dans le temps accordé par les membres (oscillant entre 45 min et 1 h 30 min), l'emploi du type non-directif, présentant un risque de digression ou de disproportionnalité dans l'évocation d'une thématique par rapport à l'autre, semblait contre-productif ; les thématiques abordant beaucoup de questionnement autour du ressenti des membres, de leurs conceptions propres et de leurs avis personnels, accorder une liberté et fluidité par l'emploi de questions ouvertes semblait approprié. Le choix c'est alors naturellement posé sur le type semi-directif. Le guide d'entretien résultant de cette réflexion et employé lors de ces entretiens est disponible en Annexe II. Ces entretiens ont permis d'aborder avec ces derniers les thématiques propres et satellites à la gouvernance partagée : la définition d'une gouvernance partagée, les motivations et craintes envers la transition et l'exercice d'une gouvernance partagée, la notion de tension ou encore celle de légitimité d'appartenance en fonction du statut du membre. La collecte de données, motivée par le besoin initial d'évaluer l'état de la gouvernance partagée et les ressentis et conceptions de chacun, a été réalisée dans un premier temps pour engager la mission du stage. Les réunions étant espacées de deux semaines et parsemées d'absences de membres, les entretiens individuels semblaient être l'outil le plus adapté pour recueillir ces informations et confirmer ou infirmer les observations informelles réalisées auparavant. Dans un second temps, la réalisation d'entretiens a été justifiée pour son intérêt dans le processus de recherche-action et de construction de la gouvernance partagée : l'échange avec les membres est également un moyen de collecter les attentes des membres autour des différentes problématiques posées dans la construction de la gouvernance partagée et son exercice, et constitue également un moyen d'identifier ou développer des idées de structuration à transmettre au, et travailler en, collectif. Dans un troisième temps, la collecte de donnée par entretien semblait également justifiée par le manque de contact entre les membres ou des groupes de membres : le projet global de la Vallée de la Bruche est divisé en différentes branches (terme employé informellement par l'équipe), situées dans des locaux ou lieux différents. Pour pallier ce manque de contact, aller à la rencontre de tous les membres lors d'entretiens semblait être une réponse appropriée. Enfin, la présence de tensions entre les membres de la

gouvernance partagée (et plus particulièrement entre le(s) bénévole(s) et une majorité de salariés permanents) constituait la motivation principale pour la réalisation de ces entretiens : ces derniers permettent par l'échange sur des questions de fond et autour de la notion de conflit d'identifier et de comprendre en profondeur l'origine de ces tensions. Procéder et poursuivre le travail de structuration de la gouvernance partagée semblait être contre-productif si les freins imputables aux tensions et conflits latents n'étaient pas, dans un premier temps, identifiés et résolus. Ces discussions des notions de conflit, de tension et de statut du membre et l'aspect individuel et personnel des entretiens semblaient ainsi être des moyens idéals pour éclaircir certains questionnements qui se sont posés dès le démarrage de cette étude, et ce en récoltant les avis personnels des membres. En effet, les tensions présentes dès la fondation de la gouvernance partagée, et qui au démarrage de l'étude étaient encore d'actualité, semblaient se cristalliser principalement entre un bénévole et les salariés permanents, soulevant la question de savoir si ces dernières étaient ou non imputables aux différences de statut entre ces acteurs du conflit. C'est pourquoi nous nous posons la question suivante : est-ce que ces différences de statut représentent des freins à l'établissement et la structuration d'une gouvernance partagée ? Cette problématique soulève, en termes de recherche-action, le questionnement suivant : par quels moyens est-il alors possible de coconstruire une gouvernance partagée qui rassemble au-delà des divergences de statut ? Par l'adoption d'une posture de recherche-action, par l'observation et par la réalisation d'entretiens, ce mémoire se propose ainsi de répondre à cette problématique.

c. Méthode et guide des entretiens

Les entretiens ont été réalisés en individuel, dans des conditions variables en fonction du lieu et de la disponibilité des interviewés et sur une période de 2 semaines. La charge de travail importante, les emplois du temps chargés des membres et le fait que la construction de la gouvernance partagée soit considérée comme étant de second plan ont nécessité de notre part une adaptation conséquente, ayant pour conséquences des situations inattendues (réalisation d'entretiens en extérieur, en partie dans un tracteur, sous la pluie, ou encore dans des conditions horaires non idéales). Les entretiens semblaient en effet ne pas être une priorité pour les membres. Tous les 7 membres de la gouvernance partagée ainsi que le directeur de l'association, Jacques Petrus, ont cependant été interviewés dans le cadre de ces entretiens. Avant chaque entretien, l'interviewé a été informé de l'intention de l'interviewer d'enregistrer l'entretien. Aucun des membres n'a exprimé d'oppositions à ce que l'entretien soit enregistré. Chaque interviewé s'est également vu proposé l'anonymat. Une partie des interviewés ayant répondu positivement, il a été décidé d'anonymiser l'intégralité des interviews en conséquence. Le guide d'entretien (voir **Annexe II**), conçu pour être de type semi-directif, aborde 4

thématiques principales précédées de questions sur le membre et son parcours. Les thèmes abordés étaient ainsi respectivement : la conception du membre de la notion de la gouvernance partagée ; son rapport personnel à la gouvernance partagée ; les objectifs et indispensables qu'il attribue à une gouvernance partagée fonctionnelle ; et son avis sur la légitimité d'appartenance et les différences de statut au sein de cette gouvernance partagée. Le guide présenté en Annexe représente ainsi une trame d'entretien, adaptée ou non en fonction des interviewés. Les transcrits de tous les entretiens réalisés sont également présentés en Annexe II.

III. Résultats

Par soucis de clarté mais également par soucis de cohérence avec la méthodologie adoptée, les résultats de cette étude seront présentés dans cette partie en suivant les différentes phases de construction de la gouvernance partagée, parallèles aux phases de l'étude et de la recherche-action. L'étude est divisée en 3 phases : une première phase de découverte de la problématique et de l'état de la gouvernance partagée, une seconde d'intervention et de construction des fondements de cette dernière et enfin une phase de structuration par des outils cadrant. Ces phases, les événements les composant ainsi que l'origine des données collectées sont présenté de manière schématique en **Figure 5**.

1. Phase I : Découverte de la problématique et état de la gouvernance partagée

**Phase I : découverte de la problématique et de l'état de la gouvernance partagée
du 05/04/2022 au 29/05/2022**

Source des données :

Action menée :

Partage de notions théoriques (modes de décision, modes de discussion)
et proposition d'une charte de sécurité et de confiance

Évaluation :

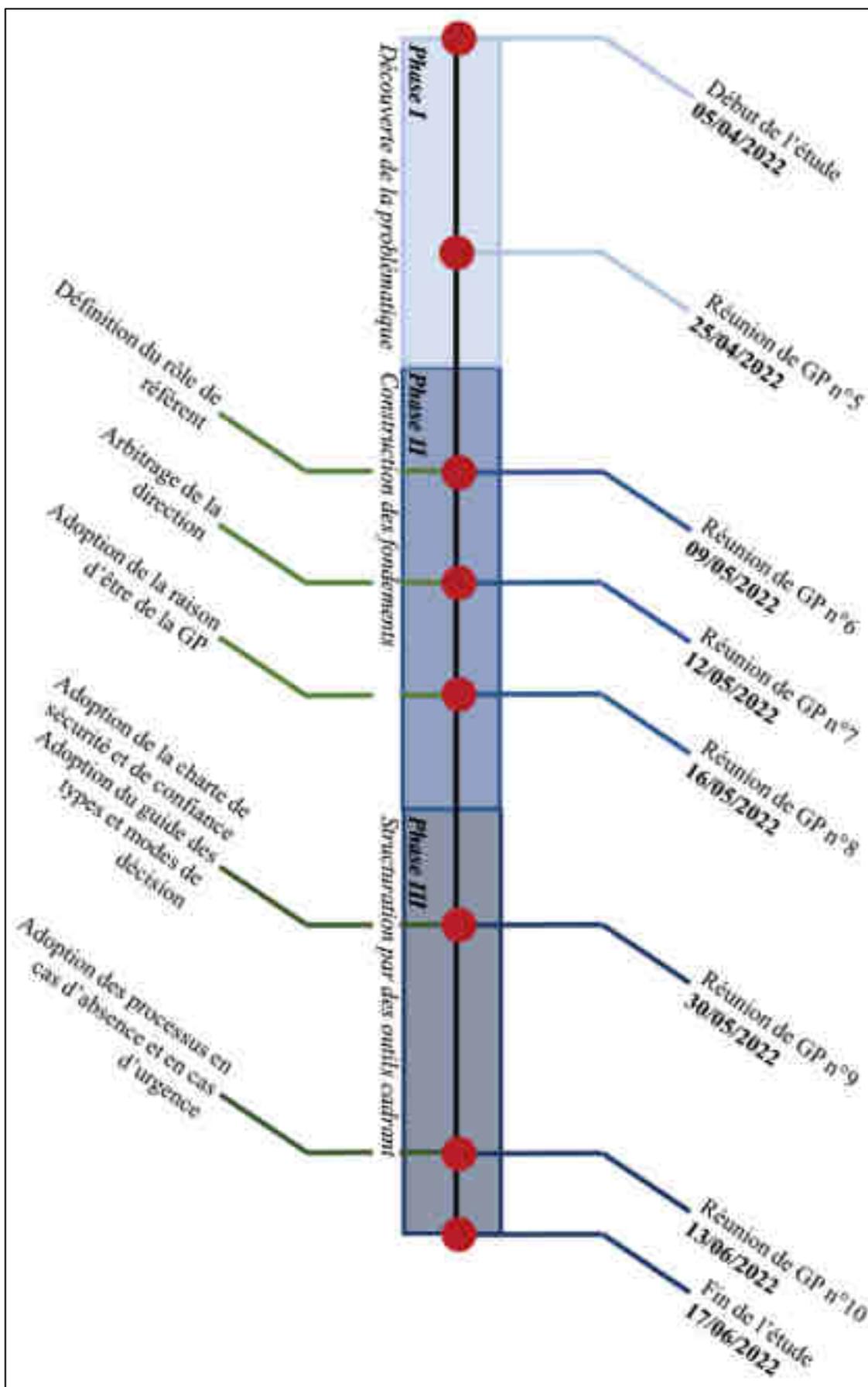


Figure 5. Schéma récapitulatif des phases et évènements marquants de l'étude. Schéma réalisé par l'auteur.

a. Objectifs, informations et recherches de la phase

L'objectif principal de cette phase était de se familiariser avec les membres de la gouvernance partagée et son fonctionnement et par la suite d'engager des premières actions structurantes. Pour se faire, des observations et échanges informels ont été réalisés avec les membres de la gouvernance faisant partie du projet des emplois aidants premières heures, équipe située dans les mêmes locaux que celui occupé lors de cette étude, mais également avec des membres qui étaient de passage dans ces locaux. En addition, une lecture des comptes-rendus des réunions réalisées en amont de ce démarrage et des documents issus de la formation de permaculture suivie par les membres a été réalisée. De ces collectes d'information, un fonctionnement des réunions et de la gouvernance partagée jusqu'alors a été établi (voir II.1.b.). A ce jour, aucun travail de structuration majeur n'avait été entrepris au sein de la gouvernance partagée, et le fonctionnement se résumait à des réunions de partage d'informations et de décisions prises par vote informel (adoption des décisions par majorité sans forme explicite de vote) sur des points aussi larges que la tenue de manifestations ou encore des questions de ressources humaines. Il avait cependant été décidé de mettre en place des référents (personnes ressources) et les thématiques de décision collective avaient été établies. Les référents ont par la suite été désignés lors d'une troisième réunion. La disposition en fin de comptes-rendus de ces décisions de structuration laissait supposer que peu de temps et de réflexion avaient été accordé à ces points. Cette assomption a été confirmé lors de ces entretiens informels. En ce qui concerne la structure des réunions, chacune de ces dernières était introduite par un tour de météo personnelle (tour durant lequel chacun exprime comment il va et peut partager ses craintes et attentes sur la réunion à venir) suivit par la désignation de rôles pour la durée de la réunion (animateur, pousse-parole, secrétaire, ...). Enfin, en ce qui concerne l'ordre du jour de ces réunions, un outil de construction de ce dernier, nommé TRELLO, avait été mis en place mais peu pratiqué. En dehors de ces initiatives, aucunes dispositions sur les statuts des uns et des autres ou encore sur les façons de communiquer (prise de parole, attitude à adopter, ...) n'avaient été prises.

En outre, un état des relations entre les membres et une première appréciation de la vision de ces membres a pu être dessinée par la suite de ces lectures et de ces échanges informels : ces membres exprimaient un besoin important de structuration et outillage de la gouvernance. Ils semblaient être encore en recherche d'une vision et d'un fonctionnement clarifié pour la gouvernance partagée et semblaient être perdu entre la nécessité de construire la gouvernance partagée et leur charge de travail importante. Enfin, l'existence de tensions entre un bénévole, Jean Saule, et certains membres de la

gouvernance partagée, voir avec la gouvernance partagée en elle-même, a été partagé par les membres et transparaissait dans les comptes rendus.

b. Description de l'action menée

À la suite de recherches théoriques sur les structurations de gouvernances partagées, notamment dans le monde associatif (Grosjean, 2019 ; Université du Nous ; Diplomatie Ouverte ; Aviso), un plan d'action a été dessiné. Ces sources insistaient en premier lieu sur la nécessité de construire collectivement une raison d'être, fil conducteur de l'action du groupe, afin que tous se sentent intégrés et investis de la « mission » du groupe. L'équipe de la Vallée de la Bruche n'avait réalisé aucuns travaux pouvant s'apparenter à cette fondation idéologique de la gouvernance partagée. Nous avons alors émis la supposition selon laquelle les tensions du groupe pouvaient notamment provenir de ce manque de fondations. Le premier point de ce plan d'action a ainsi été : la révision voire l'établissement des fondements de la gouvernance partagée. Les exemples cités dans ces sources de cas pratiques (Grosjean, 2019) ou encore les guides et outils fournis par ces associations (Démocratie Ouverte : Bimont, 2021) faisaient état d'outils et de cadres structurant, essentiels à la bonne tenue des échanges. La gouvernance partagée de l'équipe de la Vallée de la Bruche en était dépourvue. La mise en place d'outils cadrant les réunions et le fonctionnement de la gouvernance partagée a ainsi constitué le second point de ce plan d'action. Enfin, dans le but que les membres se sentent acteurs et impliqués dans la construction et non pas uniquement récepteurs, adapter et personnaliser les outils et le fonctionnement au cas particulier de cette équipe semblait avisé. L'évaluation des besoins propres à cette gouvernance partagée pouvant mener à la mise en place de cadres supplémentaires ou la modification des outils de la littérature a ainsi constitué le dernier point de ce plan d'action. Pour la première phase de l'étude, l'action prévue était en quelque sorte une action de confirmation de la problématique du terrain, de structuration de la mécanique de réunion par des apports théoriques, et de révision des fondations de la gouvernance partagée. Cependant, bien que les points de structuration à l'ordre du jour de la réunion de gouvernance partagée du 25 avril, première en notre présence depuis le début de l'étude, avaient pour but de remplir ces objectifs, le contenu de l'action a dû être modifié en raison de l'absence de certains membres (absence de Jean Saule et de Liam Hausmann) et à un manque de temps (voir Annexe III.). En effet, un exercice de définition de la raison d'être de la gouvernance partagée (i.e. l'intérêt commun supérieur des membres de la gouvernance partagée) avait été prévu. Des observations autour des tensions entre le bénévole Jean Saule et les autres membres de la gouvernance, nous avons soulevé une différence de conception non négligeable de ce que le but de l'association dans la Vallée de la Bruche était. Jean Saule par ses dires semblait considérer la ferme

de Bénaville comme l'épicentre et le point majeur du projet global. Certains membres semblaient considérer la ferme et les autres branches uniquement comme des outils au service de l'insertion. D'autres encore semblaient partagés. Ainsi, le but de l'action et la « raison d'être » de l'équipe dans la Vallée ne semblait pas clairement définie ou identifiée par les membres. Nous avons alors estimé important de réaliser cet exercice, espérant ainsi résoudre les conflits de fond entre ces derniers. Face aux absences, nous avons décidé (collectivement avec les membres présents) décalé cet exercice collectif à la prochaine réunion plénière prévue au 16/05/2022, afin que tous les membres soient présents et participent à la construction de cette fondation. Un second point, de révision du principe des référents, également fondateur de la gouvernance partagée a été déplacé à cette même date. Ainsi l'action menée dans cette première phase peut être résumée comme 1) une confirmation de l'état de la gouvernance partagée et de sa structuration, 2) un partage de notions théoriques (modes de décisions et modes de discussion) et la proposition d'une charte de sécurité et de confiance et 3) la mise en place d'une structure de réunion modifiée (voir **Figure 4**). Lors de cette réunion deux décisions collectives (sous forme d'une majorité sans vote apparent) ont été prises : - un guide des types de décisions potentielles en gouvernance partagée sera établi et pour chacune de ces décisions types un mode de décision (tels que présenté dans le document théorique partagé aux membres) sera associé. La création de ce guide a été confiée à Isabelle Chanelle ; - un travail de relecture et de modification de la charte de sécurité et confiance présentée aux membres lors de la réunion sera engagé par un des membres, Pauline Desprès, dans l'optique d'une adoption lors d'une future réunion. Pour finir sur les actions entreprises, une structure de réunion a été apportée lors de cette première réunion : l'ordre du jour a été organisé avec en priorité les points de structuration (voir Annexe III. pour l'ordre de jour de la réunion), les points météo et désignation des rôles ont été conservés et une animation plus active a été réalisée (réalisation d'un PowerPoint permettant d'illustrer les apports théoriques et accompagner le fil de la réunion).

Deux points majeurs, qui relèvent des interactions entre les membres et non pas de l'action menée, reste cependant à soulever. Le premier a eu lieu lors de la présentation du plan d'action futur en fin de la partie de structuration de l'ordre du jour, et plus particulièrement lors de l'explication de l'exercice de définition d'une raison d'être de la gouvernance partagée. Un débat a été initié par Gérard Dupuis sur l'intérêt d'un tel exercice. En effet, cet exercice comprend une étape de partage des intérêts personnels des membres, ce qui semblaient être inutile selon ses dires. Il estimait alors que les intérêts personnels n'ont pas vocation à être partagé ni à être inclus dans la définition d'un intérêt commun supérieur. S'en est suivi un débat sur ce point durant lequel Gérard Dupuis a porté un jugement envers un autre membre, Isabelle Chanelle, concernant l'expression de ses intérêts personnels. Cette remarque, a été alors qualifiée par l'animateur et par les autres membres présents

comme une agression, une remarque non constructive, ce qui a eu pour conséquence un apaisement des tensions apparentes et le passage aux points suivants de l'ordre du jour. Le second point relevant des relations entre les membres de la gouvernance partagée a été soulevé et défini comme ordre du jour par Gérard Dupuis. Ce dernier souhaitait s'exprimer sur l'état du projet de la ferme qui selon ses dires était au point mort. L'absence du bénévole Jean Saule à cette réunion du 25 avril a été alors annoncée par Gérard Dupuis comme étant volontaire et faisant partie d'une posture « de la chaise vide » entreprise par le membre. Selon Gérard Dupuis, Jean Saule ne souhaitait plus participer aux réunions de la gouvernance partagée tant que le projet de la ferme ne serait pas relancé. Il a alors été décidé par les membres présents qu'une réunion spéciale, en présence et sous l'arbitrage de la direction de l'association, serait organisée dans le but de résoudre ces conflits.

c. Évaluation et retours sur l'action menée

Les observations actives réalisées en fin de réunion lors du point d'évaluation de cette dernière mais également lors d'entretiens informels à la suite de celle-ci ont permis d'estimer que l'action menée lors de cette première phase de l'étude a été reçue plutôt positivement par les membres. En ce qui concerne le format de réunion adopté, il ressort des retours de l'équipe une lenteur dans l'exécution et surtout une longueur importante de la réunion. La structure de l'ordre du jour a été estimée comme logique et nécessaire à l'objectif de construction de la gouvernance, mais les membres ont tout de même déploré la lourdeur du processus. Les apports théoriques proposés ont été appréciés par les membres présents et le fait qu'ils se soient saisis des informations et des outils transmis afin de les perfectionner semble démontrer une volonté, du moins exprimée par une majorité des membres, de faire de ces apports un travail collectif et propre au groupe.

En ce qui concerne les points de conflit et de relation entre les membres de la gouvernance partagée, un débat de fond et informel au sujet des raisons de l'absence du bénévole Jean Saule et de l'intervention agressive du bénévole Gérard Dupuis a été engagé entre les membres (à l'exception des bénévoles) à la suite de la réunion. De ce débat informel et des observations que nous avons faites, les points d'analyse suivants ont été soulevés : les tensions semblaient se cristalliser entre les salariés permanents et les bénévoles, ce qui a été pleinement identifié par les membres permanents. L'origine des tensions a alors été partiellement imputée à leur statut de bénévole ; les tensions semblaient avoir pour origine une divergence dans la conception de la gouvernance partagée, dans la vision de l'action de cette dernière mais également sur les priorités de l'activité de l'association dans la Vallée de la Bruche. L'analyse de ces tensions et l'évaluation de leurs impacts a eu pour conséquence la

modification partielle du plan d'action de l'étude : la révision des fondations de la gouvernance et la construction d'une raison d'être sont devenus alors les priorités de la recherche-action entreprise. Enfin, lors de la conception du guide d'entretien des questions en rapport avec le ressenti des membres concernant ces tensions, ces problématiques et leurs origines ont été ajoutées : sont-elles dues aux différences de statut ?

2.Phase II : Construction des fondements de la gouvernance partagée

a. Objectifs, informations et recherches de la phase

i. Collectes de données lors de la phase

Considérant les conclusions qui ont été tirées de cette dernière, l'objectif principal de cette phase a été de réviser avec le groupe les fondations de la gouvernance partagée et de définir ensemble la raison d'être du groupe. Cet objectif et son exécution ont été alors grandement influencé et enrichi par les entretiens réalisés durant les deux premières semaines du mois. Les entretiens ont ainsi constitué la majeure source de données de la phase II, lorsque les observations informelles n'ont été que secondaires. Il est intéressant cependant de noter que les thématiques des données recueillies lors des entretiens abordaient des questions variées sur la structuration et les fondations de la gouvernance partagée, lorsque les observations informelles réalisées ont essentiellement permis d'évaluer les actions menées.

ii. Retour sur les entretiens

Les entretiens ont permis de questionner les membres de la gouvernance partagée sur plusieurs points majeurs, et ont ainsi pu éclairer et orienter la démarche entreprise lors de cette étude. Plusieurs thématiques ont alors été abordées lors de ces derniers. Afin d'en réaliser l'analyse et de comparer

les avis des membres, ainsi que par soucis de clarté, chacune des thématiques abordées sera présentée séparément accompagnée des observations et points de retour.

a. Thématique I

La première thématique abordait des questions générales sur les interviewés, sur la gouvernance partagée et la conception qu'en ont les membres (voir Annexe II). L'objectif de cette thématique était ainsi d'en connaître plus sur le parcours des membres, leurs idéologies et potentiellement l'origine de leurs motivations abordées dans les autres thématiques. Elle permettait également d'identifier la

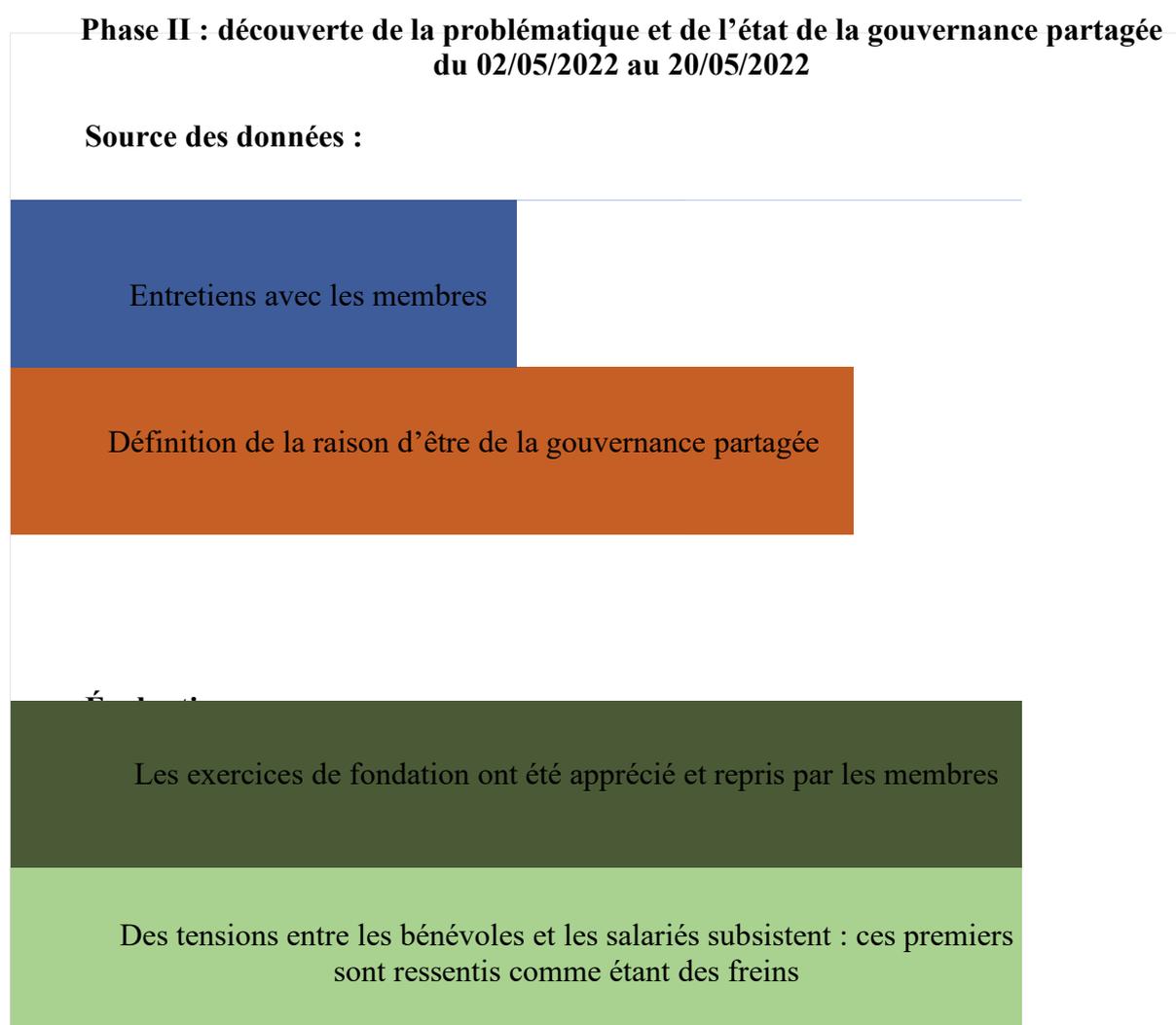


Figure 6. Résumé de la phase II. Figure réalisée par l'auteur.

présence ou non de divergences dans les conceptions, sources potentielles de tensions. Les points relevés dans cette première partie sont les suivants :

- Concernant la définition des membres de ce qu'est une gouvernance partagée, tous semblent s'accorder sur les notions de travail collectif, de collaboration, de partage des compétences, de participation au développement et à la stratégie du projet global. Une majorité a également soulevé le caractère horizontal, l'absence de hiérarchie, la nécessité de tolérance et surtout l'égalité entre les membres (Annexe II ; Gérard, p.3 ; Jeanne, p.37 ; Jacques, p.53). Des points individuels se sont démarqués cependant : il a été mentionné par l'un des salariés permanents qu'une gouvernance partagée se doit d'être dotées de règles strictes, validées et acceptées par tous. En outre, des appréciations plus négatives ont été relevées. Une des salariées permanentes a ainsi qualifié la gouvernance partagée de « *mal nécessaire* » permettant d'aller plus loin et de façon plus durable (Annexe II ; Maxime, p.20 ; Monique, p.29).. Le bénévole Jean Saule, en qualifiant la gouvernance partagée d'« *artificielle* » et en indiquant qu'elle lui « *sortait par les yeux* », semble avoir été beaucoup moins réceptif à cette expérimentation (Annexe II ; Jean, p.46). ;

- Sur les thématiques de décision de la gouvernance partagée et ses compétences, bien qu'une majorité des membres s'accordent sur l'idée que les décisions doivent être « *stratégiques* » (Annexe II ; Pauline, p.13) et ainsi concerner le développement du ou des projets, l'observation générale à l'issue de ces entretiens est que ces thématiques sont mal définies ou que les membres divergent dans leurs visions à ce propos. Ainsi, certains abordent la gestion commune de tous les projets, de la vie courante de l'association comme étant la compétence de la gouvernance partagée, cependant une majorité lui attribuent uniquement la stratégie sur les points majeurs. Isabelle Chanelle définit ainsi clairement que les décisions à prendre en gouvernance partagée sont celles qui impacte tous les membres de la gouvernance partagée (Annexe II ; Isabelle, p.58). Par ailleurs, Jean Saule lui exprime que la gouvernance partagée selon lui doit plus être un lieu d'échange d'actualités et non pas de prise de décision. Nous observons également que Gérard Dupuis a inclus dans ses propos la notion de gestion commune et d'aide des membres sur des projets individuels ou localisés.

- Enfin, il a été demandé aux membres de tirer le bilan au moment de leur entretien du fonctionnement et de la mise en place de la gouvernance partagée. Tous partagent une impression de flou et de statu quo dans l'état de la gouvernance partagée. Le groupe se cherche encore, et beaucoup de travail reste selon eux à faire pour aboutir à une gouvernance partagée fonctionnelle (Annexe II ; Maxime, p.21 ; Jacques, p.53). Des points positifs ont cependant été exprimé : l'unité, la cohésion et les échanges ont été améliorés. Plus d'acteurs se prononcent également lors de ces réunions, ce qui peut être assimilé à une libération de la parole (Annexe II ; Pauline, p.14). Encore une fois cependant, Jean Saule se démarque des autres membres en remettant en cause l'existence de la gouvernance

partagée. Pour lui, elle a été imposée, artificielle et n'a plus de raison d'être. Il faudrait selon lui instaurer à la place des moments de discussion (Annexe II ; Jean, p.46). Un autre point important a également été soulevé par quelques salariés permanents : ces derniers ont exprimé rencontrer des difficultés avec les bénévoles qui sont membres de la gouvernance. Ce point est rejoint par les autres membres permanents qui ont insisté sur le fait que l'amélioration de la collaboration avait surtout eu lieu entre les salariés permanents (Annexe II ; Isabelle, p.59).

Les tensions observées nous ont semblé alors provenir en partie de divergences de conception : la ferme et son développement sont-ils du ressort de la gouvernance partagée ? Ou doit-elle, comme le projet des premières heures le fait, se développer par elle-même ? La gouvernance partagée a-t-elle vocation à prendre une part active dans le développement des branches et leurs fonctionnements opérationnels ou servir uniquement de lien entre ces branches et d'outil pour le développement global du projet de la Vallée de la Bruche ? De ces échanges sur cette thématique, nous avons ainsi conclu sur la nécessité de définir l'action de la gouvernance partagée et ses thématiques de décision.

b. Thématique II

La seconde thématique abordait des questions sur les motivations des membres, leurs craintes et autour de la notion du conflit. L'objectif de cette thématique était à la fois de remplir la mission du stage, par la collecte des attentes et craintes des membres, mais également d'identifier par la même occasion les divergences en motivation. En effet, les motivations des membres et leurs aspirations personnelles nous semblaient être un moyen d'identifier si les différences de statut entre les membres entraînent ou non des différences en aspirations personnelles, et par la suite estimer la compatibilité des membres. Les points relevés dans cette seconde partie sont les suivants :

- Les motivations et attentes (gains espérés) exprimées par les membres ont été diverses et variées. Un point de convergence peut cependant être soulevé : tous espèrent par le biais de la gouvernance partagée développer la cohésion d'équipe et améliorer les relations entre les membres (Annexe II ; Pauline, p. 14 ; Monique, p.31 ; Isabelle, p.60). Ce qui les motive, c'est le partage des idées, de compétences, le développement collectif et ce dans un cadre dédié (Annexe II ; Gérard, p.5 ; Jeanne, p.39). Une majorité de salariés permanents expriment également l'idée de facilitation de la prise de décision, de ne pas avoir à attendre de validation de la part de la hiérarchie et semblent être curieux et intéressés de participer à cette expérimentation novatrice qu'est la gouvernance partagée (Annexe II ; Pauline, p.14 ; Monique, p.31).

- En ce qui concerne les craintes des membres, tous craignent que la gouvernance partagée ne soit lourde et que soit énergivore. Les membres craignent que les réunions ne prennent trop de leur

temps (Annexe II ; Monique, p.31 ; Jean, p.47). Certains membres ont également indiqué qu'ils craignent que des frustrations, tensions ou conflit n'apparaissent et freinent la gouvernance partagée (Annexe II ; Maxime, p.21 ; Jeanne, p.38). Enfin, deux salariés permanents ont indiqué craindre que la gouvernance partagée ne puisse pas être durablement maintenue : même si une structure fonctionnelle est établie, il faut également pouvoir la faire vivre durablement (Annexe II ; Maxime, p.21 ; Monique, p.32). Enfin, la crainte d'une gouvernance partagée, devenue carcan et prison pour ses membres a été soulevée par Isabelle Chanelle (Annexe II ; Isabelle, p.60).

Bien que Jean Saule n'ait pas évoqué la prise de décision collective, dans cette thématique il rejoint les autres membres sur l'idée du partage d'expériences et d'informations. Ainsi, les bénévoles dans cette partie de l'entretien ne se sont pas démarqués des autres membres par des idées divergeantes.

- Chacun des membres s'est aussi vu poser la question de ses aspirations (intérêts) personnels au sein de la gouvernance partagée. En ce qui concerne les salariés permanents, plusieurs ont évoqué vouloir arriver à un état de bien-être, de bienveillance par l'échange et les relations inter-collègues (Annexe II ; Pauline, p.14 ; Isabelle, p.60). D'autres ont évoqué comme aspiration de développer la connaissance du terrain, ou encore de participer à la Justice Sociale en permettant de trouver un emploi pour tous ceux qui le souhaitent (Annexe II ; Jeanne, p.39 ; Isabelle, p.60). Enfin, une salariée a indiqué vouloir par ses relations et l'échange dans la gouvernance partagée incarner et partager ses valeurs (Annexe II ; Monique, p.32). On observe alors qu'une majorité des aspirations personnelles des salariés semblent avoir un lien avec ce qui attendu dans leur travail ou avec leurs conditions de travail. En ce qui concerne les bénévoles, en revanche, les aspirations exprimées étaient un peu plus personnelles. Ainsi Gérard Dupuis exprime vouloir s'occuper utilement ou encore rencontrer et échanger avec d'autres personnes (Annexe II ; Gérard, p.6). Jean Saule, en ce qui le concerne, souhaite construire, réaliser et concevoir. Il trouve satisfaisant qu'il soit actuellement en quelque sorte le client, le réalisateur et le concepteur dans son rôle (Annexe II ; Jean, p.48). D'un premier abord, il semble que ces aspirations ne soient pas fondamentalement en contradiction avec une participation à la gouvernance partagée. Cependant, les aspirations des salariés divergent de celles des bénévoles. Cela peut être imputé à leur statut : lorsque les salariés expriment des aspirations qui découlent de thématiques autour de leur emploi actuel, les aspirations des bénévoles peuvent être plus générale et ne pas forcément dépendre de leur activité au sein de la gouvernance partagée.

- Enfin en ce qui concerne la notion du conflit, tous les membres ont évoqué avoir plutôt une approche de compréhension et d'écoute de l'autre dans le cas où ils seraient acteur du conflit (Annexe II ; Pauline, p.15 ; Maxime, p.23 ; Jeanne, p.39). Il est cependant intéressant de relever que certains expriment varier leur comportement en fonction du conflit : ainsi pour Isabelle Chanelle, s'il

s'agit de défendre son projet, elle le fera jusqu'au bout lorsque la critique est injustifiée (Annexe II ; Isabelle, p.61) En tant qu'observateur, les membres estiment qu'ils adopteront une posture de conciliation. Enfin, lorsque présenté avec les conflits ou tensions existantes, plusieurs évoquent la notion de légitimité d'un conflit : s'il est constructif et permet la réflexion, il est positif (Annexe II ; Maxime, p.23 ; Jeanne, p.39 ; Isabelle, p.62). Ils reprochent alors uniquement la forme prise par le conflit. Enfin, selon Jean Saule, aucun conflit n'a eu lieu entre les membres. Il n'est pas en conflit avec eux, mais souhaite uniquement exprimer sa désapprobation sur les fondements de la gouvernance partagée (Annexe II ; Jean, p.48).

Cette thématique a permis de nous éclairer sur les conceptions des membres et de suggérer l'idée selon laquelle les statuts peuvent mener à des différences en aspirations, et donc en motivation. Les analyses de ces thématiques nous ont alors permis d'aborder l'exercice de construction de la raison d'être plus sereinement et d'assurer l'expression des points de vue de tous lors de ce dernier.

c. Thématique III

La troisième thématique abordait des questions sur le fonctionnement idéal d'une gouvernance partagée et sur les moyens pour y arriver. L'objectif principal de cette thématique était d'identifier les indispensables (outils, ambiance, désirs, ...), selon les membres, au bon fonctionnement de la gouvernance partagée. Ainsi l'intérêt était principalement d'adapter, en fonction de ces retours, les actions menées lors des phases suivantes. Les points relevés dans cette seconde partie sont les suivants :

- Concernant les moyens, apports et outils qui permettront d'atteindre une gouvernance partagée fonctionnelle, tous les salariés expriment un besoin en cadre et structure, qu'il sera possible d'obtenir par le biais d'outils (Annexe II ; Pauline, p.16 ; Jeanne, p.40 ; Isabelle, p.59). Plusieurs membres, dont un bénévole, ont également indiqué que des séminaires ou formations seraient bienvenus pour aider les membres (Annexe II ; Gérard, p.7 ; Monique, p.33). Enfin, Pauline Desprès a également exprimé le besoin de définir clairement les rôles de chacun (Annexe II ; Pauline, p.16). Jean Saule quant-à-lui a insisté qu'il n'est pas utile de discuter de ces points tant que les questions de fond ne sont pas résolues (Annexe II ; Jean, p.49).

- Chacun des membres a également été invité à décrire avec des mots clés un fonctionnement idéal de gouvernance partagée. La grande majorité des mots clés exprimés peuvent être rassemblés dans la thématique du relationnel et du comportement : tolérance, écoute, joviale, bienveillance, respect, communication, ouverture d'esprit, convivialité, rigueur (Annexe II ; Pauline, p.16 ; Jeanne, p.40 ; Isabelle, p.62). Par la suite, la thématique de l'efficacité a été abordée par plusieurs membre :

fluidité, synchronisation, efficacité (Annexe II ; Gérard, p.8 ; Maxime, p.24 ; Monique, p.32). Enfin, deux salariés se sont démarqués en expriment un besoin d'engagement de la part des membres : engagement, implication (Annexe II ; Jeanne, p.40 ; Isabelle, p.62). Dans l'ensemble, sur cette troisième thématique, peu de divergences ont été observées. En dehors de Jean Saule, qui a insisté sur l'inutilité de ce questionnement, tous partagent le besoin d'un cadre précis. L'analyse de cette thématique a ainsi confirmé notre intention de dédié la troisième phase de l'étude à l'installation de ces cadres.

d. Thématique IV

La quatrième thématique abordait enfin les statuts de bénévole et salarié permanent et leur compatibilité dans la construction d'une gouvernance partagée. L'objectif principal était donc d'éclairer la problématique de cette étude. Cependant cette thématique permettait également de recueillir l'avis des membres sur cette question : ces derniers ont-ils des a priori, conceptions ou blocages qui pourraient avoir pour conséquence une mauvaise compatibilité ? Les points relevés dans cette seconde partie sont les suivants :

- Concernant la considération des membres, tous actuellement se sentent considéré et sur un pied d'égalité. Isabelle cependant estime ne pas être considérée par les bénévoles, ou alors avec jugement (Annexe II ; Isabelle, p.63). Lorsque demandé s'ils estiment que les autres membres sont tous également considérés sur un pied d'égalité, la majorité répond que c'est le cas. Tous les salariés (excepté Liam) expriment cependant un questionnement sur le statut des bénévoles. Ils estiment qu'idéalement tous devraient être sur un pied d'égalité, mais que si l'on considère la situation actuelle, l'inclusion des bénévoles a peut-être été une erreur (Annexe II ; Pauline, p.13 ; Isabelle, p.63). Isabelle par exemple, estime que les bénévoles actuellement ralentissent le fonctionnement de la gouvernance partagée. Elle ne sait en revanche pas si cela est dû à leur statut ou à leur personnalité. Pauline la rejoint sur ce point : elle ajoute que la problématique actuelle vient certainement d'une divergence dans les aspirations personnelles (Annexe II ; Pauline, p.17). Maxime lui pense qu'inclure les bénévoles dans la gouvernance partagée les abime : la fraîcheur de leur point de vue, de leurs compétences est écrasée par la charge de travail supplémentaire due à la participation à la gouvernance partagée (Annexe II ; Maxime, p.25). Les bénévoles quant à eux estiment être considérés et ne pas pâtir de leur statut (Annexe II ; Gérard, p.8 ; Jean, p.49).

- Lorsque la question de la légitimité des membres est abordée, tous s'estiment légitimes. Les salariés pensent que leur statut de salarié suffit à les rendre légitimes (Annexe II ; Isabelle, p.64 ; Liam, p.72). Ils ajoutent pour certain que leur implication et l'importance de leur rôles sont également

des justifications à leur participation. Les bénévoles quant à eux s'estiment légitime par leur implication dans l'association (Annexe II ; Gérard, p.9 ; Jean, p.50). Lorsque les membres évaluent la légitimité des autres membres, tous estiment que les autres membres le sont, par leur statut de salariés ou par leur engagement. Encore une fois cependant, certains salariés relèvent que les divergences dans les valeurs, ambitions ou aspirations peut affecter cette légitimité (Annexe II ; Pauline, p.18 ; Isabelle, p.64).

Ainsi, de cette dernière thématique ressort un point important : tous dans l'idéal souhaitent la participation des membres actuels et les estiment légitimes que ce soit par leur statut de salarié ou leur implication dans le projet global. Les tensions et problématiques rencontrées ont cependant fait naître un questionnement de fond auprès d'une majorité des salariés sur l'inclusion des bénévoles au sein de la gouvernance : ils n'imputent cependant pas ce questionnement uniquement à leur statut de bénévole, mais peut être aux différences dans les personnalités, qui s'expriment particulièrement avec ces bénévoles. Nous avons ainsi pu, par l'analyse de cette thématique, préciser notre réponse à la problématique de cette étude. Notre action a également été modifiée en conséquence : les salariés permanents sont en principe pour l'inclusion des bénévoles. Cependant, des tensions subsistent et ces derniers (Jean Saule dans un premier temps, puis Gérard Dupuis plus tard lors de l'étude) ont décidé d'arrêter de consacrer de leur temps à la construction de la gouvernance partagée. L'idée de l'installation d'un processus en cas d'absence des membres, pour éviter l'enlisement en l'absence des membres, a alors été introduite et confirmée lors de la phase suivante.

e. Observations, apports et bilan des entretiens

Les entretiens ont permis de relever trois points majeurs quant à l'état de la gouvernance partagée et des attentes des uns et des autres autour de cette expérience. Le premier point concerne majoritairement la structure de la gouvernance. Tous les membres (excepté Jean Saule) expriment un besoin en clarification des fondations, en outils structurants, en cadre, en règles ou encore en formation. Le statu quo actuel dans le fonctionnement représente une source d'épuisement et de démotivation. Le second point rejoint et découle directement du premier : une majorité des membres souhaitent par l'intermédiaire de la gouvernance partagée développer la cohésion du groupe et de bonnes relations entre les membres. Le fonctionnement actuel, lourd, fatigant et brouillon représente un frein dans la réalisation de ces objectifs. Le dernier point, le plus important, concerne l'état des relations entre les membres et les tensions existantes : la majorité des salariés permanents doutent de l'avenir d'une gouvernance partagée qui inclurait les bénévoles actuels. Selon eux, ces derniers sont un frein au progrès, à la structuration et aux objectifs de la gouvernance partagée. Dans ce cas, les

tensions se cristallisent ainsi entre ces membres et les bénévoles, entre deux statuts différents. Les membres salariés ne sont cependant pas convaincus que cela soit due au statut de ces membres, et se demandent s'il ne s'agirait pas plutôt d'une divergence dans les valeurs, les aspirations personnelles ou les caractères. Jean Saule, lui exprime sa posture comme trouvant son origine dans des désaccords sur les fondamentaux de la gouvernance partagée.

b. Description de l'action menée

Après réalisation des entretiens, et considérant les tensions existantes lors de ce début de phase, l'action réalisée a alors mis l'accent sur la clarification des fondations de la gouvernance partagée, et plus particulièrement sur la raison d'être de cette dernière. Une première réunion, le 9 mai, a été réalisée en l'absence des bénévoles. La présence des bénévoles lors de l'exercice de raison d'être étant cruciale à nos yeux et à ceux des membres présents, il a été décidé de réaliser cette dernière sous l'arbitrage de la direction et lorsque tous les membres seront présents, c'est à dire lors de la réunion spéciale organisée le jeudi suivant (le 12 mai). Un point sur le processus en cas d'absence de membres a alors été abordé. La décision de groupe a été la suivante : si les sujets ou propositions nécessitant décision ne sont pas d'importance telle que tous doivent être présent, elles seront prises malgré l'absence de certains membres. Le travail de fond réalisé lors de la séance du 9 mai concernait la notion de référent : les membres s'étaient accordés en amont de l'étude sur un des intérêts de la gouvernance partagée, le partage de compétence, et avait déjà nommé des référents sur plusieurs thématiques. Cette notion, ce rôle de n'avait pourtant pas été clairement défini, ce qui a eu pour conséquence la non-utilisation (ou une utilisation non-optimale) de cette ressource et des compétences des membres. L'exercice réalisé consistait en la collecte des conceptions des uns et des autres lors de tours de parole, la synthèse, et la proposition d'une définition et d'un cadre d'échange référent – aidé. Lors d'un processus de décision par consentement, les membres présents se sont accordés sur une définition et sur un cadre.

La seconde réunion tenue lors de cette phase, était celle réalisée sous l'arbitrage du directeur de l'association, Jacques Petrus. L'ordre du jour de cette réunion, partagé en amont aux membres, consistait en la réalisation de l'exercice de définition de la raison d'être en première partie, et la résolution de deux points de tension : 1) la gestion de la ferme et la responsabilité de son développement et 2) la cohérence du développement des chantiers extérieurs et la mutualisation des forces. Dès le démarrage, lors de l'énoncé de l'ordre du jour, deux membres, Pauline Desprès et Jean Saule ont exprimé de façon virulente leur désaccord : selon eux, les points de tensions devaient être abordés en priorité. Jean Saule a alors menacé de quitter la réunion. Il a alors été décidé par

l'animation d'inverser l'ordre du jour, les esprits n'étant pas suffisamment réceptifs et reposés pour réaliser l'exercice de définition de la raison d'être. A la suite de débats et d'échanges, le bilan sur les deux problématiques sujette à tension est le suivant : 1) les salariés et les bénévoles expriment tous une « souffrance » quant au projet de la ferme. Son design et son développement est délaissé par manque de temps et son fonctionnement actuel s'apparente à « du rebouchage de trous » (voir le compte rendu de la réunion du 12 mai, Annexe III). Jean Saule exprime qu'il s'agit d'une aberration, le projet étant fondateur de l'action d'Emmaüs dans ce territoire. Les autres membres ont alors indiqué leur désaccord, la ferme ne doit pas être le point majeur de l'action de l'association. Tous les membres s'accordent cependant sur le fait que la situation actuelle n'est pas tenable et qu'un besoin en développement existe, besoin qui pourrait être rempli par le recrutement d'un salarié supplémentaire. Après un tour de table, il est décidé que dans un premier temps, un encadrant technique qui s'occuperait exclusivement des salariés en insertion sur la ferme sera recruté. 2) En ce qui concerne la problématique des chantiers extérieurs, soulevée par Jean Saule principalement, le bilan est le suivant : les chantiers extérieurs, projets (majoritairement d'entretien des espaces verts) signés entre les communes du territoire et l'association Emmaüs, sont présentés comme ayant pour vocation de remplir les besoins du territoire qui ne peuvent pas être remplis par d'autres acteurs économiques, et ainsi ne doivent pas être concurrentiel. Selon Jean Saule, ces chantiers extérieurs ont été imposés aux membres de la gouvernance partagée par une partie des membres, aucune discussion n'a eu lieu sur leur principe et leur lancement. Selon lui, certains chantiers sont concurrentiels, et surtout, par l'accaparement de ressources pouvant être allouées au projet de la ferme (ressources humaines et matérielles), sont une aberration et contre-productifs. Les autres membres concernés ont alors défendu l'utilité de ces chantiers et expliqué que les ressources allouées aux chantiers extérieurs auraient été perdues (ou laissées dormantes) de toute manière puisque le projet de la ferme n'est pas développé. Il a été décidé qu'un document faisant état de bilan de l'action des chantiers extérieurs, en termes de formation des salariés en insertion, en termes de concurrence et permettant de rappeler les principes de ces derniers serait réalisé par les principaux concernés et responsables du projet (Isabelle, Liam et Maxime). La réunion c'est ainsi terminée et a été perçue comme positive par tous les membres. Des solutions semblaient avoir été apportées aux problématiques desquelles découlaient les tensions.

La prochaine et dernière réunion de la phase s'est tenue le lundi suivant, le 16 mai. Lors de cette réunion, il a été décidé de réaliser l'exercice de définition de la raison d'être prévu à l'ordre du jour malgré l'absence de deux membres (Jeanne et Jean). Afin que leur avis soit pris en compte lors de cet exercice, la trame de ce dernier leur a été transmise en amont pour qu'ils puissent y répondre (voir Annexe IV.). Seul Jeanne a désiré participer à l'exercice de cette manière. Jean a indiqué

quant-à-lui que cet exercice le laissait « pantois ». L'exercice, comme celui autour de la notion de référent, se structurait comme suit : des tours de parole et de réponse aux questions posées suivi d'une prise de décision par consentement. Après plusieurs modifications de la proposition initiale, une phrase constituant la raison d'être de la gouvernance partagée a été produite :

« L'Épanouissement et l'insertion sociale et professionnelle de toutes les personnes éloignées du marché de l'emploi par des activités innovantes et utiles au territoire, par l'accompagnement global et par la solidarité avec l'ensemble de la population de la Vallée de la Bruche. »

Il est intéressant de noter que lors de cet exercice, bien que tous aient apporté leurs objections concernant la proposition initiale, l'avis de Gérard Dupuis était le plus divergeant. Ce dernier avait pour objection l'absence des notions d'accueil et d'exemplarité. Bien que les autres membres présents n'aient pas été en accord sur l'inclusion de la notion d'exemplarité dans la raison d'être de l'activité de la gouvernance partagée dans ce territoire, ils ont rétorqué que la notion d'accueil est incluse dans celle de solidarité présente dans la phrase proposée. Malgré plusieurs échanges et propositions de modification, Gérard ne semblait pas trouver satisfaction et a décidé d'adopter avec les autres membres la raison d'être telle qu'écrite, et d'en faire l'essai.

c. Évaluation et retours sur l'action menée

L'objectif de cette phase était de redéfinir des fondations de la gouvernance partagée. Un travail sur la notion de référent et la définition d'une raison d'être, fil conducteur de l'action de la gouvernance partagée, ont été effectués. Les membres ont exprimé alors leur satisfaction quant aux progrès réalisés et ont ressenti dans un premier temps un soulagement après la réunion sous arbitrage de la direction. Selon eux, les décisions prises et les échanges ont permis à ce que tous s'expriment et à clarifier les points de vue des uns et des autres. Cependant, malgré des avancées concrètes et de fond, et malgré la réalisation d'une réunion spéciale sous arbitrage de la direction lors de laquelle le directeur a insisté sur les valeurs de l'association, en substance reprises dans la raison d'être établie, les observations informelles réalisées dans un dernier temps ont été plutôt négatives. En effet, les salariés en permanence semblaient, après l'exercice de raison d'être, ressentir encore plus une opposition de la part des bénévoles, cette fois-ci incarnée par Gérard Dupuis. Ce ressenti selon lequel les bénévoles représentaient des freins au progrès a été amplifié. Après autant de temps consacré à la

structuration, le fait que le processus soit toujours encore aussi lent et que les progrès réalisés soient relativement peu nombreux contribuaient selon leurs dires à une démotivation et une fatigue. Par ailleurs, le cas de Gérard Dupuis, est intéressant : son avis semble être divergeant comparé à la convergence et l'effort de conciliations exprimé par les salariés permanents. La question encore une fois se pose de savoir si cela est due à des intérêts personnels différents, à une personnalité différente ou encore si cela peut être imputé à son statut de bénévole. La réunion s'étant tenue avec 6 membres salariés permanents et un seul bénévole (Gérard), il est également intéressant de soulever son isolation. L'exercice aurait pu se dérouler différemment si le groupe avait été plus homogène.

Il a alors été décidé en conséquence pour la phase suivante d'augmenter la cadence, de finaliser les travaux sur certains outils délaissés par manque de temps, et d'introduire des processus cadrant pour la gouvernance partagée, et ce afin de combattre ce ressenti de statu quo toujours latent.

3. Phase III : Structuration de la gouvernance partagée par des outils et cadres

a. Objectifs, informations et recherches de la phase

La troisième et dernière phase s'est déroulée du 19 mai au 14 juin. Son objectif a été d'apporter un cadre plus poussé et des outils structurant en plus grand nombre à la gouvernance partagée. Le manque ou l'absence de ces derniers avait en effet pour conséquence l'enlisement de la gouvernance dans un statu quo et une lenteur d'exécution ayant pour risque sur le long terme la démotivation et le désengagement des membres. Augmenter la cadence et apporter des solutions concrètes et des outils palpables semblait urgent. Les données collectées pour baser l'action de cette phase ont ainsi été de deux natures : à la fois composée d'observations informelles, des retours sur entretiens mais également de théories produites par les associations telles que Démocratie Ouverte ou l'Université du Nous. Des observations informelles est notamment ressortit un agacement des membres quant à la forme que prenait les échanges : une absence de bienveillance, de tolérance mais également l'expression de jugements et d'attaques personnelles semblaient marquer les esprits.

**Phase III : découverte de la problématique et de l'état de la gouvernance partagée
du 23/05/2022 au 17/06/2022**

Observation active lors des réunions

Entretiens informels

Action menée :

Adoption du guide des types de décisions et des modes de décision, outil cadrant et simplifiant la prise de décision

Évaluation :

Les membres observent et sont satisfaits des progrès réalisés

b. Description de l'action menée

Pour agir sur les problématiques du moment, nous avons décidé que lors de la réunion du 30 mai, malgré l'absence de plus de la moitié des membres (voir compte rendu de la réunion du 30 mai en Annexe III), plusieurs outils structurants seraient adoptés. Le groupe ayant déjà voté et décidé que la prise de décision pouvait être réalisée en l'absence de membres si un recours pouvait être soulevé à la réunion suivante, les membres présents lors de cette réunion ont décidé de poursuivre l'ordre du jour proposé. Lors de cette réunion, la charte de sécurité et de confiance, guide de la posture à adopter envers les autres et du comportement à adopter soi-même, a été réintroduite (voir Annexe IV.). Cette charte, proposée dès la première réunion de l'étude au 25 avril, avait été légèrement délaissée et que peu retravaillée. Après une modification mineure apportées par Pauline et Isabelle, la lecture a été

faite aux membres présents qui ont alors signé et adopté la charte. Il en a été de même pour le guide des types de décision et modes de décision (voir Annexe **IV.5**). Établi par Isabelle à la suite de la première réunion, et modifié légèrement par nos soins, ce dernier a été adopté après une lecture et des apports lors de la réunion. Signé et adopté, les membres présents ont décidé d'en faire l'exercice lors des futures réunions. Enfin, deux débats et brainstormings furent lancés lors de cette réunion : le premier autour du cas des absences, notamment prolongées et programmées ; le second autour du cas d'un blocage de la prise de décision en gouvernance partagée. Après l'échange d'idées, il a été décidé que l'animateur et facilitateur ferait la synthèse de ces idées sous forme de processus. Par ailleurs, lors de cette réunion, et à la suite du débat sur les absences, il a été décidé que le facilitateur établirait contact avec les absents dont le statut au sein de la gouvernance partagée était flou, à savoir Gérard Dupuis et Jean Saule. Le but de ce contact était de demander aux membres en question s'ils désirent rester au sein de la gouvernance, et si oui si la gouvernance pouvait de quelque manière que ce soit aider ces membres dans leur problématique d'absence. La réunion s'est alors terminée sur l'adoption de deux outils structurants et le lancement de deux autres. Les versions signées de la charte et du guide de prise de décision ainsi que les processus établis ont été envoyés aux membres accompagnés du compte rendu de la réunion, afin que tous puissent en faire la lecture, émettre des objections concernant les outils adoptés ou encore travailler les processus pour une validation lors de la prochaine réunion du 13 juin. Lors de cette dernière, l'absence de Gérard et de Jean a été à nouveau notée. L'animateur a alors indiqué avoir pu joindre Jean, qui lui a indiqué vouloir rester au sein de la gouvernance pour être informé, mais ne pas vouloir joindre les réunions qu'il estimait comme étant une perte de temps. Le projet de la ferme devait selon ses dires passer en priorité. En ce qui concernait Gérard, l'animateur a indiqué ne pas avoir pu joindre ce dernier. Une tentative supplémentaire a alors été programmée. Par la suite, les processus autour des absences et du cas de blocage de la prise de décision, modifiés après retours d'Isabelle, ont été lus devant les 6 membres présents. Aucune objection n'a alors été soulevée, et ces derniers ont alors été adoptés (à l'oral). Lors de cette réunion, un brainstorming autour de la prise de décision en urgence a été réalisé. Comme à la réunion précédente, les idées relevées ont été synthétisées par l'animation et produites sous forme de processus. Ils ont alors été soumis à modification jusqu'à la prochaine réunion où la validation et l'adoption est programmée. Enfin, un exercice de définition des noms officiels et officieux de la gouvernance partagée a été réalisé lors de la réunion du 13 juin. Dans un premier temps, un nom officieux de l'équipe de la gouvernance partagée a été défini par un jeu de scrabble : chaque membre pouvait piocher des lettres et composer en partenariat avec les autres membres des « mots », empruntés de sens ou non. De ces mots a été défini un nom d'équipe : les RED BEEMOX, qui après discussion a été adopté par les membres. Il est intéressant de noter que Monique a alors indiqué trouver cet exercice



Figure 8. Logo officiel de l'équipe de la gouvernance partagée.

ludique comme étant inutile, mais que l'adoption en soit ne lui posait pas de problèmes. Par ailleurs, les membres se sont accordés pour se nommer officiellement « l'équipe de la Vallée de la Bruche » et pour nommer le projet global comme « le projet global des emplois aidants dans la Vallée de la Bruche ».

c. Évaluation et retours sur l'action menée

L'objectif de cette phase était d'apporter des cadres et outils structurants et ce à une cadence plus rapide. Les observations informelles et l'évaluation réalisée en fin de la dernière réunion confirment le ressenti des membres selon lequel des progrès sont réalisés et appréciés. Les membres semblent satisfaits dans l'ensemble du rythme adopté, mais également satisfaits que des choses concrètes soient réalisées. Il est intéressant de noter que la personnalité de Monique est de moins en moins appréciée par tous les autres membres. Ils estiment également qu'elle représente, non pas un frein à la gouvernance partagée, mais à leur activité en tant que salariés permanents. Cependant son opposition ou cet aspect freinant ressenti par les autres, bien que faisant « tache » à la bonne volonté des autres, ne semble pas représenter un risque de démotivation aussi important qu'à la suite des échanges avec les bénévoles. En effet cette dernière travaille et échange avec le groupe lors des exercices de construction et certaines de ces interventions sont considérées comme pertinentes par ses collègues. Par ailleurs, lors de l'évaluation, il a été soulevé par Liam Hausmann qu'il serait intéressant maintenant de faire l'exercice des outils, de les employer et de tester le fonctionnement de la gouvernance afin d'avancer dans le développement et les objectifs de cette dernière. Pour finir, l'impression générale que nous avons ressentie est qu'en l'absence des éléments « perturbateurs » de la dynamique de groupe (décrits comme tels par les membres qui sont présents), les avancées étaient plus nombreuses et la dynamique meilleure. Cela peut être naturellement et principalement attribué à l'absence d'oppositions répétées, au préalable exprimées par les bénévoles. L'élimination des éléments perturbateurs d'un groupe, peu importe le groupe, mène logiquement et dans tous les cas à une meilleure dynamique. Est-ce cependant une solution souhaitable ? Est-ce durablement un bon choix en termes de diversité des avis et opinions ? Dans le cas présent, le désengagement de ces éléments a été volontaire, et non pas une décision de groupe. En outre, leur désengagement n'est pas clarifié ou définitif. La question de l'origine réelle de leur caractère perturbateur reste cependant à débattre : est-ce leur statut, leur personnalité, le manque de communication autour des vues des uns et des autres ? Nous tenterons d'éclairer ces questionnements dans la partie suivante.

IV. Discussion

1. Construction d'une gouvernance partagée et différences de statuts

La question de la coopération entre les personnes soulève souvent la question de la compatibilité (i.e. capacité à être en accord). Que ce soit dans un cercle privé, au sein d'instances décisionnelles ou même au sein d'une société, la différence entre les membres est souvent portée au débat et mène, malheureusement dans certains cas, à des tensions ou conflits. Il en est de même dans le cas d'une gouvernance partagée : est-il possible de coconstruire un mode de gouvernance démocratique lorsque les membres la composant ont des statuts différents ? À l'aide des apports académiques, des observations réalisées lors de ce stage et de cette étude, nous allons apporter des éclairages sur cette question.

a. Co-construction, différence de statut et cas dans la littérature

Dans le cas de notre étude, bénévoles et salariés permanents de l'association se sont associés pour former une gouvernance partagée. La littérature éclaire peu les cas où des gouvernances partagées ont été construites entre différents statuts. Ainsi, dans le cas des coopératives qui sont également composées de statuts différents (employés, consommateurs, résidents, ...), les études réalisées ne discutent peu ou pas du statut de leurs membres. Doit-on alors supposer l'absence de problèmes ou n'était-ce uniquement pas la priorité ou l'objectif des auteurs que de traiter de ces divergences ? Par exemple, lors de l'établissement d'une gouvernance partagée au sein de la Scop SADEL, l'unique mention aux statuts est réalisée en note, sur le fait que des représentants de chaque statut ont été inclus pour composer le comité de pilotage (Billaudeau, 2019). Aucune référence à de potentielles tensions ou à une gestion particulière pour la co-construction entre des membres à statuts différents n'est réalisée. Dans le cas associatif, les sources (Démocratie Nouvelle, Université du Nous, Agir, Avise...), comme indiqué précédemment, ne sont pas académiques et n'entrent que très peu dans les détails de la construction de leur gouvernance partagée. Il est cependant possible de soulever que dans le cas de la gouvernance partagée de l'association Démocratie Nouvelle, l'organigramme présenté indique une participation active d'acteurs à statuts très différents dans la direction de l'association : ainsi, le conseil d'animation est composé de représentants des salariés, des « citoyens » et des « collectivités » notamment ce qui laisse supposer la possibilité d'une co-construction de

gouvernance partagée malgré les différences de statut⁸. Cependant, encore une fois, aucun apport sur les moyens avec lesquels l'association y est parvenue ne sont détaillés. Seul des hypothèses peuvent être réalisées quant à l'utilisation des outils présentés par Démocratie Nouvelle dans leur propre processus de construction de la gouvernance partagée. Un grand manque d'information et d'études subsistent ainsi, plus particulièrement dans le domaine académique. L'installation de telles gouvernances démocratiques étant encore relativement récente, la pauvreté du nombre d'études n'est pas surprenante. Un grand besoin en étude académique se fait cependant ressentir, afin d'appuyer les nombreuses organisations qui s'engagent sur la voie de la démocratisation. Dans la suite de ce mémoire, les différentes affirmations prononcées pour répondre à la problématique de cette étude résulteront ainsi principalement de l'observation faite dans cette étude. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps comparer les profils de bénévole et de salarié et les divergences intrinsèques qui résultent de ces statuts. Dans un second temps, nous aborderons les différences en termes de motivation et aspirations personnelles qui peuvent représenter un frein à la co-construction d'une gouvernance partagée. Dans un troisième temps, l'importance du partage des valeurs sera discutée. Enfin, un bilan de ces discussions sera réalisé, et ce afin d'apporter notre réponse et éclairage à la problématique.

b. Statut de bénévole et statut de salarié : comparaison

Le statut de bénévole implique la notion de volontariat. Le statut de salarié permanent implique la notion de devoir envers la direction et les collègues, formellement encadré par un contrat de travail. Par logique, la construction d'une gouvernance partagée est faite par volontariat absolu par les bénévoles, lorsqu'elle est engagée avec un sentiment de devoir (ressenti ou non) par les salariés. Ce point représente déjà une différence importante entre les profils : aucune obligation n'est imposée aux bénévoles, leur engagement leur est propre et non pas conditionné par un contrat ou une obligation salariale. L'engagement et la motivation dans le processus de construction de la gouvernance partagée semble ainsi dans le cas des bénévoles être une condition bien plus limitante car bien plus personnelle.

De ce point en découle un second : le temps consacré à la construction d'une gouvernance partagée. Les salariés réalisent cette dernière sur leur temps de travail lorsque les bénévoles le réalisent sur leur temps personnel. En se basant sur les données recueillies il est raisonnable de considérer que le processus de structuration de la gouvernance partagée peut être perçu comme « lourd », « long » et « énergivore ». Dans le cas où le temps personnel est engagé, en opposition au

⁸ Site internet de l'association Démocratie Ouverte. Consulté en dernière date le 16 juin 2022 à 16:27. <https://www.democratieouverte.org/nous-connaître/>

temps de travail, il est possible de supposer qu'un tel ressenti sera amplifié dans le cas des bénévoles. Certes, le temps de travail est précieux aux salariés qui ont notamment dans le cas de notre étude une charge de travail conséquente grignotée par le travail autour de la gouvernance partagée, mais ce temps n'est pas « leur temps » à proprement parlé. Il s'agit d'un temps qu'ils « louent » à leur employeur, contre rémunération notamment. Les bénévoles quant-à-eux, consacrent un temps qui est leur et décident volontairement de participer à une telle expérimentation.

Ces deux points représentent déjà des risques d'incompréhension et potentiellement des freins à la mise en place d'une gouvernance partagée composée de ces deux statuts. Dans notre cas, ils participent sûrement au désengagement des bénévoles de l'équipe. Cependant, bien qu'ils puissent être des freins, il est facile d'imaginer qu'il est possible de les surmonter. La participation à une telle expérimentation ne dépend effectivement pas uniquement du statut, mais d'autres facteurs tels que les aspirations personnelles.

c. Co-construction, différence de statut, motivations et aspirations personnelles

De manière générale, il est raisonnable de supposer que tous, à des degrés différents, expriment dans leur travail ou action des aspirations personnelles (désir de gain en compétence, carriérisme, ...) et connaissent des motivations personnelles. Leur action ou travail se trouve alors influencé par ces dernières. Dans le processus de construction d'une gouvernance partagée, l'expression d'aspirations personnelles peut alors raisonnablement être considérée comme existante. La question « *Pensez-vous avoir des aspirations personnelles ? Si oui, lesquelles ?* » a été posée aux membres de la gouvernance partagée étudiée (voir partie III.2.a.). Il a été observé que les aspirations personnelles des membres salariés sont toutes liées plus ou moins à leur emploi. Leur choix de travailler dans l'ESS peut être raisonnablement attribué à leurs aspirations personnelles et leur souhait d'exprimer leurs valeurs dans leur emploi. Ceci en conséquence résulte, à des degrés différents en fonction de la personne, en une sorte de convergence des aspirations personnelles et des attentes du poste occupé. Les bénévoles, étant hors du cadre de l'emploi, expriment eux des aspirations que l'on pourrait qualifier de plus « personnelles ». Elles sont de l'ordre de l'occupationnel, de l'exécution de tâches enrichissantes ou encore de l'échange (Annexe II ; Gérard, p.6 ; Jean, p.48). Si le but du bénévole est principalement de s'occuper ou de réaliser des tâches qu'il estime enrichissantes, s'il rencontre une problématique telle que la construction d'une gouvernance partagée énergivore et n'allant pas dans son sens, peu de choses ne le contraignent à l'accepter et à ne pas chercher son bonheur ailleurs. Ce point, soulevé par les salariés lors des entretiens (Annexe II ; Pauline, p.17) rejoint celui d'obligation salariale et de liberté du bénévolat. La participation d'un bénévole dans la gouvernance partagée, notamment de

bénévoles aussi engagés que ceux de l'équipe, ne semble pas, au contraire, être fondamentalement une erreur pour les salariés. L'opposition des bénévoles et la forme avec laquelle elle est exprimée est cependant un frein auquel il faut remédier d'après ces derniers. Peut-on cependant considérer que tous les bénévoles divergeront ainsi dans leurs aspirations personnelles, et par conséquent seront considérés comme des « freins » ? Est-ce attribuable à leur statut ou plutôt à une absence de compatibilité, à leur personnalité ? Cette question ne trouve pas de réponse satisfaisante dans l'étude actuelle. Nous estimons cependant que la notion de motivation est alors majeure dans cette problématique. Le désengagement des bénévoles peut être surmonté si ces derniers expriment une motivation à faire part du projet. Leur engagement et implication peut alors surmonter le seuil nécessaire à la participation et construction d'une gouvernance partagée. Les salariés ont à maintes reprises exprimé avoir mis leurs aspirations personnelles de côté pour le bien commun lors d'entretiens informels. Une motivation suffisante semble être la condition sine qua non pour que les bénévoles puissent également mettre leurs propres aspirations personnelles de côté. Il est intéressant de noter que dans le cadre associatif, les valeurs portées par les uns et les autres représentent la part majeure de leurs motivations.

d. Co-construction, différence de statut et valeurs

En effet, de manière générale, le monde associatif est empreint de valeurs et les associations ont pour la plupart vocation par leur action à partager ces valeurs dans leurs sociétés. Ainsi, il est raisonnable de supposer que tous les acteurs de cette gouvernance partagée possèdent et expriment des valeurs et ce de façon importante. Les salariés, comme perçu lors des entretiens notamment, semblent tous adhérer aux principes de solidarité et d'aide à l'insertion portés par leur association. Ceci a été confirmé lors de l'exercice de définition de la raison d'être, où les oppositions exprimées par les salariés n'ont eu pour sujet que la forme et non pas le fond. Il est également logique de supposer que l'engagement des bénévoles au sein de l'association est en partie dû à un partage de ces valeurs. Cependant, bien que les deux bénévoles de l'équipe semblent y adhérer, des divergences sont notables : lorsque les salariés mettent en avant l'insertion des personnes éloignées du marché du travail et les valeurs qui y sont associées (bienveillance, solidarité, tolérance, empathie ...), il a été observé que Gérard Dupuis mettait sur le même plan que ces dernières les notions d'échange, de création de lieux de vie et d'action sur le territoire lors de cet exercice. Par ailleurs, les entretiens et les observations informelles réalisées sur le sujet de l'insertion et des bénévoles laissaient supposer un manque des connaissances des bénévoles sur le domaine de l'insertion. Ils ont indiqué avoir découvert via leur activité avec Emmaüs et leur participation à la gouvernance partagée l'existence

des chantiers d'insertion et de leur action. Ce point de différence de culture explique l'existence de divergences entre les valeurs des salariés et celles des bénévoles et soulève la spécificité et la méconnaissance du public envers le monde de l'insertion. Les salariés ont tous comme ligne directrice et comme point de focus « les salariés en insertion », lorsque les bénévoles, certes volontaire à y participer, expriment principalement les valeurs que l'on pourrait décrire comme propres et générales aux bénévoles : l'entraide, la solidarité, l'échange avec les habitants du territoire. Ces dernières, bien que partagées par les salariés, restent secondaires. Comme illustré lors de l'exercice de définition de la raison d'être, il y a alors conflit dans les valeurs et en conséquence dans les priorités des membres.

e. Co-construction et différence de statut : un bilan

Les 3 points soulevés précédemment représentent tous des freins potentiels à la compatibilité des statuts des bénévoles et de salariés lors de la construction d'une gouvernance partagée. Dans un premier temps, la différence de statut implique ainsi une différence en termes de disponibilité et en termes d'obligation : un bénévole est volontaire et libre de participer à la gouvernance partagée et sa construction, lorsqu'un salarié y est consciemment ou non contraint. Ainsi, si les bénévoles sont volontaires et motivés pour réaliser cette expérimentation, cette différence de statut est surmontable.

La notion de motivation et celle des aspirations personnelles semble alors limitante dans cet engagement : les aspirations personnelles des membres semblent devoir converger, ou doivent pouvoir être mises de côté pour éviter les désaccords et faciliter la construction de la gouvernance partagée. Si non, un manque de motivation semble être le risque et donc automatiquement un désengagement de l'expérience de construction de la gouvernance partagée. Ainsi, si les bénévoles partagent des aspirations similaires à celles des salariés, ou que leurs aspirations peuvent être mises de côté, ce frein semble surmontable.

Enfin, un autre point majeur influençant la motivation et l'engagement des bénévoles est celui du partage des valeurs du groupe. En effet, des valeurs que les bénévoles partagent et expriment découlent leurs motivations. Si les valeurs des membres ne sont pas similaires ou partagées, la ligne directrice, les actions et en conséquence les motivations seront impactées et divergeront en fonction du membre.

Un dernier point peut être soulevé en ouverture : celui de la connaissance des formes démocratiques et participatives de gouvernance. En effet, comme le relèvent Jean Saule ou Monique Sproudel dans leurs entretiens (Annexe II ; Monique, p.32 ; Jean, p.46)., tous les membres n'ont pas fait l'expérience ou ont entendu parler des formes démocratiques et participatives de management et de gouvernance. Nous pouvons alors raisonnablement considérer que cette méconnaissance peut

mener à des craintes, à l'adoption d'une posture en opposition, voire à des oppositions intenses à ces concepts (comme celle exprimée par Jean). Nous observons également que ces craintes et oppositions ont été exprimées par les membres les plus âgés de l'équipe. Cette absence de culture du management horizontal, courant relativement récent, et les divergences en motivation et valeurs peuvent-elle alors être imputées à une différence générationnelle ?

Comme exprimé pour chacun de ces points, il est possible d'imaginer des conditions sous lesquelles ces freins peuvent être surmontés. Cette étude permet alors d'éclairer et de préciser ces conditions. Nous nous efforcerons dans le paragraphe suivant d'établir les améliorations et conseils pour la construction d'une gouvernance partagée dans le milieu associatif.

2. Améliorations et conseils dans la co-construction d'une gouvernance partagée

a. Co-construction d'une gouvernance partagée : une expérience volontaire

De cette étude peut être relevé un premier point majeur à conséquences négatives qui à ce jour se font toujours encore ressentir. Le lancement de la gouvernance partagée s'est fait sans transition apparente et les membres ont plus ou moins été lancés dans cette expérimentation sans préparation adéquate et connaissance de ce qui était attendu d'eux ou encore du travail qu'elle implique. Dans une expérience future de lancement d'une gouvernance partagée, nous recommandons de consacrer un temps initial important (réunions sur deux semaines, plusieurs matinées) pour définir ensemble les buts, thématiques de travail collectif et les cadres de discussion avant d'officiallement lancer l'expérience. Cette préparation initiale peut alors être encadrée par des professionnels en management démocratique ou par un membre qui s'est documenté et renseigné sur le processus de mise en place d'une gouvernance partagée. Elle permettra d'éviter l'installation d'un statu quo et la baisse automatique en motivation qui en résulte. Elle permettra aussi par la clarification des conceptions, des règles et des engagements attendus d'éviter l'engagement ignorant dans le processus. Le cas échéant, les membres qui ne désirent pas entreprendre un tel exercice ou ne désirent pas partager les valeurs, conceptions majoritaires ou mettre de côté (partiellement) les leurs pour le bien commun pourrons alors décider de ne pas être inclus. Il s'agit ici donc d'une participation volontaire. La notion de volontariat est importante : les membres de cette gouvernance partagée se sont sentis pour la plupart motivé et reconnaissant de pouvoir participer à une telle expérience. Ainsi la dynamique initiale était encourageante, mais le manque de fondation a rapidement eu pour conséquence le désengagement de certains autour des divergences de conception, de valeurs ou d'aspirations personnelles. Nous recommandons de définir rapidement les thématiques collectives et la raison

d'être de la gouvernance partagée, fondations cruciales qui doivent être partagées ou consenties avant de démarrer l'exercice et ce pour maintenir la motivation. C'est certainement à ce moment que les différences de statut et probablement de conceptions entre les statuts s'exprimeront le plus : les exercices collectifs de fondation de la gouvernance permettront ainsi d'observer si tous les membres aux statuts différents adhèrent aux mêmes principes, le cas échéant l'intégration à la gouvernance sera un choix qui sera propre à chaque membre et qui sera informé par les exercices réalisés.

b. Co-construction d'une gouvernance partagée : notion de tension et format des discussions

Travailler en groupe suppose naturellement des échanges constants et de consacrer une partie conséquente de son temps de travail au contact et à l'entretien des relations avec les autres membres. Il est alors intéressant d'organiser au début de la mise en place un temps (comme celui réalisé en arbitrage de la direction avec les membres de cette gouvernance partagée le 12 mai, arrivé trop tard dans le processus malheureusement) où les grandes questions sujettes à tensions seront réglées, et ce afin de démarrer l'exercice de la gouvernance partagée avec des esprits libérés de ces frustrations sous-jacentes. Initier le processus de construction de la gouvernance par des échanges conviviaux lors de temps dédiés au partage peut également constituer un atout et un boost de motivation. Par la suite, dans l'exercice de la gouvernance partagée, et comme recommandé et observés dans un nombre d'associations ou de coopératives, une charte permettant de cadrer les postures adoptées envers soi-même et les autres doit être établie. Lors de cette étude, il a été observé que chaque point de non-respect des principes de la charte, ou avant son installation, chaque moment de tension a été largement discuté et a à chaque fois entraîné une perte de motivation pour la personne attaquée et pour le groupe. La bonne marche de la gouvernance et les avancées sont facilement ternies par les accrocs dans les échanges. Il est nécessaire que les membres adaptent leur discours pour éviter ces derniers. Une formation, en conversation non violente par exemple, peut en addition de la charte être intéressante. Précisons cependant que le débat est bon et constructif. La charte et cette potentielle formation n'a pour vocation que d'éclairer sur la forme que l'on donne à ses propos.

c. Co-construction d'une gouvernance partagée : outils, cadres et notion d'avancées

En outre, l'étude a permis de soulever un point majeur, condition du maintien de l'engagement des membres de la gouvernance. Démocratie d'organisation, gouvernance démocratique ou encore gouvernance partagée, comme démontré en partie II, ne signifie pas absence de cadre. Tous les membres (à l'exception de Jean, qui alors était en posture d'opposition à l'expérience) ont exprimé dans leurs entretiens avoir besoin d'un cadre, de règles concrètes, « inscrites dans le marbre » et structurante (Annexe II ; Pauline, p.16 ; Jeanne, p.40 ; Isabelle, p.59). Les observations informelles et échanges lors des réunions ont confirmé sur l'intégralité de l'étude ce besoin, associé également à une impatience ou un désir de rapidité et d'efficacité dans la prise de décision. En effet, la liberté de décision pour eux ne doit pas rimer avec l'anarchie et des processus doivent être mis en place, rapidement, pour réaliser dans un cadre précis l'exercice de la gouvernance partagée. Nous avons également observé que l'absence d'un tel cadre entretenait un flou et statu quo général : les questions « Que faire en l'absence de membres ? », « Comment prendre des décisions ? Sous quelle forme ? » n'étaient pas abordées et résolues. Ce statu quo était alors source de démotivation et de désengagement. Il est alors intéressant de mettre en avant et en valeur les avancées réalisés ainsi que la collaboration des membres, afin de démontrer l'intérêt du processus de construction et de combattre cette démotivation.

d. Co-construction d'une gouvernance partagée : l'importance de l'animateur

Enfin, le rôle de l'animation semble crucial dans le processus de construction d'une gouvernance partagée. Les études de cas présentées en partie II évoquent la plupart du temps l'intervention d'une animation extérieure. Son but est de transmettre les théories, outils et conseils pour la bonne mise en place d'une gouvernance démocratique. Notre étude confirme ce besoin en animation. À l'arrivée et au démarrage de l'étude, peu voire aucuns travaux fondateurs et de structuration importants n'avaient été réalisés par l'équipe, malgré un lancement de la gouvernance partagée 3 mois en amont. L'animation (aussi appelée la facilitation dans notre étude) permet d'accompagner les membres dans leur construction et structuration. Il est raisonnable de supposer que la majorité des membres ne sont pas informés des théories relatives à la démocratie en organisation ou n'ont tout simplement pas connaissance de tels types de gouvernance. Un temps d'éducation et de formation semble crucial pour remédier aux disparités de connaissance et pour équiper tous les membres de façon équitable avec des outils. L'animateur peut alors entreprendre ce

rôle : équipé de ces lectures et connaissances, il peut sonder le terrain, déterminer les méconnaissances ou ignorances et adapter sa facilitation. En effet, l'animation et la formation des membres représente une charge de travail conséquente qui ne peut raisonnablement pas être confiée aux membres ou à un membre, qui tous ont déjà une charge de travail conséquente. Il semble nécessaire d'engager un animateur extérieur ou alors de déléguer un des membres afin qu'il puisse se consacrer à un tel travail. Enfin, dans les premiers mois d'une gouvernance partagée, l'étude réalisée démontre qu'il est nécessaire d'apporter une animation de réunion : l'installation d'un cadre de fonctionnement, de prise de décision ou encore de discussion lors des réunions est un travail collectif qui évolue en fonction de l'équipe. En outre, avant l'adoption et l'exercice de la charte (i.e. des postures à adopter pour éviter les tensions), l'animation permet le rappel « à l'ordre » et de mettre en lumière les divergences et comportements non-constructifs. Ce second rôle de l'animateur peut être attribué à un des membres dans un second temps. Ainsi, étant donné la lourde charge de travail et son importance pour l'avenir de cette dernière, la fondation d'une gouvernance semble après cette étude et en accord avec les apports des associations comme Démocratie Ouverte, devoir être confiée une personne qui y consacre alors une majeure partie de son temps.

Se pose ensuite la question du maintien et du développement de la gouvernance partagée. Lorsque les fondations sont posées et les cadres instaurés, comment s'assurer que cette dernière soit maintenue et ne deviennent pas un poids pour ses membres ?

3. Amélioration et conseils pour un maintien et un développement de la gouvernance partagée

Les membres de la gouvernance partagée de cette étude ont à plusieurs reprises soulevé « l'après intervention » ou leurs craintes quant au devenir de cette dernière suite au travail de structuration. La crainte d'une gouvernance bureaucratique, carcan dans lequel les membres doivent travailler sans plaisirs et bonnes relations semble être commune à de nombreux membres. Beaucoup d'entre eux ont également exprimé le besoin réaliser des points bilans : des sortes de contrôles techniques et de fond sur l'état de la gouvernance partagée, réalisés par une personne extérieure ayant des connaissances théoriques et techniques sur les gouvernances partagées, ainsi que du recul. Prenant en compte cette crainte du futur et du développement de la gouvernance ainsi que le bilan de cette étude, plusieurs conseils dans le développement et maintien de cette gouvernance partagée (applicable plus généralement à toutes gouvernances partagées) peuvent être exprimés :

- Concernant la structure et les cadres de fonctionnement de la gouvernance partagée, il semble nécessaire dans un premier temps de bien faire comprendre aux membres qu'une gouvernance partagée, notamment dans une petite équipe, se doit d'être en constante évolution : les cadres mis en

place servent de repères, mais s'ils sont inadéquats, obsolètes ou erronés, la gouvernance a la compétence et capacité de les faire évoluer et de modifier son fonctionnement pour correspondre à son état actuel. Par exemple dans le cas de notre étude, après l'adoption d'une première version de la charte le 30 mai, une modification a déjà été apportée à la réunion suivante, celle du 13 juin. Cette modification faisait suite à l'observation d'un manque (l'absence des notions de tolérance et d'humilité) dans cette dernière. La charte a été ainsi modifiée pour remplir ce manque et ce collégialement, illustrant parfaitement le caractère évolutif des cadres et outils ;

- En lien avec le point précédent, la mise en place d'une entité « gardienne » des outils et du cadre semble intéressante. Cadres, outils et règlements sont nécessaires, mais sont rapidement considérés inutiles si non appliqués, et le travail fourni pour leur conception sera considéré comme perdu, causant frustrations et agacements. En outre, l'exercice des outils en pratique est un processus essentiel de vérification de l'adéquation aux besoins réels et de correction de ces derniers. Enfin, malgré l'adoption des outils et cadres, il se peut que des membres dévient ou ne respectent pas ces derniers. Ceci peut rapidement entraîner un découragement des autres membres qui sont partagés entre leur envie d'éviter un possible conflit s'ils dénoncent ces manquements et leur conception de justice et de respect. Pour résoudre et accompagner les membres dans ces problématiques, la désignation d'un gardien qui aurait pour rôle d'observer la compatibilité des outils ainsi que le respect des cadres semble intéressant. Il pourrait s'agir alors d'un des membres désigné ou élu à ce rôle. Prenant en compte l'aspect des réunions, il serait peut-être encore plus intéressant de faire de ce rôle, un rôle distribué en début de chaque réunion : il peut alors s'agir d'une des fonctions de l'animateur ou d'un rôle à part. Cette option permettrait, par l'alternance de son occupation, un apprentissage de la charte plus important (notion de « devoir » et « responsabilité » du rôle de réunion) et une prise de recul régulière de chacun des membres ;

- Concernant la tenue de points « bilan » de la gouvernance partagée souhaité par certains membres, nous estimons qu'il soit nécessaire qu'ils soient réalisés par une personne extérieure au groupe. Cette personne pourrait alors intervenir pour recueillir les avis de chacun des membres sur l'état de la gouvernance et lors d'une ou deux réunions de « structuration » mettre en lumière les points soulevés et accompagner les membres dans la résolution des problématiques rencontrées. Ce travail, qui s'apparente en partie au travail réalisé lors de cette étude à l'occasion des entretiens, pourrait par exemple être réalisé par le directeur de l'association dans notre cas. Ce dernier pourrait intervenir trimestriellement. Dans notre cas, l'intervention ponctuelle mais régulière du directeur permettrait de confirmer son soutien à l'expérimentation et aux membres, et permettrait par la démonstration de son intérêt motiver l'équipe. Dans un cas plus général, des associations proposent des accompagnements dans la mise en place d'une gouvernance démocratique (Démocratie Ouverte).

Ce type d'associations, qui développent continuellement leurs travaux de recherche en démocratie d'organisation et plus spécifiquement concernant la gouvernance partagée, semblent des plus adéquates pour réaliser ce travail. Même si un accompagnement extérieur n'est potentiellement pas souhaité par des membres qui tiendraient à cœur l'indépendance et l'autonomie de la gouvernance partagée, il est intéressant que la gouvernance partagée dédie des temps pour ces points bilans, où tous peuvent s'exprimer sur la structure ou le fond de la gouvernance ;

- Par ailleurs, les fondations de la gouvernance partagée (raison d'être, thématiques de discussion, ...), bien que « fondatrices » et par essence peu muables, doivent être néanmoins ouvertes à une évolution. La gouvernance partagée étant dynamique, de nouveaux membres pouvant sortir ou être inclus ou encore les objectifs de cette dernière pouvant changer, il serait intéressant d'accorder un temps, pourquoi pas annuel à la redéfinition des fondations. Par ce processus, des ajustements pourraient être apportés et les nouveaux membres pourraient être « intégrés » complètement en participant à l'exercice de fondation. Enfin, l'activité de l'association et de l'équipe de gouvernance partagée peut être modifiée : les fondations peuvent alors devenir obsolètes ou inadaptées. Dans notre cas, l'accueil de personnes sous mains de justice est prévu dans les années à venir. Peut-être sera-t-il alors intéressant de modifier la raison d'être de la gouvernance pour inclure une notion d'accompagnement les publics du territoire dans l'acceptation et la tolérance envers ces personnes. Encore une fois cet exercice pourrait être accompagné par une personne extérieure ;

- Enfin, dans une optique de développement de la gouvernance partagée en termes de nombre de membres et de statuts des membres (il a été soulevé qu'il serait juste d'intégrer les salariés en insertion dans cette gouvernance) (Annexe II ; Isabelle, p.65), la mise en place d'une « guide du nouveau venu » semble crucial. Intégrer la gouvernance partagée implique l'apprentissage de la démocratie en organisation, l'adoption de la charte de sécurité et de confiance et également l'éducation du nouveau membre sur le fonctionnement particulier de la gouvernance en question et de ses outils structurants. Établir ce manuel d'accueil, distribué avant l'intégration du nouveau membre dans la gouvernance partagée, permettrait dans un premier temps de faire comprendre l'engagement nécessaire au nouveau venu mais également de l'informer sur les fondations (raison d'être, objectifs) de cette gestion démocratique. S'il estime adhérer aux principes de la gouvernance partagée, son intégration, volontaire, n'en sera que simplifiée. Dans un second temps, ce guide permettrait au nouveau venu de mieux comprendre les enjeux de la gouvernance partagée, de la collaboration et d'adapter sa posture d'échange. Ainsi, lors de l'intégration, les membres ne se verront pas ou peu démotivés par la venue d'un nouveau membre, potentiellement perturbateur par sa posture d'échange ou son opposition aux modalités de collaboration.

Lors de ces différents points, il a été évoqué à plusieurs reprises l'intervention d'une personne extérieure pour réaliser un travail d'accompagnement, laissant peut-être supposer la non-autonomie de l'équipe. Nous souhaitons en conséquence soulever ou insister encore sur un dernier point important : la gouvernance partagée implique participation de tous, responsabilité de tous et droits de tous. Ainsi, il est important de rappeler ou d'informer les nouveaux venus sur la charge de travail, la responsabilité et les missions intrinsèques à la participation à une gouvernance partagée. L'entrée dans, et la participation à, une gouvernance partagée demande de l'engagement et de l'investissement. L'absence de manager, de hiérarchie ne signifie pas disparition ou suppression de leurs tâches, rôles et missions, mais plutôt une répartition entre les membres de ces dernières. Tous les membres forment ensemble une entité, « la gouvernance partagée », qui « manage » et dirige l'équipe et son activité, et ainsi ont le devoir et la mission de son maintien, de sa gestion et de son développement. Il nous semble important de rappeler aux membres l'importance de leur rôle, afin qu'ils prennent la mesure de ce dernier, mais afin également d'encourager la reconnaissance (au sein de l'association, en termes de charge de travail et/ou de rémunération par les strates supérieures si elles subsistent) de ce rôle de membre d'une gouvernance partagée, entité managériale et décisionnaire.

V. Conclusion

Peu de travaux académiques ont été réalisés à ce jour sur les modes de gouvernance démocratiques, plus précisément sur les gouvernances partagées, en milieu associatif. Des questionnements tel que celui sur les moyens qui permettent en gouvernance partagée de surmonter les différences de statut restent sans réponse satisfaisante. Notre étude auprès d'une équipe de l'association et chantier d'insertion Emmaüs Mundo nous a permis d'apporter des éclairages et des éléments de réponse à ce questionnement. Par l'adoption d'une posture de recherche-action en parallèle de la mission de facilitation confiée lors de ce stage, nous avons pu interroger, analyser et agir sur la construction de la gouvernance partagée installée dans cette équipe. Nous avons ainsi pu appuyer des points abordés dans la littérature ou apporter de nouvelles précisions. Dans un premier temps, nous avons pu confirmer qu'un travail initial de pose et définition des fondations de la gouvernance partagée est essentiel dans le processus de construction de cette dernière. Les membres doivent prendre connaissances des conceptions et des avis des uns et des autres afin de converger vers une raison d'être commune, fil conducteur de l'action de leur collectif. Sans ce travail, certes énergivore et dépensier en temps, le développement de tensions sous-jacentes, liées aux quiproquos et différences de conception, peut mener à une situation de statu quo démotivante telle que l'équipe étudiée a vécu. Cette dernière, lancée dans sa construction avec très peu d'outils et de travaux initiaux, c'est enlisé dans un exercice de sa gouvernance partagée non structuré, flou et accompagné de frustrations et tensions grandissantes. Par la réalisation de plusieurs exercices de définition des fondations de la gouvernance partagée (raison d'être, thématiques de décision, définition des rôles de référent), une amélioration de la motivation d'une majorité des membres a pu être observée. Dans un second temps, nous avons mis en place des cadres et des outils structurant le fonctionnement de la gouvernance. Cette action, recommandée par les lectures et désirée par les membres de la gouvernance, a été accélérée à la suite de retours de leur part et après considération des risques d'aggravation de la démotivation que nous observions. Après l'installation d'une charte de sécurité et de confiance, d'un guide des types de décisions et des modes de décision associés, et de processus (sur les absences, les cas d'urgence, ou encore sur les mécaniques de réunion) la démotivation du groupe s'est grandement atténuée au profit d'une envie de faire l'expérience de ces outils. Dans un dernier point, nous avons pu apporter des éléments de réponses quant aux moyens de coconstruire une gouvernance partagée malgré les différences de statut. En effet, l'équipe étudiée est composée de deux bénévoles et de six salariés permanents. Dès le démarrage de l'étude, des tensions entre ces deux statuts ont pu être observées, menant en finalité au désengagement des deux bénévoles, le

premier par opposition à un manque d'action sur le projet dont il est référent, le second par manque de temps. Nous estimons dans notre discussion que plusieurs points relevés du terrain peuvent expliquer ces divergences et ce désengagement. 1) Les bénévoles et salariés diffèrent dans leurs statuts. Lorsque les salariés, soumis à un contrat, consacrent leur temps de travail à la gouvernance partagée, les bénévoles y consacrent leur temps personnel. 2) La motivation de ces derniers semble alors nécessaire à leur participation à cette expérimentation. En outre, les aspirations personnelles des bénévoles peuvent diverger de celles des salariés. Lorsque les salariés expriment des aspirations personnelles proches de leurs attendus salariaux, les bénévoles expriment des aspirations plus personnelles. La confrontation de ces aspirations peut alors mener à l'installation de tension. 3) Enfin, le monde associatif est empreint de valeurs. Emmaüs Mundo est un chantier d'insertion. Que ce soit en amont ou après leur arrivée en tant que salarié dans l'association, les salariés ont adopté des valeurs centrées autour de l'insertion. Les bénévoles, quant-à-eux, expriment des valeurs que l'on pourrait qualifier de « généralement » propres aux bénévoles. La divergence de valeurs peut alors expliquer leur désengagement. Malgré ces divergences, les membres en principe ne semblent pas opposés à la collaboration de ces deux statuts différents. Nous ne pouvons en conséquence pas, par cette étude, répondre si oui ou non ces deux statuts peuvent construire et participer à une gouvernance partagée. Le cas étudié pêchait sur plusieurs points de sa mise en place. Le résultat de l'étude aurait ainsi pu être plus positif si les travaux précédemment cités avaient été entrepris plus tôt. Nous estimons cependant que les éléments de réponse apportés sont une source intéressante pour toute autre association, voire organisation ayant des membres à statuts différents. En outre, les bénévoles de cette équipe ont indiqué vouloir être maintenu au sein de la gouvernance partagée. Il est ainsi possible de supposer que si les conditions (amélioration de l'état des branches, exercice fructueux de la gouvernance partagée et de ses cadres, et en conséquence augmentation de la motivation) sont réunies dans le futur, ces bénévoles considéreront participer à nouveau aux réunions de l'équipe. En bilan de notre action lors de cette étude, nous pouvons conclure sur une amélioration de la tenue des réunions, de la structure de la gouvernance et sur un réengagement collectif d'une majorité des membres du groupe. Ces derniers, à la suite de l'action menée, semblent en effet retrouver en partie leur motivation initiale. En dernier point de cette étude, nous apportons également nos conseils quant au maintien d'une gouvernance partagée. De manière générale, nous indiquons qu'une gouvernance partagée se doit d'être dans l'évolution constante. Le maintien de l'engagement des membres implique qu'ils adhèrent au travail collectif qu'ils réalisent. Pour se faire nous conseillons des adaptations de la structure, ponctuelles dans le fond et régulières dans la forme. Une étude future pourrait en ce qui concerne la question des statuts associer à la fois chercheurs en management des ressources humaines et psychologues. Les personnalités, les ressentis et les comportements des membres n'ont pu être que

partiellement évoqués. Il nous semble cependant que l'expertise d'experts sur ces aspects seraient un grand atout dans la compréhension des modes d'échanges et de collaboration. Par ce travail, des conseils plus poussés et détaillés sur la construction d'une gouvernance partagée et de gestion des conflits initiaux pourraient être apportés.

Bibliographie

- ◆ Battistelli, M. (2019) 'Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne:', *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 35, 8(2), pp. 3–23. doi:10.3917/rimhe.035.0003.
- ◆ Billaudeau, V. and Moysan, P. (2019) 'D'une coopérative de consommateurs à la Scop Sadel : concevoir une gouvernance partagée:', *RECMA*, N° 351(1), pp. 56–67. doi:10.3917/recma.351.0056.
- ◆ Bonnemaizon, A., El Karmouni, H. and Maignan, M. (2019) 'Les visages de la démocratie dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) au prisme du concept d'indétermination démocratique:', *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 35, 8(2), pp. 50–76. doi:10.3917/rimhe.035.0050.
- ◆ Cassell, C. and Johnson, P. (2006) 'Action research: Explaining the diversity', *Human Relations*, 59(6), pp. 783–814. doi:10.1177/0018726706067080.
- ◆ Dickens, L. and Watkins, K. (1999) 'Action Research: Rethinking Lewin', *Management Learning*, 30(2), pp. 127–140. doi:10.1177/1350507699302002.
- ◆ Diefenbach, T. and Sillince, J.A.A. (2011) 'Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization', *Organization Studies*, 32(11), pp. 1515–1537. doi:10.1177/0170840611421254.
- ◆ Endenburg, G. (1998) 'Sociocracy – The organization of decision-making', *Eburon*. 264 p.
- ◆ Gand, S. (2019) 'De l'irréductibilité de la démocratie d'entreprise à ses institutions au travail d'incarnation des dispositifs de gestion:', *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 35, 8(2), pp. 77–87. doi:10.3917/rimhe.035.0077.
- ◆ Getz, I. (2009) 'Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted', *California Management Review*, 51(4), pp. 32–58. doi:10.2307/41166504.
- ◆ Getz, I. (2016) 'L'entreprise libérée : passé, présent et avenir:', in *Les Organisations*. Éditions Sciences Humaines, pp. 411–422. doi:10.3917/sh.sauss.2016.01.0411.
- ◆ Gilbert, P., Teglborg, A.-C. and Raulet-Croset, N. (2017) 'L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif?:', *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 127(1), pp. 38–49. doi:10.3917/geco1.127.0038.
- ◆ Gomez, P. Y. (2021) 'La gouvernance d'entreprise', *Que sais-je ?*. 128 p.
- ◆ Grosjean, V. (2021) 'CONDITIONS D'APPROPRIATION DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE DANS UNE STRUCTURE BUREAUCRATIQUE', p. 12.
- ◆ Hussenot, A. et al. (eds) (2022) *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles*. Presses de l'Université Laval. doi:10.2307/j.ctv2j6xpwp.

- ◆ Juban, J.-Y. (2019) 'Pérenniser la gouvernance démocratique dans une organisation fondée sur un projet socio-politique. Étude du cas de la société coopérative et participative Ardelaine', *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 35, 8(2), pp. 24–49. doi:10.3917/rimhe.035.0024.
- ◆ Laloux, F. (2015) 'The Future of Management is Teal', *strategy+business*, n°80
- ◆ Laloux, F. (2017) 'Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées', *Diateino*. 169 p.
- ◆ Laschinger, H.K.S. and Havens, D.S. (1996) 'Staff Nurse Work Empowerment and Perceived Control over Nursing Practice: Conditions for Work Effectiveness', *The Journal of Nursing Administration*, 26(9), pp. 27–35. doi:10.1097/00005110-199609000-00007.
- ◆ Lewin, K. (1946) 'Action Research and Minority Problems', *Journal of Social Issues*, 2(4), pp. 34–46. doi:10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x.
- ◆ McGregor, D. and Cutcher-Gershenfeld, J. (2006) *The human side of enterprise*. Annotated ed. New York: McGraw-Hill.
- ◆ O'May, F. and Buchan, J. (1999) 'Shared governance: a literature review', *International Journal of Nursing Studies*, 36(4), pp. 281–300. doi:10.1016/S0020-7489(99)00023-1.
- ◆ Porter-O'Grady, T., B. (1995) 'Shared Governance. Letter to the Editor', *Journal of Nursing Administration*, 25(7/8), pp. 1–17. <https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol9No01Man04>
- ◆ Ramboarison-Lalao, L. and Gannouni, K. (2019) 'Liberated firm, a leverage of well-being and technological change? A prospective study based on the scenario method', *Technological Forecasting and Social Change*, 140, pp. 129–139. doi:10.1016/j.techfore.2018.04.011.
- ◆ Richard, D. and Christin, J. L. (2019) 'Les effets réels d'un système holocratique et de nouvelles perspectives', in Karsenty, L. 'Libérer l'entreprise, ça marche ?', *Paris : Ocatares*, 291 p.
- ◆ Robertson, B. J. (2016) 'La révolution Holacracy. Le système de management des entreprises performantes', *Alisio*, 27(4), 256 p.
- ◆ Romme, A.G.L. and Endenburg, G. (2006) 'Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design', *Organization Science*, 17(2), pp. 287–297. doi:10.1287/orsc.1050.0169.
- ◆ Watlon, M. (1986) 'The Deming management method', *Putnam Publishing Group, New York*.
- ◆ Weber, C. and Gomez, P.-Y. (2008) 'Les mutations du gouvernement d'entreprise', *L'Expansion Management Review*, N° 131(4), p. 20. doi:10.3917/emr.131.0020.
- ◆ Wyrzykowska, B. (2019) 'Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions', *Central European Management Journal*, 27(4), pp. 124–141. doi:10.7206/cemj.2658-0845.12.

ANNEXES

Sommaire

I. Figures et schémas additionnels	p.1
II. Entretiens des membres	p.2
a. Guide d'entretien	p.2
b. Gérard Dupuis	p.7
c. Pauline Desprès	p.16
d. Maxime Desplat	p.24
e. Monique Sproudel	p.33
f. Jeanne Fonda	p.41
g. Jean Saule	p.49
h. Jacques Petrus	p.56
i. Isabelle Chanelle	p.62
j. Liam Hausmann	p.71
III. Comptes rendus de réunion	p.78
a. 21 février 2022	p.78
b. 7 mars 2022	p.81
c. 23 mars 2022	p.84
d. 4 avril 2022	p.88
e. 25 avril 2022	p.93
f. 9 mai 2022	p.104
g. 12 mai 2022	p.111
h. 16 mai 2022	p.119
i. 30 mai 2022	p.125
j. 13 juin 2022	p.134
IV. Trames, cadres et outils introduits	p.141
a. Charte de sécurité et de confiance	p.141
b. Guide des types de décision et modes de décision	p.144
c. Trame de l'exercice de définition de la raison d'être	p.148

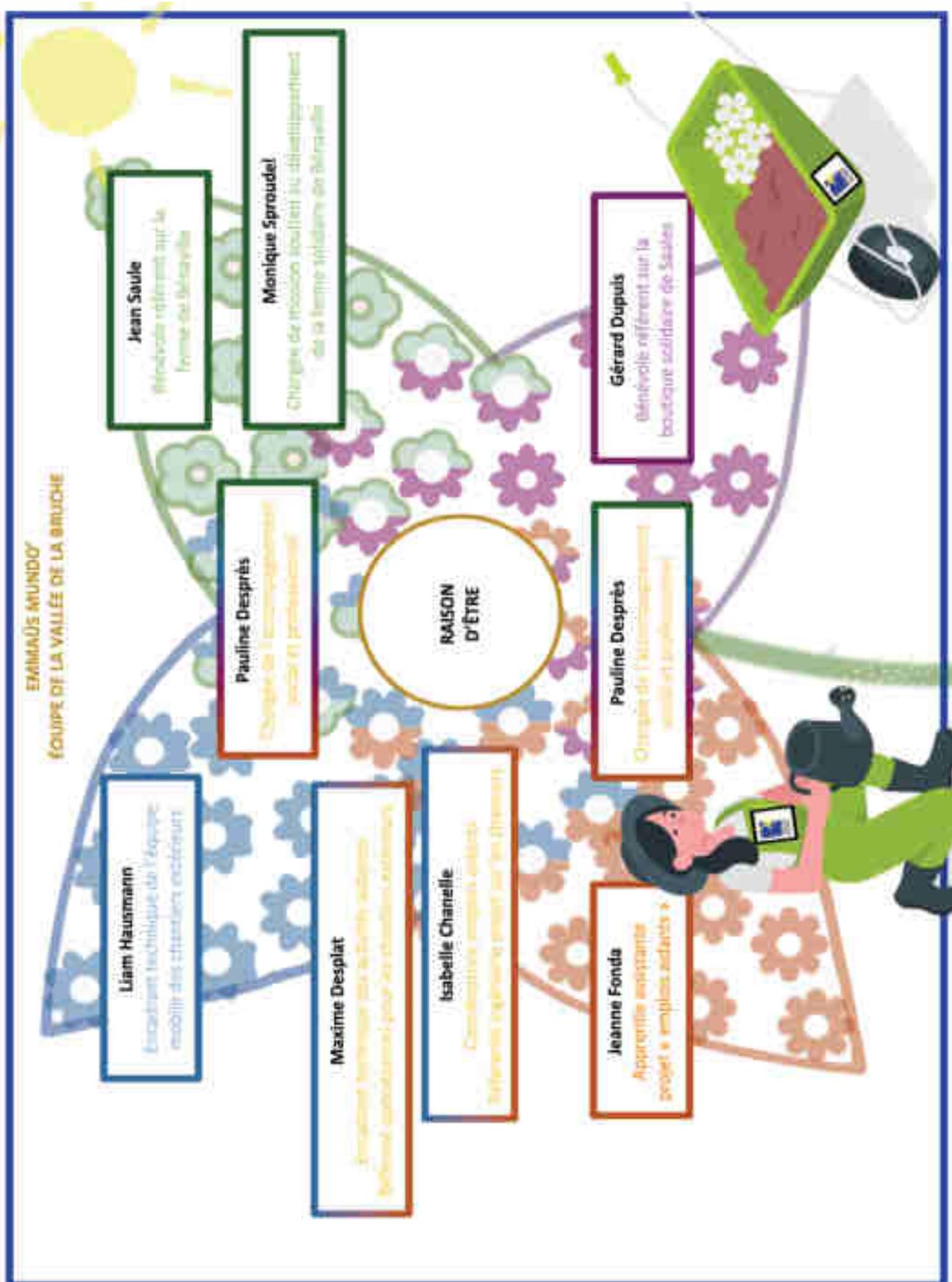


Figure 1. Organigramme de l'équipe d'Emmaüs Mundo dans la Vallée de la Bruche. La salariée permanente Pauline Desprès est indiquée deux fois afin d'insister sur sa présence sur l'intégralité des projets ; Bleu : Chantiers extérieurs ; Orange : emplois aidants premières heures ; Vert : ferme solidaire de Bénerville ; Violet : boutique solidaire de Saâles. Figure réalisée par l'auteur.

Guide d'entretien

Type : semi-directif

Objectifs :

- définir les attentes, craintes, motivations de chacun et les risques à moyen et long terme ;
- déterminer les modalités souhaitées de la gouvernance partagée ;
- déterminer les approches des interviewés par rapport à la gestion de conflits ;
- identifier les intérêts personnels des interviewés et leur approche quant aux divergences entre les profils de bénévole et de salarié permanent ;
- recueillir l'avis de chacun sur la solution qu'ils identifient pour résoudre les conflits actuels et engager un travail efficace de structuration de la gouvernance partagée.

Trame d'Entretien :

Date :

Heure :

Lieu de déroulement de l'entretien :

Description du décor :

Conditions de passation de l'entretien :

Introduction : Météo, présentation de l'entretien, rassurer : il n'y a pas de mauvaises réponses ni de bonnes réponses, il s'agit d'un entretien où vous devez être subjectif : votre avis personnel, vos propres mots m'intéressent, des conditions (enregistrement ok ?), demandes autour de la confidentialité ou l'anonymat, autour du partage des informations (Thierry, forme de compte-rendu anonyme)...

Questions générales	Approfondissement si besoin	Commentaires
0. Questions générales sur la personne et sur son travail / son action		
Quel est votre âge ?		
Pourriez-vous me raconter votre parcours jusqu'à maintenant ? Pourquoi l'ESS ?	Si pas spécifié : comment êtes-vous arrivé chez Emmaüs ? Quelles étaient vos conditions d'arrivée ?	
Quelle est votre rôle/mission au sein d'Emmaüs Mundo' ?		A utiliser pour l'exercice des référents
Quelles sont vos motivations dans votre travail/bénévolat auprès d'Emmaüs Mundo' ?		A identifier pour l'exercice d'intérêt commun
I. Questions générales sur la gouvernance partagée		
Quelle est selon vous la définition d'une gouvernance partagée ?	Qu'est-ce qui est important pour une GP ?	Repérer les mots clés employés
Quelles compétences accorderiez-vous à la gouvernance partagée ?	Q. Secondaires : Quels domaines de décision ? Quels échanges avec la direction ? Degré d'indépendance ? Partager certaines décisions avec un collectif vous gêne ?	
Le processus de transition a été engagé depuis janvier, comment avez-vous personnellement et avec le groupe réalisé cette dernière ?	Quelle a été votre (première) réaction lorsque Thierry Kuhn a acté son intention de réaliser cette transition ? Avez-vous compris l'intérêt de cette décision ?	
Quel bilan général tirez-vous depuis ?	En ce qui concerne les réunions ? (général et sur les modalités)	

II. Questions sur les motivations personnelles et le conflit

<p>Quelle est votre motivation à mettre en place et à faire partie de cette gouvernance partagée ?</p>		
<p>Quelles sont vos craintes dans la mise en place et suite à la mise en place de la gouvernance partagée ?</p>	<p>Précisions : sur le court terme, sur le long terme</p>	
<p>Quelles sont vos attentes envers la gouvernance partagée ?</p>	<p>Q. Secondaire : Quels gains identifiez-vous (ou espérez-vous) par la mise en place de la GP ?</p> <p>Je pars du principe que tout le monde a, voire exprime des aspirations personnelles, pensez-vous en avoir, pouvoir les identifier et les partager, avec moi maintenant par exemple ?</p> <p>Pensez-vous qu'il possible de concilier aspirations personnelles et gouvernance partagée ?</p>	<p>Précisions : en termes de fonctionnement, de résultats, de communication, rapidité, décision, autonomie vis à vis de la direction...</p> <p>Noter ici une possibilité d'anonymat/confidentialité (Détail : Conflit Élise/Augustin = Premières heures vs Ferme, conflit François/GP autres activités vs Ferme. Dois-je mentionner précisément ?)</p>
<p>Avez-vous pu observer ou avez-vous été acteur dans de récents conflits au sein de la gouvernance partagée, comment les avez-vous vécus ?</p>	<p>De manière générale comment abordez-vous les conflits (acteur et observateur) ?</p> <p>Les estimez-vous justifiés ? Estimez-vous que le conflit soit une bonne chose ou qu'il doit être évité à tout prix ? Si oui, limite bon/mauvais conflit ?</p> <p>Quelles sont leurs origines ?</p> <p>Par quel moyen selon-vous peut on résoudre les conflits (comme ceux que vous avez cité ?)</p>	<p>← <i>Si approche pas claire</i></p>

III. Les objectifs et indispensables à la réussite de la GP

Comment et par quel(s) moyen(s) (outils, financement, formation, ...) estimez-vous que la mise en place de la gouvernance partagée soit concluante ?	Questions secondaires : Les outils déjà évoqués dans la structuration vous semblent-ils pertinents ? Auriez-vous d'autres idées d'outils ? (Forme, but, etc.)	Précisions et exemples si pas trop d'ouvertures : modalités, travaux/exercices attendus, milestones à atteindre Outils : une charte est-elle nécessaire ? Un manifeste ? Des travaux de groupes / pour connaître en détail les autres membres ?
Quelles sont selon-vous les conditions essentielles pour un bon fonctionnement de la gouvernance partagée ?	Précisions : fonctionnement idéal, conditions à remplir, règles. Questions secondaires : Un responsable auquel faire appel lors d'un blocage ?	

IV. Profils bénévole et employés : compatibles pour une gouvernance partagée ?

PREMIER PASSAGE	DEUXIÈME PASSAGE	
Quelle est selon vous la place (responsabilités/prise de décision) que vous occupez dans l'association ?	Estimez-vous que vous soyez dans ces termes aussi considérés que vos collègues ?	Si pas mention bénévole ou salarié, l'introduire
La charge de travail et les tâches actuelles qui vous sont confiées sont-elles suffisantes, insuffisantes, trop importantes ?	Q. Secondaire : En comparaison aux autres membres ?	
Que pensez-vous des relations entre les membres à ce jour ? Sont-elles bonnes ? Mauvaises ? Si oui, en quoi ? Si non, pourquoi ?	Si distinction salarié/bénévole pas spécifiée, l'introduire	

<p>A la suite de la mise en place de la gouvernance partagée, chacun sera sur un pied d'égalité en tant que membre.</p> <p>Estimez-vous que votre participation à cette dernière soit légitime ?</p> <p>Si oui pourquoi ?</p> <p>Si non pourquoi ?</p>	<p>Questions secondaires :</p> <p>Estimez-vous que les autres membres soient légitimes dans leur participation à cette dernière (au même titre que vous) ?</p> <p>Si oui pourquoi ?</p> <p>Si non pourquoi ?</p> <p>Perm. : surplus de travail de gérer les relations avec les bénévoles ?</p>	
<p>SI BESOIN :</p> <p>Votre gouvernance partagée est composée de différents profils, notamment des salariés et des bénévoles.</p> <p>Estimez-vous que les mêmes outils, opportunités, droits vous sont accordés : ressentez-vous une grande différence entre les profils ?</p> <p>Estimez-vous, comparé aux bénévoles/salariés vous recevez un traitement préférentiel, ou au contraire avec plus d'exigences ?</p>	<p>Si oui, en quoi ?</p> <p>Estimez-vous que ces différences de profil représentent des freins à la gouvernance partagée ?</p> <p>→ Pensez-vous que d'autres acteurs pourraient ainsi être intégrés ? Acteurs de financement, acteurs locaux ?</p>	

Dernière partie : questions générales, libre expression de l'interviewé.

Conclusion : Aimerez-vous recevoir un retour de l'entretien ? Si oui, proposition d'envoi d'un compte rendu. Si j'observe des points de convergences sur les attentes/ les outils/ etc, est-ce que ça vous convient que j'en fasse part tout en restant dans l'anonymat ?

Retranscription de l'entretien de Gérard Dupuis

Date : 04/05/2022

Heure : 13h30

Lieu de déroulement de l'entretien : Ferme solidaire de Bénaville

Description du décor : Espace ouvert, couvert, en extérieur. L'entretien se déroule sur une table en bois avec deux chaises de récupération.

Conditions de passation de l'entretien : Isolé des autres personnes de la ferme, mais passage fréquent. Présence des chiens de l'interviewé. Conditions pluvieuses.

Pierre : Première question, quel est votre âge ?

Gérard : J'ai 67 ans.

Pierre : Pourriez-vous me décrire un peu votre parcours jusqu'à maintenant ? Pourquoi avez-vous maintenant une activité dans l'ESS ?

Gérard : Alors j'ai été chef d'une entreprise d'informatique et de services, j'ai eu un certain nombre de salariés. Et après j'ai terminé, à prendre ma retraite à Saales, avec une activité individuelle sur internet pendant quelques années, seul mais dans un réseau. Après quand on est venu s'installer à Saales, je voulais chercher des activités puisque je venais de la ville, j'avais peur de m'ennuyer. Je voulais m'intégrer quoi. Ça fait 7 ans qu'on est à Saales. Les moyens c'est les associations, ou le bénévolat.

Pierre : Donc pour toi principalement, c'est un moyen pour occuper ton temps dans différentes activités.

Gérard : Oui c'est ça, se rendre utile.

Pierre : Est-ce que tu avais déjà un rapport avec Emmaüs ? Pourquoi sinon particulièrement Emmaüs ?

Gérard : J'ai été orienté plutôt caritatif, ou tourné vers les gens. J'ai contribué à remettre en place à Saales un comité des fêtes. Puis à créer avec Caritas la boutique solidaire de Saales : une création d'activité selon l'idée des gens qui se réunissaient dans quelques villages de la vallée de la Bruche. C'est là que la notion de boutique éphémère est apparue. La dernière saison en décembre avec Emmaüs, qui nous a fourni des jouets. Et comme on cherchait à pérenniser cette boutique avec l'idée d'avoir des emplois, Emmaüs était capable et savait mettre en place des contrats d'insertion. C'est ce qui m'a amené à Emmaüs. Je ne connaissais pas Emmaüs avant ça.

Pierre : Merci, j'en connais maintenant un peu plus sur ton parcours. Donc, tu travailles majoritairement sur la boutique, mais comment tu définirais ton rôle au sein d'Emmaüs, au sein de la Vallée de la Bruche.

Gérard : Comme j'étais depuis le début sur la boutique, je suis un peu le référent de la boutique. Puis j'ai collaboré avec les encadrants de la Vallée de la Bruche. Ce qui m'a amené et j'ai aussi été intéressé par le projet de la ferme, donc mon activité de Bénévole est essentiellement sur la boutique mais je suis intéressé à faire des liens sur toute l'opération sur la Vallée de la Bruche.

Pierre : D'accord, et pour être plus précis quelles sont tes tâches sur la boutique par exemple ?

Gérard : Actuellement sur la boutique je remplace quand il y a des trous. Sinon c'est essentiellement faire des approvisionnements à Bischeim. Et puis, essayer d'animer les bénévoles pour qu'on ait un groupe suffisant, pour participer à la boutique, la tenir, la décorer, chercher des thèmes originaux. L'animation des bénévoles, la recherche de bénévoles. Là-dessus je collabore avec Frédérique. Moi je suis le référent bénévole.

Pierre : Tu ne vas pas forcément avoir d'implication avec les personnes en insertion ?

Gérard : Dans la boutique on est une équipe, les salariés en insertions, les encadrants et les bénévoles, notre souci c'est que ces salariés en insertions on leur apporte ce pour quoi ils sont là : tenir la boutique au mieux, s'insérer et aller vers des emplois autant que faire se peut. On est motivé par les faits de pouvoir favoriser l'insertion.

Pierre : Je vais en découler là-dessus, dans cette action que tu as auprès d'Emmaüs Mundo', c'est quoi principalement tes motivations, est-ce comme tu viens de le dire d'aider les personnes à s'insérer ou tu as d'autres motivations ?

Gérard : Oui l'insertion c'est un motif, c'est utile. J'ai un peu découvert dans ces opérations qu'il y a des gens qui ne peuvent pas travailler directement, classiquement dans le circuit « classique ». Notre action c'est de les raccompagner vers l'emploi. Mais aussi la boutique c'est un lieu de vie pour le village : la boutique a un apport au village, écologique dans la vente de produits de deuxième main. La boutique en elle-même est aussi pour moi une motivation. L'animation et les relations sociales, que les gens viennent à la boutique, boire un café. Au début on faisait des activités à la boutique, ça doit être un lieu de cordialité, ça remplace les bistrotts qu'on avait au village, avec cet aspect d'économie circulaire, remettre dans le circuit des produits d'occasion et de limiter la production de produits quand on peut en réutiliser.

Pierre : Je vais en venir maintenant à des questions sur la gouvernance partagée. Tu en fais partie. Quelle est selon toi la définition d'une gouvernance partagée ?

Gérard : C'est mener l'activité et son développement en groupe. Sur un mode un peu égalitaire, horizontal entre les différents référents qui sont soit salariés, soit bénévoles. Tous les participants. C'est la collaboration, l'aspect égalitaire un peu comme une coopérative. Mais également utiliser les compétences des différentes personnes en complémentarité.

Pierre : Vu que vous travaillez en complémentarité, quelles seraient les compétences, limites, capacités selon toi d'une gouvernance partagée ?

Gérard : C'est justement la complémentarité, utiliser vraiment au maximum les compétences des uns et des autres en favorisant le partage et en développant ces dernières et pas les écraser comme un système hiérarchique pourrait le faire.

Pierre : Et d'un point de vue décisionnel, elle aurait capacité à agir sur quoi. Imaginons, tu es sur la boutique, qu'est-ce que tu estimes serait à partager dans la décision avec toute la gouvernance.

Gérard : La gouvernance c'est aussi un aspect gestion, les investissements, ces décisions économiques. C'est aussi développer, avoir de nouvelles idées sur des activités possibles, sur le développement de la solidarité apporté par la boutique. A la fois gestion et partage d'idées dans un sens d'avancer. Et aussi résoudre les problèmes qui peuvent se poser, dans les équipes, discuter de ces choses-là et que les différentes personnes encadrantes ne soient pas seules à gérer.

Pierre : La gouvernance partagée c'est une demande de Thierry Kuhn, quelle a été ta réaction quand il l'a annoncé.

Gérard : C'était très positif, ça correspond au triptyque d'Emmaüs, les différentes personnes qui veulent faire des choses ensemble. Va dans le sens d'utiliser au maximum ce que tous peuvent apporter.

Pierre : Si je continue là-dessus, en tant que membre, tu penses que Thierry Kuhn doit pouvoir avoir un regard sur la gouvernance ou être plutôt indépendant ? Quel degré d'indépendance souhaiterais-tu pour la gouvernance.

Gérard : Il faudrait avoir le maximum possible d'indépendance, parce qu'on a les clés entre nous. Après Thierry en fait partie, il s'associe aussi à ce projet. Après il est clair qu'il y a des décisions où c'est lui le directeur final. Mais je crois aussi que lui souhaite qu'il souhaite tirer un maximum de cette gouvernance. Je pense qu'il attend nos propositions. Il ne faut pas se limiter sur les domaines. Il validera en suite ou non, c'est quand même le directeur, y'a encore un conseil d'administration. Mais il faut qu'on essaie d'aller le plus loin possible. On est au meilleur endroit pour qu'il y a de l'animation et de l'adaptation du projet.

Pierre : La gouvernance a déjà été mise en place, vous êtes dans ce processus de transition. Quelles sont les étapes que vous avez réalisées, que retiens-tu de la transition ?

Gérard : On forme déjà un groupe, qui fonctionne assez bien. Il y a une certaine cohésion qui s'est développée et mise en place. On a quand même pris des décisions ensemble. Il y a un fonctionnement. La question qui se pose, et c'est pour ça qu'on a demandé à Thierry d'intervenir, c'est qu'il manque des maillons dans l'organisation qu'on veut mettre en place, des gens à embaucher. Et ça il faut la validation du directeur. Ce n'est pas la gouvernance partagée qui va entériner une embauche.

Pierre : Sur le fonctionnement à ce jour de la gouvernance, quel serait ton cours bilan ? Des choses à améliorer ? Notamment sur les réunions ?

Gérard : Je pense qu'on n'a peut-être pas encore la même idée de gouvernance partagée. Et une des tendances c'est d'être un lieu de discussion mais pas un lieu de décision suffisamment efficace. Dans ce cas, et c'est ce qui a été ressenti par certain, c'est de la perte de temps face à des urgences. Il y a encore beaucoup de choses à mettre en place et à essayer. Il ne faut pas que les réunions prennent trop de temps par rapport à ce qu'il y a faire de façon opérationnelle. Ce n'est jamais le moment le meilleur, mais oui c'est le risque, il ne faut pas que ça devienne un jeu, qu'on joue à la gouvernance partagée, on a vraiment des problèmes réels et il faut progresser.

Pierre : Ça peut donc être une de tes craintes par rapport à la gouvernance partagée. Est-ce que tu en aurais d'autre peut-être ? Sur le court terme actuellement ou peut être sur le long terme, en termes de fonctionnement ? En termes de lenteur peut-être ?

Gérard : Pour démarrer on avait fixé tous les 15 jours, là c'est trop surtout dans la période actuelle qui est très chahutée. Il manque des encadrants donc forcément ce temps-là il faut le réduire. Pour l'expérimentation, je pense quand on est stressé par des questions qu'on a en tête sur l'opérationnel, on a un peu de mal à se concentrer, à donner tout sur la collaboration sur tous les sujets disons. D'ailleurs, j'avais dit gouvernance partagée avec Thierry, mais c'était pas le terme qu'il employait, il disait gestion partagée. J'avais été un peu surpris.

Pierre : Toi en tant que membre, quelle est ta motivation à en faire partie de cette gouvernance partagée. Pourquoi participer à la vie globale de la Vallée et pas rester sur ton activité à la boutique ?

Gérard : Pour moi ça représente une possibilité de réfléchir sur les évolutions, et voir d'avoir des propositions. Ensuite on se rend compte quand même c'est utile ne serait-ce qu'à la boutique : il y a un partage d'information et des idées qui naissent quand on est ensemble. Tu mets quelques personnes ensemble quelque temps, il y a toujours quelque chose qui sort. Ne pas participer c'est rester au niveau qu'opérationnel. Là c'est pouvoir aller également au niveau innovant, évolution, organisationnel.

Pierre : Maintenant, est-ce que tu as des attentes envers la gouvernance partagée, d'autres peut-être que celles que tu as exprimé ?

Gérard : Mes attentes c'est déjà qu'elle fonctionne, qu'on soit stabilisé, qu'on trouve le rythme. Par exemple les ordres du jour, moi comme je les reçois je n'ai pas vraiment à tête à y réfléchir, je les laisse faire, même chose pour les comptes rendus. Moi je suis sur le moment, tout ce qui est avant ou après, je n'ai pas forcément le temps. Je suis assez spontané.

Pierre : Si je reformule, quels gains tu attends, que penses-tu retirer de la gouvernance partagée ?

Gérard : Que la boutique soit intégrée d'autant mieux dans toute l'opération de la vallée de la Bruche, qu'on en tire des synergies, des idées. Qu'on sache d'autant mieux être

complémentaire, proposer des choses qui viennent de la ferme ? Ou venant des premières heures ?

Pierre : Je vais enchaîner là-dessus. On en avait déjà parlé, mais je suis d'avis que chacun a des aspirations personnelles. Est-ce que tu penses toi en avoir, les identifier et les partager avec moi ?

Gérard : D'une part c'est s'occuper utilement, je pourrai faire autre chose, mais moi l'humain, créer ensemble, avoir de la cordialité, découvrir d'autres personnes, tout ça c'est beaucoup de mes motivations personnelles. Et aussi arriver à mettre en place des concepts innovants, des choses qui au niveau des communes de la Vallée apporte quelque chose.

Pierre : Tu penses qu'il est possible de concilier aspirations personnelles et gouvernance partagée ?

Gérard : Oui, car il y a un groupe, des possibilités d'innover, de réfléchir, de créer. Ce sont les avantages de la gouvernance.

Pierre : Si tu imagines que tous les membres ont leurs aspirations, tu penses qu'il y a moyen de passer au-dessus et d'éviter des blocages ?

Gérard : C'est une question de résolution de friction, petits conflits ou de mauvaise compréhension des autres ? Sinon j'ai quand même l'impression que notre projet qui est compatible avec les gens qui y sont.

Pierre : Justement à ce propos, tu as déjà pu être observateur ou acteur de conflits dans cette gouvernance partagée ?

Gérard : Tu sais on n'a pas eu beaucoup de vie, ça fait que quelques mois. Bah conflit non, en ce moment on a hésité sur l'organisation ici, pas de chef de projet, il y avait différents avis. Effectivement, c'est le problème un petit peu, les compétences ne sont pas forcément bien employées. C'est ce que j'avais dit, celui qui devrait être chef de projet de la ferme c'est Philippe. Donc le fait qu'il soit parti avec un objectif 100% sur la ferme, ce n'est pas efficace et ne correspond pas à 100% à l'objectif qu'on avait. C'est ce qu'on cherche à résoudre maintenant. Il y a un déséquilibre qui s'est créé entre des activités anciennes, la ferme, et ces nouveaux projets premières heures et chantiers externes, qui ont absorbés des compétences qui étaient dévolues ici à la ferme de Bénerville.

Pierre : Donc autour de cette problématique il y a peut-être eu des frictions. Comment abordes-tu normalement les conflits ?

Gérard : Moi je n'ai pas de rancœur, je cherche à comprendre et à trouver, faire avancer. Peut-être que lorsque j'ai des illuminations, je n'ai pas forcément raison, ça dépend aussi des personnes, même si je pense que mon idée serait meilleure, je n'y peux rien, il faut trouver autre chose. Je n'ai pas d'enjeu. Par contre je suis capable parfois de m'énerver un peu. Je n'ai pas toujours le calme. Mais je ne crois pas qu'il n'y a rien qui se dise. Il y a des frictions qui peuvent naître, mais si le truc retombant un petit peu, je suis toujours dans la recherche

de solutions. Mais en fait j'apprends aussi, que dans une structure comme ça, avec les objectifs de partage, on ne peut forcer personne : il faut soit arriver à convaincre ou se dire ma solution n'est pas la bonne et chercher autre chose. C'est aussi un des avantages, on se rend compte que comme il n'y a pas de hiérarchie, comparé à mes entreprises, j'avais l'habitude d'être assez meneur, maintenant j'ai conscience qu'il faut accepter de soit convaincre ou chercher plus loin si ça ne fonctionne pas.

Pierre : Tu penses que les conflits sont bons ? Mauvais ? Dans quelles limites ?

Gérard : Il ne faut pas favoriser les conflits, il faut faire attention à la façon dont les gens vivent le conflit. Chez certains ça peut vraiment obérer quelque chose. Mais sinon, je pense, et on le fait et il faut continuer, il faut se dire les choses tous ensemble. Dans des groupes comme ça, il y a des sous-groupes, et il ne faut pas qu'ils se créent des mini-gouvernances qui s'opposent à d'autres. On a souvent tendance à se mettre à la place des autres et à présumer ce qu'ils pensent et quelles sont leurs motivations. Il faut communiquer : pas mal de conflit viennent de suppositions. Comme la fois dernière avec Élise, je préfère dire quelque chose qu'il me semble couvrir pour le résoudre, et je pense qu'on est à un niveau entre nous suffisant pour que ça ne crée pas de choses irrémédiables.

Pierre : Maintenant on va aborder les points, les outils, financements, formations qui selon toi sont nécessaires pour que la gouvernance partagée soit concluante ?

Gérard : Il y a le temps déjà. Il faut aussi que la gouvernance partagée se passe à des moments où les gens et les cerveaux soient disponibles, sinon on risque des énervements voir même des démobilisations. Il faut être raisonnable sur le temps et éventuellement des sous-groupes pour que tout le monde ne soit pas toujours requis, mais qu'au moment où tout le monde est requis, tout le monde soit là. Oui les outils sont toujours nécessaires, il faut éviter les conflits récurrents. Comme la charte, je pense qu'on n'a pas tous la même conception, il faut faire encore attention de ce qu'il se passe auprès des personnes, qu'il y en a un qui était blessé, un qui est sur le point de partir. On n'a pas tous le même niveau de psychologie, il faut continuer. C'est peut-être un peu comme du coaching, de la psychanalyse : un niveau extérieur d'analyse, comme ce que tu fais un petit peu en ce moment. Observer et pouvoir aussi amener un regard extérieur.

Pierre : Ce serait quelque chose que tu souhaiterais, un coaching, de la psychanalyse.

Gérard : Oui qu'il y ait un apport sur la pratique, je sais pas si un seul de nous a tellement pratiqué ça. On a la bonne volonté, mais... Il y a ton stage qui apporte pas mal, beaucoup. Mais c'est vrai qu'une fois qu'on se lance le besoin continue, d'être vigilant sur ce qui se passe et de prendre à temps les problèmes qui se créent et les dysfonctionnements.

Pierre : Et quelles sont les conditions essentielles de bon fonctionnement, sous forme d'adjectifs ?

Gérard : Fluidité, synchronisation : on doit fonctionner synchronisés, se sentir, sentir l'autre, savoir comment on fonctionne les uns avec les autres pour être plus efficaces, plus fins sur notre fonctionnement.

Pierre : Si un blocage apparaîtrait, considères-tu qu'il serait intéressant d'avoir un élu sans candidature, un responsable dans le cas d'un blocage ? Ou tu penses que ce n'est pas nécessaire.

Gérard : Ce qui serait intéressant se serait plutôt une direction tournante, pour un mois par exemple. Ça fait qu'on saurait que la personne s'en occuperait que pour un mois, puis une autre personne.

Pierre : Dans ce rôle de directeur tu entends quoi ? Quelqu'un qui prend la décision si jamais il y a blocage, ou plutôt une sorte de coordinateur ?

Gérard : Non c'est ce qu'on disait éventuellement : un observateur du fonctionnement, de ce qui se passe, on pourrait dire tous les mois un qui a la charge de cette observation. J'aime bien, il y a pas mal de groupes qui fonctionnent avec cette présidence tournante. Chacun apporte ainsi sa façon de faire au moment où il est en charge.

Pierre : Maintenant si on discute de ton profil de bénévole, même plus généralement. Quelle est selon toi la place en termes de responsabilité et de décisions dans la gouvernance partagée ? Tu t'estimes égal aux autres ?

Gérard : C'est difficile, moi je vois toujours bien. J'ai un peu entendu, dans la Vallée, que j'ai un rôle un peu de mettre les pieds dans le plat. De ne pas accepter que des choses traînent, s'instaurent, qu'on laisse faire et petit à petit plus en plus de gens se désintéressent ou se mettent en retrait. Je crois au projet de gouvernance partagée, je n'hésite pas à dire ce qui me semble être en train de dériver. C'est parfois pris comme un manque de tact.

Pierre : Et dans la gouvernance tu ne ressens pas de déséquilibre, tu t'estimes considéré à la même enseigne que les autres.

Gérard : Ouais. Je pense que ça va. Après c'est à moi de prendre ma place, et ça pourrait faire partie de choses que j'aurai à dire. C'est moi qui suis la responsabilité de dire les choses que je pense mauvaises. Il faut se battre pas pour sa place mais pour ses idées.

Pierre : Tu ne ressens donc pas de différence entre les bénévoles et autres membres ?

Gérard : Il y a un risque, mais si on joue le jeu, il faut que tous se sentent investis au niveau de la gouvernance. Sinon, je pense que les bénévoles notamment décrocheront.

Pierre : En termes de tâche, notamment celle imputées par la gouvernance partagée. Les tâches qui te sont confiées, sont-elles trop importantes, pas assez ? On se repose peut-être sur toi ?

Gérard : C'est plutôt que moi je prends trop de chose sur moi. Cette question sur la considération des bénévoles, c'est plutôt qu'on a du mal à recruter. Je rêverai d'un groupe qui fonctionne avec plus de monde, où on peut plus se reposer les uns sur les autres. Actuellement

on est dans une phase de départ de bénévoles, on est à un moment où il faudrait trouver de la relève et ça prend du temps. J'ai pas actuellement suffisamment le temps pour faire ça.

Pierre : En comparaison avec les autres membres, la charge de travail est comparable ?

Gérard : Tout le monde fait ou essaie de faire sa part. Après, comme il a des manques actuels de personnes, forcément tout le monde est chargé, tout n'est pas en place comme ça devrait. Après en tant que bénévole, on a un emploi du temps différents, plus flexible, alors que les salariés ont des demandes fixes. Ça peut créer des différences entre les profils. J'ai compris que les salariés se protègent peut-être un peu plus au niveau de leur vie privée, nous les bénévoles on a plus les mêmes charges et on est plus flexibles.

Pierre : Justement, plus généralement, que pense tu des relations entre les membres ? Elles sont bonnes ? Mauvaises ? Pourquoi ?

Gérard : Elles sont assez bonnes mais les manques actuels, le fait que l'on bouche un peu les trous surtout au niveau des salariés, ça crée forcément un peu de tension.

Pierre : Pourquoi elles sont tout de même bonnes d'après toi ?

Gérard : Tout le monde a le même objectif et le même intérêt pour le projet d'Emmaüs dans la Vallée de la Bruche. Et par contre comme dit, il y a des rythmes différents des projets. Je sens, je ne sais pas si c'est vrai, premières heures et chantiers extérieurs ont un rythme très régulé, avec des équipes constituées assez nombreuses, alors que l'aspect bénévole sur la boutique et ici à Bénerville, c'est un aspect beaucoup plus flou encore. Tout n'est pas en place donc ça crée des rythmes différents, et ça a un potentiel un peu de tension entre celui qui dans ce rythme inorganisé et celui qui commence à fonctionner dans des rythmes structurés. Quand il y a des différences assez sensibles dans le vécu quotidien, ça a tendance à créer des ressentis de différence, qui peuvent être vu comme des différences de motivation ou d'implication.

Pierre : Lorsque la gouvernance sera totalement mise en place, estimes-tu que ta participation à cette gouvernance sera légitime ? Comparée aux autres membres aussi ?

Gérard : Oui je pense, il y a après une question de temps. Les salariés c'est leur temps de travail, les bénévoles c'est sur leur temps général, donc est-ce que j'aurai toujours autant de temps à donner, que je voudrais donner à ça ? Il y aura peut-être des moments où on en viendra à vouloir décrocher quelque temps, parce que je voudrais faire autre chose. Il y a aussi bénévoles qui essaient de gérer leur temps avec plusieurs choses. Les salariés aussi mais pendant par contre leur temps de travail le pourront.

Pierre : Et penses-tu que les autres seront légitimes ?

Gérard : Non, ils le sont tous, ils ont tous leurs compétences. Après si on parle des premières heures c'est un peu spécial. Est-ce que ça aura toujours un sens d'être rattaché ? C'est une activité qui s'invente. Peut-être qu'un jour ça se détachera du site ici. Les chantiers extérieurs, la même question se pose aussi. Certains sont d'avis que ça devrait être complétement intégré à

la ferme et être un accessoire, et d'autres pensent que ça devrait être assez séparé. Il y a encore des choses qui sont à préciser, à explorer.

Pierre : Si on identifiait d'autres profils pouvant être intégré à la gouvernance, comme les acteurs locaux, les financeurs, ça serait pertinent de les intégrer ?

Gérard : Dans la gouvernance telle qu'on la pratique, je ne pense pas, vu qu'il y a beaucoup de gestion opérationnelle. Par contre éventuellement une fois par an des réunions avec ces acteurs pour voir ce qu'ils en pensent, pour leur présenter les progrès. Dans une sorte de collège irrégulier.

Pierre : Une dernière question, est-ce que tu estimes que tu as les mêmes droits, opportunités que les autres membres ou qu'il y a des différences entre les profils ?

Gérard : Disons que à priori juridiquement je ne devrais pas avoir les mêmes droits, après dans l'esprit de gouvernance partagé, on n'est pas dans l'aspect juridique. On a un objectif de fonctionnement, et à ce niveau-là je pense que oui on a les mêmes droits. Après de toute façon les décisions qui regardent les finances et les objectifs nouveaux, c'est de toute façon la direction et le conseil d'administration qui prend la décision finale. Donc, ici on ne prend pas de décision juridique, on est toujours sous le contrôle d'une responsabilité qui est celle de la direction.

Pierre : Donc tu ne penses pas recevoir de traitement préférentiel ou qu'on attend plus de toi parce que tu es bénévole ? Vous vous estimez tous égaux et il n'y a pas de différence de traitement ?

Gérard : C'est ce que je ressens, après je ne suis pas dans la tête des autres. Tout le monde essaie de jouer le jeu et de pratiquer ça.

Retranscription de l'entretien de Pauline Desprès

Date : 04/05/2022

Heure : 15h30

Lieu de déroulement de l'entretien : Ferme solidaire de Bénaville

Description du décor : Espace ouvert, couvert, en extérieur. L'entretien se déroule sur une table en bois avec deux chaises de récupération.

Conditions de passation de l'entretien : Isolé des autres personnes de la ferme, mais passage fréquent. Présence des chiens de l'interviewé. Conditions pluvieuses.

Pierre : Première question, peut-être un peu tabou, quel est ton âge ?

Pauline : 46 ans

Pierre : Tu as eu un certain parcours, est-ce que tu peux m'en raconter un peu plus ?

Pauline : J'ai fait des études de psycho, un DS, puis tout de suite après j'ai travaillé en mission locale, en région parisienne pendant 6 ans. C'est un métier qui m'a beaucoup plu. J'étais la référente sociale. Je suis après revenu dans le coin en alsace, j'ai pu travailler comme responsable pédagogique dans une école privée où des jeunes étaient en alternance. Je faisais aussi de l'enseignement en santé, sécurité et mathématiques, puis tout ce qui est RH et il y avait aussi une licence, donc j'ai fait tout ce qui était formation, gestion prévisionnelle des compétences. Je me suis occupé d'un module bilan de compétences pour des masters en marketing. J'ai ensuite quitté suite à un problème de burnout. J'ai alors démarré un poste de psychologue au rectorat, j'ai mis en place la cellule d'écoute pour les agents du rectorats, profs ou administratif, pour les personnes qui rencontraient des problèmes au travail et qui avaient besoin de parler. Je m'occupais également des signalements autour des harcèlements sexuels et morales, les violences sexistes et sexuelles et les discriminations. En parallèle j'ai fait un bilan de compétence parce que j'avais envie de voir autre chose, et j'ai fait une certification de souffrologue. Je m'ennuyais au rectorat, et à ce moment il y avait une offre en tant que conseillère en insertion en prison avec Emmaüs, donc au départ c'était un 24h, et après un 35h, je voulais par contre développer mon activité de souffrologue. Finalement je me suis placé à la ferme de Bénaville, et en 35h, et ça me plaît vraiment parce que je suis revenu à mes premiers amours, c'est des conditions que j'apprécie.

Pierre : Et tu dirais que ton premier amour c'est alors l'ESS ?

Pauline : Plutôt l'insertion professionnelle et sociale. Après c'est vrai que le public n'est plus le même. Je travaillais à l'époque avec des jeunes, mais j'ai découvert les adultes au rectorat, et ici ça me plaît. Ce que j'aimerais, lorsque les personnes sous-main de justice arriveront à la

ferme, ça me plairait bien de travailler avec eux. J'avais fait un DU de sciences criminelles qui m'avait bien plu.

Pierre : Au niveau d'Emmaüs plus spécifiquement, quelles étaient tes conditions d'arrivée ? Une association où tu voulais travailler ?

Pauline : Non c'était plutôt le projet qui me plaisait bien. Après c'est sûr que les valeurs d'Emmaüs me parlent et que j'ai envie de défendre aussi sinon je ne serai pas là.

Pierre : Dis moi, actuellement, tu peux me donner un peu plus de détails sur ton rôle et tes tâches dans ton métier chez Emmaüs.

Pauline : J'ai un rôle un peu éclectique, mais ça me convient très bien. Mon rôle principal c'est l'accompagnement professionnel et social des salariés en insertion. Avec eux je vais lever tous les freins sociaux. S'il y a des démarches administratives que je suis en capacité de faire je fais sinon je réoriente auprès de travailleurs sociaux. Ensuite, on définit les envies professionnels, je les aide à construire leur parcours, au niveau des stages, des formations, les positionner. Je m'occupe aussi, j'ai pris en main depuis quelque temps le plan de formation des salariés. Je gère ce qui est administratif et suivi financier. Mes particularités sur le poste de CI spé, j'aide à la planification des activités, je participe à certaines activités et je peux aussi sur site être présente et relancer sur des activités, rappeler les règles de sécurité. Au niveau de la boutique je vais un peu chapoter les salariés sur l'organisation, s'il y a des conflits également. Au niveau CIspé je me recrute des recrutements des salariés avec les encadrants. Je fais le suivi des dossiers des salariés, etc. Quand on a de l'administratif, par rapport au salarié s'il y a des contrats, je chapote Malika pour ça.

Pierre : Dans ton travail actuel, quelles sont tes motivations principales ?

Pauline : Je le sens là, je le sens dans mon corps. Ce qui me motive c'est de retrouver les salariés, de pouvoir les accompagner, travailler sur leur autonomie, confiance en soit, leur parler. On est aussi dans un environnement top, c'est super agréable la nature. J'aime être dans la nature. Autre motivation, on est une équipe où il y a du soutien et de l'écoute. C'est très important pour moi, j'ai eu une mauvaise expérience, et si ce n'est plus le cas je partirai. Je dois prendre soin de moi.

Pierre : Maintenant on va aborder des points autour de la gouvernance partagée. Tu pourrais me dire ce qu'est pour toi la définition d'une gouvernance partagée ?

Pauline : C'est assez utopique : c'est pouvoir mener un quotidien par un travail collaboratif, un partage de connaissances et de compétences, et aussi que chacun reste à sa place. Que l'on fasse en fonction de nos compétences. Et que chacun trouve sa place, c'est important pour moi ça, que chacun se sente à sa place. Ensemble et chacun à sa place. Pour qu'on puisse travailler en solidarité.

Pierre : En tant que membre de la gouvernance partagée, quelles compétences tu donnerais en termes décisionnels à cette dernière ? Sur quoi elle pourrait agir ?

Pauline : Sur des décisions qui concernent l'ensemble du projet. Par exemple pour les salariés, les décisions qui peuvent être prise pour eux, doivent d'abord être prises par eux. Ils doivent pouvoir faire leur choix. Je ne voudrais pas que la gouvernance puisse faire un choix sur le parcours d'un salarié. Même si en termes de main d'œuvre ou ressources humaines, ce n'est pas à la gouvernance d'intervenir sur le parcours d'un salarié. Ce sera plus des décisions stratégiques. C'est à dire développement de nouvelles activités, pour avoir la vision de tout le monde. Dans la globalité du projet. Ou encore définir une stratégie communication, de commercialisation ou de développement.

Pierre : Donc l'utilité de la gouvernance serait une prise de recul, ouverture d'esprit, un échange pour développer le projet global ?

Pauline : Ouais, innover ensemble. Après c'est aussi pour les décisions autour des dépenses financières importantes. Même si je suis moi pas celle qui va demander le plus d'argument, qui s'y connaît en économie, ça devrait être un échange.

Pierre : La gouvernance a été demandée par Thierry, quelle a été ta réaction à cette annonce ?

Pauline : Ma première réaction a été que c'est super, ça permet à tout le monde de s'exprimer et de travailler ensemble, mais je pense qu'il faut quand même avoir quelqu'un au-dessus, une sorte de garde-fou. Je ne suis pas sûr que sans garde-fou ça fonctionne. Quelqu'un garant du fonctionnement et positionné au-dessus.

Pierre : Justement dans le cas d'un blocage, estimes-tu que ça serait intéressant d'avoir un élu parmi vous qui prendrait la décision en cas de blocage ?

Pauline : Je pense qu'il faut que ça soit quelqu'un d'externe. Si on considère les personnes du groupe, les personnalités. On a des intérêts personnels, on a des visions différentes, rien qu'entre salariés permanents et bénévoles. On le voit très bien dans les discussions. Pour ce genre de décisions, c'est au directeur de prendre la décision et pas quelqu'un qui a participé au débat.

Pierre : Aurais-tu d'autres craintes à propos de la gouvernance partagée à court et long terme ?

Pauline : Aujourd'hui ma crainte ce sont les personnalités. Pour moi, on n'aurait pas dû intégrer les bénévoles. Une autre crainte c'est qu'on soit beaucoup dans du blabla. On a pu s'exprimer et c'est bien, mais il faut du concret, de la mise en action de choses. J'entends bien qu'il faut qu'on pause les choses. Mais il faut qu'on aille plus vite, ça tire trop en longueur dans la mise en place. Je n'arrive pas à voir de choses concrètes, on n'a pas dit clairement qui prenait quelles décisions, quelles sont les responsabilités des uns et des autres. On a un besoin urgent de le poser.

Pierre : Tu parlais de la direction, de Thiery, qui pourrait être garde-fou. Quel degré d'indépendance tu imagines pour la gouvernance ?

Pauline : Il ne doit pas forcément être plus présent. Mais là où on n'arrive pas à statuer, où il y a des désaccords importants avec conflit, il faudrait qu'il intervienne. Sur invitation, pas à toutes les réunions. Un rôle de personne extérieure qui rappelle les choses.

Pierre : Concernant la transition que vous êtes en train de faire, quel est ton regard sur cette transition ?

Pauline : Il y a une évolution par rapport à il y a un an. Il y a des choses un peu plus posées, je trouve qu'il y a plus de collaboration, je sens moins les séparations. On est un projet unique dans la vallée et je le ressens plus. En septembre je n'arrivai pas à trouver ma place avant, que j'étais un pion à déplacer. Maintenant il y a plus de liant, il y a une cohésion qu'il n'y avait pas avant.

Pierre : Qu'en est-il de la structuration ? Et de la tenue des réunions ?

Pauline : On fait du sur place et on continue à faire du sur place car tout le monde n'est pas là aux réunions. On a aussi fait énormément de réunions sans avancer. Certes ça a permis de poser les choses et de créer de la cohésion, mais il faut passer à un niveau supérieur pour développer les différents projets. Au niveau de la ferme on est beaucoup dans le blabla.

Pierre : Maintenant on va détailler un peu plus tes motivations à faire partie de cette gouvernance partagée, pourquoi c'est intéressant de la mettre en place et d'en faire partie ?

Pauline : Moi c'est uniquement parce que c'est de la nouveauté, une nouvelle expérience. Je n'ai pas d'a priori, ça sera à voir, il faut tester, découvrir.

Pierre : Qu'est-ce que tu attends si elle fonctionne de la gouvernance ? Quels gains par rapport à une gouvernance classique ?

Pauline : Du bien-être physique et psychologique. Je dirais parce que la gouvernance partagée pourra renforcer encore plus le travail d'équipe et la cohésion et ça permettra de dire que si une problématique ou un mal être on peut compter sur nos collègues pour avoir un autre regard sur la situation avec des idées et des solutions. Avec cette cohésion, ça sera beaucoup plus facile d'aller vers les collègues pour en discuter. Avoir beaucoup plus d'échange, pour moi c'est super important. Si ça fonctionne, et qu'on est tous au même niveau, il n'y aura pas de gens qui veulent faire les petits chefs, surtout s'ils n'ont pas la légitimité. Ça va aussi m'enrichir de pouvoir partager avec des personnes qui ont d'autres compétences ou d'autres expériences. J'aime réfléchir et évoluer dans ma façon d'être. Ça me permettra de ne pas m'ennuyer.

Pierre : Ces gains, sont plutôt personnels. Est-ce que tu aurais d'autres aspirations personnelles dans ton travail ?

Pauline : Ce que j'ai déjà dit, c'est déjà bien.

Pierre : Tu penses qu'aspirations personnelles et gouvernance partagée c'est conciliable ?

Pauline : Je pense. Après certaines viennent du boulot, et tu ne peux pas aller à l'encontre de ton boulot. Les miennes je pense pouvoir concilier, sans mettre de côté mes aspirations. En ce qui concerne celles des autres, je ne sais pas comment les gens peuvent évoluer. Je pars de

principe qu'on n'est pas statiques. Aujourd'hui, il y a des aspirations qui freinent la gouvernance, mais demain je ne sais pas. Il peut y avoir un déclic, un entraînement dans la gouvernance partagée. Si on n'a pas avancé aussi vite c'est dû à ces freins. Ce sont des peurs, et je ne peux pas dire pour l'avenir. Je crois beaucoup en l'évolution, parfois je me prends par contre des claques, mais j'ai pas envie de me freiner moi, je veux croire en ce que je fais, et je ne veux pas y penser. On est assez à être créatifs pour trouver des moyens. Je ne désespère pas.

Pierre : Justement, souvent ces craintes, peurs, mènent à des conflits. Les conflits, en tant qu'observatrice ou même qu'actrice, comment les vis-tu ?

Pauline : Moi lors d'un conflit, si je suis concernée, si je suis un protagoniste, j'aurai à dire clairement les choses. Dans un conflit je dis les choses, je pose, puis on discute. On voit ensuite si on concilie. Je ne laisserai pas un conflit trainer. Je suis plus dans la conciliation et la définition d'un terrain d'entente. Après j'encaisse beaucoup, mais au bout d'un moment si ça ne marche pas, je pars. Je fais de la photo, et je trouve intéressant de prendre différents angles de vue. Pour moi c'est important de connaître l'angle de vue de chacun. J'ai aussi fait une formation de PNL, faire parler les gens, ouvrir leur choix des possibles.

Pierre : Donc en tant qu'observatrice, tu aides à la conciliation, à l'expression et l'ouverture des esprits.

Pauline : Oui c'est ça haha

Pierre : Est-ce que tu estimes que les conflits dans la gouvernance partagée que tu as pu observé auraient pu être évités ?

Pauline : Celui à mon arrivé, je n'ai pas pris position, je ne suis pas intervenu car j'étais nouvelle et j'observais. Aujourd'hui les conflits viennent d'aspirations personnelles très différentes. Et peut-être que la définition d'une structure d'insertion n'est pas claire pour tout le monde. C'est plus un manque d'information réel de ce qu'on attend de nous. Et on ne met pas forcément le salarié en insertion au centre du projet. La ferme, les chantiers sont des outils pour nous aider à accompagner les salariés. On parle beaucoup de projet, et pas des salariés. Si on parlait de la permaculture : « Quels sont vos rêves ? », je ne pense pas qu'on soit beaucoup à partir du salarié. Je pense que c'est pour ça qu'il y a conflit en ce moment.

Pierre : Par quel moyen on pourrait résoudre ces conflits ?

Pauline : Je pense qu'il faudrait repartir et reprendre cette formation culture : quels sont vos rêves, et qu'on repositionne les salariés à ce moment-là. Qu'on réexplique à quoi sert un chantier d'insertion. Qu'est-ce qu'on va mettre en place pour aboutir à notre rêve par rapport au salarié. C'est mon point de vue, mais je pense que certains le partagent mais l'ont oublié. Repréciser ce que fait Emmaüs, pour quoi, pour qui et comment.

Pierre : Sur la finalité de la gouvernance partagée, par quels moyens, outils, financement ou autre, pourras-tu estimer que la gouvernance partagée est concluante ?

Pauline : Les outils de travail collaboratifs pour mieux se structurer, s'organiser et qui permettent de mieux prendre les décisions sont importants. Lorsqu'on aura bien formalisé les rôles de chacun, ce que chacun fait sur le terrain, et aussi la notion de référent au niveau de la gouvernance partagée, ça ira mieux : les rôles et missions de chacun, fiche de poste, fiche d'intervention pour bénévole. Qu'on ait un cadre inscrit dans le marbre. Qu'on formalise aussi qui participe à quelle décision, quand, comment. Sans nous mettre dans un cadre où on se sent serré. Il faut des choses claires, posées, par écrit pour que ça soit clair pour tout le monde. La communication est super importante, il faut que ce qui soit dit soit clair pour tout le monde.

Pierre : Est-ce que tu as une idée d'outils précis ?

Pauline : Je pense qu'il faudrait un outil partagé, peut être un agenda, quelque chose où chacun peut aller pour la planification des activités. Pour pouvoir dire quel salarié fait quoi, où je puisse intégrer les formations, les déplacements, que chacun puisse modifier sans avoir à envoyer des mails. Ça nous permettra de mieux gérer aussi nos ressources matérielles, ce qu'il nous faut en termes de matériel et de véhicules. Sans que ça soit difficile à comprendre, que les bénévoles puissent aussi consulter.

Pierre : Sur la gouvernance partagée, imagine qu'elle soit finie, quelles sont les conditions essentielles pour que tu puisses estimer qu'elle est concluante ? Sous forme d'adjectifs ?

Pauline : Il faut qu'elle soit structurée, respectueuse, et ouverte. Ouverture d'esprit, ouvert aux propositions, aux critiques constructives, etc.

Pierre : Maintenant on va parler des différents profils qui composent la gouvernance partagée. En ce qui te concerne, quelle est ta place en son sein, tu te sens considérée ?

Pauline : Pas de soucis pour moi, j'ai une certaine indépendance qui montre qu'on me fait confiance, j'ai des retours positifs de mes collègues, des salariés en insertion, ce qui est important. En termes de responsabilité, je suis sur des responsabilités qui me conviennent au niveau des décisions. Au rectorat il fallait passer par le N+1, N+2, etc et faire corriger les courriers par les supérieurs. Donc des fois j'ai du mal à me dire que j'ai plus de liberté, mais j'ai des responsabilités qui me conviennent parfaitement, je suis à l'aise, je suis bien.

Pierre : Et en termes de charge de travail ? Est-elle insuffisante ? Trop importante ?

Pauline : Maintenant c'est suffisant, en sachant que parfois je prends des trucs en plus. J'arrive à faire en sorte d'avoir des journées bien remplies et j'avance bien. Mais je ne suis pas encore capable de dire stop quand c'est trop. Là c'est bon, mais j'ai fait un burnout par le passé, j'arrive pour l'instant à concilier, je ne me sens pas déborder. Si je sens que je suis déborder il faudra que je dise stop.

Pierre : Et si on compare ta place aux autres ? En termes de responsabilités et de décision, tu es aussi considéré que les autres membres, collègues ou bénévoles en termes de considération ?

Pauline : Oui je trouve. On est dans une gouvernance partagée, donc ma place est la même que les autres, je pars là-dessus car c'est le principe. Je ne me sens pas au-dessus ou en dessous des bénévoles. Quand j'ai dit qu'on a commis l'erreur d'intégrer les bénévoles dans la gouvernance partagée, ce n'est pas en termes de place. C'est plus une question d'aspirations personnelles. Je pense que c'est l'histoire du salarié au centre, on n'est pas là pour développer un espace d'accueil ou un projet, mais qu'on est là pour les salariés.

Pierre : Tu penses que cet esprit on est là pour les salariés, tu penses que c'est quelque chose qui n'est pas partagé par les bénévoles de la gouvernance ou les bénévoles en général ?

Pauline : Je pense que c'est pour les bénévoles là. Par exemple Gérard a compris qu'il y a peu que certains étaient en insertion. Encore maintenant, il me parle de profils intéressants lors de recrutement, alors que pour l'insertion, peu importe leur profil, si les gens sont intéressés et s'engagent dans l'accompagnement, ils sont intéressants. Ce n'est pas tant une place ou des responsabilités qui diffèrent, c'est une différence de vision. Je ne me mettrai pas supérieur au bénévole. Après c'est plus par rapport à mes collègues. Pour moi, Isabelle, elle est hiérarchiquement au-dessus de moi, car elle a des responsabilités beaucoup plus importantes, et des missions qui engagent des responsabilités auprès de financeurs, de maires, et donc pour moi au niveau hiérarchique elle est au-dessus de moi. Pour moi, Isabelle, j'ai du mal à la mettre sur le même niveau que nous, ou les encadrants. Même Jeanne, pour moi, même si elle est en alternance elle a un niveau supérieur par rapport à la gestion du projet. Elles sont plus dans le développement, la stratégie. Elles sont moins dans le quotidien des salariés en insertion.

Pierre : En ce qui concerne la charge de travail en comparaison aux autres membres ? Comparé aux bénévoles par exemple ?

Pauline : De toute façon les bénévoles restent des bénévoles. Pour moi qu'ils soient présents autant, je trouve ça beaucoup. On ne peut aussi pas comparer, on n'est pas au même statut. Mais un bénévole à 35h ça pose un problème. Ça ne veut pas dire qu'ils n'ont pas de responsabilités, mais en termes de charge de travail aucun problème.

Pierre : Tu penses que la disparité en termes de disponibilité peut poser des problèmes pour la gouvernance partagée ?

Pauline : Non parce que je pense que c'est plus une question d'investissement, de motivation. C'est sûr qu'on m'aurait dit qu'on fait participer tous les bénévoles, j'aurais dit stop. Mais François et Augustin sont les plus investis des bénévoles. Donc c'est parce que c'est eu. Leur investissement justifie leur implication. C'est les personnalités qui sont compliquées.

Pierre : Que penses-tu des relations entre les membres, sont-elles bonnes ou mauvaises ?

Pauline : Elles sont bonnes avec les bénévoles, je passe au-dessus des remarques. Avec les collègues elles sont très bonnes. Parce qu'il y a vraiment de l'entraide, de l'écoute, du soutien et ça fait du bien. On est une bonne équipe et c'est vraiment bien. Avec les bénévoles, il y a une distinction parce que ce n'est pas mes collègues, il y a moins d'échanges, je partage plus

ma mission avec mes collègues. Quand il y a des difficultés avec les salariés, j'en parle plus avec mes collègues.

Pierre : Quand la gouvernance sera mise en place, chacun sera sur un pied d'égalité. Tu penses que ta participation à cette gouvernance partagée sera légitime ?

Pauline : Oui, parce que j'aurai participé à la mise en place. Parce que j'estime que le poste que j'ai est important. Et parce que je suis une chouette fille.

Pierre : Tu penses que les autres membres seraient également légitimes ?

Pauline : J'aimerais bien. Je pars du principe que si on construit une gouvernance, si on inclut des personnes, on ne peut pas revenir en arrière et dire qu'une personne n'est plus légitime. Si tu es accepté, tu es légitime.

Pierre : Alors est-ce qu'il aurait fallu les accepter de base ?

Pauline : C'est la question que j'ai. Après, je me dis qu'on n'a pas les mêmes visions, mais peut être que c'est intéressant, ça va nous busculer dans notre vision ? C'est peut-être un challenge plus intéressant si on a des visions divergeantes ? Je pense que c'est lourd les éléments qui divergent, mais peut-être qu'on peut voir ça comme un challenge, et voir le positif, que ça nous fera avancer, permettre de dire les choses. Si après on voit que ça met trop de frein, il faudra se poser la question. Si c'est trop d'énergie de dépensée, demander à Thierry de prendre une décision sur leur participation. Ce qui peut amener à une perte dans leur investissement.

Pierre : Est-ce que tu penses que d'autres acteurs pourraient être intégrés ? Des acteurs locaux ?

Pauline : Je pense qu'aujourd'hui il faut en premier stabiliser, équilibrer, que ça fonctionne. Après si on intègre il faudra se poser la question qu'est-ce qu'ils vont apporter, qu'est-ce qu'on va leur apporter. Mais aujourd'hui ce n'est pas la question.

Pierre : Dernière question, est-ce que tu penses qu'en termes de droits, d'outils, de moyens, d'opportunités tu es sur un pied d'égalité avec les autres membres ?

Pauline : Oui, pour moi sur ce sujet, il n'y a pas de soucis. Par rapport à d'autre qui ont des bureaux fixes, moi de bouger ça ne me dérange pas du tout. Je ne me sens pas léser par rapport à mes collègues. Donc actuellement, la seule question qui se pose c'est autour des personnalités.

Pierre : Je vais ajouter une dernière question, si un jour il s'avère qu'un de tes collègues, salarié permanent, exprime des aspirations personnelles que tu juges comme freinant la gouvernance partagée, tu mettrais aussi en question sa participation ?

Pauline : C'est une autre question, car il s'agit d'un employé. Je pense qu'il faudra en parler dans l'équipe, et se dire peut-être la gouvernance partagée ne fonctionne pas avec les personnalités, et on revient sur quelque chose de traditionnel. Par rapport par contre aux personnes présentes, les permanents, je n'ai pas de doutes, il n'y aura pas de problèmes. Et si il y a de nouveau venant, du moment qu'on est structuré, la transition sera plus facile.

Retranscription de l'entretien de Maxime Desplat

Date : 09/05/2022

Heure : 09h00

Lieu de déroulement de l'entretien : Locaux de Schirmeck, Salle El Mundo

Description du décor : Bâtiment rénové, grande salle, autour d'une table en bois et sur des chaises de bureau. Dans un coin de la salle.

Conditions de passation de l'entretien : Isolé des autres personnes des bureaux. Pas d'intervention ou d'interruption. Accompagné de boissons.

Pierre : Première question, peut-être un peu tabou, quel est ton âge ?

Maxime : 52 ans, ce n'est pas tabou je suis en pleine forme.

Pierre : Tu peux me raconter un peu ton parcours jusqu'à maintenant ?

Maxime : J'ai un Bac+2 en organisation et gestion de la production. J'étais destiné à travailler dans l'industrie. J'ai eu une assez longue carrière dans l'industrie du luxe, de la joaillerie. 5 ou 6 entreprises, dont des sous-traitantes. J'ai plutôt eu de belles expériences, c'était dans la gestion de matières précieuses, ou dans le contrôle de gestion. Jusqu'à l'avant dernière entreprise où j'ai fait 12 ans, avec beaucoup d'investissement personnel. J'ai commencé en tant que technicien et fini cadre, donc une belle évolution. L'entreprise a été rachetée par un fonds de pension et après 4 années elle a été démantelée et revendue. C'était une mauvaise expérience, j'ai décidé de faire une reconversion, même si j'ai eu une petite expérience pendant 2 ans dans une entreprise pour mettre en place une ERP. Donc reconversion par suite d'un bilan de compétence où le fil conducteur était en gros emmener, conduire quelqu'un quelque part. J'ai commencé mon bilan de compétence en mars 2020, juste avant le COVID. J'avais déjà signifié à l'entreprise que je partais en novembre. Et me voilà chez Emmaüs.

Pierre : C'était le premier choix ?

Maxime : J'ai fait une immersion à Nantes, puis dans le Lot, puis près de Lyon et après à Cernay dans une communauté chez Emmaüs, puis ici à Bénerville chez Emmaüs Mundo'. J'ai eu alors une proposition de Thierry Kuhn pour commencer en janvier.

Pierre : Tu dirais que tu as eu un bon accueil chez Emmaüs ?

Maxime : C'est un peu spécifique car le responsable que je remplaçais était malade. Donc je suis directement rentré dans l'opérationnel. Mais oui j'ai eu un bon accueil. Mais je n'ai pas

eu d'insertion avec les gens de Mundo. J'ai eu un bon accueil chez les Bénévoles, j'ai été logé chez Gérard pendant huit mois.

Pierre : Comment est-ce que tu pourrais décrire ton rôle actuel dans ton travail chez Emmaüs ?

Maxime : Je pense que c'est un rôle de bienveillance, autant que les salariés en insertion qu'auprès des collègues. Ma fiche de poste c'est l'accompagnement technique des salariés, un appui opérationnel et aussi bien entendu une veille sur les conditions de travail, leur posture, leur santé. Remonter les informations, vu que je suis le plus proche des salariés en insertion. Je suis toujours sur la limite, car je n'ai pas de formation de travailleur social, ce sont seulement mes expériences qui me servent et j'ai peur parfois de faire une connerie de mon tromper et d'abimer la personne. Et il n'existe pas vraiment de formation d'encadrant. Mais ça serait intéressant de trouver du renforcement, pas forcément une formation.

Pierre : Tu vois d'autre point de motivation dans ton travail en dehors de l'expression d'une bienveillance ?

Maxime : Une grosse motivation c'est de vraiment faire du développement, de trouver des solutions qui n'existent pas pour les salariés en insertion. Dans le processus et aussi de créer de toute pièce. C'est un travail de développeur. Et en plus on le fait ici à 6 mains, avec une très belle relation avec les collègues, j'adore ça. Le travail en équipe, les cerveaux qui vont dans le même sens c'est grisant.

Pierre : Ce serait une condition sine qua non une bonne relation d'équipe ?

Maxime : Travailler seul c'est dur, même si les relations ou l'ambiance n'est pas bonne je chercherai d'abord à mettre en place une bonne ambiance, par une sortie, un café.

Pierre : Maintenant des questions sur la gouvernance partagée. Quelle est ta définition d'une gouvernance partagée ?

Maxime : Pour moi c'est permettre à un groupe de personnes de prendre des décisions à un niveau égal grâce à des règles strictes, à une structure validée et acceptée par le groupe.

Pierre : Quel type de compétence au niveau décisionnel une gouvernance partagée devrait-elle avoir ? Et aussi quel degré d'indépendance ?

Maxime : Pour moi elle ne doit pas être totalement indépendante, il y a des validations, des décisions que la direction doit prendre. Ce sont par contre des décisions structurelles ou financières majeures, mais une gouvernance partagée selon moi qui fonctionne prend des décisions à tous les niveaux. Et elle doit avoir la maîtrise de ses finances, sinon c'est difficile. Un des points aussi pour que ça fonctionne ça serait de faire des moments festifs au sein de groupe, où on ne parle pas de travail. Boire un coup et griller des saucisses.

Pierre : Depuis janvier vous avez fait une transition vers la gouvernance partagée. Quel est ton vécu de cette transition ?

Maxime : Alors c'était déjà quelque chose que je souhaitais, on l'avait mise en avant l'année dernière vers octobre novembre avec Thierry. Donc je suis content que ça se mette en place. C'est très bien que la décision a été prise que tu viennes, sinon je suis convaincu que ça aurait été un échec. Il faut des compétences, et du temps pour mettre en place. Je le vis plutôt bien, j'ai un peu peur que ton temps soit trop court. Je pense que ça être long, car il y a déjà un historique, et il y a encore des décisions à prendre. Pendant que tu structures, on se cherche encore. Tu es peut-être arrivé un chouillat trop tôt.

Pierre : C'était donc plutôt porter par toi et par Thierry ?

Maxime : Et Isabelle. Je pense même que le moteur au départ c'était peut-être plutôt Isabelle. Je ne sais plus vraiment comment c'est arrivé. Mais en tout cas j'ai très bien reçu cette nouvelle, on sortait d'une situation où on avait une vraie pyramide hiérarchique qui ne me convenait pas du tout.

Pierre : De manière général, la hiérarchie c'est quelque chose que tu n'apprécies pas ?

Maxime : Si, mais quand la hiérarchie est compétente. Une hiérarchie qui prend des décisions compétentes ne me dérange pas.

Pierre : Si à ce point tu pouvais déjà tirer un bilan de la gouvernance partagée, que dirais-tu ?

Maxime : Premier bilan, c'est que ça bouleversé pas mal de chose dans le fonctionnement de chaque personne, ça a impliqué plus les personnes qui étaient dans l'ombre et ça a modéré ceux qui étaient toujours dans la décision. Ça va certainement faire un peu de ménage, avec les personnes qui n'aiment pas ce mode de fonctionnement. Ça a aussi accéléré les décisions, des petites certes, mais prises ensemble en réunion. Je pense que ces décisions auraient encore trainé à ce point sans la gouvernance partagée. C'est plus facile quand la décision a été prise collégialement. Ce dont j'ai peur c'est que des frustrations ne soient pas encore exprimées, et subies. Le mail de Jean par exemple, qui ne veut plus participer, c'est okay, mais il y en a peut-être d'autres.

Pierre : Est-ce que tu aurais d'autres craintes peut-être ? Sur la mise en place ? Le fonctionnement de la gouvernance partagée ?

Maxime : J'ai une seule crainte, c'est le après toi. Comment on va utiliser les outils, faire vivre la gouvernance partagée. Peut-être par manque de temps, ces outils vont mourir. Pour moi ça dépend du sens que la structure va prendre. Pour moi il faut une personne qui ai une vision globale du projet, qui pourra reprendre ces outils.

Pierre : Tu vois des motivations à ce qu'on ait une gouvernance partagée, à la mettre en place ?

Maxime : Le confort de la prise de décision, qu'elle ne soit pas supportée que par une seule personne. Je pense aussi à la dynamique de groupe qui peut suivre une prise de décision collégiale, ça augmente l'implication. La structuration aussi, à partir du moment qu'on décide

quelque chose, on sera plus structuré et ce dû à la participation collégiale. Et aussi l'innovation, en matière de RH. Il faut changer les habitudes RH en France, c'est une catastrophe.

Pierre : Si tu t'imagines dans 3 ou 4 mois avec une gouvernance partagée fonctionnelle, quels gains espères-tu retirer de la gouvernance partagée ?

Maxime : Un gain qu'on pourrait en retirer c'est d'avoir d'autres idées de développement d'Emmaüs dans la Vallée. De commencer une réflexion sur le futur du projet Emmaüs dans la Vallée. Être plus efficace d'un point de vue stratégique sur le long terme. Après on est d'accord qu'il faut une personne pour gérer tout ça. Après le brainstorming est essentiel. A plusieurs c'est génial, tout seul non. Mais il faut sécuriser. Pas de la hiérarchie, mais un garant en termes de réunion.

Pierre : Mais toi en tant que salarié, qu'est-ce que tu pourrais en gagner.

Maxime : De la fierté, je serai fier de participer à ça si c'est fonctionnel. Bien souvent les gouvernances partagées mise en place explosent assez rapidement.

Pierre : En ce qui concerne les aspirations personnelles, tu penses en avoir dans ton travail ou envers la gouvernance partagée ?

Maxime : A part ce que je t'ai déjà dit, non. Partir à la retraite avec une satisfaction. Ou peut-être de racheter mes années précédentes où j'ai certainement participer à des licenciements, et je pense que le boulot que je fais actuellement c'est une promesse que je me suis faite de retourner la table, j'ai dû faire du mal avec mes travaux précédents.

Pierre : Est-ce que tu penses qu'on peut concilier aspirations personnelles et gouvernance partagée ?

Maxime : Je pense que mettre en place une gouvernance partagée a une influence sur ta vie personnelle, comme utiliser des principes de gouvernance partagée, des techniques au sein de la famille.

Pierre : Si je reformule, si tu imagines des aspirations personnelles peut-être aux autres membres, tu penses que ça sera conciliable avec la construction de la gouvernance partagée ?

Maxime : Non je pense que la gouvernance partagée a plusieurs étages d'application. Et son expérience on la garde et à son niveau on peut participer à la gouvernance. Si c'est bien expliqué, structuré et respecté.

Pierre : Tu voulais dire que les personnes peuvent mettre leurs aspirations personnelles de côté ?

Maxime : Je pense oui. Agir pour un intérêt commun supérieur.

Pierre : En parlant justement d'intérêts personnels, j'imagine que tu as pu participer à ou observer différents conflits autour de la gouvernance partagée ou dans tes expériences passées, comment réagis-tu généralement ?

Maxime : J'ai horreur des conflits, je les fuis. Je pense que tout peut se régler par la discussion, ou par un petit geste. Mais je supporte pas du tout les conflits, je les fuis. En principe j'essaie de trouver un compromis, mais j'éviterai d'entrer dans le conflit. J'aurai peut-être une plus petite part du gâteau, mais c'est là l'avantage aussi d'une gouvernance partagée, c'est que les parts sont déjà petites, donc qu'un membre prenne l'ascendant n'a que peu d'influence. Il vaut mieux un conflit dans une gouvernance partagée qu'entre deux individus.

Pierre : Donc tu penses que c'est intéressant d'avoir des conflits dans une gouvernance partagée ? Le conflit est bon ou doit-il être géré ?

Maxime : Oui il faut exprimer, lâcher la cocotte-minute. Si quelqu'un a une frustration, si elle ne l'exprime pas, la discussion ne peut pas commencer, car elle est dans une mauvaise dynamique. Et elle a peut-être raison.

Pierre : Et les conflits autour de la gouvernance partagée, tu penses qu'ils auraient pu être évités ?

Maxime : Je pense qu'ils font partie du processus de la mise en place de la gouvernance partagée. On est en train de la mettre en place donc tout ce qui s'exprime c'est ça. Je pense qu'on est à mon avis sur une bonne dynamique.

Pierre : D'après toi si des conflits apparaissent, quel serait le meilleur moyen pour les résoudre ?

Maxime : Il faut laisser la ou les personnes exprimer les désaccords, il faut un modérateur et ensuite faire parler tout le monde, tous les membres pour leurs avis.

Pierre : Tu penses que la participation des autres membres ne pourrait pas mener à une isolation d'un membre ?

Maxime : Si mais si c'est le cas, c'est qu'il y a une raison, et qu'il faut que ce membre se rende compte qu'il est en opposition. Mais je pense aussi qu'il faut qu'on se laisse la possibilité de revenir en arrière sur une décision, si jamais elle n'est plus adaptée, ça peut permettre plus d'acceptation. L'intérêt de discuter en groupe permet que l'on collectivement se rende compte qu'il y a peut-être en dessous de ce mal-être quelque chose de plus gros, à laquelle il faut réfléchir.

Pierre : Maintenant on va discuter des indispensables à la réussite de la gouvernance partagée. Quels sont selon toi les moyens pour que la gouvernance partagée soit concluante ? Sous forme d'adjectif peut-être ?

Maxime : Pour moi le premier moyen de voir qu'elle existe, c'est que tout le monde vienne avec la banane, avec une météo favorable envers la gouvernance. Que tout le monde vienne avec des idées, en ayant complété les ordres du jour. On ne le fait pas actuellement, donc ce n'est pas encore le cas. Il faudra aussi que la gouvernance permette la prise de décision, il faut du concret. Et si le projet avance dans le bon sens, c'est qu'on travaille bien et que la

gouvernance aide. Et un dernier point, le jour où on fera des petits repas ensemble, ça montrera que les gens ont envie de partager encore plus que le travail.

Pierre : Parmi les outils déjà évoqués, ou d'autres auquel tu penserais, lesquels seraient essentiels à la mise en place de cette gouvernance partagée ?

Maxime : Un outil que j'aime bien c'est que chaque personne occupe un rôle lors des réunions. Il faudrait peut-être y réfléchir, car ce n'est pas que la personne qui organise la réunion qui a le pouvoir. J'aime car ça ajoute de la dynamique et du rythme. Dans les autres outils il faudrait peut-être au début de la réunion un petit jeu qui dédramatise le moment. Au niveau de la gestion opérationnelle de ce qu'on doit faire c'est mettre en place d'une planification humaine et matérielle. Il faut absolument qu'on planifie de façon globale le travail des salariés insertion, et qu'on puisse estimer un taux d'occupation. J'en avais déjà fait un mais il n'est pas collaboratif. Sinon, il nous faut aussi un outil de suivi du projet.

Pierre : Sous quelle forme tu entends cet outil ?

Maxime : Par exemple, si on achète un véhicule, informer. Une sorte d'outil pour suivre les deadlines, pour faire des alertes. C'est le rôle de l'agenda, mais l'agenda ne permet pas d'anticipation, et on peut facilement louper. Pour chacun des projets qu'on a décidé, comme l'achat d'un tracteur, avec des deadlines comme visiter le concessionnaire, etc. Et que les autres puissent intervenir si on observe des retards.

Pierre : Ce serait quelque chose à utilisation personnelle ?

Maxime : Non collégiale, le partage c'est ce qu'il y a de mieux, il faut mettre tout à disposition de tout le monde. Après il faudra les faire vivre. Il ne faudra pas y mettre n'importe quoi.

Pierre : Avec des adjectifs, décris moi le bon fonctionnement d'une gouvernance partagée ?

Maxime : Respectée (les règles), joviale, avec une bonne ambiance, efficace, qu'on voit des résultats et qu'il y ai des satisfactions.

Pierre : Si il y a blocage, penses-tu qu'il serait nécessaire qu'il y a un responsable qui soit désignée pour avoir le dernier mot ? Une sorte de garde-fou ?

Maxime : En tout cas il faut absolument quelque chose qui débloque, que ça soit une personne ou une procédure ? Ça peut être le hasard, tirer dans un chapeau. Mais un outil qui débloque qui fera une ambiance de fond qui restera dans le fond, et qui tâchera les autres décisions.

Pierre : Donc tu n'es pas pour un responsable, une personne qui aurait ce rôle ?

Maxime : Ça peut être ça, mais alors ça doit être une personne extérieure à la gouvernance partagée, autrement ça peut pourrir. Mais c'est quelque chose qui peut se décider en gouvernance partagée.

Pierre : Si on observe maintenant les différents profils dans la gouvernance. En ce qui te concerne, t'estimes-tu considérés sur un pied d'égalité ?

Maxime : Je le pense, je suis sur un même pied d'égalité. Ça arrive qu'on ne m'ait pas écouté, mais c'est une frustration d'un instant. Mais dans la globalité non. Dans ce groupe je trouve qu'il y a une écoute, un respect voire une provocation de la parole de l'autre. Ce que je trouve qui ne fonctionne pas c'est le rôle de chacun dans les réunions. Je pense qu'il faut c'est que dans un des items, serait de faire tourner ces responsabilités, mais que si quelqu'un a une appétence pour un rôle, qu'elle y revienne plus souvent.

Pierre : Au niveau de la charge de travail, tu penses que les tâches sont insuffisantes, suffisantes ?

Maxime : J'en ai trop, pas forcément parce que j'ai trop de tâches, peut-être parce qu'on est encore en pleine structuration. Mais depuis que je suis arrivé je fais trop d'heures.

Pierre : Et si maintenant, on revient sur la considération et la place des membres, est-ce que tu penses que permanents et bénévoles ont la même place ou considération ?

Maxime : Je pense que dans le cadre de la gouvernance partagée, ils ont leur place. Mais est-ce vraiment le rôle d'un bénévole d'être à ce point impliqué. Je ne suis pas certain que ça ne les abîme pas dans leur rôle de bénévole, de les impliquer dans le décisionnel. Un bénévole doit pouvoir venir quand il peut, quand il a envie. Là on est en train de leur donner un rôle de permanent, qui peut abîmer cette créativité naturelle des bénévoles, leur capacité à apporter des idées fraîches. Après je ne pense pas que dans le fonctionnement actuel de la gouvernance, la parole des bénévoles soit considérée avec moins de valeur.

Pierre : Que penses-tu des relations entre les salariés, entre les bénévoles et les salariés, et entre tous les membres ?

Maxime : Je trouve que Jean a trop de poids au sein de la ferme, d'un point de vue stratégique, et il peut mettre en difficulté un encadrant qui a moins d'expérience, etc. C'est un point de vigilance. Augustin ça peut potentiellement être la même chose. Il faut faire attention, on est trop dépendant d'eux, il faudrait un plus gros nombre de bénévoles pour équilibrer. Les encadrants ne sont pas là pour gérer les bénévoles. Si ça arrive, c'est que quelque chose ne fonctionne pas bien.

Pierre : Donc les relations en ce moment entre les salariés et les bénévoles, tu dirais qu'elles ne sont pas bonnes ?

Maxime : En ce moment si, mais dans le passé j'avais des conflits fort avec Jean, qui me mettaient en danger dans mon métier d'encadrant. On travaille avec des salariés qui ont eut un parcours que les bénévoles ne connaissent pas.

Pierre : Tu estimes que ce manque d'information, de connaissance qui viennent de votre qualité de salarié, pourrait mener à un manque de discernement des bénévoles sur les choix et décisions à prendre ?

Maxime : Pas dans la gouvernance partagée, mais dans le travail opérationnel. Le debrief, devant les salariés. T'es toujours sur le fil en tant qu'encadrant. Mais au niveau de la

gouvernance partagée, je pense que les bénévoles peuvent partager, mais ça abîme leur rôle de bénévole. C'est dommage car c'est précieux.

Pierre : Et dans l'équipe permanente ?

Maxime : Ah oui, elles se sont largement améliorées. Quand je suis arrivé il y avait des conflits tels qu'on ne se parlait plus. Et même depuis que tu es là, il y a des choses qui étaient sur le tapis qui se disent maintenant, des frustrations qui ressortent. Je pense que même Jean se construit maintenant.

Pierre : A la suite de l'installation de la gouvernance partagée, vous serez tous sur un pied d'égalité. Est-ce que tu penses que tu serais légitime d'en faire partie ? D'avoir ce poids décisionnel ?

Maxime : En tout cas j'en ai envie, de faire partie de cette aventure. Je pense que je peux apporter des choses, mais c'est aux autres de dire si je suis légitime.

Pierre : Et si tu observes que les autres employés ou d'autres membres y sont légitimement, tu estimerais alors que oui tu le serais aussi ?

Maxime : Ce que je pense c'est que ce qui fait la richesse d'une gouvernance partagée, c'est la personnalité de chaque personne, et il ne faut pas la modeler mais la laisser s'exprimer. Et il y a des personnes qui prendront plus de décisions, qui seront moteur, et ce n'est pas grave. Il ne faut surtout pas contrarier la personnalité de la personne, c'est ce qui apporte fraîcheur, dynamisme à la gouvernance. Il faut certes gérer les personnalités, mais pas les empêcher. Structurer mais pas interdire.

Pierre : Tu estimes que tous les autres membres sont légitimes ? Même les bénévoles ?

Maxime : Je pense que tous les autres membres sont légitimes, la question que je me pose c'est jusqu'à combien ça marche, et les bénévoles je ne suis juste pas sûr que ça ne les abîme pas d'entrer dans du décisionnel.

Pierre : Tu estimes qu'aujourd'hui, c'est un surplus de travail que de gérer également les bénévoles ?

Maxime : En tant qu'encadrant, ce n'est pas un surplus de travail mais un niveau de stress supplémentaire. Les gérer lorsqu'il n'est pas dans son rôle de stress. Je pense qu'on doit se reposer sur un bénévole, et pas l'inverse. Je pense que l'Abbé Pierre l'a réfléchi comme ça. Il faut des bénévoles.

Pierre : Une dernière question : il y a différents profils, estimes-tu que vous ayez tous les mêmes outils, opportunités et droits ? Tu ressens des différences entre les profils, et je pas les personnalités ?

Maxime : Oui il y a différents profils, et de ce fait un mélange de compétences, et c'est important. Et il est important aussi, d'un point de vue positif, que les personnes avec plus de compétences et d'implication aient plus de poids. Sur l'achat d'un tracteur, je serai plus locomoteur qu'Isabelle, sans que ça lui impose une frustration. Et la diversité c'est l'intérêt de

ce mode de fonctionnement. Naturellement on se tournera vers les membres à compétences. Ce sera consentit.

Pierre : Donc tu n'estimes pas que tu reçois par rapport aux bénévoles ou autres salariés un traitement préférentiel ou qu'on ait plus d'exigences envers toi ? Si pour l'instant j'ai l'impression d'avoir un traitement préférentiel de la part de tous. On dit de moi que je devrais travailler là, que j'ai les compétences nécessaires. Mais j'ai des forces et des faiblesses comme tout le monde, et je ne suis pas Zorro qui va sauver la ferme ou je ne sais pas quoi. Et ça je ne le prends pas très bien. J'ai des choix, et je pense entre mesure de dire où je serai bon ou non. Mais cet acharnement est difficile à vivre. Mais bon c'est ponctuel, avec la structuration ça va passer. Mais ce qui me gêne énormément c'est qu'actuellement, on considère qu'il y a plusieurs projets alors qu'il n'y en a qu'un. J'ai dit ça à Thierry, si on arrive à convaincre qu'il n'y a qu'un projet avec ramifications, je pense que tous les problèmes disparaîtront. Tout ce qui est compétition disparaîtra. Il faut vraiment le prendre comme un projet global, je pense qu'on n'en est pas au bout, il y aura d'autres propositions. Il faut d'autant plus avoir cette vision, de centre névralgique, un centre de gestion au cœur du truc. Qui aide si dans les ramifications il y a des soucis.

Pierre : Tu penses que si la gouvernance partagée est mise en place qu'il serait intéressant d'intégrer d'autres acteurs comme les salariés en insertion ? des acteurs locaux ? des financeurs ?

Maxime : Ce n'est pas facile de répondre. De façon ponctuelle, j'en suis certain, pour répondre à un projet qui répond trois mois, la personne compétente peut rentrer dans la gouvernance partagée. Les salariés en insertion, c'est très intéressant. Je n'ai pas d'avis, mais ça pourrait être intéressant que sur des points précis, un ou des salariés puissent partager. Mais sur des points ponctuels, il y a beaucoup de sujets dans une gouvernance partagée. Mais pourquoi pas. Ça peut être pas mal enrichissant.

Pierre : Y-a-t-il quelque chose que tu voudrais ajouter ?

Maxime : Je crois fortement en ce projet. Avec les individualités, les tempéraments, et l'envie que tout le monde a, je pense qu'on va construire un truc chouette, y-a les bonnes personnes au bon endroit. Je n'ai pas envie de perdre ces personnes, et je ferai tout pour qu'elles restent. Je pense qu'il ton rôle aide beaucoup aussi, il faudra des piqûres de rappels, tous les 6 mois ou un an. Un intervenant pour réguler les dérives naturelles. J'ai une crainte, c'est que le projet devienne trop gros par rapport à nous, à ce qu'on est capable de supporter, et qu'on ne s'en aperçoive pas. Et que ça parte en vrille. La gouvernance doit pouvoir trouver le bon moment pour estimer qu'on arrive à un maximum, où il y a trop de travail, et la gouvernance partagée n'est plus idéale pour le fonctionnement et pour le projet dans la Vallée. On ne connaît pas les limites de la gouvernance partagée.

Retranscription de l'entretien de Monique Sprudel

Date : 09/05/2022

Heure : 17h50

Lieu de déroulement de l'entretien : Locaux de Schirmeck, Salle El Mundo

Description du décor : Bâtiment rénové, grande salle, autour d'une table en bois et sur des chaises de bureau. Dans un coin de la salle.

Conditions de passation de l'entretien : Isolé des autres personnes des bureaux. Pas d'intervention ou d'interruption. Après une réunion de gouvernance partagée, tard le soir.

Pierre : Première question, peut-être un peu tabou, quel est ton âge ?

Monique : J'ai 61 ans.

Pierre : Tu peux m'en dire plus sur ton parcours ?

Pierre : J'ai fait un bac littéraire, puis un BTS agricole, puis 10 ans après une formation d'éco-conseil. C'était à l'époque une formation pilote. Encore 10 ans après j'ai fait un DESS en développement local, aménagement local. Puis une licence pro en agriculture bio en 2015-2016. Si tu veux j'ai un parcours professionnel émaillé de différentes formations, qui est dû à une volonté de m'enrichir, et de me reconverter. J'ai fait cette licence pro pour rebondir, et ça m'a permis de bosser pendant 1 an dans le milieu de l'agriculture bio. Après le BTS, j'ai été successivement conseillère agricole dans la Vallée de la Bruche. Après en éco-conseil, au conseil général du Haut-Rhin au service environnement. J'ai été chargé mission environnement et agriculture un certain temps. Comme j'étais contractuel, et que 9 ans ça faisait long, j'ai cherché autre chose, surtout qu'on m'avait refusé un changement de poste dans le traitement des déchets. J'ai fait alors le DESS avec une volonté de changer. A l'occasion de la formation j'ai eu l'opportunité de prendre en main un projet sur Saales. On avait un stage dans le cadre du développement. J'ai eu l'occasion d'aller à une conférence sur l'économie équitable, sujet qui me tenait à cœur. Ils ont parlé de leur projet de développer l'économie équitable, et ils m'ont prise pour mon stage. On a tout monté, on a décroché des sous de l'état, et on a créé une association le Colecosol : collectif de convention du commerce équitable en Alsace, qui existe toujours. J'ai bossé pendant un certain temps pour eux, et de mon côté j'ai monté un commerce moi-même, mais avec la crise de 2008, ça n'a pas fonctionné. J'ai après ça retrouvé du boulot dans un cabinet d'étude en tant qu'attaché de direction, puis j'ai bossé dans une association dans l'écoconception. Après je suis revenu en Alsace et j'ai fait cette licence pro en agriculture bio, qui m'a permis de remettre le pied à l'étrier. Après avoir travaillé pendant un an avec un groupement d'agriculteurs bios, j'ai bossé pour une collectivité comme chargé de

mission prévention des déchets. J'ai bossé pendant 4 ans là-bas. J'ai démissionné pour venir ici, car je ne voulais plus travailler à temps, et prendre une retraite progressive.

Pierre : Pourquoi l'économie solidaire ?

Monique : C'était pour moi l'approche commerce équitable. L'approche insertion, je ne l'ai que vu rapidement. Mais j'ai toujours voulu bosser dans des métiers où je retrouvais mes convictions personnelles : et l'environnement, et le commerce équitable, et l'ESS. Je fais ce que je peux avec ce que j'ai comme moyens.

Pierre : J'en viens à ton rôle au sein de Emmaüs Mundo', quel est-il ?

Monique : Le titre c'est chargée de mission appui au développement de la ferme solidaire de Bénaville. C'est bien appui au développement, et c'est n'est pas chef de projet. Un, parce que je ne pense pas avoir les compétences pour être chef de projet à la ferme. Pour cela il faut des compétences agricoles techniques que je n'ai pas. J'ai des compétences dans le milieu mais pas technique. Et puis ce n'est plus le moment pour moi de faire ce genre de travaux. Mon rôle, une façon simple de le présenter, c'est de dire que la ferme est un chantier d'insertion, pour le faire fonctionner il y a des encadrants et des travailleurs sociaux, et moi je m'occupe de ce qui est important pour qu'eux puissent fonctionner et qu'ils n'ont pas le temps de faire, ou que ce n'est pas leur boulot de faire. Une mission support dans le domaine du développement. Quelque chose qui permet de contribuer à mettre de l'huile dans les rouages. Mettre de l'huile dans les rouages c'est le rôle du chef de projet. Quelque chose qui sert à faire avancer les choses d'un point A à un point B.

Pierre : Quelles sont d'après toi tes motivations, dans ton poste ?

Monique : C'est les mêmes que celles qui ont toujours été les miennes, mettre mes compétences et mon temps de travail au service de choses qui ont du sens. L'autre motivation est liée à mon stade dans ma carrière : je suis proche de la retraite et je veux sortir de ma carrière professionnelle avec la satisfaction de faire quelque chose que j'ai choisi. J'ai fait le choix de venir chez Emmaüs. C'est également un lien avec le fait que j'ai acheté une maison dans la Vallée.

Pierre : Maintenant je vais passer sur des questions en rapport avec la gouvernance partagée. Quelle définition donnerais-tu à cette dernière ?

Monique : Je vais être très ironique, c'est un mal nécessaire. Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin, mais beaucoup plus lentement. Et si on s'y prend bien ça sera durablement. Ça sera durablement.

Pierre : Donc plutôt quelque chose sur le long terme.

Monique : Oui c'est durable, c'est pour ça que c'est un mal nécessaire. Ma définition c'est que c'est quelque chose à inventer. Ce que tu es en train de faire, ce qui m'apparaît parfois un peu artificiel, il faut aller au bout des choses sinon c'est beaucoup de temps perdu pour ne servir à rien et malheureusement ça serait contre-productif. Je pense que la gouvernance

partagée c'est quelque chose d'indispensable, à intégrer dans son fonctionnement car on est pas du tout formé à ça. Apprendre des méthodes de gouvernance partagée c'est indispensable, et le boulot que tu fais est extrêmement important. Mais comme il va prendre beaucoup de temps, si on ne va pas au bout ça ne servira à rien.

Pierre : Quand Thierry Kuhn a demandé cette transition, quel était ta réaction, ou lorsque tu en as pris connaissance ?

Monique : J'en ai pris connaissance lors du stage de permaculture. J'ai pu participer à ce stage avant le début de mon contrat. J'y allais donc pour une formation sur la permaculture au sens large, et c'est pendant cette formation que j'ai pris conscience qu'il y avait décision de travailler en gouvernance partagée. Vu que j'étais en plein bain de la formation, je trouvais ça logique. Ça m'aurait sans doute effrayé si on n'avait pas été dans cette formation, je me serais posé la question : comment on va faire. La formation nous a donné un début de clé. Puis il y a eu l'annonce de ton arrivée. Sur le fond je trouve ça très bien, et je suis très curieuse de voir ce que va donner la suite de ton travail. Ce qui est aussi intéressant c'est que manifestement l'équipe est favorable à ça, qui lorsque je suis arrivé c'était déjà approprié la démarche. Il n'y avait pas de réticences, donc c'était rassurant. Il y avait une volonté commune de l'équipe d'y aller.

Pierre : Quelles compétences en termes de niveaux de décision, d'indépendance tu donnerais à la gouvernance partagée ?

Monique : Quels champs d'application ça devrait recouvrir ?

Pierre : Oui et avec quel degré d'indépendance par rapport à la direction ?

Monique : Par rapport à la direction j'ai envie de dire que je la vois plus comme une force de proposition construite, étayée, tellement bien construite que la direction dise oui, mais la décision viendra de la direction, car on fait partie de la structure Emmaüs Mundo'. A terme, je l'imagine, cette gouvernance, comme une structure pouvant devenir indépendante sauf si le fonctionnement intégré à Emmaüs Mundo' reste pertinent. Mais aussi longtemps qu'on fait partie d'Emmaüs Mundo', il faut faire valider par la direction. Mais l'aboutissement pour moi c'est la création d'une structure indépendante. Pour le champ d'application, je dirais coordination de l'équipe, développement du projet, cohésion d'équipe pour développer le projet. Et puis théoriquement, un peu comme la subsidiarité. L'idée que la gouvernance partagée ce n'est évidemment pas tout le monde se mêle de tout. C'est pour ça que le travail que tu fais aussi chiant soit-il, car ce que tu nous demande est dense. Mais par exemple le compte rendu que tu fais, un mélange de relevé de décisions et de compte rendu détaillé, c'est très très bien.

Pierre : Concernant le processus de transition d'une hiérarchie à la gouvernance partagée, est-ce que tu pourrais faire un petit bilan ?

Monique : Je ne peux pas vraiment me prononcer, je n'ai pas vraiment connu avant la transition, et dans tous mes métiers j'ai toujours été force de précision et autonome. Je n'ai jamais eu l'occasion de travailler en gouvernance partagée, il y avait certes des petits groupes

et par affinités qui se faisaient de manière informelle. Mais c'était en fonction des besoins. C'est dans le milieu associatif que j'y ai touché, je suis dans une association où on travaille selon les principes de la sociocratie. On fait en sorte d'y travailler selon la règle du consentement. Mais on n'a pas le temps en tant que Bénévole de travailler dans façon aussi structurée ici.

Pierre : Et de manière générale, quel bilan tu tires de cette gouvernance partagée ?

Monique : Il est trop tôt pour en tirer vraiment un bilan, mais ce que j'apprécie c'est qu'il y a des compte-rendu des réunions, des choses auxquelles se référer. Il y a des traces écrites. Ce que je constate c'est qu'il y a beaucoup de bonne volonté de la part de tout le monde, une envie de tirer les choses vers le haut. Avoir en face aussi des personnes qui expriment un autre point de vue de façon tranquille, c'est systématiquement enrichissant. Et je trouve aussi qu'il y a beaucoup d'écoute dans le groupe, même si la longueur des réunions fait que les esprits se tendent.

Pierre : Plus d'un point de vue personnel, quelles sont tes motivations à mettre et faire vivre la gouvernance partagée ?

Monique : C'est un défi, car ce n'est pas la voie de la facilité. La voie de la facilité serait s'il y a un problème qui se pose, il y aurait de suivre une tendance naturelle de se monter le bourrichon. On rentre vite dans des postures. Et échanger ici, permet de faire retomber le flan. Le fait de pouvoir en parler dans un espace dédié de façon volontaire, chacun exprime et fait avancer les choses, et on en ressort par le haut, monter d'un échelon. Le risque serait le consensus mou, mais je pense que ce n'est pas le cas. Une autre motivation, je suis obligé d'y aller, c'est une obligation. Mais c'est une chance qu'elle soit imposée, car je ne suis pas sûr que si d'un point de vue associatif je devais le faire, j'aurai donné de mon temps. Comme c'est dans le cadre professionnel et que tu es là pour cadrer et professionnaliser les choses, il y a beaucoup moins la crainte du temps perdu. Je suis contente de relever le défi, et d'avoir l'obligation de le faire dans un cadre sérieux, et obligatoire.

Pierre : Tu parles ici un peu de tes craintes, tu aurais des craintes envers cette gouvernance partagée ?

Monique : D'une manière générale ce genre de démarches peu mener à une perte de temps. J'ai eu le droit à des audits internes dans ma carrière mais sans résultats. C'est ce que je crains. Mais là je sais que la gouvernance partagée c'est autre chose. Comme on n'a pas encore de retour d'expérience sur comment la gouvernance partagée fonctionne, même si on a déjà lu sur des micro-sociétés indigènes auto-gérées. Et la société occidentale court à sa perte, on a l'obligation de chercher des méthodes en s'appuyant sur des retours d'expériences dans des sociétés où ça fonctionne. C'est aussi une motivation, une curiosité, c'est motivant comme truc. Et j'aimerais que ce soit des méthodes qui soient apprises beaucoup plus jeune, beaucoup plus systématisées.

Pierre : Quelles autres craintes tu verrais ?

Monique : Comme on est novice, la crainte que j'ai et auquel il faut faire super attention, c'est comment on soutient ce projet sur la durée. Comment on fait vivre cette gouvernance, après ton départ notamment. Je crains qu'après la période du moi de juin, je ne suis pas sûr avec tout le boulot qu'il y a, nos habitudes, que l'on sera assez outillé pour s'en sortir et ne pas patauger. Peut-être que des bilans d'étape, à 4 mois, 6 mois ? Il faudrait que quelqu'un d'extérieur intervienne pour revenir dans le sujet, et faire un bilan d'étape, pour voir comment on s'est approprié les outils, et recentrer si nécessaire.

Pierre : Autre question ? Quelles sont tes attentes, les gains que tu attends sous forme d'adjectifs ?

Monique : Cohésion, fluidité, convivialité, efficacité.

Pierre : Je pars du principe que tout le monde a des aspirations personnelles, tu penses en avoir ? Tu peux me les partager ?

Monique : Je fais le lien entre les attentes et les aspirations. Pouvoir incarner dans le cadre des relations entre les membres de l'équipe les valeurs qui sous-tendent mon engagement personnel et professionnel, c'est mon aspiration personnelle.

Pierre : Et tu penses qu'il est possible de concilier aspiration personnelles et construction d'une gouvernance partagée ?

Monique : Sans doute pas toute, mais dans cette idée de défi, il y a sûrement un moyen de réaliser ses aspirations personnelles par un autre moyen qui convient avec la gouvernance partagée. Par exemple, ce n'est pas forcément pour moi confortable de travailler en groupe. Mais c'est un défi pour moi.

Pierre : Est-ce que tu as été actrice ou observatrice de conflits dans la gouvernance partagée ou dans tes expériences et comme réagis-tu ?

Monique : En tant qu'observatrice, je cherche à se faire rencontrer les avis opposés, pour garder la cohésion d'équipe. Je ne sais pas si ça a marché une seule fois. En tant qu'observatrice, et pas impliqué, j'essaie de voir le point de vue de chacun, et d'identifier les points d'intérêt. Je n'ai par contre connaissance d'un succès phénoménale quand j'ai essayé. Moi en tant qu'actrice, et avec l'expérience d'ici, j'ai spontanément avec ta présence, été rassuré. Également car on est alors dans un cadre structuré. Ce côté rassurant par rapport au fait que c'est de la gouvernance partagée et qu'on peut attendre plus de bienveillance. Mais ça ne se décide pas lors de la première réunion de gouvernance partagée, il faut un peu de vécu et d'interaction entre les gens.

Pierre : Et tu penses que le conflit est une bonne chose et si oui dans quelles limites ?

Monique : C'est indispensable, car le consensus mou non merci. Le fait de ne pas être d'accord, ça oblige à enrichir le point de vue, à sortir de sa zone de confort. C'est comme quand on écrit un document, et qu'on le fait relire, on n'apprécie pas les critiques mais le document en sort toujours amélioré. Du moment que la personne est légitime à se positionner.

Il faut de la bonne foi et bonne volonté aussi lors de conflits. Il faut que ça soit constructif et dans une optique bienveillante. La mauvaise volonté peut être dangereuse dans une gouvernance partagée.

Pierre : Comment estimes-tu qu'on puisse résoudre des conflits ?

Monique : Ça dépend des acteurs et des situations. Certains ne peuvent se résoudre que par la séparation. Mais tout doit être fait pour sortir par le haut lors d'un conflit. Trouver une solution qui serve le collectif.

Pierre : On va aborder une autre partie sur les indispensables à la formation d'une gouvernance partagée concluante. Quels seraient les outils et étapes essentielles d'après toi ?

Monique : De quoi on a besoin pour que la gouvernance fonctionne ?

Pierre : Oui.

Monique : Et bien une formation, comme ce que tu es en train de faire. Une autre formation, après un peu de digestion, qui vienne après qu'on a déjà expérimenté les choses. Une formation qui fasse écho au terrain, à une difficulté à laquelle on a été confronté. Peut-être aussi des outils écrits comme tu nous proposes. Je suis contente qu'on l'ait, car ce sont des concepts auxquels on peut se référer. Avoir un cadre. Un langage et des outils communs.

Pierre : Tu aurais peut-être des autres idées d'outils ?

Monique : Je n'ai pas assez expérimenté pour savoir ce dont j'ai besoin. Mais ce que va faire Élise, sur les types et modes de décision, c'est très important. Et les outils doivent être évolutifs. On doit pouvoir les enrichir, les adapter.

Pierre : Autre question, quels sont les conditions essentielles pour un bon fonctionnement, ou ton fonctionnement idéal d'une gouvernance partagée ?

Monique : Il ne faut pas que ça soit trop long, que ça tire sur la longueur les réunions. Il faut qu'il y ait un temps réellement dédié à ça, que ça soit un espace dédié dans le calendrier. En termes humains, il faut du respect, de la convivialité, du sérieux, que l'on mesure l'importance de cette gouvernance partagée.

Pierre : Je passe à une partie différente, plutôt sur vos profils. Si on parle de ta place dans le groupe, tu te sens considérée ?

Monique : Je n'ai en tout cas pas à me plaindre de ne pas être considérée. J'ai apprécié, en ce qui concerne mon espace de travail, que j'ai été entendue. Le fait de savoir que les choses ont été mises en route pour moi.

Pierre : Et au niveau des responsabilités et de la prise de décision ?

Monique : Oui, dans ma relation avec Thierry Kuhn. C'est plutôt avec une collègue de Bischheim que je ne me sens pas considérée. Elle ne répond pas régulièrement à mes mails. Mais dans la gouvernance partagée, il n'y a aucun problème de considération.

Pierre : En termes de charge de travail, tu estimes qu'elle est trop importante, pas suffisante ?

Monique : Je pense qu'il y a surtout un problème de timing, je travaille plus que je ne devrais en ce moment. Je pense que les missions qui me sont confiées en ce moment sont faisables, mais en termes de calendrier en ce moment c'est beaucoup.

Pierre : Et si tu te comparais, en termes de place et de charge de travail aux autres ?

Monique : Oui je pense être sur un pied d'égalité. Et en termes de charge de travail on est tous dans le même bateau.

Pierre : Mais tu ne t'es pas sentie mal lotie ?

Monique : Non pas de soucis.

Pierre : Et si tu venais à te comparer toi avec les bénévoles de la gouvernance partagée, estimes-tu que vous soyez considéré de la même façon ?

Monique : Je pense qu'on est sur le même plan, mais il faut qu'on fasse attention avec les bénévoles. J'ai eu un clash avec Gérard, qui m'a dit que je mettais trop de temps sur le Printemps de la Forêt. Je lui ai dit que ce n'est pas à toi en tant que bénévole de me dire ce que je dois ou ne dois pas faire. Donc en termes de considération, il n'y a aucuns soucis. C'est plus leur place et leur fonction envers les permanents qui pose un problème. Je n'ai pas contre pas la réponse à ça. On est aussi un peu vicieux, ce qui pourrait devenir malsain, mais dans l'absolu des bénévoles qui s'impliquent de cette manière et à qui on est redevable, il y a une sorte de prise de pouvoir. Donc en face en tant que salarié permanent, et en tant qu'association, de personne morale, Emmaüs, on est redevable, donc ça peut devenir malsain. Et en plus la hauteur de leur implication est exceptionnelle, et leur bonne foi est à la hauteur de leur implication, mais ça pose la question de quelle est la place des bénévoles.

Pierre : J'enchaîne en te demandant que penses-tu des relations de manière générale entre les membres de l'équipe ?

Monique : Elles sont bonnes, mais il y a quand même quelque chose de lié à l'implantation physique, la localisation des équipes. Il y a une sorte de culture différente entre la ferme, et Schirmeck.

Pierre : A la suite de la mise en place de la gouvernance, chacun sera sur un pied d'égalité. T'estimeras-tu légitime à en faire partie ?

Monique : Oui.

Pierre : Et tu penses que tous les membres seraient légitimes d'en faire partie ?

Monique : Non, tout le monde est légitime. Mais se pose cette question de permanent, bénévole. Mais je ne sais pas y répondre. Mais il faudra aborder ce point. Car nous salariés avons une responsabilité qui fait que si on fait une faute professionnelle, on est soumis à un contexte réglementaire auquel les bénévoles ne sont pas soumis. Ça crée de fait une différence. Ça me fait penser qu'il y a plusieurs strates de gouvernance partagée, une opérationnelle, et

une autre plus orienté développement et stratégie. Nos bénévoles sont où ? Ils ont un peu le cul entre deux sièges. Je ne suis pas sûr comment répondre. Ils ont une légitimité morale du fait de leur engagement, mais pas une légitimité professionnelle.

Pierre : Est-ce que tu penses que d'autres acteurs pourraient être intégré ? Des acteurs locaux ? Des salariés en insertion ?

Monique : Je pense que oui, mais il faut qu'on se soit d'abord bien approprié la gouvernance partagée. Et je pense que culturellement, et ce n'est pas un jugement de valeur, que les financeurs s'intègrent plus facilement ou complètement l'inverse. J'ai peur que pour les salariés ça serait plus difficile. Je pense qu'ils auront besoin d'une formation à ce que c'est la gouvernance partagée, ou qu'ils soient représentés. Et que la formation intègre d'autres notions que nous abordons nous même. J'essaie d'être réaliste. C'est toute la difficulté de la démocratie participative. Il faut un niveau de compétence, de connaissance du sujet, d'où l'importance de l'éducation. Il faut outiller les gens pour ça. Et donner de la confiance aux salariés en insertion.

Retranscription de l'entretien de Jeanne Fonda

Date : 10/05/2022

Heure : 09h00

Lieu de déroulement de l'entretien : Locaux de Schirmeck, salle manuelle.

Description du décor : Bâtiment rénové, petite salle, autour d'une table en bois et sur des chaises de bureau. Environnement assez exotique.

Conditions de passation de l'entretien : Isolé des autres personnes des bureaux. Pas d'intervention ou d'interruption.

Pierre : Première question, peut-être un peu tabou, quel est ton âge ?

Jeanne : J'ai 39 ans.

Pierre : Tu peux m'en dire plus sur ton parcours jusqu'à maintenant ?

Jeanne : J'ai un BTS assistante de direction, après ça je suis allée travailler dans une compagnie d'assurance, en tant qu'assistante administrative. J'ai fini par y faire de la gestion de sinistres, dommages aux biens, et j'y suis restée 17 ans. Les trois dernières années ont été un petit peu compliquée, j'avais fait le tour de la question, j'avais envie de faire autre chose, de faire quelque chose qui avait du sens. J'ai cherché au sein de l'entreprise. J'ai fini par créer mon association, j'ai beaucoup aimé, et j'ai continué mon travail dans l'entreprise. Et ça se passait bien dans l'entreprise, avec l'équipe. J'ai fini début 2021 à faire un bilan de compétence, et à la fin du bilan je suis arrivé sur la formation que je suis en train de faire. J'ai envoyé des candidatures spontanées pour l'alternance, et j'ai eu cette alternance chez Emmaüs Mundo'. J'ai alors quitté mon boulot et démarrer en septembre 2021.

Pierre : Pourquoi l'ESS ?

Jeanne : Dans mon bilan de compétence, il est revenu plusieurs fois qu'il me fallait un job autour de l'humain, que je devais aider les gens à grandir. Je ne voyais pas ce que je pouvais en faire. Mais il s'agissait de faire des choses qui ont du sens, où on est dans la bienveillance, où on fait grandir. Je ne connaissais pas forcément bien ce milieu avant.

Pierre : Quelles étaient tes conditions d'accueil chez Emmaüs ?

Jeanne : J'ai été super bien accueillie, aussi bien par l'équipe de Bischeim, que par Isabelle, que j'accompagnais tout le temps partout. C'était très rassurant d'avoir un tuteur, soutien dans la structure. Donc oui un très bon accueil.

Pierre : Comment définirais-tu ton rôle au sein d'Emmaüs Mundo' ?

Jeanne : Mon projet principal est de faire en sorte que le projet des chèvres à Wildersbach se mette en place. Après il y a des tâches administratives liées aux premières heures. Après c'est aussi d'être en appui par rapport à Isabelle. Mais sur la fin je vais être concentrée sur les chèvres en priorité.

Pierre : Dans ton travail, quelles sont tes motivations propres ?

Jeanne : Déjà, j'aime beaucoup l'esprit du projet : on est sur un territoire, avec les acteurs on va pouvoir trouver des emplois près de chez eux pour redonner confiance aux salariés en insertion, pour leur permettre de remettre un pied dans l'étrier. Qu'ils voient qu'ils ont une place dans la société. Tout ça me touche beaucoup, me parle, c'est une grande motivation. Mais aussi l'utilité au niveau local du projet des chèvres : il y a du sens de tous les côtés. L'insertion aussi, en elle-même est gratifiante lorsqu'il y a des débouchés, et ça apporte beaucoup de choses positives aux personnes insérées. Chacun à sa place et il faut qu'ils s'en rendent compte.

Pierre : Maintenant des questions sur la gouvernance partagée. Quelle est selon toi la définition de la gouvernance partagée ?

Jeanne : C'est échanger sur les sujets qui permettent de faire grandir la structure, le projet global de la Vallée. Pour moi c'est dans un cadre bienveillant, on échange sur des sujets, on est pas toujours d'accord, mais on respecte la majorité et on avance comme ça.

Pierre : Dans cette gouvernance partagée comme tu dis, ce sont des personnes qui avancent ensemble. A ce propos, au niveau du domaine de décision ou de l'indépendance, quelles compétences tu donnerais à la gouvernance partagée ?

Jeanne : Je ne sais pas jusqu'où on peut aller. Certaines décisions reviennent à la direction selon moi. Ou alors à minima la gouvernance peut apporter à la direction son avis. Je pense qu'il faut tenir alors compte de l'avis de la gouvernance partagée. Après chacun à son emploi, sa fiche de poste, et donc ne doit pas être mis sur le sujet. Les orientations, la vie courante de l'association, ou des questionnements de personnes peuvent être abordés. Mais ça doit être un lieu d'échange où la parole de chacun est respectée.

Pierre : Est-ce que toi de manière générale, partager la décision ça te gêne ?

Jeanne : Non.

Pierre : Sur le processus de transition, de mise en place de la gouvernance partagée, comment tu l'as vécu ?

Jeanne : Je n'ai pas eu beaucoup d'expérience de l'avant. En tout cas en janvier, quand on a eu la formation en permaculture, j'ai senti une réelle envie de tous d'aller dans ce sens. Je pense que tous ont de bonnes idées, on peut construire ensemble. C'est une très bonne suggestion que ça ne vienne pas que d'en haut et que l'expérience de terrain soit plus intégrée. Je vois par contre que ce n'est pas facile en réalité à mettre en place. Mais je pense que lorsqu'il y aura un vrai cadre posé, et que chacun s'engagera à le respecter ça ira mieux.

Pierre : Et sur l'état actuel de la gouvernance partagée, et pas la transition, quel bilan tu pourrais tirer ?

Jeanne : Je pense que c'est un peu flou, on cherche comment faire fonctionner ça mais c'est normal c'est le début. Il y a aussi la difficulté du statut entre bénévole et salariés. Mais quand le cadre sera posé, il faudra juste que chacun le respecte. Il faudra peut-être une personne garante du cadre. Pour qu'on puisse avancer ensemble, parce que je pense que c'est une chance que la direction nous donne de mettre en place une gouvernance partagée. Je pense qu'on a ce respect là envers cette chance. Il ne faut pas le gâcher non plus.

Pierre : Donc tu as reçu positivement l'annonce de l'intention de Thierry Kuhn de la mettre en place ?

Jeanne : Au début je me suis dit Wouaw, ça va être le bazar. Il y a des points de vue très différents, et le collectif a parfois ces limites là, ça prend beaucoup de temps à construire ensemble. Mais c'est une chance de donner à chacun la chance de s'exprimer sur les sujets. Mais je pense qu'il faut que la direction soit présente pour accompagner ça et écouter ce que les salariés ou bénévoles ont à dire. Autrement, j'ai pu observer que la dernière réunion que j'avais faite était constructive. Mais là, hier, c'était plus compliqué. Mais ça dépend des jours. Je ne sais pas si on a mis en place de choses vraiment concrètes. Mais on est au début, et l'envie du groupe de faire de la gouvernance partagée et là. Mais il est capital d'avoir un cadre que chacun s'engage à respecter.

Pierre : Maintenant d'un point de vue personnel, quelle est ta motivation à la mettre en place et à en faire partie ?

Jeanne : Encore une fois c'est une chance de pouvoir donner son avis sur certains sujets, et c'est super enrichissant d'avoir les avis des autres sur les sujets évoqués. Par exemple je ne connais pas du tout Bénerville, et avoir le point de vue et les avis des gens de las bas, permet de pouvoir donner mon avis sur les différentes questions.

Pierre : Quelles seraient tes craintes dans le court et long terme autour de la gouvernance partagée ?

Jeanne : Moi j'ai pas envie que ce soit un lieu où on bataille inutilement. Il faut que ce soit un lieu constructif, et que même s'il y a des désaccords, la parole de chacun a la même valeur, personne n'a tort et raison. Accepté les points de vue dans un cadre bienveillant. J'ai peur que des jours ça dégénère, que ça soit en échec à ce niveau-là. Qu'on dise tout et n'importe quoi et que ça manque de respect. Un autre point, que ça soit lourd sur le long terme. Ce sont de gros moments. Ma crainte c'est que ça prenne beaucoup d'énergie sur le long terme. Mais je peux me tromper.

Pierre : Et quelles seraient tes attentes, les gains que tu attends de la gouvernance ?

Jeanne : De faire grandir ensemble les idées, les projets pour le territoire.

Pierre : C'est un point plutôt collectif, est-ce que toi, personnellement tu attendrais quelque chose personnellement ?

Jeanne : Je pense que c'est un bon moyen de s'approprier le territoire. Ici il y a des personnes qui sont au quotidien sur le terrain. Leur expérience partagée est utile aux autres également, sur les personnes à contacter, pour aider au développement.

Pierre : Tu verrais d'autres aspirations personnelles dans ton travail que tu voudrais me partager ?

Jeanne : Oui, c'est lié. Forcément en croisant des gens, on se fait un réseau, l'observation, que l'on peut ensuite mettre en œuvre plus tard. Je suis dans une année où j'apprends beaucoup, on en acquiert tout au long de sa vie. Donc ce que j'apprends me sert aujourd'hui ou peut-être aussi dans un autre boulot. Mais un gain que j'identifie c'est surtout la connaissance du territoire sur lequel je travail.

Pierre : Tu estimes qu'on peut concilier aspirations personnelles et construction d'une gouvernance partagée ?

Jeanne : Oui personnellement, je trouve que je suis la parce que j'en ai envie. Et c'est lié, mon travail influe sur ma vie personnelle. Donc on trouve dans le travail un intérêt personnel. Et ça fait vivre le groupe. Quand t'aime ton job, et que t'as envie de bien faire, ça passe.

Pierre : Et si tu considères les intérêts personnels des autres ? Ou tu en imagines ? Tu penses que ça peut être un frein majeur à la construction d'une gouvernance partagée ?

Jeanne : Je pense qu'on peut concilier, mais il ne faut peut-être pas que ça devienne malsain. Il y aura peut-être des fois des limites. J'imagine les bénévoles, vu qu'ils sont sur le territoire là, il y aura peut-être des conflits d'intérêt. On mettra peut-être en avant des intérêts personnels, et il y aura conflit d'intérêt. Je pense qu'il faut qu'on reste vigilant. Après je vois une distinction entre intérêt qui négatif, avec du conflit d'intérêt, et aspiration où c'est positif.

Pierre : Par exemple, Jean, qui cherche à développer principalement la ferme, c'est quoi pour toi ?

Jeanne : Pour moi là c'est une aspiration, parce que ça sert quand même le projet. Tant que ça sert au projet c'est bon.

Pierre : Tu as pu observer ou être actrice de conflit au sein de la gouvernance partagée. Comment réagis-tu face au conflit en tant qu'observatrice et en tant qu'actrice ?

Jeanne : Alors, en tant qu'observatrice, je pense qu'il est important que chacun donne son avis, c'est le but de la gouvernance partagée. Il faut venir en sachant que c'est un espace d'échange libre dans le respect des autres. Les remarques personnelles qui n'apportent rien au débat, non. On peut s'emporter, mais si c'est le cas il faut arriver au sein de groupe à la prochaine réunion en s'excusant : il faut avoir cette capacité où on se rend compte qu'il faut être bienveillant et que ça ne sert pas, n'est pas constructif. Sinon, je déteste les conflits, donc je réagirai de façon variable. Si quelqu'un qui est mis en cause à titre gratuit, je pourrai réagir

en lui disant de s'arrêter, ou de régler les problèmes individuels en dehors. Après je ne me mêle pas trop des affaires des autres. Si l'échange est équilibré, je laisserai poursuivre la discussion. En tant qu'actrice, je n'aime pas les conflits, donc je ne le chercherai déjà pas. Il faut que ça aille loin pour en arriver loin. Si je suis attaquée, je pense que je peux entendre beaucoup de choses, mais il y a la manière de dire les choses. Il ne faut pas qu'il y ait d'agressivité.

Pierre : Je passe sur un point d'objectifs et indispensables pour que la gouvernance partagée soit concluante ? Des outils, des formations, des financements, une personne garante ?

Jeanne : La charte, c'est capital, il faut vraiment qu'il y ait une réglementation sur certains points, et que chacun s'engage à la respecter. Je pense aussi qu'il serait bon d'avoir un garant de la charte, peut-être un rôle supplémentaire par réunion. L'idée du TRELLO, c'est vraiment bien, car chaque personne participe à la construction de l'ordre du jour. Il est collaboratif. Sinon, il faut qu'on fixe une date précise et qu'on la tienne dans le temps. Pour avoir un temps consacré. Il n'y aura rien de pire qu'une gouvernance où il n'y a plus que trois personnes qui participent, que tout le monde soit engagé. L'idée d'avoir une personne extérieure, je me suis dit à un moment donné d'avoir un garant. En définissant par contre les rôles bien au début des réunions, et en définissant les tâches de ces rôles, je pense que ça pourra aussi fonctionner. Il faudra peut-être pratiquer un peu plus de notre côté s'il est nécessaire d'avoir une personne extérieure. Je suis partagée là-dessus.

Pierre : D'autres outils peut-être que tu verrais ?

Jeanne : Je pense surtout au niveau du temps. A chaque fois on déborde et ce n'est agréable pour personne. Est-ce qu'il y a des outils à ce propos ? Il y aura peut-être des divergences en quantité ou temps d'expression. Il faut être vigilant au niveau de temps.

Pierre : En utilisant des adjectifs, quelles seraient pour toi un bon fonctionnement d'une gouvernance partagée ?

Jeanne : La bienveillance, le respect de l'autre, du temps, la notion de co-construction, l'engagement des participants, l'implication.

Pierre : Si jamais tu observes justement des blocages majeurs, tu estimes qu'il faudrait désigner un responsable ? Si oui quel responsable, arbitre ?

Jeanne : Oui, je suis d'accord il faut une solution. Par rapport à une personne, je me dis que Thierry serait probablement le mieux placé pour faire l'arbitre. Mais globalement on arriverait à avancer sur beaucoup de projet, donc on fera appel à lui sur des gros désaccords. Après moi ça ne me dérangerait pas si une personne de la gouvernance partagée qui ait le rôle de décideur final. A désigner en début de réunion peut-être ? En fonction du sujet ? On peut aussi envisager en fonction de l'enjeu désigner Thierry ou quelqu'un de la gouvernance. Désigner quelqu'un sur le long terme qui ait cette place par contre pour moi biaiserai le principe. À moins que la personne ne soit désignée par Thierry.

Pierre : Je passe à une autre étape, et je vais te demander quelle est selon toi ta place au sein de la gouvernance partagée et de l'association ? Est-ce que tu te sens considérée ?

Jeanne : Oui, après c'est particulier, car je suis depuis pas longtemps ici, j'ai un statut d'apprenti. Donc je ne sais pas si c'est forcément le cas, et je me suis moi-même mis dans cette position d'apprenti. Mais il n'y a aucun moment où je me suis senti non considéré. Peut-être avec François, mais c'est sa nature. Et je ne me sens pas mal par rapport à ça. C'était peut-être lui qui était mis en avant par rapport à ce qu'il fait.

Pierre : Et en termes de charge de travail, tu estimes qu'elle est importante, suffisante, insuffisante ?

Jeanne : Elle est sûrement importante car je fais souvent des heures supplémentaires. Après c'est aussi un souci de concentration quand je suis aux locaux, et il y a aussi une question de calendrier. J'aime le temps de télétravail, on peut correctement se concentrer. Mais je ne me suis jamais senti overbooké, et je n'ai pas l'impression de faire autant de chose que ça.

Pierre : Et maintenant, si tu compares ta place ou ta charge de travail aux autres membres, tu estimes que vous êtes sur un pied d'égalité ?

Jeanne : Oui. Après il y a peut-être des expériences qui font que des personnes vont plus s'exprimer, mais généralement chacun a droit à la parole, tout le monde a toujours laissé parler tout le monde. Après je ne sais pas, mais ça viendra peut-être avec le temps ? Mais il y a une différence entre les bénévoles et les salariés permanents. Même si ce n'est pas intentionnel. Peut-être que des gens se disent : « ce n'est qu'un stagiaire », « ce n'est qu'un bénévole » inconsciemment.

Pierre : Et tu vois une différence de considération entre bénévoles et permanents ?

Jeanne : Je suis un peu partagé sur le sujet, car parfois j'ai l'impression que oui et parfois non. Je pense qu'il faut que les salariés acceptent les bénévoles en se disant qu'ils ont des choses à nous apporter, mais aussi que les bénévoles se disent : « je ne suis que bénévole ». Même si je suis persuadé que c'est le fait de travailler ensemble qui fait avancer les choses, et les bénévoles par leur implication ont leur place, mais ils ne peuvent pas décider de tout. La limite est difficile à cerner.

Pierre : Et en termes de charge de travail, tu penses aussi que vous êtes lotis à la même enseigne ? Notamment à propos des tâches qui découlent de la gouvernance partagée ?

Jeanne : Oui, je le pense, après il faut garder les rôles en réunion tournants.

Pierre : Et en ce qui concerne les relations entre les membres, tu les estimes bonnes, mauvaises ?

Jeanne : On sent quand même parfois des agacements. On sent des petites agressions verbales, ou des tons employés qui ne sont pas très délicats et qui peuvent rendre la réunion plus difficile. Je ne pense pas qu'elles sont bonnes ou mauvaises, je place la jauge au centre. Il faut attendre un peu pour juger véritablement. Mais je pense qu'il faut que chacun comprenne que si on veut avancer il n'y a pas de place pour les agressions verbales. Aujourd'hui ce n'est pas à 100% efficace, on sent des lourdeurs.

Pierre : Tu estimes que l'état actuel des relations est dû à quoi ?

Jeanne : Je pense qu'il faut le cadre, et que c'est une question de personnalités, de personnes. Le cadre ne pourra pas résoudre tout. Mais si chacun fait l'effort pour suivre le cadre, ça devrait aller.

Pierre : Lorsque la gouvernance partagée est mise en place seront sur un pied d'égalité. Tu te sentiras alors légitime d'en faire partie ?

Jeanne : Oui, parce que je me place dans la structure et que j'aurai envie de participer aussi à son évolution. Pour moi c'est une chance qu'on nous donne de coconstruire l'avenir de l'association dans la Vallée de la Bruche.

Pierre : Et en ce qui concerne les autres membres, ils seraient aussi légitimes ?

Jeanne : Absolument. Pour les mêmes raisons. Ils ont tous la même légitimité.

Pierre : Et si je compare bénévoles et salariés permanents ?

Jeanne : Je pense que ça dépend des situations, mais dans ce cas-là lui. Les salariés en insertion aussi.

Pierre : Pourquoi dans ce cas-là oui ?

Jeanne : Ils sont très impliqués, donc oui ils sont légitimes. Un bénévole qui vient deux heures par mois et qui veut refaire le monde, je dirai non. Mais plus tu es présent, plus tu as de légitimités. Ceux de la Vallée de la Bruche s'impliquent beaucoup, ils veulent voir le projet évoluer.

Pierre : Très bien, une dernière question : est-ce que tu estimes que vous avez tous les mêmes opportunités, outils, droits dans la gouvernance partagée ? Y-a-t-il des divergences de profil ?

Jeanne : Disons que moi je ne me sens pas lésée par rapport à quelque chose. Mais je ne sais pas si on peut dire que tout le monde a les mêmes droits, accès, infos.

Pierre : Tu n'estimes pas recevoir de traitement préférentiel ou avec plus d'exigence comparé aux autres membres ?

Jeanne : Non.

Pierre : Est-ce que tu penses que d'autres acteurs pourraient être intégrés ? Des acteurs locaux ? Les salariés en insertion ?

Jeanne : Oui les salariés, après se pose la question du nombre, peut-être un référent, ou à tour de rôle. Je ne pense pas forcément que quelqu'un d'autre aurait sa place dedans. Il faut beaucoup travailler avec les acteurs du territoire, mais ils ne doivent pas participer à la gouvernance partagée. Il serait par contre intéressant de faire intervenir ponctuellement quelqu'un de l'extérieur pour son avis, son regard sur un projet en particulier.

Pierre : Quelque chose que tu voudrais ajouter à l'entretien ?

Jeanne : Je pense que tu es arrivé au bon moment, mais je crains ton départ. Mais oui j'ai envie que ça fonctionne, et que tous soient très motivé et aient envie de participer à cette gouvernance. Le jour où il n'y aura plus de motivation, il faudra arrêter là. Mais c'est chouette de pouvoir y participer.

Retranscription de l'entretien de Jean Saule

Date : 10/05/2022

Heure : 13h40

Lieu de déroulement de l'entretien : Ferme de Bénerville, bureau algéco.

Description du décor : Dans un algéco, petite salle, autour d'une table en bois et sur des chaises de bureau. Environnement assez exotique.

Conditions de passation de l'entretien : Isolé des autres personnes des bureaux. Pas d'intervention ou d'interruption. Porte ouverte pour de la fraîcheur.

Pierre : Première question, peut-être un peu taboue, quel est ton âge ?

Jean : J'ai 71 ans, ce n'est pas tabou, ça fait longtemps que je m'y suis fait.

Pierre : Pourriez-vous me raconter votre parcours ?

Jean : J'ai fait un lycée technique, puisque je bricolais beaucoup dans le garage de mon père, puis j'ai voulu faire des études supérieures de sculpture, mais ma famille et moi sommes convenus que je fasse des études d'architecture. Mais elles m'ont beaucoup plus, elles n'enferment pas, et on touche à tout. Je suis devenu architecte à Compiègne et à Paris, et j'ai passé mon diplôme déjà en emploi à Strasbourg, puisque j'ai trouvé une possibilité de prendre déjà un emploi. Je me suis présenté, j'ai été pris même beaucoup plus vite que je ne voulais. C'était bien, assez dynamique, le boulot ne manquait pas. J'ai été salarié deux ans dans une boîte qui faisait beaucoup de choses, de l'urbanisme, de l'aménagement routier, de l'environnement, où j'ai rencontré mon futur associé un ingénieur écologue. Au bout de deux ans on a réussi un concours sur l'extension de l'aéroport de Bâle-Mulhouse. On a pu quitter notre employeur et installer notre agence avec une association bien particulière architecture, écologie. C'était une boîte d'architecture, d'urbanisme dans la mouvance écologique. Ce qui nous a amené à travailler sur la construction de grandes infrastructures. On a fait de grands aménagements routiers, ce qui nous a occupé à chaque fois 15 ans. On a aussi fait des remembrements ruraux. C'était assez passionnant. Et pendant ce temps on a été enseignant aux arts décoratifs de Strasbourg, on a monté un département en design pendant une vingtaine d'années. On était salarié une journée et demie par semaine. Puis j'ai été enseignant à l'INSA dans le département d'architecture. En 2000 on s'est séparé avec mon associé, et j'ai déménagé, je voulais revenir à la campagne et reprendre une activité moins génie civil, beaucoup plus bâtiments, à faible énergie. Tout ce qui était solaire, maisons passives m'a beaucoup intéressé. Et les Vosges c'est l'endroit idéal. J'ai donc démarré une activité d'architecte seul consacré au bâtiment, avec des nouveaux bâtiments nouveaux, des chantiers,

de la réhabilitation, toujours en matériaux sains et matériau bois. C'était une espèce de continuum assez logique. En 2012 mon comptable m'a encouragé de prendre ma retraite, de travailler de façon autonome pendant 3 et 4 ans, puis je suis allé en retraite. Et c'est à ce moment-là que Emmaüs est arrivé, avec ce projet qui correspondait à ce que j'avais fait ou voulait faire. J'ai été introduit par Éric au projet, pour des conseils professionnels sur les plans des bâtiments. Le contact était assez naturel, assez continu.

Pierre : Quel est votre rapport avec l'ESS ?

Jean : Ma femme a travaillé pendant 25 ans aux restos du cœur, j'y faisais des ateliers d'arts plastiques. On est beaucoup dans le milieu associatif depuis toujours. C'est un milieu naturel pour nous. On est dans un rapport social engagé depuis très longtemps.

Pierre : Et quelles étaient vos conditions d'arrivée dans le projet et en tant que bénévole chez Emmaüs ?

Jean : Au moment où je suis arrivé il y avait toujours une demande importante dans la construction, c'était extrêmement porteur. J'ai alors travaillé avec Philippe, et j'ai pu voir qu'on avait la même vision, que c'est un gars super adapté à notre projet. Une fois que c'était fait, c'était plus dur, car la structure gonflait, les salariés arrivaient, et les réunions entre eux je n'y participais pas. Et Éric disait : un bénévole n'encadre pas. Alors que pendant la semaine je m'occupais de 5 personnes : en opérationnel j'encadrait. Ma présence ici c'est un peu amplifié puis normalisée. Mon statut de bénévole est devenu de façon naturelle celle plutôt d'un encadrant, avec une participation aux prises de décision, aux questions de fond. Ne pas y participer posait problèmes car on n'était pas tenu au courant. Il y a eu une évolution normale. Et puis moi je ne réfléchis pas longtemps, une fois qu'on dit je fais.

Pierre : En ce qui concerne vos tâches et votre rôle, que faites-vous ici ?

Jean : Mon approche principale c'est l'aménagement, à la fois les bâtiments et l'aménagement spatiale. Dans une perspective abordée de design permaculturel j'ai complètement ma place. Après je me suis plus précisément placé sur la transmission de savoir, sur la construction, le mobiliers, les ateliers. Ce sont des options sur lesquelles j'étais en prise. C'est ça effectivement le centre de mon activité. Cela dit je ne dédaigne pas de parler d'autres sujets. Mais oui très clairement j'ai une casquette d'encadrant, mais ça s'est fait naturellement. Cette place-là s'est faite par les fait, par le fait même de ma présence. J'étais à environ à un moment 1200-1500 heures par ans. Récemment, je suis dans une période de volonté d'être un peu plus light dans mon implication, ce qui est compliqué parce qu'être là sans être la pause un certain nombre de questions. De toute façon en ce moment c'est compliqué à ce niveau-là. C'est une des raisons pour lesquelles j'ai décidé de ne plus participer aux réunions de gouvernance partagée, parce que ça me prend une matinée/après-midi entière, et en plus j'ai un problème philosophique avec la gouvernance partagée.

Pierre : Quelles sont vos principales motivations dans votre bénévolat auprès d'Emmaüs Mundo' ?

Jean : C'est très enrichissant, pour moi et pour les autres j'espère. Ça a eu l'énorme avantage de m'occuper pendant le COVID. Et le rapport avec les salariés en insertion, l'échange, l'engagement mutuel, c'est vraiment bénéfique. Ça correspond avec notre vision de vie avec ma femme. Elle m'a d'ailleurs demandé de réduire mon temps ici, mais je suis un routier, j'ai du mal à m'arrêter à la moitié.

Pierre : J'en viens maintenant à des questions sur la gouvernance partagée. Quelle est, selon vous, la définition d'une gouvernance partagée ?

Jean : C'est un mot qui me sort par les yeux, car je n'ai pas été habitué à ce vocabulaire, il fait référence à une vision jeune des rapports entre personnes, avec des dynamiques de groupes, des méthodes, etc. Moi ça, ça m'a toujours profondément énervé. Moi j'ai été toujours profondément énervé. Ce qui pose un problème avec celle de Mundo', c'est qu'elle repose sur quelque chose de faux. Gouvernance ça veut dire qu'on partage les décisions, et qu'on prend une direction tous ensemble. Mais ce n'est pas réaliste, et ici le projet de la ferme a disparu à un moment très clairement, et il manque réellement quelqu'un qui est en charge de la notion de développement de la ferme. Je l'ai dit très tôt ça. Dès qu'on a fait le stage de permaculture. Des choses me sont apparues : c'est Isabelle qui a exprimé être en charge des chantiers extérieurs, sous sa responsabilité, et dont elle assurerait le développement. Ça m'a fait réagir car dans mon esprit, les chantiers extérieurs sont la variable d'adaptation du temps de travail des salariés de la ferme. Mais on est actuellement dans un cas où c'est l'inverse : la ferme est la variable d'adaptation des chantiers extérieurs. Ça ne pas coller. On est en plein dans le débat en ce moment. LA prise de commande sur des chantiers extérieurs me paraît une erreur monumentale, car on ne peut pas être concurrentiel dans la Vallée. Et terme d'accaparement des salariés est très lourd. On n'a pas suffisamment posé les conséquences de tels engagements, en termes de matériel et humains. C'est disproportionné. C'est concurrentiel au projet de la ferme. C'est dans les faits la réalité. Dans ce cadre-là, la gouvernance partagée devient une mascarade, car elle est basée sur quelque chose de fait. Et on n'en parle pas dans la gouvernance partagée. Un autre chantier suicidaire, c'était la gestion des parkings des champs du feu les weekends. Toutes les équipes étaient occupées, des matériels investis pour. Donc on s'est retrouvé pendant 3 mois sans équipes pour la ferme. J'ai alors tiré la sonnette d'alarme. Ce genre de chantiers extérieurs me pose vraiment un problème.

Pierre : Pour revenir sur la définition de la gouvernance partagée, pour vous c'est quelque chose de jeune, ...

Jean : Bon je ne l'ai pas pratiquée. Le rêve d'une espèce de partage des responsabilités horizontale, je pense qu'elle est artificielle. J'ai l'habitude en tant qu'ancien chef d'entreprise de pouvoir me reposer sur quelqu'un. On a besoin d'un chef de projet sur la ferme. Alors qu'après qu'on fasse du travail pour lubrifier, mieux se connaître, pourquoi pas ! Mais pas comme on le fait maintenant : on ne sait pas ce qu'on fait et ce qu'on partage.

Pierre : Sur ce point-là, quels domaines de compétences attribueriez-vous à la gouvernance partagée ? Au niveau décisionnel, indépendance ?

Jean : Dans le schéma où il y a un pôle premières heures qui se développe, et autonome, on n'a rien à dire là-dessus. Je n'ai pas de décision à prendre là-dessus. Mais je suis intéressé d'en apprendre plus. Si on avait un pôle première heures qui était à la même hauteur que celui des premières heures, dans les mêmes types d'autonomie et de responsabilisation, à ce moment la gouvernance partagée c'est un endroit d'échange, de régulation de transfert de moyens. Le chantier des chèvres de Wildersbach pour moi représente le chantier extérieur qui entre bien dans le cadre d'une gouvernance partagée et qui est en ligne avec nos valeurs. Car il s'agit de rendre service, dans une association, de former, d'impliquer des salariés insérés. La boucle se boucle, et là le dialogue entre les pôles peut se faire en gouvernance partagée, et la gouvernance partagée est alors intelligente. Je précise que pour moi les chantiers extérieurs ne sont pas un pôle indépendant. Mais ce sont les moyens de la ferme qui sont partagés, des véhicules. La capacité de production qu'on a est partagé entre la ferme et les premières heures. Là en ce moment on va attaquer la construction du garage. Mais comment on va le faire. Qui va décider qu'on va consacrer deux moi de l'équipe pour ce projet. Notre activité interne à la ferme est alors concurrentielle aux chantiers ? Pourtant ce projet de garage est utile à tous. Un autre inconvénient des chantiers extérieurs, c'est qu'ils n'écrivent pas dans le paysage, ce n'est que de la relation. A la ferme on observe, on écrit sur le paysage. C'est pour moi ça le projet de la ferme. D'ailleurs Thierry l'a réexprimer comme ça à plusieurs reprises.

Pierre : A ce propos, la transition, la construction de la gouvernance, comment l'avez-vous vécue ?

Jean : Je l'ai senti comme quelque chose très d'imposé, extrêmement artificiel, issu de la permaculture sociale. On découvre et nous impose des choses à cette gouvernance. Comme le chantier de la ville de Schirmeck.

Pierre : Donc pour vous les chantiers extérieurs relèvent d'une décision commune en gouvernance partagée ?

Jean : Pour moi je ne sais pas si la gouvernance partagée a encore une raison d'être. Je pense qu'il faut juste organiser des moments d'échange entre les pôles. Le mot gouvernance partagée n'est pas adapté. Pour moi, de la place de Thierry, il a bien vu que Éric partait, qu'on remontait un certain nombre de question, et qu'il a alors par la suite pour régler le problème commandé la mise en place de la gouvernance partagée. Après on pourra le redéfinir une fois que les bases auront été clarifiées.

Pierre : Si vous deviez trouver des motivations à mettre la gouvernance partagée en place, ce serait ?

Jean : l'échange d'expérience, de services, la connaissance mutuelle.

Pierre : Et vos craintes à court ou long terme ?

Jean : Pas de craintes si c'est basé sur un autre système de fonctionnement. Ne faut pas que ça nous bouffe trop de temps, que ça devienne technocratique. Et j'ai une phobie de l'Excel. On est dans sa relation avec sa machine. Je me méfie des outils. Il faut vachement faire gaffe.

Après il en faut un minimum. Comme ici, un petit signe de sortie de matériel, pour en faire un suivi. Un bordereau de sortie de matériel. Mais faire de la programmation sur la pseudo-sortie du matériel à terme non.

Pierre : Quels seraient les gains que vous attendriez par l'installation de la gouvernance partagée ?

Jean : Mieux connaître, l'information. Ça lubrifie. Et aussi dans la communication avec le pôle Bischeim peut-être ? Ce sont des moments de partage, bienveillant. Il faut que les conflits soient stabilisés par ailleurs. Par contre, en gouvernance partagée on n'a jamais parlé de ce qui se passe dans le pôle premières heures ? Je ne comprends pas le but de cette gouvernance partagée.

Pierre : C'est ce que je vais essayer de mettre en place, de clarifier dans les futures réunions. Notamment par un exercice de définition de l'intérêt commun supérieur. Ce sont des choses qui prennent du temps mais qui permettent d'éviter des tensions. Autrement, j'estime que chacun a des aspirations personnelles, estimez-vous en avoir ?

Jean : Oui forcément. J'aime construire, j'aime réaliser, de le faire de façon carrée, nette, propre, j'y trouve du plaisir. Là c'est quand même très satisfaisant car je fais à la fois la conception, je suis à la fois le client, le réalisateur, le concepteur, c'est très satisfaisant.

Pierre : Aspirations personnelles et gouvernance partagée peuvent être selon vous concilié ?

Jean : Je ne sais pas. Je pense qu'on pourrait très bien vivre ensemble sans la gouvernance partagée.

Pierre : Comme vous l'aviez défini lors d'une précédente réunion, la vision commune que vous aviez de la gouvernance partagée ce serait de décider ensemble sur des points qui concernent tout le projet global : l'achat de matériel, les financements, ...

Jean : Oui ça on pourrait l'imaginer, à condition qu'il y ait un équilibre des différents projets, des différents pôles. Car si on fait de l'arbitrage sur les véhicules, s'en n'est pas. Il n'y a pour l'instant aucun investissement en véhicule sur la ferme. Comme il n'y a pas eu de réflexion sur la ferme, on n'a pas pu définir les besoins de cette dernière, et donc pas d'investissements. Et aussi qu'on ait une gestion commune des budgets. Ou alors des enveloppes autonomes à consommer par branche. Pour l'instant ça reste très flou.

Pierre : Un autre point, vous avez pu observer ou être acteur de conflits. Comment abordez-vous les conflits ?

Jean : On n'est pas vraiment beaucoup en conflit. C'est plus au fond que dans le rapport aux personnes qui me pose un problème. C'est la gestion générale, la redéfinition d'un projet commun ! Mais entre nous ce ne sont pas des conflits.

Pierre : Par exemple votre politique de la chaise vide, pourrait être perçu comme un conflit par les autres membres.

Jean : Je pense que la chaise vide parle beaucoup plus que moi, plutôt que moi présent. Et ça me fait gagner du temps. Je me suis très clairement exprimé. Je ne sais pas si on m'a entendu. On a une relation assez facile je trouve par contre. Mais comme je vois plus certaines personnes, c'est plus facile aussi. Je n'ai en dehors des réunions aucunes relations avec Jeanne ou Isabelle. D'ailleurs il était prévu qu'on alterne les lieux de réunion, mais ce n'est pas le cas. Je ne trouve pas ça normal.

Pierre : Questions sur la finalité de la gouvernance partagée : par quel moyens, outils, financement, formation, estimez-vous que la gouvernance sera concluante ?

Jean : Moi ce qu'il m'importe c'est le rééquilibrage des pôles. Et la définition du cadre dans lequel la gouvernance opère, qui a voie au chapitre, qui a voie au chapitre. Mais ça me paraît artificiel tant que les bases ne sont pas revues. Après j'ai analysé que Philippe s'est réinvestit sur la ferme, car je ne pouvais pas être sur la ferme.

Pierre : Avec des adjectifs, comment qualifieriez-vous une gouvernance partagée fonctionnelle ?

Jean : Simple, économe en temps, dans le concret. Aussi dans l'échange, la communication.

Pierre : Dans le cadre d'un blocage, estimez-vous qu'il serait intéressant d'avoir un responsable ? Un arbitre ?

Jean : Mon histoire personnelle me fait penser que oui. La direction de Bischeim est bien placée pour faire ce genre de chose, à condition qu'elle soit bien informée. D'ailleurs c'est ce qu'on va faire ce jeudi, c'est ce qui se passe. On cherche une référence qui repositionne.

Pierre : On va aborder une partie sur vos différents profils. Estimez-vous que vous soyez considéré à la même enseigne que les autres ? Sur un pied d'égalité ?

Jean : Oui. D'autant plus que le statut de bénévole a été complètement gommé, ce qui est très favorable. On a tous mouillé notre chemise ensemble donc ce n'est plus un problème.

Pierre : En termes de charge de travail ?

Jean : Elle peut devenir considérable, mais c'est une question de gestion de manière générale. Il y a une espèce de réalité des projets. Le garage sera un bon test au niveau planning et gestion. Après moi je gère des pics d'activité. Je peux très bien me dire : une semaine je ne suis pas là, ça ne me gêne pas. C'est aussi quelque chose qui se gère en groupe. En ce moment la gestion des salariés reste quelque chose de fragile. C'est encore compliqué. Et le jours où on aura 25 salariés ce sera encore plus difficile.

Pierre : Vous estimez-donc être logé à la même enseigne que les autres membres ?

Jean : Oui, l'accueil des bénévoles est très bon. Mais elle est en ce moment requestionnée. Mais j'estime que j'ai gagné ma légitimité pour pouvoir dire les choses.

Pierre : Et que pensez-vous des relations entre les membres ?

Jean : Elles sont bonnes, naturelles, pas de rapport hiérarchique exacerbé, je n'ai pas l'impression d'avoir des comptes à rendre. On se mine d'une façon assez logique. Et c'est apaisant qu'il n'y ait pas de problème de considération des bénévoles. Je ne sais pas par contre si c'est une bonne chose.

Pierre : Lorsque la gouvernance partagée sera installée, vous serez tous égaux. Vous estimerez-vous alors légitime ?

Jean : Oui, à cause de mon implication et peut-être de mes compétences. Après tout le monde est remplaçable.

Pierre : Les autres membres seront tous légitimes aussi ?

Jean : Oui, oui bien sûr.

Pierre : Vous en tant que bénévoles, vous estimez qu'on vous donne les mêmes droits, opportunités ? Vous ne ressentez pas de différence de profil ?

Jean : Oui, je ne ressens aucune différence.

Pierre : Estimez-vous que d'autres acteurs, financiers ou peut-être les salariés en insertion, pourraient rejoindre la gouvernance partagée ?

Jean : Oui sûrement. La réflexion sur la permaculture qu'on a eu n'a toujours pas été partagée avec les salariés en insertion et c'est une grosse erreur. En ce qui concerne les acteurs financiers, peut-être pour des opérations ponctuelles. Il ne faut pas que ça devienne des usines à gaz tout ça.

Retranscription de l'entretien de Jacques Petrus

Date : 11/05/2022

Heure : 09h00

Lieu de déroulement de l'entretien : Locaux de Schirmeck, salle « El Mundo' ».

Description du décor : Bâtiment rénové, grande salle, sur un canapé et un fauteuil.
Environnement spacieux.

Conditions de passation de l'entretien : Isolé des autres personnes des bureaux. Peu d'intervention ou d'interruption.

Pierre : Première question, peut-être un peu tabou, quel est ton âge ?

Jacques : J'ai 56 ans dans deux jours.

Pierre : Pourriez-vous me raconter votre parcours jusqu'à maintenant ?

Jacques : J'ai commencé très tôt dans l'engagement associatif, militant, humanitaire, j'ai fait parti vers 16-17 ans d'un comité d'action populaire jeune sur le quartier gare. J'ai aussi fait parti d'artisan du monde, je me suis tôt intéressé au commerce équitable. Je suis parti vers 20 ans en Inde pour l'association Calcutta espoir, et j'y suis retourné tous les ans. Elle fait de la médecine de rue, gère des écoles, qui a des ateliers de tissage et filage. C'était déjà de l'insertion professionnelle. Puis j'ai fait parti de l'association attaque. J'ai un parcours militant depuis jeune. Mais professionnellement j'ai été comptable, j'ai travaillé pour 15 ans en tant que comptable pour une mutuelle de l'ESS. L'essentiel de mon temps personnel c'était de l'action militante, associative, social et solidaire. À 39 ans j'ai voulu concilier mon activité professionnelle et associative, je suis arrivé à Emmaüs Mundo fin 2006, recruté en tant que directeur certainement sur cette double compétence. A l'époque elle faisait une 20 aine de salariés en insertion et 4 permanents (aujourd'hui 140 salariés). Ce poste me permettait de concilier les deux choses et Emmaüs Mundo' avait cet aspect militant qui me plaisait. Ca fait donc 16 ans que je suis directeur d'Emmaüs Mundo', je suis aussi rentré au comité de la branche économie solidaire et insertion en 2010, au conseil d'administration d'Emmaüs France en 2012 pour 3 mandants jusqu'en 2018, j'ai été entre temps nommé directeur d'Emmaüs France en 2014. Je suis revenu en 2018 à plein temps à Emmaüs Mundo' toujours dans l'idée de comment développer des emplois adaptés aux personnes sur des activités qui ont du sens, trouver une utilité sociale dans le territoire.

Pierre : En quelques phrases, que pouvez-vous me dire de votre rôle, de votre tâche, de vos missions en tant que directeur d'Emmaüs Mundo' ?

Jacques : Je me retrouve aujourd'hui, et c'est ma faute, à m'occuper d'une structure qui a bien grandi. 140 salariés en insertion, si on compte également les salariés en détention 150. Effectivement on a beaucoup grandi. Mon rôle essentiel c'est d'arriver à ce que ça fonctionne, d'essayer avec beaucoup d'humilité de mettre de l'huile dans les rouages. Également que l'on n'oublie pas d'où on vient et ce qu'on essaie de faire, développer de l'emploi adapté aux personnes et au territoire sur lequel on travaille, avec pour objectif d'impliquer les salariés dans cette transition écologique, solidaire, d'utilité au territoire. C'est ce qui fait l'esprit d'Emmaüs, et d'Emmaüs Mundo' en particulier. Je veille aussi à l'équilibre économique de l'ensemble, et puis à la fidélité à nos valeurs, à notre ADN. C'est également toutes les composantes de la vie associatives : les conseils d'administration, les salariés, les projets... Après il y a également des choses très concrètes car je suis sollicité pour plein de choses, car tous sont des projets en constructions, et qui le resteront car on se travaille de recherche et de développement. Je paraphraserai un de mes collègues qui dit que le rôle du directeur est de trouver des sous pour développer le projet et raconter des histoires. Cette dernière partie peut paraître triviale, mais raconter des histoires, c'est raconter le récit, raconter l'Histoire.

Pierre : Plus personnellement quelles sont vos motivations dans votre travail ?

Jacques : Ce qui me motive le plus c'est ce travail de recherche de réponses aux enjeux d'aujourd'hui. Avec une idée des idées c'est l'entraide et la solidarité. Il faut sortir par contre de l'idée que la solidarité ce n'est pas la charité, il faut que ça soit structurel. Ce qui aussi peut être tabou c'est le modèle économique : nos modèles économiques dominants, le profit, la consommation, la production, nous on peut faire autre-chose, un autre modèle basé sur l'entraide et la solidarité. Il faut par contre le rendre concret, et il n'est pas évident de garder ces valeurs. Même si c'est difficile c'est ça qui me passionne. Et à partir de ces expérimentations, est-ce qu'on peut en faire des modèles pour les sociétés, ou pour des bouts de société en inspirant les politiques. Deuxième chose qui me passionne, c'est de voir d'autres se saisir de nos projets, et qu'ils en fassent leurs moteurs, leurs motivations. De voir que ça se partage, et que dans l'idéal il n'y ai même plus besoin de moi.

Pierre : Pour en venir à la gouvernance partagée, quelle est sa définition selon vous ? Comment la conceviez-vous ?

Jacques : Dans la plupart des organisations de nos jours, que ça soit politique ou économique, on reste quand même très verticale, avec un chef, qui prend les décisions, avec en dessous des exécutants. Caricaturale, mais très traditionnel. Et à Emmaüs Mundo', on n'est pas une exception, car trop souvent, on fait appel à la direction, c'est très centralisé, et les décisions sont prises de façon très pragmatique. L'idée pour la gouvernance partagée c'était d'expérimenter autre chose, et la Vallée de la Bruche est éloignée du siège. Troisièmement on voit ici des gens très motivés qui se sont saisiés des valeurs, et qui sont des personnes de valeur. Il y avait alors trois possibilités pour moi : -rattachement complet à Emmaüs Mundo' avec prise de décision par moi ; - soit on nomme un directeur adjoint sur la Vallée ; - ou on expérimente autre chose, cohérent avec nos valeurs et qui valorise les compétences et

motivations présentes dans ce beau projet. Pour le coup, l'objectif c'était d'impliquer les personnes du premier plan, qu'elles prennent les décisions de façon plus horizontale avec leur connaissance du territoire.

Pierre : Quelles compétences accorderiez-vous à cette gouvernance ? En termes de domaines de décision, où serait la limite ?

Jacques : Plus on arrivera à avancer sur l'autonomie du projet de la Vallée de la Bruche, mieux ce sera. En termes de limites, à mon sens, les décisions devraient se prendre dans l'équipe et ne devrait remonter uniquement les décisions qui sont d'ordre vraiment stratégique, de développement, d'essaimage. Une limitation serait peut-être aussi d'ordre financière. Et également les questions de sens. Quand l'équipe se pose des problèmes sur la taille des projets, sur de nouveaux projets : est-ce qu'on est toujours dans nos valeurs ? La question peut alors remonter, et cette discussion doit avoir lieu au niveau du siège, où je devrai alors intervenir. Donc finalement, ce serait vraiment sur les questions de stratégie, de politique et de sens que le siège ou moi devrai intervenir.

Pierre : Vous avez été informé de l'avancer de cette mise en place de la gouvernance, pourriez-vous me tirer un bilan de cette transition à ce jour ?

Jacques : Ce que moi j'en vois, on a démarré en 2019 avec un chef de projet sur la ferme essentiellement, et ce sont greffé les différents projets : les chantiers extérieurs, les emplois premières heures. Pour le coup la force et les difficultés de la gouvernance partagée, ce sont les forces et les faiblesses de ce projet : il est en constante évolution, il se cherche encore et pour le coup la gouvernance partagée, elle se met en place avec des motivations extraordinaire, mais elle se cherche également. C'est un chantier en construction. Je trouve assez intéressant, car à plusieurs reprises, face aux difficultés rencontrées, lorsque j'ai demandé s'il fallait revenir à une organisation plus classique, tout le monde voulait continuer et chercher des solutions. On est dans un travail de recherche-action. Le positif de l'affaire c'est que les uns et les autres s'en saisissent. Après il faut aussi peut-être un regard extérieur. Le point faible c'est qu'on n'y est pas encore, il y a encore beaucoup de boulot, et il y a aussi peut-être besoin de structurer. Il faut anticiper et définir les choses, sur par exemple quelles décisions à quel niveau, les rôles et mission de chacun. Et aussi dire s'il est nécessaire de se faire aider : il y eu la formation en permaculture sociale début janvier, et ton rôle à toi, peut-être aussi d'autres solutions. Il y a besoin peut-être d'une aide extérieure.

Pierre : Concernant vos propres motivations pour installer cette gouvernance partagée, quelles sont-elles ?

Jacques : Plus personnellement, mais tout de même lié à ma fonction et à l'avenir d'Emmaüs Mundo' : premièrement, c'est aussi un laboratoire qui pourrait nous inspirer à la maison mère. Ce qu'ils vont réaliser ici ça pourra être transposé à Emmaüs Mundo' de manière générale. Mais on n'y est pas encore. Deuxièmement, c'est de voir comment avec une gouvernance telle que celle-ci d'observer le maintien des valeurs et du sens originel. Et troisièmement, mais c'est aussi la motivation la plus personnelle, c'est que je porte beaucoup le projet global d'Emmaüs

Mundo'. Je ne suis pas éternel, et j'ai vu beaucoup de structure qui reposent beaucoup sur la personnalité d'un responsable, du président, du directeur et qui le jour où il s'en va, beaucoup de choses se sont perdues. Je souhaite que le projet Emmaüs Mundo', ses valeurs, ses ADNs soit porté collectivement. Que le jour où je m'en irait ça ne se soit pas comme l'union soviétique.

Pierre : Quelles seraient vos craintes en ce qui concerne ce projet de gouvernance partagée sur le long terme ?

Jacques : D'un point de vue pragmatique, qu'à un moment donné qu'on abandonne ce projet. J'aurai alors des regrets.

Pierre : Qu'espérez-vous aussi retirer sur le fonctionnement de la gouvernance partagée ? Qu'elle soit collaborative ? Plus autonome ? Quelles sont les gains que vous espérez pour l'équipe et pour vous ou l'association ?

Jacques : Pour l'équipe ce que j'aimerais c'est que chacun s'y retrouve personnellement et professionnellement : je trouve ma place et je suis co-porteur du projet. Et qu'ils puissent tous s'épanouir dedans. Que collectivement, il y ait cet esprit de « personnalité moral », que le groupe en lui-même ait sa personnalité propre. Qu'il y ait une identité collective. Le fameux $1+1 = 3$. J'aimerais aussi à un moment donné qu'on réfléchisse sur la place des bénévoles dans cette affaire-là, et des salariés en insertion. Pour moi personnellement c'est très pragmatique : que je puisse être aussi plus détaché et plus serein, très égoïstement. Que mon rôle se limite de façon caricaturale du coup à continuer de raconter des histoires et chercher des sous. Et puis que dans les résultats on puisse s'en inspirer.

Pierre : Récemment, vous avez dû entendre des conflits qui ont eu lieu dans la gouvernance partagée, comment vous, de manière générale, abordez-vous les conflits en tant qu'acteur et en tant qu'observateur ?

Jacques : Ce n'est pas la question la plus facile ! Dans l'idéal, et le jour où la gouvernance sera équilibrée et efficace, le conflit pourra se gérer au sein de cette dernière. On pourra gérer des conflits individuels ou inter-individuels dès qu'on aura atteint une certaine maturité. Mais aujourd'hui, on doit quand même encore faire appel à moi. Il faut que je sois au courant, et qu'avec mon arbitrage et ma présence pour garantir les valeurs, on résolve ces soucis, mais collectivement. Il faut que l'on identifie la cause des conflits également : ça peut être des questions de personnalités, de valeurs, ou encore dus à un manque de structure, de définition des rôles et de la base de la gouvernance partagée. Si aujourd'hui il y a des conflits c'est aussi car elle n'est pas stabilisée et qu'on en tire les conclusions. Les conflits interpersonnels, la gouvernance partagée par elle-même peut les résoudre, tout en se remettant en cause, et c'est là que je peux intervenir.

Pierre : D'après-vous, quels sont les outils (financiers, formation, outils, documents, chartes, ...) nécessaire pour arriver à une gouvernance concluante ?

Jacques : C'est vrai qu'on n'en a peut-être pas suffisamment actuellement. Là encore il faut qu'on cherche collectivement : c'est une peu un trait d'Emmaüs Mundo, on aime bien défricher, on part souvent de rien et on aime pas tellement les modèles tout prêts. Mais effectivement, ce n'est pas dans notre ADN d'aller faire du copier-coller. Après c'est vrai que de temps en temps il faut qu'on se fasse aider. C'est là-dessus peut-être qu'à l'avenir il faille qu'on travaille. Je suis aussi personnellement démunie par rapport à ça. Et j'ai également vu et lu que dans beaucoup de cas, dans la sociocratie, ça a été très difficile ou ne marchait pas.

Pierre : Si vous utilisiez des adjectifs/mots clés pour décrire une gouvernance partagée fonctionnelle, quels seraient-ils ?

Jacques : Enthousiasme, engagement, efficacité, autonomie.

Pierre : Dans une partie sur les profils qui composent la gouvernance partagée, estimez-vous qu'il y ait des différences de considération entre ces différents profils ? Entre les différents postes ? Entre bénévoles et salariés ?

Jacques : Je pense que ça n'a pas été bien clarifié. C'est la question que l'on se pose sur les bénévoles qui sont peut-être plus dans une posture traditionnelle d'une association, et les salariés permanents qui sont dans le portage personnel et collectif du projet et un besoin de réponse concrètes car ils sont professionnels. C'est pour cela qu'on a déjà quelque chose à résoudre à ce niveau-là. Je pense que pour certains, y compris parmi les salariés permanent, certains sont plus dans l'organisationnel, ou que le rôle pour eux de la gouvernance partagée est plus dans l'organisationnel. Pour d'autre ce serait plus dans le stratégique. Et ça non plus on ne l'a pas réglé. Opérationnel ou stratégique ? Et après c'est chacun avec son histoire et ses compétences, qui sont formidablement complémentaires dans cette équipe, mais qu'on ne sait pas forcément bien valoriser. Certains veulent vraiment partager et mettre à disposition leurs compétences sans vraiment comment savoir le faire : le souci peut aussi être la reconnaissance des compétences de chacun et la reconnaissance et appréciation par les autres. Suis-je là pour imposer mes vues ou pour prendre les vues des autres et construire avec eux ? C'est cette question de la compétition versus coopération.

Pierre : De manière plus générale, comment évaluez-vous les relations au sein de l'équipe ?

Jacques : J'ai trouvé, et particulièrement ces derniers temps, qu'il y a une sorte de stabilisation et apparition d'un esprit collectif entre l'équipe permanente. C'est une belle équipe, il y a du partage et une reconnaissance de cette complémentarité. Et pour le coup il y a un décalage entre l'équipe permanente qui a réussi et les autres membres bénévoles, avec un sentiment d'exclusion senti par les bénévoles qui se sentent peut-être faire moins partie du collectif.

Pierre : Lorsque la gouvernance partagée sera parfaitement fonctionnelle, tous seront à pied d'égalité. Seront-ils tous légitimes, malgré leur différence de profil ?

Jacques : Ils sont tous légitimes mais à différent niveau : il faut définir les niveaux de légitimité. Tous sont légitimes car ils participent à cette aventure. Ils sont tous droits à

partager leur vision. Mais par définition tous le sont, et des personnes légitimes aussi ne sont pas encore dans la gouvernance : comme les salariés en insertion. Il faut cependant définir ces niveaux de légitimité, de participation à cette gouvernance partagée. C'est là-dessus que la gouvernance partagée doit prendre différents niveaux : en fonction des différents groupes d'intervenants. On peut avoir une gouvernance globale avec des représentants de chaque catégorie : salariés permanents, bénévoles, salariés en insertion, voir peut-être les partenaires qui investissent ? Et des sous-gouvernances. Je ne pense pas que tous doivent être forcément présents, il faudrait peut-être qu'il y ai des cercles de gouvernance partagée.

Pierre : Vous estimiez donc que d'autres acteurs devraient être intégrés ?

Jacques : Ma vision personnelle est la suivante : je tiens beaucoup au modèle associatif, mais aujourd'hui les modèles d'association restent très traditionnels, malgré qu'ils permettent beaucoup de chose. Ma vision serait peut-être celle d'une maison mère sous forme de fédération de projets, avec un conseil d'administration composé de collègues, comme dans une co-op, des collègues par catégories : partenaire, salariés permanents, salariés en insertion, bénévole. J'imagine bien qu'à un moment donné cette association devienne une sorte de coopérative, et la vision de la gouvernance partagée serait une association coopérative.

Pierre : Je vais finir en vous donnant libre expression, des choses à ajouter ou des questions ?

Jacques : Non aucune, nous verront en détail demain lors de la réunion d'autres points. Je n'ai aucune question. Si je devais avoir un mot de la fin serait cette notion de laboratoire test pour l'association globale, mais également la notion d'épanouissement et celle de collaboration.

Retranscription de l'entretien d'Isabelle Chanelle

Date : 17/05/2022

Heure : 09h00

Lieu de déroulement de l'entretien : Locaux de Schirmeck, salle « El Mundo' ».

Description du décor : Bâtiment rénové, grande salle, sur une chaise et un fauteuil. Environnement spacieux. A côté d'une table.

Conditions de passation de l'entretien : Isolé des autres personnes des bureaux. Peu d'intervention ou d'interruption.

Pierre : Première question, peut-être un peu tabou, quel est ton âge ?

Isabelle : 27 ans.

Pierre : Peux-tu me raconter un peu de ton parcours ?

Isabelle : J'ai passé mon bac en 2013, et j'ai commencé mon parcours avec une licence franco-allemande en histoire. J'ai ensuite voulu me réorienter, et dans ce cadre j'ai fait un service volontaire européen au Pays-Bas dans le secteur de l'action sociale, ce qui m'a permis de valider mon projet professionnel. Puis j'ai fait un M1 en ingénierie de projet en intervention en milieu sociaux-éducatifs. Je n'étais pas satisfaite des débouchées professionnelles du master, je suis allé en M2 en ingénierie de projet en entrepreneuriat social et solidaire. Ce master me correspond beaucoup plus et correspond parfaitement au poste que j'ai actuellement, vu que j'ai un rôle d'ingénieur projet.

Pierre : Pourquoi l'ESS ?

Isabelle : Au début j'étais novice, mais dans mon master 2 ça m'a parlé car c'est un secteur d'action, un secteur où on agit et ça a du sens, c'est directement utile, même en tant qu'ingénieur projet. J'ai également l'impression de contribuer à la justice sociale. C'est ce qui me passionne. Pendant mon Master 2, j'ai fait un apprentissage au département, auprès de la directrice de la mission action sociale de proximité. Elle m'a recruté sur le poste chargé de mission stratégie pauvreté, et j'étais responsable du contrat entre l'État et le département du Bas-Rhin pour agir contre la pauvreté sur ce département. J'étais également responsable d'un projet emploi pour tous sur le secteur de la Vallée de la Bruche qui a vu émerger le projet d'Emmaüs Mundo' des emplois aidants premières heures. Quand j'ai su que Thierry Kuhn cherchait un ingénieur sur ce projet, j'ai candidaté et j'ai quitté le département, ce qui était la meilleure décision, qui me rend très heureuse.

Pierre : Pourrais-tu me donner ta vision de ton rôle, ton poste actuel ?

Isabelle : à mon arrivée, mon poste c'était de créer et mettre en place concrètement cette expérimentation des emplois premières heures. Le concept était là mais les jalons n'ont pas été posés. Il fallait développer tous les processus et les modalités d'accompagnement des salariés. Très vite je suis intervenu sur des sujets connexes, comme le numérique, la mobilité, et les chantiers extérieurs, où Thierry me demande d'avoir un regard financier et de partenariat pour soutenir les collègues sur tout ce qui est outils pour la mise en place de ces chantiers, toujours sur le volet ingénierie de projet. Je sais qu'il est attendu de moi d'essayer le projet des premières heures. Et au sein de la gouvernance partagée, que je collabore et que je sois facilitatrice au même titre que mes collègues, qu'on arrive à mettre ça en place et que notre travail soit joyeux et efficace.

Pierre : Quelles sont tes motivations dans ton travail ?

Isabelle : C'est pour les salariés. C'est eux qui comptent le plus pour moi. Qu'ils soient heureux sur leur poste. Qu'ils aient un cadre structurant, rassurant, sécurisant. Et qu'on leur apporte toutes les nouveautés nécessaires, en même temps qu'eux évoluent. Ça c'est une valeur sûre qui me motive, ça me nourrit au quotidien.

Pierre : En ce qui concerne la gouvernance partagée, quelle définition donnes-tu à cette dernière ?

Isabelle : C'est une collaboration horizontale sans liens hiérarchiques, qui conduit à prendre des décisions collectives et par consentement. C'est un mode de collaboration très responsabilisant, qui est une marque de confiance mais qui demande de savoir faire la part des choses entre son projet, le bien-être des collègues, l'écoute, et l'implication globale. C'est une gymnastique qui demande d'avoir un regard global, une prise de hauteur et de la tolérance. Finalement c'est une forme de solidarité dans la collaboration.

Pierre : Quelles compétences attribuerais-tu à cette gouvernance partagée ? En termes de décision, d'indépendance ?

Isabelle : Pour moi les décisions qui doivent être prises en collectif sont celles qui impactent le collectif. Les événements ou manifestations, l'usage de matériel par toute l'équipe, de locaux par toute l'équipe, ou qui impacte la gestion de l'équipe des salariés en insertions. C'est une main-d'œuvre, une ressource humaine. Et en termes d'échange avec la direction, moi je conçois que on est tous porteur de projets, soit c'est dans nos fiches de poste ou on se dit volontaire sur un projet. Ce serait intéressant que chaque pilote soit alors le lien avec la direction. Pour les sujets collectifs, celui qui se dira pilote, au nom de la gouvernance partagée fera alors le lien avec la direction. Une sorte de tournante des portes-paroles. Je ne parlerai pas d'indépendance mais plutôt d'autonomie, il y a forcément un lien de dépendance, ne serait-ce que par les valeurs partagées et par les axes de développement que la direction nous demande de mettre en place dans une recherche de cohérence et d'action globale d'Emmaüs Mundo'. L'autonomie est dans le travail quotidien, mais il n'y a pas d'indépendance, on fait tous partie de la même machine.

Pierre : Comment as-tu ou avec le groupe réalisé la transition entre une gouvernance hiérarchique et la gouvernance partagée et quel bilan tu en tires ?

Isabelle : Je ne vois pas clairement les étapes qu'on a entreprise. Pour les permanents c'est particulier, car on avait ce même type de réunion avec le précédent responsable de la ferme. La gouvernance a un peu remplacé ces réunions, la transition était un peu floue. Je n'ai pas ressenti ça comme une transition, un chamboule-tout. Mais je n'ai pas en tête d'étape particulière on a travaillé dans le flou et l'urgence. C'était comme une évidence tout en n'étant pas claire, on ne s'est pas attaché aux outils. On c'est juste en gros réuni avec plus de personnes.

Pierre : Lorsque Thierry vous a présenté ce projet de gouvernance partagée, comment l'as-tu pris ?

Isabelle : J'en avais déjà parlé avec lui, c'est lui qui avait abordé l'idée en premier. J'ai trouvé ça comme étant une excellente idée, surtout qu'un fonctionnement collégial c'est quelque chose que j'avais déjà observé dans mes études. J'ai dit à Thierry que c'était un challenge et que ça me passionnait, mais plus dans cette optique d'outils à mettre en place, de collaboration par l'informatique, le gain d'efficacité, plein de choses à créer, d'indicateurs, ... Un côté très utilitaire. Au-delà de ça travailler plus étroitement avec les collègues c'est galvanisant de se dire qu'on va être au cœur de l'histoire d'Emmaüs Mundo dans la Vallée et que notre action aura vraiment du sens au quotidien, car ce ne sera pas imposé et choisi. Thierry m'avait demandé ce que j'en pensais, et c'est quelque chose d'appréciable qu'il ai d'abord demandé mon avis. Ce n'était pas du jour au lendemain pour moi.

Pierre : Quel bilan sur l'état actuel de la gouvernance partagée tu pourrais tirer ?

Isabelle : Et bien ça ne tourne pas rond. Il y a deux semaines j'aurai peut-être été plus positive. Je suis triste de la tournure que ça a pris et très déçue. Je ne sais pas quelles erreurs j'ai faites mais je ne me sens pas à l'aise dans cette gouvernance. Ce n'est pas assez clair pour moi, j'ai besoin de clarté et de perspectives, et là il n'y en a pas, ce qui me déstabilise. Je n'ai pas trouvé ma place dans cette gouvernance, et j'ai du mal à trouver les aspects positifs de notre collaboration à l'heure actuelle. Mais je pense que ce commentaire ne concerne que les bénévoles, car avec les collègues permanents on a gagné en fluidité, en communication, en transparence, en efficacité aussi. On se comprend beaucoup mieux, on travaille plus vite, on se dit les choses. Et c'est lié notamment à cette gouvernance partagée.

Pierre : Donc tu dirais que ce principe et les gains de la gouvernance partagée n'ont été ressenti qu'avec les permanents pas généralement dans la gouvernance partagée à cause des bénévoles ?

Isabelle : C'est mon sentiment oui, malheureusement. Le travail de qualité que j'ai avec les collègues permanent je ne le retrouve pas du tout avec les bénévoles.

Pierre : En ce qui concerne les réunions, leur fonctionnement, quel bilan tu tires ?

Isabelle : J'ai une grande angoisse pendant ces réunions, je suis très stressée. Parce que j'ai envie que toi déjà tu ailles bien, que tu sois écouté, que ton travail soit accepté, et ça ça me fait beaucoup de soucis quand je vois les jugements et réactions. Ça m'énerve au plus haut point. Ça par contre c'est dû à mon rôle envers toi. Mais en tant que salarié lambda, j'ai beaucoup de mal avec les commentaires qui vont à l'encontre de ce qu'on fait et qui freinent l'avancée. J'ai un sentiment d'injustice, et j'ai l'impression que toute l'importance et l'implication qu'on met dedans ce n'est pas partagé et on est freiné par un ou deux éléments qui n'ont pas la même dynamique ou philosophie que nous. Je le vie très mal, car j'ai l'impression que ça casse tout. A tel point que ça me plombe le moral et l'envie de travailler, et que je ne vois pas les aspects positifs.

Pierre : Et toi, personnellement, quelles seraient tes motivations à faire en place et participer à cette gouvernance partagée ?

Isabelle : Pour gagner en qualité de travail, et de collaboration, pour améliorer les liens avec les collègues. Pour qu'il y ait un consentement global, et que chacun fonce car on sait qu'on est tous d'accord. Que personne ne soit laissé sur le bord de la route, tous sur le même bateau et que tous aient choisi d'être dans ce bateau. Vraiment qu'on aille au travail en se disant que ça nous passionne, qu'on soit tous hyper motivé ensemble. Une autre motivation serait d'avoir de l'autonomie, de ne pas avoir de pression hiérarchique constante, qu'on a de la confiance et qu'on n'ai pas besoin de demander 36 000 validations. C'est un confort au quotidien. Ce n'est pas une responsabilité supplémentaire, vu que le partage de responsabilité équivaux celui de la hiérarchie.

Pierre : Quelles seraient tes craintes à la mise en place de la gouvernance partagée ?

Isabelle : Que ça ne fonctionne pas, qu'on n'arrive pas à se structurer. Et si on y arrive, qu'on soit malheureux dedans. Qu'il faille qu'on prenne sur nous, qu'on doive systématiquement désamorcer des situations. Ou encore qu'on soit esclave du projet, et être au four et au moulin constamment. Ou encore que personnellement je ne m'y retrouve pas et que je parte. Si au long terme je suis malheureusement, je n'aurai pas d'autre choix que de partir.

Pierre : Si on imagine la gouvernance partagée comme fonctionnelle, quels gains espères-tu de cette dernière ?

Isabelle : Une facilité de validation, de décision. Au lieu d'attendre un rendez-vous avec le directeur. Agir aussi sur des choses choisies par tous. Une fluidité d'informations aussi. Et puis, participer à ce joli laboratoire d'innovation, et dire que ça peut fonctionner. Ça serait beau. Pourquoi pas aider d'autres collectifs à mettre ça en place, c'est intéressant.

Pierre : Dirais-tu que tu as des aspirations personnelles qui influent sur ton travail ou la gouvernance partagée ?

Isabelle : Moi, c'est vraiment l'idée de l'emploi pour tous. Toute personne qui a envie de travailler puisse le faire. Que les conditions soient adaptées et permettent aux personnes de vivre décemment. C'est de la Justice sociale inversée. Prouver et interpeler.

Pierre : Tu penses qu'il est possible de concilier gouvernance partagée et aspirations personnelles ?

Isabelle : Oui, dans mon cas c'est une aspiration liée à ma profession. Dans ce cas d'aspirations personnelles, je pense qu'on est tous là dans l'idée de contribuer à l'insertion professionnelle de tous avec tolérance, humilité. Je ne suis pas certaine que mes aspirations vraiment individuelles soient compatibles avec celles des autres. Si je suis arrivé ici c'est parce que j'avais besoin d'un travail avec du sens et une qualité de vie, et parce que j'ai envie de construire un parcours professionnel de pilote d'action et de management d'équipe. J'imagine que pour les bénévoles, qui ont fait leur parcours professionnel, ils n'ont plus le même genre d'objectifs, et je pense qu'il y a alors des incompatibilités dans le sens. J'ai envie de progresser et eux ne sont pas dans ces mêmes enjeux. Ils sont plus dans occuper leur temps et se sentir utiles. Je me sens pressé par le temps et pas eux.

Pierre : As-tu pu observer des conflits récemment, et comment réagis-tu en tant qu'observatrice ou actrice de conflits ?

Isabelle : Oui il y a eu des conflits justement à ces intérêts individuels. Ça a dû susciter de l'agacement que je montre un aspect protecteur de mon projet. J'ai grandi avec ce projet. Je me dis qu'avec Maxime on fait du bon boulot, et je n'accepterai jamais qu'une personne retraitée qui n'a pas ce parcours ou ces compétences d'ingénierie de projet ou de connaissances sur l'ESS essaie d'influer là-dessus, alors qu'on est dans la bonne direction. Le jour où on sera dans l'erreur, pas de soucis, mais pour l'instant tant qu'on est dans le bon, non. Je pense que cette démarche qui peut être vue comme cavalière ou provoquante ne doit pas plaire, parce que j'ouvre beaucoup ma gueule pour protéger ce projet. Je pense aussi qu'en étant une jeune femme, ça me cause du tort. Mon jeune âge implique un questionnement de mes compétences. La donne serait différente si on était que des jeunes. Et le fait que je sois une fille, je pense que pour certaines personnes ce n'est pas un atout.

Pierre : Si je reviens sur comment tu agis dans le conflit en tant qu'observatrice ?

Isabelle : Je soutiendrai le collègue qui est sous attaque. Je le défendrai. Si elle est juste mais mal formulée, je temporiserai et dirai : c'est un sujet à évoquer mais pas sous forme de l'attaque. Pour moi un conflit implique attaque. Sinon c'est un débat. Il doit y avoir tension non maîtrisée et qui ne conduit pas à une prise de décision pour qu'on parle de conflit.

Pierre : Et en tant qu'actrice ?

Isabelle : C'est le sens que je mets derrière le conflit qui importe. Si je suis actrice, je me remettrais en question, mais si ça remet en jeu l'intégrité du projet, je le défendrai jusqu'au bout. Même si je suis dans la défense, je me mets toujours en doute. Ma posture offensive je l'adopte pour ne pas me laisser atteindre.

Pierre : Donc pour toi le conflit est bon mais en fonction de la forme ?

Isabelle : Il est intéressant lorsqu'on confronte des idées, mais pas quand on pointe du doigt, ou quand on est dans le jugement. Il faut rester dans la thématique du travail. J'appelle débat d'idée le moment où il n'y a pas d'attaque.

Pierre : Comment selon toi on peut résoudre ou éviter les conflits ?

Isabelle : Avec des règles communes. Par un échange constructif, où on échange calmement, on rationalise et on écoute. Et puis parfois il faut accepter qu'on ne sera jamais d'accord.

Pierre : Tu penses qu'il serait intéressant que les gens apprennent à renoncer à leurs avis par rapport à la majorité pour le bien de tous ?

Isabelle : Oui pour moi c'est ça la gouvernance partagée. Dans le consentement j'entends parfois renoncer à son avis. Sur les sujets collectifs.

Pierre : Par quels moyens, outils, financements, ... tu estimes qu'on arrivera à une gouvernance partagée concluante ?

Isabelle : Des réunions d'échange, régulières, de collaboration mais aussi de structuration. Les deux. Par des outils collaboratifs, de type tableau de mort, de Lean management. Et par des outils de gestion : une mutualisation des outils et ressources. Il serait intéressant d'avoir régulièrement des séminaires sur des choses qui puissent nourrir notre collaboration, gestion de conflit, des outils de formation informatique. Et même juste souffler ensemble, créer un esprit de groupe.

Pierre : Les outils évoqués lors de la réunion sont déjà pertinents selon toi ?

Isabelle : Oui, mais on avance trop peu. Pour moi il aurait fallu se donner des demi-journées juste sur la gouvernance partagée et sa structuration.

Pierre : D'autres idées d'outils ?

Isabelle : Non, mais il faut que ça soit fluide, il n'en faut pas trop non plus. Que ça reste simple.

Pierre : Si maintenant tu qualifiais une gouvernance partagée fonctionnelle et idéale par des adjectifs ou mots clés, lesquels seraient-ils ?

Isabelle : Tolérance, Écoute, Projet commun, Joie, Engagement, Rigueur.

Pierre : Dans le cas où se bon fonctionnement était freiné par des blocages, penses-tu qu'il faudrait un responsable à appeler et si oui de quel type ?

Isabelle : Moi je n'ai pas besoin de responsables de moi, car j'exerce déjà un rôle de responsable de projet. Je ne verrai pas ce qu'apportera un responsable supérieur si ce n'est le directeur. Je ne me sens pas concerné par ça, car j'ai déjà l'habitude de collaborer étroitement avec Thierry.

Pierre : Et si c'est un sujet global qui concerne tout le monde.

Isabelle : Si l'activité a lieu à un lieu, le responsable du lieu prend la décision finale. Un fonctionnement en mode projet. C'est ce qu'on faisait avec le précédent responsable de la ferme.

Pierre : On va parler des différents profils composant la gouvernance partagée. Est-ce que toi actuellement tu estimes que tu es considérée, que tu as ta place ?

Isabelle : Je le suis car je suis salarié d'Emmaüs Mundo' dans la Vallée de la Bruche. Je suis considérée par les permanents, je pense qu'ils me voient d'égal à égal. Par les bénévoles non, je pense être considérée avec jugement et pas appréciée. Je pense que je suis de trop pour eux. Pas assez docile. Je pense qu'ils estiment que je prends trop de place.

Pierre : Et en termes de charge de travail, tu estimes qu'elle est trop importante, insuffisante ?

Isabelle : Trop importante. J'ai atteint la limite du confortable. J'aime les calendriers denses, mais là j'ai atteint la limite.

Pierre : Et si maintenant tu te compares à tes collègues ou aux autres membres ? Tu es tout aussi considérée ?

Isabelle : Par mes collègues oui mais pas par les bénévoles.

Pierre : Je voulais dire est-ce que tu estimes que vous devriez être tous considéré de la même façon ?

Isabelle : Ah oui, on devrait tous avoir la même importance, avoir la même valeur dans nos paroles, sans jugements, niveau d'importance.

Pierre : Et si on considère les profils bénévoles et permanents ?

Isabelle : Dans un monde idéal oui, surtout dans le secteur associatif. Je pensais vraiment que ça pouvait marcher, mais j'ai déchanté. Maintenant, je pense qu'on est allé trop vite en besogne, on a été trop idéaliste. Ils ralentissent notre dynamique. Je ne sais pas si c'est dû à leur statut plutôt qu'à leur âge ou passé professionnel, mais les bénévoles n'apportent pas autant que nous, ils constituent un vrai obstacle. Ces bénévoles en tout cas. Leur personnalité.

Pierre : Quel est l'état des relations actuelles entre les membres de la gouvernance partagée ?

Isabelle : Elles sont bonnes entre permanents, quoiqu'avec Monique c'est un peu complexe. Je vois de l'agacement chez les collègues envers elle. Avec les bénévoles je vois aussi que c'est compliqué. Je dirai qu'avec eux c'est mauvais.

Pierre : Et pourquoi ?

Isabelle : Entre les permanents elles sont bonnes car on incarne tous ce projet associatif, et c'est notre passion, tous au même titre. On partage tous ce projet et la motivation, dans la même direction, dans le même rythme et les mêmes valeurs. Avec Monique, c'est plus une dynamique de tirer le frein systématiquement, alors que nous on est dans une dynamique d'avancement, d'accélération. Avec les bénévoles elle est mauvaise, c'est parce qu'ils n'ont pas

compris cette logique de consentement. Nous quand on n'est pas d'accord on donne priorité au groupe, eux à l'individuel. Le paradigme du sens même de cette gouvernance partagée n'est pas partagé.

Pierre : Tu estimes que vous êtes tous en terme de charge de travail sur un pied d'égalité ?

Isabelle : Oui, pour les permanents. Et non pour les bénévoles, et heureusement. Ça ne tient qu'à eux de se surcharger ou pas, ils n'ont pas de responsabilité salariale.

Pierre : Si la gouvernance est en place, et tous sont sur un pied d'égalité, t'estimes-tu alors légitime d'en faire partie ?

Isabelle : Oui, car je suis salarié d'Emmaüs Mundo' dans la Vallée de la Bruche.

Pierre : D'autre raison pourquoi tu le serais ?

Isabelle : Non.

Pierre : Donc c'est intrinsèque au caractère de salarié.

Isabelle : Oui complètement.

Pierre : Et si tu considères les autres membres, sont-ils tous légitimes ?

Isabelle : Oui, les salariés permanents, ils le sont au même titre que moi. Les bénévoles, oui dans le cas où ils partagent nos valeurs, notre projet et nos ambitions.

Pierre : Pourquoi avez-vous intégré les bénévoles au début ?

Isabelle : Je pense que c'est parce qu'ils sont actuellement indispensables. Parce qu'il y a des lacunes en termes de gestion sur la ferme. On a besoin de François. Sur la boutique, on peut adopter une gestion par les bénévoles, mais je pense qu'il faut un pilote permanent. Du fait de ce bouche-trou intéressant par les bénévoles, c'était une forme de reconnaissance et de remerciement que de les intégrer.

Pierre : Donc tu estimes que de partager les valeurs et la dynamique est essentiel pour faire partie de la gouvernance partagée ?

Isabelle : Oui, ça me donne l'idée d'une charte d'entrée, et si la personne n'est pas d'accord, elle doit comprendre qu'elle n'a pas sa place. Si elle accepte, qu'elle vienne. Peu importe le profil ou le statut de la personne.

Pierre : Est-ce que tu estimes que vous avez tous les mêmes outils et droits actuellement ou tu ressens une différence entre les profils ?

Isabelle : On a tous les mêmes droits, mais pas les outils. Les bénévoles n'ont pas accès à nos documents. On n'a pas tous les mêmes capacités de travail. Mais ça me semble normal, car les bénévoles ne sont pas censés avoir la même implication que nous, ils sont retraités, donc ils doivent faire moins. Ils doivent soutenir sur l'opérationnel. Mais ça peut être frustrant pour eux de ne pas avoir accès aux mêmes outils. Mais c'est aussi une forme de sécurité pour les bénévoles pour limiter leur implication trop demandant en charge de travail.

Pierre : Tu estimes intéressant d'intégrer d'autres acteurs à la gouvernance partagée ?

Isabelle : Les salariés en insertion, évidemment. Mais c'est difficile ça demande un travail de fond. D'un côté il ne faudrait pas que la structure du chantier d'insertion soit impacté, on a des obligations légales et des valeurs qui ne vont peut-être pas évoluer à cause du CA ou du directeur, mais si cette structure existe c'est grâce et pour les salariés. Des marges de progression on en aura toujours et c'est eux qui connaissent le mieux l'insertion puisqu'il la vivent. Soit un délégué qui siège à nos côtés, ou une obligation de groupe de travail, ou encore de référendum. C'est déjà gênant qu'on parle actuellement de gouvernance partagée sans eux. Les financeurs comme autres acteurs à intégrer non, car ils ont des objectifs politiques. Par contre il serait intéressant de faire des réunions avec bilans une ou deux fois par an avec eux, pour qu'ils comprennent. Ça serait intéressant que Thierry soit là alors.

Pierre : Je te laisse maintenant libre expression. Si tu veux revenir sur un point ou poser une question ?

Isabelle : Non. Je pense que c'est une très gros challenge qu'on mène. J'y crois de moins en moins, ce qu'i m'attriste beaucoup. Je suis très déçu de tout ça et de certaines personnes. Je me questionne sur ma capacité à collaborer avec eux sur le long terme. Je me demande également ce qu'ils peuvent apporter aux salariés et au projet. Je me demande ce qui les motive tellement, il semble que ce n'est clairement pas l'insertion. Ça me fait un peu peur pour le projet dans la vallée et sur la qualité de noter collaboration.

Retranscription de l'entretien de Liam Hausmann

Date : 18/05/2022

Heure : 14h00

Lieu de déroulement de l'entretien : Locaux de Schirmeck, salle « El Mundo' ».

Description du décor : Bâtiment rénové, grande salle, sur une chaise et un fauteuil. Environnement spacieux. A côté d'une table.

Conditions de passation de l'entretien : Isolé des autres personnes des bureaux. Peu d'intervention ou d'interruption.

Pierre : Première question, peut-être un peu tabou, quel est ton âge ?

Liam : 39 ans.

Pierre : Peux-tu me raconter ton parcours jusqu'à maintenant ?

Liam : Je suis charpentier de métier. Après j'ai été intermittent du spectacle en région parisienne, et ensuite charpentier à mon compte dans la Vallée de la Bruche et éleveur de moutons.

Pierre : Avais-tu connaissance avant ton arrivée chez Emmaüs du monde de l'ESS ?

Liam : Oui, je connaissais le monde associatif. Emmaüs par la boutique, les points de ventes, etc. Mais je n'étais pas dans une association.

Pierre : Comment tu en es venu à travailler chez Emmaüs ?

Liam : C'est un peu le hasard. J'habite juste à côté, je me suis rapproché du projet et on m'a cherché en disant qu'il y avait un poste à pourvoir.

Pierre : L'accueil était bon ? Si oui pourquoi ?

Liam : Oui, l'équipe a une bonne entente. Et les projets sont intéressants.

Pierre : Quel est ton rôle actuel au sein d'Emmaüs Mundo' ?

Liam : J'étais embauché pour gérer les chantiers extérieurs, et je gère aussi une partie de la ferme depuis que je suis là. Pour les chantiers extérieurs, je planifie le travail pour la semaine, j'envoie les gars sur les différents sites. Je me rends disponible pour travailler avec eux le plus possible. Je cours entre les différents chantiers pour voir si tout se déroule bien. Un rôle d'appui.

Pierre : Quelles étaient tes motivations à prendre ce poste et à travailler chez Emmaüs ?

Liam : C'était ce projet que je trouvais intéressant, aider la ferme à naître, la construire. Et puis le monde associatif j'ai toujours bien aimé. Le monde du spectacle est aussi différent mais qui ressemble à certains moments. Ils se ressemblent sur l'absence de pression, de liberté d'esprit. C'est autre chose que le monde de l'entreprise lambda. C'est bien de se rendre disponible et d'aider les autres. C'est le principe d'Emmaüs.

Pierre : On va aborder maintenant des questions en rapport avec la gouvernance partagée. Quelle est selon toi, avec tes mots, la définition d'une gouvernance partagée ?

Liam : C'est un groupe de personne qui se retrouve pour prendre des décisions pour le bon déroulement de la vie de l'association. Sans qu'il y ait quelqu'un à la tête qui dirige tout.

Pierre : Et à cette gouvernance partagée, quels domaines/types de décision tu accorderais ?

Liam : Tout ce qui est décision de développement du site, quand il y a des gros chantiers. Quand c'est quelque chose de majeur.

Pierre : Et la gestion opérationnelle au jour le jour ?

Liam : Ah non, ça deviendrait trop lourd. Mais par exemple, dès qu'il faut développer des grands moyens financiers ou en ressources humaines.

Pierre : Quel lien garderais-tu avec la direction ? Quelle autonomie ?

Liam : Un lien étroit tout de même. Ça me paraît normal, on n'est pas autonome à 100%, il faut faire remonter les grandes décisions. On doit rendre des comptes.

Pierre : Malgré ton arrivé récente, as-tu pu observer des étapes de la transition ? Tu peux déjà en tirer un bilan de cette transition ?

Liam : La grosse étape que j'ai comprise, c'est qu'en fait on n'arrête pas de dire qu'il faut embaucher un responsable. Moi je pense que c'est la gouvernance partagée, ses membres qui doivent être là pour ce projet. Nous sommes la personne que l'on recherche. On ne trouvera jamais cette personne. L'équipe peut répondre à cette problématique. Dans ma tête j'ai pu déjà voire comment on pourra travailler pour faire développer le projet de la ferme tous ensemble.

Pierre : Quand tu as appris la nouvelle de la transition, comment l'as-tu pris ?

Liam : Ça m'a pas choqué, j'ai trouvé à plutôt pas mal. C'est mieux que d'arriver et qu'on me présente un manager, qui vérifie mon travail. Ça nous donne une importance à tous. On est tous à la même enseigne, il n'y a pas de hiérarchie vraiment. On rend des comptes à tout le monde et on s'explique.

Pierre : Du fonctionnement actuel de la gouvernance, quel bilan tires-tu ?

Liam : En points négatifs, je trouve que parfois on aborde des points trop inutiles, pas adapté à la gouvernance.

Pierre : Un exemple ?

Liam : Lundi je me suis dit que ce que Monique abordait était hors sujet, de la divagation. Parfois, si une personne divague c'est une perte de temps.

Pierre : Donc tu dirais que le souci c'est la lenteur ?

Liam : Oui c'est lent, et parfois, arrêtons d'épiloguer et passons à autre chose. Comme la raison d'être, à la fin c'était lourd, on perdait du temps.

Pierre : Et des points positifs ?

Liam : Le point positif c'est que j'ai l'impression qu'on prend tous de plus en plus la mesure de notre rôle à chacun dans le groupe. Le groupe est en train de naître.

Pierre : J'en viens à des questions plus personnelles. Quel est ton rapport avec la gouvernance partagée ? Qu'est ce qui te motive à en faire partie ?

Liam : Moi c'est la création de la ferme. C'est le but de ma venue. Donc bien entendu, je veux que cette gouvernance partagée serve à ça.

Pierre : Donc pour toi la gouvernance partagée est un moyen de participer au design de la ferme ?

Liam : Oui c'est ça.

Pierre : D'autres motivations peut-être ?

Liam : Ça permet d'aborder les points sensibles, je n'en vois pas d'autres.

Pierre : Quelles seraient tes craintes dans la mise en place et l'exécution de la gouvernance partagée ?

Liam : Qu'on prenne des décisions et qu'elles ne soient pas prises par la suite au-dessus. Que l'on galère à obtenir ce qu'on a décidé en gouvernance partagée. Je ne pense pas par contre que ça sera le cas.

Pierre : D'autres craintes peut-être ?

Liam : Qu'on n'arrive pas à trouver un bon déroulement et que du coup qu'on devienne un truc archaïque avec un manager en gérance du site, et que ça soit que à lui qu'on ait à se référer.

Pierre : Et au niveau de l'exécution ?

Liam : La lenteur, mais sinon non, pas d'autres craintes.

Pierre : Si on en vient à tes attentes, y-a-t-il des gains personnels que tu attends, autres que ceux évoqués ?

Liam : Le gain précis, c'est que lorsqu'on part de cette réunion, que tout le monde sache ce qu'il à faire pour les 15 jours à venir. On aura statué les trucs, c'est écrit, c'est dit. Qu'on nous donne une direction ?

Pierre : Et plus personnellement dans ton travail, quels gains tu espères ?

Liam : Je ne sais pas si ça change quelque chose pour mon travail quotidien. La gouvernance c'est plus un truc de fond, sur le long terme.

Pierre : Je pars personnellement du principe que tout le monde a des aspirations personnelles. Tu pourrais en identifier et me les partager ?

Liam : À part toujours réussir à vivre dans le coin, avec la ferme et dans le monde agricole. J'en n'ai pas d'autres.

Pierre : Tu penses qu'il est possible de concilier gouvernance partagée et intérêts personnels ?

Liam : Forcément, en fonction des ambitions de chacun, et vu qu'on est tous à la même enseigne, je pense que c'est conciliable. Les personnes mettront leurs aspirations de côté.

Pierre : Tu as déjà observé ou été acteur de conflit au sens large ? Et comment tu les vis de manière générale ?

Liam : J'ai plutôt tendance à désamorcer le truc.

Pierre : Par quels moyens ?

Liam : Par la parole et l'humour ?

Pierre : Et si tu en es acteur ?

Liam : Si je suis acteur, ça dépend du conflit. De son intensité, du fond.

Pierre : Si tu te rappelles un conflit que tu as vécu ou observé au sein de la gouvernance, penses-tu qu'il était justifié ?

Liam : J'ai pas eu de conflits avec personne, mais par exemple le coup de gueule de Jean lors de la réunion en disant qu'il allait se barrer si on continuait pas en faisant comme lui il voulait, je trouvais pas que c'était une attitude à avoir en gouvernance partagée. Même si j'étais un peu d'accord sur la redondance de revoir les statuts en début de cette réunion.

Pierre : Donc c'est plus la forme que le fond qui te dérangeait.

Liam : Oui le fait qu'il se mette à faire son caca nerveux et taper du poing sur la table.

Pierre : Comment penses-tu qu'on pourrait éviter ou résoudre ce genre de conflit ?

Liam : Tous les autres sont normalement là pour le calmer, le résonner et l'écouter aussi.

Pierre : Tu penses que le conflit de manière générale c'est bon ?

Liam : C'est du 50:50. Mais souvent c'est bon de se prendre la tête, ça veut dire qu'on veut résoudre des problèmes.

Pierre : Tu estimerais la limite à un bon ou mauvais conflit à quel endroit ?

Liam : Du moment que ce ne sont pas des conflits personnels, et que ce soit des conflits pour se mettre d'accord sur le développement, etc. S'il y a une mésentente pour se mettre d'accord, ou pour créer quelque chose, il est bon est constructif. Et pas parce qu'on a rangé la brouette dans un sens et pas dans l'autre et qu'on se prend la tête pour ça.

Pierre : Par quels moyens tu penses que tu pourras dire : avec tout ça, la gouvernance fonctionnera ? J'entends des outils, des financements, des formations, etc.

Liam : Des outils qui viendrait de l'extérieur pour nous aider quel que soit la problématique. A chaque fois qu'on ne maîtrise pas le sujet sur lequel on travail, il faudrait faire intervenir des personnes extérieures. Pour nous aider. Que ce soit dans le travail théorique ou pratique.

Pierre : Tu entends quoi par travail théorique ?

Liam : Des demandes de fonds, tout le travail administratif entre guillemets.

Pierre : Est-ce que les outils qu'on a déjà abordé comme la charte, la raison d'être, entre autres. Tu les estimes pertinents ?

Liam : Oui c'est pertinent parce qu'on trouve que les points abordés sont nécessaires pour définir un peu notre gouvernance partagée. Qu'on soit tous d'accord à la fin.

Pierre : Sous la forme d'adjectifs ou de mots clés, tu peux me décrire un bon fonctionnement de la gouvernance partagée ?

Liam : Elle doit être rapide, efficace dans les choix, et dynamique.

Pierre : Qu'entends-tu par dynamique.

Liam : S'il y a un sujet qui bloque, qu'on passe à un autre, et qu'on y revienne plus tard, qu'on soit dynamiques. Ça permet d'y réfléchir pendant qu'on aborde d'autres points ou à la séance d'après.

Pierre : S'il y a un blocage, que par vous-même vous n'avancez-plus, tu penses qu'il faudrait nommer, élire, désigner un responsable ?

Liam : Moi je pense qu'on arrivera à ce que normalement on avance sans blocage du type. On devrait arriver à traiter seul les sujets qu'on traite. On arrivera au compromis.

Pierre : On va aborder maintenant des questions sur vos différents profils au sein de la gouvernance partagée. Tu penses déjà toi personnellement, que ta place dans la gouvernance et dans l'équipe elle est suffisamment importante ? Tu ne te sens pas lésé ?

Liam : Non, du tout.

Pierre : Et tu penses qu'en termes de charge de travail, elle est trop importante, ou insuffisante ?

Liam : Je ne pense pas que ça soit trop important, mais que la direction en prenne compte, qu'on est en gouvernance partagée, et que on a un rôle plus important qu'ils imaginaient en termes de charge de travail.

Pierre : Donc que la gouvernance partagée apporte une charge de travail supplémentaire qui doit être prise en compte ?

Liam : Oui c'est ça. Parce que même s'ils embauchaient une personne en plus. Alors qu'en gouvernance on est une personne en plus divisée par autant de membres. Il faut que ça soit reconnu.

Pierre : Et si maintenant tu te compares aux autres membres, tu te considères sur un pied d'égalité ?

Liam : Oui on l'est, après il reste le cas des bénévoles. Ils ont quand même une bonne réflexion et part dans le projet. Je ne pense pas qu'il y ai de hiérarchie organisée dans cette gouvernance partagée.

Pierre : Je ne parlais pas forcément de hiérarchie identifiable, mais peut-être d'avis moins pris en compte que celui des autres ?

Liam : Oui ça un peu quand même. Jeanne par exemple quand elle est là elle n'expose pas forcément de choses, elle prend des notes mais on ne l'entend pas vraiment. Je pense que c'est à cause de son rôle actuellement dans Emmaüs. Elle n'arrive pas à prendre la parole et exposer ses idées.

Pierre : Mais donc tu estimes que tout le monde considère les autres comme sont égal ?

Liam : Oui. Je ne pense pas dans la gouvernance partagée qu'il y ai des différences de considération. Par contre sur la gestion de la ferme, en opérationnel, j'ai plus de pouvoir que les bénévoles. Mais en gouvernance partagée, on est dans une autre approche, autre réflexion. Je suis d'accord que le bénévole développe les sujets au même titre que les salariés permanents.

Pierre : Et sur la charge de travail, vous êtes égaux ? Et comparé aux bénévoles ?

Liam : Je ne m'en rends pas compte. Pour ce qui est des bénévoles, on a en a plus, mais c'est normal. Après c'est leur choix. On le leur laisse. On ne pas imposer quelque chose à un bénévole.

Pierre : Que penses-tu des relations à ce jours des membres ? Elles sont bonnes ou mauvaises ? Et pourquoi ?

Liam : Plutôt bonnes. Le fait qu'elles sont bonnes c'est la continuité de la semaine, avec Maxime et Pauline on s'entend bien, donc c'est une continuité en gouvernance partagée. L'ambiance est bonne.

Pierre : Et entre les bénévoles et les autres membres, c'est juste des problèmes de fond ?

Liam : Oui je pense.

Pierre : Si la gouvernance partagée est mise en place, vous êtes alors tous sur un pied d'égalité. Tu penses alors que tu seras légitime à en faire partie ?

Liam : Oui, je pense.

Pierre : Pourquoi ?

Liam : Je suis arrivé, c'était en train de se créer. J'y participe à sa création, et j'estime qu'en tant que salarié, que responsable d'équipe je suis légitime.

Pierre : Et les autres membres sont aussi légitimes ?

Liam : Oui tous. Les autres membres car ils sont aussi salariés, et les bénévoles oui. Il faut aussi des personnes extérieures, car elles apportent un œil autre que nous avec nos problèmes qu'on a tous les jours. On ne verra que ça à la fin. Une sorte de recul. Lorsque tu es absent, tu peux plus facilement avoir cette prise de recul.

Pierre : Tu penses qu'en ce moment c'est une surcharge de travail d'avoir à gérer les relations entre salariés permanents, ou avec les bénévoles ?

Liam : Non, je ne pense pas. Je ne me rends pas compte de gérer ça.

Pierre : Et tu estimes que vous avez tous les mêmes droits et outils, peu importe les profils ?

Liam : J'espère qu'on les aura, les mêmes droits. Les mêmes statuts. J'espère qu'on sera en égalité. Sinon, on efface nos noms et on ne met plus qu'un nom.

Pierre : Et tu penses que par rapports aux autres membres, tu reçois un traitement préférentiel ou avec plus d'exigences,

Liam : Je n'ai pas d'avis sur cette question.

Pierre : Tu penses qu'à termes il serait intéressant d'ajouter d'autres acteurs à la gouvernance partagée ? Des partenaires financiers, les salariés en insertion ?

Liam : Pour le moment ça va comme ça, mais tout dépend du nombre de salariés. Il faudra peut-être à moment donner créer un référent pour les salariés, autre que les encadrants comme moi. Parler entre salariés d'un problème, ou avec ton responsable ce n'est pas la même chose. Si jamais je dois être remis en question, ce référent permettrait de faire remonter des informations qu'on n'a pas forcément. Mais je pense que c'est si un jour on se retrouve plus nombreux.

Pierre : Et des acteurs financiers ou locaux ?

Liam : Disons que l'on veut des serres bios par exemples, et qu'on fait le dossier, il serait peut-être bon de faire venir quelqu'un pour l'inclure et lui donner confiance. Pour communiquer, pour exposer nos créations, notre projet.

Pierre : Je te laisse maintenant la libre parole. Quelque chose que tu veux ajouter ? Un bilan ? Tout ce que tu veux.

Liam : Non, comme ça je n'ai pas d'autres choses à ajouter. Je pense que c'est bon.

Compte rendu de la réunion de gouvernance partagée du 21 février 2022

13 :30 à 17 :00

Présents : Elise, Frédérique, François, Philippe, Eric, Augustin

fondation de la gouvernance partagée

objectif de la réunion : étapes de gouvernance partagée

Pousse de décision - maitre du temps : Philippe

Pousse parole : Elise

Animateur : Frédérique

Rapport : Augustin

Ordre du jour :

- Tour de présentation (fonction)
- Tour : Etats des lieux, météo
- Tour : définition de la gouvernante partagée
- Etapes pour les prochaines réunions
- Divers points pratiques

Tour de présentation :

- Elise : Coordinatrice de projet emplois aidants.
Expérimentation sur l'emploi pour les personnes au RSA et ayant des problématiques de santé.
CDDI de 1 à 8 heures par semaine. Embauche initiale minimum 4 mois jusqu'à 1 an.
Possibilité de généraliser sur d'autres sites de la CEA.
Doublement des recrutements : passer à 14
Philippe sera à 100% sur 1eres heures à partir de avril (il dit plutôt 80%).
Frédérique s'occupe de l'aspect salariés.
Les subventions pour l'expérimentation seront renouvelées en mars jusqu'à décembre 2022.
Après devrait s'autofinancer (grâce notamment aux chantiers extérieurs).
- Philippe : Encadrant technique chantiers extérieurs, sur emplois aidants à partir de avril.
- Frédérique : chargée de l'accompagnement des salariés. Insertion sociale et professionnelle.
Aspect social avec les travailleurs sociaux, projets professionnels avec les salariés. Sur les premières heures, plutôt sur le projet de reconstruction des salariés.
- Eric : Encadrant technique agricole. « transformer Bénerville en ferme » ce qui fait bondir François.
- François Doyelle : Bénévole site Bénerville
- Augustin : bénévole boutique, administrateur de l'association Emmaüs Mundo

Tour météo – état des lieux :

- Elise : pas s'éparpiller sur d'autres sujets. Très heureuse dans son projet.
- Philippe : très bien dans ce qu'il fait. A mal vécu cette année !
- Frédérique : frustrée de ne pouvoir complètement faire sa mission. A l'impression d'être arrivée dans un film en accéléré. Tout le temps en adaptation. Est très contente d'un nouveau départ. A besoin d'un travail de qualité : répondre aux objectifs des financeurs. A un objectif à terme de travailler sur les salariés sous main de justice.

- Eric : ça va, n'a pas plus à dire pour le moment. A l'expérience d'un chantier d'insertion où les salariés travaillent de façon fluide pour l'intérieur comme pour des chantiers paysagistes extérieurs.
- François : je vais mal depuis deux mois. Je ne veux plus me retrouver à faire seul, à faire le bouche trou, je ne veux pas être bousculé » chaque matin. Le champs du feu est une catastrophe pour le projet de la ferme de Bénaville. La ferme est en danger. Les chantiers extérieurs doivent être des accessoires du chantier ferme et non l'inverse. Que les salariés sachent ce qu'ils ont à faire le matin en arrivant et pas mis là ou ailleurs chaque matin. Très important : vision, planification LT, organisation.
- Augustin : la boutique a fait de gros progrès surtout avec 3 salariés. Gilles fait du bien à la boutique : un salarié avec une recherche de projet personnel et non en attente de la retraite. Bénaville est déjà un accomplissement impressionnant. Ne pas négliger l'orientation innovante et de faiseurs. C'est difficile parfois, déstabilisant mais c'est riche ... La boutique est assez intégrée avec toute l'opération Vallée de la Bruche : vente de produits de Bénaville, vente de produit des premières heures. Voit d'un très bon œil le reconditionnement de jeux et jouets par premières heures. La boutique doit retrouver sa mission solidaire et sociétale après le Covid. Rechercher des activités innovantes comme par exemple le conseil au désengagement de site internet pour les gens qui se font piéger...également ateliers pour les enfants...

Tour de définition de la gouvernance partagée :

- Elise : collaboration de pilotes pour garantir la cohérence et complémentarité du projet d'insertion et la réponse au besoin du territoire. Sous tous les aspects du projets, un langage commun, des objectifs communs, prise de décisions collectives. Doit apporter de la lisibilité,, co-construction, ; culture commune.
- François : a peur que ce soit juste un mot « marketing ». il ne voit pas de gouvernance. Comment les activités s'interpénètrent. Que ça se passe bien de façon horizontale. Il y a une notion de relation au temps avec Mundo.
- Philippe : notion de bienveillance partagée, groupe partagé, modulable en fonction des sujets : pour certains sujets, je passe mon tour car pas concerné ou ,pas compétent.
- Frédérique : collaboration sur certains thèmes. Personnes ressources pour les autres. Possibilité d'aller vers l'autre. Aspect communication.
- Eric : prises de décisions communes, mise en commun de moyens, quid de la relation avec le centre de pouvoir à Mundo ? budgets d'investissement ? Rôle de la direction ?
- Augustin : c'est un challenge, un défi qui est posé à l'équipe. Organisation horizontale, organisation en autonomie avec les définitions et demandes à Mundo. Nécessité de fonctionner dans un budget construit et validé. C'est pas tout le monde fait tout et demande une organisation et des règles de fonctionnement très bien définies (la permaculture sociale...).
- Quel est la définition de poset de Sonia ? elle serait spécifiquement pour la ferme ? sa fiche de poste : faire les recherches pour prises de décision, Printemps de la Forêt, développement du bénévolat, Développement des partenariats, lien avec Mundo... Ca paraît assez costaud pour 3 jours par semaine.

Sans présager des réflexions qui vont suivre dans les prochaines réunions, il semble qu'il faudra de toute façon un chef de projet sur Bénaville en plus. Quelqu'un qui voit le projet en développement et les investissements nécessaires.

Synthèse (essai) : entraide, partage de compétence, autonomie des différentes missions, circulation de l'information/communication, budget pour une vision globale (mais attention aux budgets

fléchés), communication avec Mundo, qui va trancher (notamment en cas de conflits entre des salariés) ? Il reste toujours des discussions sur le partage entre projet global haute vallée de la Bruche et les différentes branches (fruitières ?).

Découpage en étapes pour les réunions suivantes : par Frédérique

Points pratiques :

- Semaine plutôt maintenue comme actuellement : mardi, mercredi, jeudi sauf pour l'activité agricole qui ne peut être interrompue pendant 3 jours surtout l'été et surtout si élevage de bétail.
- Printemps de la Forêt : être restrictif sur le projet. Partir de la liste de l'an dernier et élaguer. Réduit à la visite du site (le sentier). L'aspect culturel sera fait par une équipe autonome. Faut-il faire de la nourriture ? vente de produits de Bénerville. La boutique sera ouverte le dimanche. Demander des salariés bénévoles pour le samedi et le dimanche.
- Gilles et Malika vont aller approvisionner le 7 mars seuls. Prévenir François à Munso qu'ils viennent non accompagnés.
- Enlever Eric Mathern de la liste en transition (Sonia s'y rajoutera quand elle aura rejoint).
- Point particulier Boutique : Augustin va reprendre en main le contact Artisans du monde St Dié

Compte rendu de la réunion de gouvernance partagée du 7 mars 2022

<u>Date</u> : 7/03/2022	<u>Lieu</u> : Schirmeck
<u>Objet</u> : Construction gouvernance partagée	
<u>Présents-es</u> : Augustin, Elise, Eric, François, Frédérique, Philippe, Thierry	
<p><u>Ordre du jour</u></p> <p><i>Développement de la Ferme (redonner du sens au projet, bâtir un projet d'activité sur le site, design, intervention d'un chef de projet)</i></p> <p><i>Fonction de Sonia</i></p> <p><i>Intervention et pilotage de travaux paysagers à Bischheim</i></p> <p><i>Développement des chantiers extérieurs : moyens humains, lien avec la ferme, responsabilité du pilotage</i></p> <p><i>Usage et mutualisation des véhicules et évaluation des besoins d'achat</i></p> <p><i>Responsabilité et implication de chacun dans la gouvernance partagée</i></p> <p><u>Définition des rôles</u></p> <p>Animateur : Eric</p> <p>Temps : Philippe</p> <p>Pousse parole : Elise</p> <p>Secrétaire : Frédérique</p> <p>1° Tour de table sur la gouvernance partagée, l'apport de la formation permaculture, sur le projet global</p> <p><i>Augustin</i> : Il y a des bases déjà posées au niveau de la Ferme, qui commence à être reconnue dans la VDB.</p> <p>La Boutique fonctionne assez bien. La présence de 3 vendeurs est positive. Gilles est très bien.</p> <p>Le ravitaillement est à planifier de manière régulière.</p> <p><i>Eric</i> : beaucoup de frustrations. Il galère à trouver des activités. La gouvernance partagée, le design, le statut agricole auraient déjà dû être en place avant son arrivée.</p> <p>Au niveau agricole, il prévoit des légumes cette année.</p> <p>Il n'a pas vraiment eu de transition de poste avec Eric.</p> <p><i>François</i> : au niveau de la ferme, il y a des choses à faire. Ce qui pose un problème c'est que la ferme est phagocytée par les chantiers extérieurs.</p> <p>Depuis la fin de la formation permaculture, il n'y a eu aucun travail sur le design, la politique de développement de la ferme.</p> <p>Concernant les chantiers extérieurs, 2 jours par semaine sont consacrés aux chantiers extérieurs.</p> <p>Eric est affecté aux chantiers extérieurs alors qu'il y a du travail à la ferme.</p> <p>Il y a un manque certain de matériel (tracteur, outils)</p> <p>Il y a un problème de compétition entre les équipes chantier / ferme.</p> <p>Il pense que le projet de la ferme est central.</p> <p><i>Elise</i> : ça va un peu moins bien. Elle est inquiète car c'est une période chargée (recrutement de la troisième promotion de PH), bousculée par la gouvernance partagée et par ce qui se passe sur la ferme. Les conditions de travail ne sont pas très simples.</p>	

Philippe : il est mieux que la dernière fois. Il est plus dans ses engagements et plus clair dans sa tête. Au 1^{er} avril, il bascule totalement sur le poste d'encadrant PH.
Ce qu'il le dérange c'est qu'à chaque fois que l'on a une discussion sur l'un des volets du projet de la VDB, on parle de compétition, on dit que rien n'est fait sur la ferme. Il souhaite que nous sortions de ce négatif. Il regrette qu'il n'y ait pas de plan de production sur la ferme, qu'il n'y ait rien de prévu. Il faut construire un vrai projet.

Philippe propose de développer l'activité construction pendant la période hivernale.

Frédérique : elle a repris pleinement son poste de chargée d'accompagnement. Elle trouve qu'il manque un chargé de projet sur la ferme.

Thierry : les chantiers extérieurs ne sont pas en compétition avec la ferme.

Il nous demande quelle est la priorité sur la ferme → le design.

La ferme est le lieu de visibilité du projet global de la VDB.

Sur la ferme, il y a 4 axes :

- La production agricole
- Le volet culturel
- Le volet construction et valorisation du site
- Le volet accueil et initiation à la nature

Il rappelle qu'il ne faut pas se mettre de pression, que l'on se prend le temps de s'approprier le terrain.

Ce qui est important sur la partie production, c'est la création d'activités pour les salariés.

Cette année on avance sur le design et le plan de production.

Sur le projet de la ferme, faut-il prioriser certains volets par rapport à d'autres ? laisser quelque chose de côté pour le moment ?

Si le volet agricole est une priorité, définir le matériel dont on a besoin, planifier les cultures et travailler le design.

On peut garder le volet culturel qui est déjà bien avancé avec les interventions de Gilbert en prévision du printemps de la forêt.

Thierry demande à Eric de proposer un plan de culture pour le 18 mars pour avancer sur le volet production.

Pour le moment, il n'est pas envisagé de remplacer Eric Mathern sur le pilotage du site.

Thierry rappelle qu'il avait été décidé en novembre, qu'il y aurait une équipe dédiée à la ferme et une équipe dédiée aux chantiers extérieurs. Il va falloir aller vers cela dans les prochains temps.

Eric exprime le fait qu'il faudrait 2 emplois du temps distincts pour l'équipe Ferme afin d'avoir une présence maximum sur le site dans la semaine.

2° Fonction de Sonia

Sonia sera présente les lundi, mardi et mercredi.

Elle aura la charge de la gestion des ressources financières (exemple : demande de subvention). Elle sera ressource sur le sujet de la constructibilité (suivi des permis), sur la réflexion du statut agricole.

Question : qui s'occupe de la gestion des commandes, notamment l'achat de matériel via internet ?

Thierry propose que ce soit Sonia qui soit détentrice de la carte de crédit permettant ces achats.

L'ensemble de l'équipe valide.

3° Intervention et pilotage des travaux paysagers à Bischheim

Au départ, l'aménagements des espaces verts autour du site était sur un marché public, mais finalement il a été retiré.

L'envie serait de planter des légumes, des arbres fruitiers, des petits fruits.

L'idée est de faire faire cela par les salariés de la VDB pour créer du lien avec Mundo et valoriser le travail accompli dans la VDB.

Question : est-ce que Eric peut mener la réflexion ?

François nous rend attentif à la qualité de la terre qu'il peut y avoir à Bischheim et propose de commencer par une analyse du sol.

Philippe rend Thierry attentif sur le fait qu'il faudra entretenir ce qui aura été planté.
Eric ira voir sur place les espaces à aménager.

4° Développement des chantiers extérieurs

Ingénierie et pilotage des chantiers extérieurs : Elise et Philippe s'en occupent.

Encadrant technique chantier extérieur : Antonin

Encadrant technique PH : Philippe

Equipe chantiers extérieurs : 6 salariés.

Philippe a essayé de contacter Antonin pour savoir quand il commence son activité avec nous, mais sans succès.

Thierry propose à Philippe d'essayer une dernière fois, et s'il n'a pas de retour, Thierry l'appellera.

Depuis la réunion, Philippe a eu un contact avec Antonin, qui commencera son contrat le lundi 28 mars

5° Usage et mutualisation des véhicules – besoins d'achat

Proposition d'un camion plateau : il n'est pas encore arrivé à Mundo. Il faut voir l'état.

Besoins en matériel exprimé :

- un tracteur et une remorque
- un pickup avec remorque (mais pas une priorité)
- un plateau pour déplacer la mini-pelle

Concernant la Fiat, point avec le garage pour voir ce qu'il y a à faire comme réparation.

Affectation des véhicules :

- Kangoo 1 : PH et mobilité
- Kangoo 2 : Accompagnement et livraison
- Fiat : ferme
- Duster : chantiers extérieurs

Philippe exprime qu'il aura besoin d'un véhicule dans le cadre de son poste. Lorsqu'il y aura le recrutement des chauffeurs pour la mobilité, il va falloir prévoir un véhicule pour lui.

Thierry propose d'attendre de voir l'état de la Fiat et le bilan financier global (Sonia et Mathilde) avant d'acheter de nouveaux véhicules.

6° Responsabilités et implication de chacun

Thierry propose que chacun réfléchisse sur ses responsabilités dans le projet VDB pour la prochaine réunion.

Prochaine réunion : lundi 21 mars 2022

Compte rendu de la réunion de gouvernance partagée du 23 mars 2022

<u>Date</u> : 21/03/2022	<u>Lieu</u> : Schirmeck
<u>Objet</u> : Construction gouvernance partagée	
<u>Présents-es</u> : Augustin, Elise, Eric, Frédérique, Philippe	
<u>Ordre du jour</u> Points divers Point météo Définir les niveaux de décisions et responsabilités de chacun Les outils Les référents Modalité d'organisation (réunion)	
1° Points divers <ul style="list-style-type: none">- <u>Demande de stage</u> Un étudiant en Master à l'école de management de Strasbourg a fait une demande de stage auprès d'Elise. Il pourrait être une aide à la mise en place de la gouvernance partagée et d'outils. Demande validée par le collectif. Elise valide également avec Thierry.- <u>Hippodrome de Wissembourg</u> Le responsable de l'hippodrome de Wissembourg a contacté Elise suite à notre intervention au champ du feu. Il souhaiterait une intervention de notre part pour 4 journées événementielles : dimanche 1/05, jeudi 26/05, lundi 06/06 et le samedi 25/06. Le collectif propose de rencontrer la personne pour définir les besoins avant de s'engager.- <u>Appel d'une personne de Marmoutier</u> Frédérique a reçu l'appel d'une personne de Marmoutier qui a une ferme pédagogique et qui souhaite mettre en place un partenariat avec nous. Eric doit le recontacter pour savoir ce qu'il souhaite vraiment.- <u>Troc de plantes du 9 avril</u> Nous avons décidé que nous ne serions pas présents pour ce troc. Nous avons déjà beaucoup de choses à faire et cela semble un peu trop tôt pour un troc de plantes.- <u>Vente de plants solidaires</u> Augustin a pris contact avec la personne qui nous avait fourni les plants. La vente des plants se fera à la boutique le 20/05, le 21 et 22/05 pendant le Printemps de la forêt et le 27/05 matin à Ranrupt et l'après-midi à la Boutique. La question d'une vente de plants de petits fruits fin août est posée. Concernant la vente des plants à Bischheim, il serait nécessaire de prendre contact avec Denis. Augustin et Eric s'en chargent.- <u>Point sur la réunion boutique</u> Les réunions sont prévues toutes les 6 semaines, le jeudi de 9h30 à 11h30. Le ravitaillement sera fait tous les premiers lundis du mois On a proposé de positionner les bénévoles sur des familles de produits, comme cela va se faire sur le site de Bischheim.	

- Informations achat

Une convention a été signée avec la ville de Schirmeck pour l'entretien des espaces verts. 2 salariés iront toutes les semaines d'avril à septembre. Une tondeuse portée va être achetée dans le cadre de ce chantier. C'est un budget de 15 000€.

Il y aura besoin d'un emplacement à Bénerville (derrière la pelleteuse ?) pour la stocker.

Philippe rappelle qu'il est nécessaire que le camion soit garé devant l'abri à pelleteuse.

Elise propose de mettre en place une check-list de ce qui doit être fait par l'encadrant avant de quitter le site le soir.

- Equipe ferme / équipe chantier

La mise en place des 2 équipes est prévue lorsque Antonin sera présent.

Besoins : 6 personnes pour l'équipe chantier.

Eric nous dit qu'il s'adaptera, il n'exprime pas de besoin en termes de nombre de salariés.

- Réunion sur le design

Cette réunion a permis à Eric de clarifier un petit peu les zones d'ombres, notamment au niveau des espaces de plantations. Les plantations ne sont pas encore définies. Pour les semis, il y a un travail de réflexion. Pour le moment, Eric souhaite tester les plantations.

Pour les semences, Eric précise qu'il va regarder sur internet pour les acheter.

- Recrutement Emplois aidants – premières heures

7 personnes sont en cours de recrutement. La signature des contrats de travail est prévue le 7 mai

2° Point météo

Elise : tout va bien, semaine complète jusqu'à début mai.

Frédérique : ça va

Augustin : ça va. Au niveau de la boutique, une organisation a été réfléchi. La réunion design a été importante.

Philippe : il va bien, il a l'impression que les informations circulent de plus en plus dans le groupe.

Il reste très inquiet pour la ferme.

Eric : ça va

3° Responsabilité de chacun et niveau de décision

Augustin : au niveau de la boutique, s'occupe du ravitaillement, de la gestion des bénévoles, des réunions, des animations, de l'organisation avec Bischheim.

Frédérique :

Au niveau de la boutique, gestion des produits d'hygiène (nettoyant, papier toilette, masques...), des dépôts à la banque, transmissions de fiche de vente et des talons d'encaissement à Mathilde.

Gestion du recrutement de salariés – besoin définis avec les encadrants

Gestion des conflits entre salariés et suivi

Gestion du plan de formation des salariés – définition des besoins collectifs avec encadrants

Accompagnement social et professionnel : les salariés sont acteurs de leur parcours, les décisions se prennent avec eux.

Eric souhaite

Prendre part à la définition des besoins en RH,

Avoir un budget défini lui permettant de faire les dépenses courantes sans validation du collectif,

Avoir un droit de regard quant au design des bâtiments, sur le stockage des légumes

La commercialisation des produits

Philippe : 80% EA-PH et 20% CE

Décider des chantiers qu'il veut faire avec les partenaires

Si besoin de la mise en place d'une convention, il peut être force de propositions

Décision sur les besoins en RH sur le CE

Pour les PH, faire du développement, création d'activités

Achat : définir un seuil pour les prises de décisions

Au niveau du projet PH, il souhaite que les salariés se rencontrent davantage.

Elise : pour les PH elle souhaite garder le fonctionnement actuel

Responsable du budget

Développement des partenaires

Définition des axes de développement

Composition de l'équipe projet

Gestion des ressources, des locaux et des véhicules

Se référer à Thierry lorsqu'il y a un grand changement (ce qui est cher, ce qui fait avancer le projet)

Décisions avec l'équipe du projet EA-PH (Christelle, Philippe et Frédérique) : trajectoires

d'accompagnement, temps forts, définition des postes.

Pour les chantiers extérieurs, prendre les décisions avec Philippe.

Elise trouve qu'il serait pertinent d'avoir un budget de fonctionnement pour chaque projet.

Décisions au niveau du collectif de gouvernance partagée

- Les manifestations
- Décisions qui ont un impact sur le calendrier des salariés
- Matériels communs, ressources fonctionnelles communes, outils simples de gestion des ressources
- Acquisition de matériel commun
- Matériel de fonctionnement

Les propositions qui ont découlé des échanges :

- Mise en place d'un exercice budgétaire par projet pour validation au niveau de la direction
- Pour 2022 : faire un budget investissement (définir les besoins en matériel)
- Suivi des dépenses : Sonia ?

4° Les outils

Le collectif a listé les besoins en outils de gestion, de suivi :

- Suivi des budgets
- Partage des machines et des véhicules
- Canal de diffusion des informations : groupe WhatsApp, Signal ou Télégram
- Communication externe : page FB, Instagram VDB

5° Les référents sur site

On propose de désigner un référent sur site sur certaines activités / missions qui sera personne ressource pour les autres et l'interface avec la direction.

Achat / budget pour les validations de dépenses non prévues : Sonia

Besoins en agréments supplémentaires pour recrutement : Frédérique

Conflit / difficultés avec les salariés : Frédérique

Matériel (aider la personne qui veut faire un investissement) : Philippe

Axe de développement, opportunité (Ferme, CE et Boutique) : Augustin

Manifestation : François ?

Ingénierie de projet, développement : Elise

Commercialisation : Eric

Elevage : Antonin ?

6° Modalité d'organisation

Réunion du collectif : 1 fois par mois

Réunion encadrants techniques, François et Frédérique : 1 fois /semaine

Réunion EA-PH : 1 fois / mois

Prochaine réunion : lundi 4 avril 2022 à 13h30 à Schirmeck

Compte rendu de la réunion de gouvernance partagée du 04 avril 2022

<u>Date</u> : 04/04/2022	<u>Lieu</u> : Schirmeck
<u>Objet</u> : Construction gouvernance partagée	
<u>Présent-es</u> : Augustin, François, Elise, Frédérique, Sonia, Antonin, Philippe et Christelle	
<p><u>Ordre du jour</u> <i>Présentation des nouveaux arrivants</i> <i>Météo personnelle</i> <i>Points divers</i> <i>Printemps de la forêt</i> <i>Désignation des référents</i> <i>Pour finir</i></p> <p><u>Définition des rôles</u> Animateur : Philippe Temps : Elise Pousse parole : François Secrétaire : Christelle</p> <p><i>Présentation des nouveaux arrivants</i></p> <p>Présentation de Sonia : Sonia nous informe que son contrat est effectif jusqu'au 31/12/2022. Elle occupe la fonction de chargée de mission en soutien à la ferme de Bénerville et a également la charge de l'organisation de la manifestation du Printemps de la Forêt. Elle travaille 3 jours par semaine (mercredi, jeudi, vendredi). Lecture est faite de sa fiche de poste.</p> <p>Présentation d'Antonin : Antonin précise qu'il a un contrat de 35 heures par semaine et qu'il occupe la fonction d'encadrant technique de l'équipe mobile des chantiers extérieurs. Son contrat a démarré il y a une semaine. Lecture est faite de sa fiche de poste.</p> <p><i>Météo personnelle</i></p> <p>François : se pose beaucoup de questions sur les différents départs d'Emmaüs Mundo' et est inquiet pour l'avenir de la ferme. N'a pas l'impression que Bénerville soit au centre des préoccupations comme cela devait être le cas.</p> <p>Sonia : souhaite travailler dans de bonnes conditions et a beaucoup de questions. François se propose d'y répondre ultérieurement lors d'un temps d'échange.</p> <p>Frédérique : veut rester positive. Le projet est super. Elle croit en la ferme et est confiante. Il y a une équipe pleine d'envies et de qualité qui se soutient. Elle est très contente de l'évolution de certains salariés en insertion.</p>	

Augustin : est content de la planification des réunions avec Frédérique au niveau de la boutique. La recherche de nouveaux bénévoles est en cours.

Philippe : relève une situation saine dans la mesure où il y a des échanges qui se font en toute transparence. Les gens s'expriment par rapport à avant. Il y a une dynamique plus forte avec les salariés. Il précise qu'il faut être patient pour le projet de la ferme.

Points divers

Départ d'Eric : Eric Clo quittera la structure le 18 avril (fin de la période d'essai). Cela soulève beaucoup de questions sur l'organisation des équipes en son absence. Augustin souhaiterait la mise en place d'un plan d'actions pour les tâches de la ferme. Frédérique précise que cela ne changera pas grand-chose puisque depuis l'arrivée d'Eric c'est François, Philippe et elle qui se chargent du planning des salariés de la ferme.

Véhicules : Antonin demande s'il peut utiliser le Duster pour rentrer directement chez lui => OK pour tout le monde.

Le Kangoo et le Fiat restent disponibles.

En tout, il y a 4 véhicules et 1 camion :

- 2 véhicules pour la ferme,
- 1 véhicule pour les chantiers extérieurs,
- 1 véhicule pour les premières heures.

Travail des salariés auprès des clients d'Antonin : Philippe précise qu'Antonin a proposé aux salariés en insertion de travailler sur les chantiers de son entreprise. Thierry a donné son accord mais a demandé qu'Emmaüs Mundo' facture directement le client pour éviter le conflit d'intérêt.

Arrivée de Pierre : Elise informe de l'arrivée d'un nouveau stagiaire le 05/04 pour une durée de 3 mois à raison de 35 heures par semaine. Il s'appelle Pierre et est à l'école de management de Strasbourg. Il va spécifiquement travailler sur la gouvernance partagée. Il va prochainement recueillir les attentes et les besoins de chacun et définir les règles de la gouvernance partagée. Il sera là en soutien, en tant que facilitateur.

Adresses mails : Antonin n'a pas encore d'adresse mail et n'a pas encore pu installer Office. Sonia relance Siméon mercredi lorsqu'elle va à Mundo pour récupérer son matériel.

Déménagement solidaire : Philippe évoque le déménagement solidaire qui s'est tenu le vendredi 01/04 en compagnie de plusieurs bénévoles issus des associations suivantes : Haute Bruche en Transition, SEL de la Bruche, Croix Rouge (qui a financé la location de la camionnette) et Emmaüs Mundo'. C'était une belle action.

Pommes de terre : Philippe précise qu'il a mis les pommes de terre à l'abri du gel et qu'il a acheté des plants supplémentaires.

Facturation : Sonia propose de faire établir un bon de livraison systématique lorsqu'on fait des achats pour que Mathilde puisse facilement vérifier les achats et savoir si la facture est conforme à la

commande effectuée. Sonia va proposer une procédure. Elle va demander une carte avec paiement sur internet possible. Philippe a eu la sienne et doit l'activer.

Sonia se pose la question du financement => elle va voir avec Mathilde. Elle va sans doute reprendre les comptes de Bénerville.

Cueillette de pissenlit : Philippe a été contacté par les confitures de Climont et propose la cueillette de 50 kg de pissenlit avec les salariés et les bénévoles (fin avril / début mai). Le kilo étant revendu 2/3€, il n'y a pas de bénéfice sur cette activité mais c'est un bon moment pour tout le monde. Frédérique se charge de l'organisation.

Bail emphytéotique : Sonia évoque le bail emphytéotique. Elle va prendre contact avec Eric Muzzioti, Agent de développement local de la CCVB, après avoir fait le point avec François.

Différentes questions sont évoquées :

- La sécurité du centre de soins,
- Les engagements respectifs,
- Les éléments mis à disposition,
- Les engagements financiers,
- Qu'en est-il du bois sur le terrain ? Pouvons-nous exploiter la forêt ?

Equipement professionnel : Sonia souhaite un bon équipement pour son dos et notamment au niveau de la chaise => elle va voir avec Thierry directement.

Travaux : François précise que Cédric TP va réaliser des travaux à Bénerville. Il sera présent pour les accueillir. Frédérique souhaite qu'Abdelkader puisse participer aux travaux dans le cadre de sa formation.

Par ailleurs, François précise qu'Enedis nous demande un rapport. Il pense que le branchement officiel a été fait alors que nous n'avons pas été informés. Philippe précise que cela pourrait peut-être expliquer la récente facture de 4000€ dont 2000€ environ de travaux. Sonia sera mise dans la boucle pour mettre les choses au clair.

Saulxures : François revient sur le vol du matériel des pompiers de Saulxures. Le Maire veut le récupérer. François va se renseigner sur les tarifs d'un tuyau en allant voir les pompiers de Saales et pour voir si le matériel est correct. Il est évoqué 1850€ de travaux compensatoires qui doivent être faits rapidement. Philippe a déjà demandé au Maire à plusieurs reprises où intervenir mais le Maire ne s'est pas manifesté en retour. Antonin va reprendre contact avec le Maire pour faire le point et lui enverra une confirmation par mail pour garder une trace écrite.

Abeilles : François nous informe que l'association de L'Amicale des Apiculteurs de Colroy la Roche à laquelle on adhère propose des formations. Ce serait intéressant pour nos salariés et pour nos ruches d'y participer. Frédérique va demander aux salariés s'ils sont intéressés. 2-3 personnes ce serait top.

Hippodrome de Wissembourg : Philippe précise que l'intervention à l'Hippodrome de Wissembourg pour l'activité de placier n'aura pas lieu.

Travaux de plantation à Bischheim : Philippe pose la question des plantations à Bischheim. Le sol est aujourd'hui inadapté aux plantations. => Décision prise : on fournit les plants en automne sous réserve que le sol soit prêt mais on n'intervient pas pour le travail du sol. Philippe informe Joël que le sol doit être prêt à l'automne pour accueillir les plantations.

Champignons : François évoque la culture des champignons. Il propose de mettre les bacs de Mycélium dans sa cave et de s'en occuper avec son épouse et Marcelline. => OK pour tout le monde.

Plants pour la vente : Augustin évoque la visite prévue chez Jean-Jacques de Wolfisheim pour organiser la récupération des plants à revendre. François ira avec lui après Pâques. Pour info, un bénéfice de l'ordre de 30% est fait sur la revente de ces plants. Cette action rencontre beaucoup de succès.

Troc de plantes : François est surpris de lire dans le dernier compte rendu qu'on n'y participe pas puisque François y sera et le site de Bénerville sera mis à disposition.

Printemps de la forêt

Se tiendra les 21 et 22 mai de 10h00 à 18h00 à Bénerville notamment.

Lors de la dernière réunion, en présence de Frédérique, d'Elise, de Philippe et de Christelle les premiers éléments ont été posés.

Restauration de 11h00 à 16h00 à Bénerville avec knacks (cf. intermarché qui travaille avec des producteurs locaux) et crêpes. Bière (cf. la Bourlingueuse de Bourg-Bruche)

Pas de possibilité de se garer en haut. Proposition d'un parking à vélo.

Proposer un parcours pieds nus.

Vente de plants, de sirops, de confitures et d'herbes à la boutique pendant tout le week-end. Elise interroge sur l'aspect légal de la vente de produits issus de notre production.

Alsace Nature = Ok pour le dimanche (cf. mail fait à Frédérique)

François invite à solliciter le SEL de la Bruche, Haute Bruche en Transition.

Un vannier propose de la vannerie sauvage et une photographe souhaite exposer ses photos.

Prestation de taille de charpentes pour réaliser l'abri à bois ? (une proposition de Jean-Sébastien faite à François)

Le spectacle prévu a finalement été annulé car trop coûteux.

François propose de réaliser les toilettes sèches d'ici là. La dalle a déjà été faite.

Augustin pourra prêter du matériel (sono + autre).

Elise transmet le compte rendu de notre dernière réunion à Sonia pour qu'elle puisse prendre connaissance de tous les éléments évoqués. Sonia va centraliser toutes les informations, se charge des différentes prises de contact et réalise un budget prévisionnel concernant l'évènement.

Désignation des référents

Sonia : budget / suivi des dépenses

Philippe : matériel

François : manifestations

Antonin : élevage

Frédérique : agrément, conflit entre salariés

Augustin : axes de développement, opportunités ferme / boutique

Elise : ingénierie, développement du projet

Futur encadrant technique de la ferme : commercialisation

Pour finir

François s'interroge sur les travaux réalisés par les chantiers extérieurs notamment ceux prévus pour la ville de Schirmeck. Pour lui, ce n'est pas opportun de proposer du travail à un coût horaire aussi faible. Cela pose aussi un problème moral par rapport au fait que la ville devrait embaucher plutôt que de faire appel à Emmaüs Mundo'. Il précise que le projet initial est la ferme et que les chantiers extérieurs sont un appoint uniquement alors qu'ils prennent de plus en plus d'ampleur.

Comment on fait pour poursuivre l'activité de la ferme alors qu'il y a du travail (préparer les sols, clôturer, etc..) ?

Augustin regrette qu'il n'y ait pas de planification claire à ce jour concernant la ferme, ni de design prévu.

La planification se fait au fil de l'eau par Frédérique, Philippe et François. Il faut partir de ce qu'on sait faire. On peut déjà contacter le groupe « pommes de terre » pour préparer le sol et préparer le jardin qui a déjà été localisé (attention à l'apport d'eau => prévoir paillage).

Prochaine réunion : **lundi 25 avril à 13h30 à Schirmeck**

Compte rendu de la réunion de gouvernance partagée du 25 avril 2022

Date : 25/04/2022	Lieu : Chermec	
Objet : 5e réunion gouvernance partagée		
Présent-e-s : Augustin, Sonia, Antonin, Frédérique, Philippe, Elise, Pierre		
Excusés : François, Antonin, Christelle		
Rôles :	Animateur : Pierre	Maître du temps : Sonia
Pousse-décision : Élise	Pousse-parole : Philippe	Secrétaire : Élise
<p>Décisions prises lors de la réunion :</p> <p><u>Structuration de la gouvernance partagée :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La charte de sécurité et de confiance sera gérée par Frédérique, elle s'occupera d'identifier les modifications à réaliser avec les membres et présentera la version finale à signature lors d'une future réunion ; - Une liste des cas à prise de décision type va être établie par Élise, qui les associera à des propositions de mode de décision, à valider lors d'une future réunion par les membres de la gouvernance partagée. Ce document servira de référence/cadre pour les modes de décision ; - Le travail autour de la raison d'être et de définition du rôle, des compétences et des limites des référents sera réalisé lors d'une réunion où tous seront présents (16/05/2022) ; <p><u>Points majeurs à gestion par la gouvernance partagée (collectif) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation de notre activité lors du Printemps de la Forêt sera réalisée par Sonia avec l'aide de Philippe et Frédérique lors de rendez-vous individuels ; - La convention avec le laboratoire de la MFR devra être renouvelé par sécurité par Sonia ; - Un projet d'extension du chalet à la ferme de Bénerville va être démarré (budget, description du projet) ; - Un mail au nom de la gouvernance partagée va être envoyé par Philippe à Thierry Kuhn afin d'exprimer à nouveau le besoin d'un chef de projet pour la ferme de Bénerville. Une fiche de poste va être rédigée en conséquence. Thierry Kuhn va également être invité à participer à la réunion du 16/05 pour laquelle le travail de raison d'être et de définition des rôles est programmé ; - Le nouveau matériel coûteux va être déplacé dans le container de la jardinerie, et les brouettes et autres objets actuellement dans ce container seront transférées dans l'abri. Ce dernier sera fermé par une porte et un cadenas qui devront être mise en place ; 		

Modifications du 10/05/2022 en orange

Ordre du jour :

I. Présentation du nouvel arrivant

II. Météo personnelle

III. Points sur la structuration de la gouvernance partagée et ses réunions

1. Bilan des modalités de fonctionnement jusqu'à présent

2. Apports et propositions de fonctionnement pour la suite

a. Modes de discussion

b. Modes de prise de décision

c. Raison d'être

Reporté au 16/05/2022

d. Rôles et référents

Reporté au 16/05/2022

e. Outils à concevoir

f. Rythmicité des réunions

IV. Points de gestion par la gouvernance partagée

- *sujet 1 : Printemps de la forêt, signature devis ? (Cf. débardage pessière, lien ou pas avec printemps de la forêt) (S)*

- *sujet 2 : Printemps de la forêt, questions diverses (S)*

- *sujet 3 : Ferme de Bénerville, transformation produits (confitures etc.) et convention MFR (S)*

- *sujet 4 : Ferme de Bénerville, aménagement bureaux ferme Bénerville (S)*

- *sujet 5 : Ferme de Bénerville, chantier d'une structure en bois pour les bureaux (P)*

- *sujet 6 : Navette de récupération de matériel : salariés ? Besoins, rythme, etc. (P)*

- *sujet 7 : Prévoir local de rangement supplémentaire (P)*

- *sujet 8 : Focus sur la gestion de la ferme (Au)*

V. Actualités et points divers

- *sujet 1 : État d'avancement du recrutement de l'encadrant maraichage (P, F)*

- *sujet 2 : Augmentation de l'investissement de Antonin sur les CE (Formation, devis, facture, planification des chantiers...) / Point d'étape (P)*

Reporté au 16/05/2022

- *sujet 3 : Plants pour la vente (Printemps de la forêt, ...)*

- *sujet 4 : Boutique, conflit entre salariés*

VI. Pour finir

a. Proposition de dates d'entretien avec Pierre

Reporté par mail

b. Bilan de la réunion, des décisions prises et rappel du planning des prochaines réunions

c. Évaluation et propositions d'amélioration concernant le déroulé de la réunion

d. Présentation et discussion autour des outils administratifs réalisés ou en cours de réalisation par Pierre

Reporté au 16/05/2022

I. Présentation du nouvel arrivant :

Nom : Pierre Missler

Age : 26 ans

Formation : ingénieur chimiste, management et administration des entreprises

Objectif du stage : soutien, facilitateur pour la structuration de la gouvernance partagée

II. Météo personnelle :

Pierre : excité et motivé pour aider à cette mise en place de la gouvernance. Système de gouvernance intéressant et avec pleins d'avantages.

Elise : tout va bien, belles perspectives et bonnes dynamiques avec l'arrivée de Julie et Pierre.

Philippe : même dynamique que la dernière fois, les sujets se structurent et sont débattus, meilleure com au sein de l'équipe, même si on est loin d'être en place et stabilisés, les nouveaux arrivants vont apporter des choses positives.

Frédérique : contente d'avoir trouvé fonctionnement dans le bureau avec Sonia et bon début de la collaboration, concrétisation de formations mises en place pour salariés et perspectives positives, seul bémol la boutique (gros coup de massue depuis ce matin).

Sonia : a très mal dormie et est fatiguée. Ça lui fait très plaisir que Philippe et Frédérique mettent en valeur son travail, mais elle reste frustrée car elle estime qu'elle n'avance pas assez vite, elle aimerait travailler toujours dans les conditions de vendredi après midi dans le calme ou le matin en binôme avec Philippe

Augustin : assez stressé et débordé, il a beaucoup de projets. Au niveau de la boutique il observe des difficultés à mobiliser les bénévoles et les perspectives de ventes de plantes demandent une organisation conséquente. Il doit en plus être présent pour l'association environnement et culture à la gare de Saales. Il partage l'impression de **François** (excusé) : il n'est pas content que ce dernier ne participe plus aux réunions de GP. Selon Augustin, **François** ne désire plus venir car il tient l'opérationnel de la Ferme de Bénerville. Ce n'est pas acceptable que ce ne soit pas un permanent qui le tienne, « je crois qu'on est un peu à l'envers car la ferme est sous développée alors qu'elle devrait être au centre du projet. » « J'hésitais à venir ». Il pense qu'avant de peaufiner les outils il faut parler de la ferme et de la boutique car ça prend l'eau.

III. Points sur la structuration de la gouvernance partagée :

Sonia : Il serait intéressant de réaliser un outil qui résume les rôles/référents, ainsi que leurs responsabilités. Par ailleurs, le budget prévisionnel Emmaüs Mundo a été fait à la louche pour la VDB. En termes de suivi des dépenses et recettes il va falloir le faire en partant du compte en banque et des factures. De manière opérationnelle ça risque d'être plus compliqué que prévu.

Mode de discussion : **Pierre** présente les différents modes de discussion. **Sonia** précise que le fondement même du fonctionnement en cercle, c'est qu'on s'adresse à tout le monde et non pas à une personne en particulier. **Augustin** demande à réexpliquer le fonctionnement en cercle et précise que c'est ce qui est appliqué à la boutique. Il précise que dans le cas de la boutique, les tours étaient poursuivis jusqu'à ce que plus personne n'ait plus rien à dire.

Charte : **Pierre** introduit une trame de charte de sécurité et de confiance. C'est un ensemble d'attitudes et pratiques vers lesquelles tendre pour une bonne tenue des réunions dans le respect et pour que les échanges soient constructifs. La proposition est faite de travailler ensemble sur cette charte ou de la confier à une personne qui s'occupera de la détailler/modifier. **Frédérique** se propose de prendre en charge la tâche de la travailler en s'entretenant avec les membres à ce sujet en individuel. *Lorsqu'elle sera prête elle sera présentée lors d'une future réunion pour signature/accord. Les membres sont en accord.* **Sonia** exprime qu'il ne faut pas se mettre la pression sur les délais.

Mode de décision : **Pierre** présente les différents modes de décision. Il explique qu'il n'est pas nécessaire d'utiliser continuellement le même mode de décision, mais qu'il est intéressant d'avoir une boîte à modes de décision pour à la fois rendre les décisions plus participatives ou pour optimiser les échanges. Par exemple, la gestion par consentement n'est pas forcément adaptée à toutes les prises de décision car il peut s'agir d'un mode lourd en pratique. **Sonia** propose de préparer pour la fin du stage le cadre de prise de décision, quel mode pour quelle décision. Elle exprime le besoin d'une base écrite pour s'approprier le cadre théorique. **Frédérique** surenchérit : il faudrait lister les types de décisions à prendre et savoir quelles modalités de prise de décision à prendre selon les catégories, c'est la première étape. **Élise** propose de lister ces décisions et de juxtaposer en miroir des propositions de modes de décision, elle fera également un listing des cas pratiques. Les membres sont en accord.

Raison d'être : *en l'absence de membres de la gouvernance partagée il a été décidé de reporter l'exercice autour de la raison d'être ainsi que celui de définition des compétences des référents à la prochaine réunion (16/05/2022).*

Élise exprime que cette découverte/affirmation de la raison d'être est importante car cette gouvernance est composée à la fois de bénévoles et de permanents, elle permettra de se donner une direction commune, de résoudre des conflits et de choisir/corriger nos axes de développement en fonction de cet objectif commun. **Sonia** est d'accord, car il existe des disparités au niveau personnel, notamment entre ceux qui sont en début et ceux en fin de carrière. C'est très important pour créer une cohésion d'équipe. **Augustin** partage qu'il est choqué par cette notion de confrontation des « intérêts personnels », car il estime que les intérêts personnels de chacun n'ont pas forcément à être alignés avec leurs obligations. Il indique également que ça pourrait être comme « se mettre à nu ». **Frédérique**, soulève que l'absence de discussions autour des intérêts personnels a créé des débats animés, le fait de le dire et le conscientiser peut éclairer les discussions et permettre de mieux comprendre les autres. **Frédérique** propose à **Augustin** de penser plutôt à la « motivation » personnelle qu'aux intérêts personnels si le terme le gêne. **Augustin** dans le sujet ajoute qu'**Élise** exprime trop et a trop exprimé ses intérêts personnels lors de précédentes réunions. **Pierre** suite à ce propos ajoute que la charte, les modes de discussion et de décision présentés n'ont pas pour but d'« aseptiser » les discussions. Le conflit est bon, mais il doit être constructif. Les attaques personnelles dans la gouvernance partagée ne doivent pas avoir pour but seul « l'attaque » mais mener à une évolution constructive. **Frédérique** et **Élise** expriment le même avis. **Sonia** ajoute qu'on peut vouloir la même chose pour des intérêts différents. Ça mériterait une réunion à elle seule sur ce point. Peut-être que "aspirations personnelles" comme terme ferait plus consensus.

Outils : **Pierre** rappelle les outils qui avaient déjà été évoqués lors des précédentes réunions de la GP (Messagerie, suivi des budgets, gestion des investissements/immobilisations). Il demande si d'autres outils seraient d'intérêt et s'il serait possible de désigner un responsable design avec qui il échangerait sur les détails. **Frédérique** évoque un outil de présence des salariés, surtout pour les encadrants afin d'aider à la planification. Ainsi, en fonction de leur progression sur leur projet, il permettrait de voir les absences des salariés et les affectations sur les activités. Il pourrait être partagé et complété par plusieurs personnes. Le réaliser sur le NAS n'est pas forcément adapté car les collègues sur les chantiers n'ont pas forcément accès au NAS, peut-être qu'un calendrier Outlook serait plus adapté. **Frédérique** sera référente sur cet outil pour donner le cahier des charges à **Pierre**. **Sonia** n'est pas en capacité aujourd'hui de formuler ses besoins en termes d'outil budgétaire. **Pierre** va voir pendant les entretiens quels sont les besoins de soutien sur les outils auprès des membres.

Rythmicité : **Pierre** demande si l'actuelle organisation des réunions (rythmicité, horaires) convient. **Augustin** : pense que c'est trop, il faut prévoir que les gens puissent être absents. Il propose le schéma suivant : une réunion mensuelle obligatoire pour tous et d'autres sur des sujets particuliers seraient suivies que par les concernés, peut-être tous les 15 jours ? **Sonia** elle s'inquiète de la question de la disponibilité. **Philippe** estime que si quelqu'un est absent la décision devra être prise en son absence. Il est nécessaire d'avancer, ça permet aussi de responsabiliser les membres. **Frédérique** observe qu'il ne sera pas possible

d'effectuer les travaux de groupe (raison d'être et rôle des référents) à la prochaine réunion prévue (09/05/2022) et ce due à des absences prévues. Concernant le jour (Lundi), **Sonia** précise qu'elle ne travaille pas les lundis et **Frédérique** qu'elle ne travaille pas les vendredis. Une solution pour **Sonia** serait de réaliser ces réunions par visioconférence, bien qu'elle ne soit pas convaincue de l'outil. **Pierre** ajoute que ça ne devrait pas représenter de problèmes. Concernant la réunion suivante (23/05/2022), les membres observent que ce sera le lendemain du weekend du Printemps de la Forêt, il serait donc difficile en termes de fatigue de la réaliser. **Pierre propose de rester sur le 9 et à la place du 23 faire la réunion le 16/05. Les membres sont en accord.** En ce qui concerne les horaires, **Pierre propose de passer de l'habituel plage 13h30-16h30 à 14h-17h. Les membres sont en accord.** Enfin, les locaux de Schirmeck comme locaux d'accueil des réunions sont conservés.

IV. Points de gestion par la GP / collective :

Philippe demande de revenir sur l'ordre du jour, il trouve l'outil TRELLO très bien car il permet d'ajouter facilement les ordres du jour et au cours de la période il est possible de les modifier. C'est vivant, commun et on peut voir les ordres du jour des autres et ainsi éviter d'être redondant. **Élise** ajoute qu'en plus il est possible de prioriser avec un code couleur. Pour **Augustin** et les autres essayer cet outil ne pose pas de problèmes.

Le Printemps de la forêt :

Sonia rappelle que l'évènement a lieu dans 4 semaines. En ce qui concerne le programme de la manifestation, un livret par la ComCom est sorti. Une erreur sur le programme des sentiers a été imprimée, mais on peut retomber sur nos pieds, avec un parcours sur les panneaux d'Alessandro et des personnes à quelques endroits des panneaux pour éclairer. On réaliserait alors un mélange sentier forêt et entraide. **Sonia** ajoute que la cuisine de plantes sauvages par Mr Haberer n'est plus d'actualité. En outre, la ComCom propose des panneaux de fléchage. Des photos sur les arbres, sur la partie basse (partie de sentier qui n'a pas de panneaux, le long de la route et qui rejoint les panneaux du haut) seront installés. **Frédérique** ajoute qu'un effort pour faire intervenir une partie de l'équipe des salariés le samedi et une partie de l'équipe le dimanche est mis en place. **Sonia souhaite créer un groupe de travail pour travailler sur l'organisation du Printemps de la forêt. Frédéric et Philippe conviennent de rendez-vous avec Sonia dans ce sens.**

Augustin ajoute qu'en principe il est prévu de fixer les panneaux du champ pour l'exposition. Cela reste à voir en fonction de l'accord de l'artiste qui n'est pas encore donné, sinon ça ne se fera pas. **Philippe** propose que ça se fasse le jeudi matin avec les CE mais il faudra les réparer ce qui risque de prendre du temps.

Augustin indique qu'en ce qui concerne l'activité de vente de plants, **François** voudrait s'en occuper. Il ne sait pas en revanche si ce dernier veut également tenir le stand. Il faudrait chercher les plants la veille et les ramener à Bénerville. **Frédérique** ajoute que la vente de

plants commence le vendredi à Saales (20 après-midi) et se poursuit le week-end à Bénaville.

Augustin estime qu'il faudrait réaliser un planning et descriptif.

Sonia soulève le problème de l'estimation du nombre de personnes/visiteurs pour la restauration. Une **décision collective est prise de commander 50 paires de knacks**.

Ferme de Bénaville :

Transformation des produits :

Sonia demande si elle doit reprendre contact avec la directrice de la **MFR** pour l'utilisation de leur labo. **Philippe** indique qu'Éric y est allé une fois mais l'utilisation du labo était trop contraignante. **Sonia** demande alors ce que l'on fera des petits fruits. **Philippe** ajoute que ces derniers peuvent déjà être là en juin. **Élise** estime que ça peut être une sécurité si **Sonia** renouvelle la convention. **Décision de la renouveler**.

Aménagement :

Sonia exprime qu'elle ne se voit pas travailler dans la durée dans l'algéco. **Augustin** rejoint le besoin d'avoir un référent sur la ferme. Il transmet que **François** estime qu'il porte une grande partie de l'activité et qu'il se sent seul dans cette dernière.

Frédérique répond qu'en ce qui concerne la culture des patates Antonin a pris contact avec Stéphanie Krieger pour anticiper l'organisation du travail.

Augustin observe que le quotidien de la ferme est géré par **Frédérique**, **Philippe** et **Antonin**. Il demande qui développe les installations sur le site de la ferme et qui assure la continuité du projet. **Sonia** indique qu'elle n'a pour rôle que de s'occuper du projet d'un point de vue administratif et financier (elle ajoute également qu'elle gère la pèssière).

Augustin observe qu'actuellement la ferme fonctionne en mode « chance », ce qui use pas mal de gens. Il transmet que **François** n'en est pas satisfait.

Philippe indique qu'un encadrant technique maraicher est, dans tous les cas, nécessaire et que le recrutement est en cours. **Frédérique** ajoute qu'un ET ne peut pas s'occuper du projet dans sa totalité, ce n'est pas son métier. **Philippe** rappelle qu'un chef de projet ferme n'est pas d'actualité et que **Sonia** est dans la remise en ordre.

Augustin observe donc qu'il reste cette question de chef de projet. Il pense qu'il faut faire une demande collective. Il annonce qu'ils ont avec **Sonia** identifié de nombreux axes de travail sur la ferme. **Philippe** propose que la gouvernance rédige formellement un mail à Thierry Kuhn pour renouveler la demande de chef de projet. **Philippe propose de rédiger le mail et de le partager aux membres pour une relecture. Cette proposition est acceptée par tous. Élise** ajoute qu'il pourrait être intéressant de demander à Thierry Kuhn de participer à la réunion de GP du 16 mai. **Augustin** propose de faire un point sur la situation auprès de Thierry, et **Frédérique** indique qu'il faudrait une fiche de poste et définir les réels besoins pour ce poste de chef de projet. Augustin propose que Pierre participe à la rédaction de cette FDP.

Philippe indique que **Sonia** a mis en évidence que les conditions ne sont pas adaptées au travail dans l'algéco. Il demande à la gouvernance si tout le monde est partant pour démarrer un projet d'extension du chalet. Il est indiqué que **François** est partant. **Augustin** répond qu'il ne faudrait pas ajouter des verrues partout. Il s'informe de l'ampleur de cette extension. **Philippe** rassure en expliquant qu'il y aura une budgétisation et un dossier qui sera monté. Tout le monde s'accorde d'entériner ce projet. **Sonia** rappelle qu'on a une idée de ce qu'a coûté l'algéco, ce qui peut être une base d'estimation. **Pierre** conclue sur la volonté du groupe de lancer le projet d'extension du chalet.

Navette de matériel :

Philippe indique qu'il y a des besoins pour la boutique solidaire et pour les PH en matériel en provenance/en transit via Bischheim. Pour le moment ce matériel est récupéré par opportunisme. Il ajoute que c'est embêtant car il y a des ratés ou des pertes. Il propose de mettre quelque chose de plus structuré ou régulier en place. **Augustin** demande si l'équipe logistique de Mundolsheim ne pourraient pas venir ici en mobilisant un chauffeur et un camion pour les approvisionnements en dehors de la boutique. **Frédérique** propose, comme évoqué auparavant, de déplacer le matériel VDB à un emplacement à Bischheim dédié à la VDB. **Pierre** résume qu'il faudrait confirmer l'établissement d'un emplacement dédié et organiser une navette (par Bischheim ou par la VDB) d'ici la prochaine réunion. **Sonia** ajoute qu'un outil/calendrier de présences et absences mais également des trajets à Bischheim serait intéressant pour que l'équipe puisse organiser le rapatriement ou juste pour s'informer. Aucune personne n'a été désignée, nécessité de désigner une personne qui confirmera l'établissement d'un tel emplacement.

Entrée de matériel :

Philippe rappelle que du matériel d'une valeur d'environ 14000 euros va être reçu sous peu. Il aimerait mettre le matériel cher dans le container jardinerie où il y a énormément de brouettes et d'objets qui n'ont pas de valeur, et déplacer ces dernières dans l'abri. Il faudra alors installer une porte à cadenas pour sécuriser alors les brouettes et autre petit matériel. Ça ne pose pas de problème aux membres, la décision est prise de suivre le plan de transfert du nouveau matériel dans le container et de déplacer le contenu actuel dans l'abri dont la porte sera prochainement installée.

Nom de la gouvernance partagée et de ses « branches » :

Pierre introduit l'idée d'un brainstorming autour du nom de la GP et de ses « branches ». Il a été convenu ensemble qu'un travail autour de ces derniers devra être réalisé pour se les approprier lors d'une prochaine réunion.

V. Points individuels & Divers :

Accrochage à la boutique :

Frédérique informe qu'un accrochage entre Édith et des bénévoles a eu lieu. À la suite de ce dernier, Édith souhaite mettre fin à son contrat. **Augustin** ajoute que ce n'est pas une affaire privée, qu'elle concerne la boutique. Les réactions et agissements des uns et des autres sont disproportionnés. Il ne faut pas régler ça en privé quand ça concerne la boutique. **Frédérique** indique qu'il n'y a pas d'obligation à renouveler le contrat d'Édith. La question est de savoir que faire jusqu'à la fin de son contrat. **Augustin** informe également que Gilles aussi a menacé de s'en aller.

Augustin quitte la réunion pour se rendre à un autre rendez-vous.

Avancement du recrutement maraichage :

Frédérique indique que le recrutement est réalisé avec Élise et Philippe. L'annonce a été diffusée auprès des partenaires et mis en ligne sur Pôle emploi. Elle propose de poster cette dernière également sur le site du CFPPA, de revoir auprès de pôle emploi.

Plants :

Frédérique indique que Thierry et Denis ne veulent pas vendre de plants sur Bischheim. Il faudra plutôt aller directement à Wolfisheim auprès de l'horticulteur pour chercher des plants. Les plants nous seront confiés, la vente sera réalisée par nos soins, et 25 à 30 % des ventes seront des bénéfiques pour Emmaüs. Pendant le printemps de la forêt on fera cette vente à la boutique. **Sonia** demande si une communication autour de cette vente sera réalisée. Le groupe estime que ce n'est pas nécessaire, il y aura suffisamment de passage pour réaliser cette vente. Le programme de la vente sera comme suit : Vendredi (20/5) à la boutique à Saales, le 21/22 à la boutique et ferme et le 27 au matin à la boutique, l'après-midi au marché de Ranrupt. **Philippe** indique que les plants arriveront le 20 et 27 mai. Il s'inquiète de la météo, des fortes de chaleur : il faudra prévoir un endroit où on pourra rafraichir les plants.

Livrets du Printemps de la Forêt :

Flyers et livrets apportés par **Sonia**. Il est convenu d'en placer dans les locaux, à la boutique. Le groupe s'accorde de faire de la communication pour l'évènement, notamment sur le site Emmaüs Mundo' et la page Facebook de la boutique. **Sonia** informe qu'une dame de sa connaissance veut bien aider en tant que bénévole sur le printemps de la forêt, notamment pour tenir le stand crêpes. Une personne suivie par Déclic viendra également aider, il faudra aller la chercher le jour en question.

VI. Pour finir :Bilan de la séance :

Philippe dit que c'est bien d'avoir une structure, ce sera important pour nous, dans le sens où il y a beaucoup de personnes de caractère. Il faut un fil conducteur en tout cas, mais il faut qu'on essaie plus pour en faire un vrai bilan. Il faut s'améliorer au niveau de l'environnement (luminosité, chaleur, ...). Il exprime qu'il serait peut-être bon d'avoir moins de documents peut être, il a passé beaucoup de temps dans les documents. Il aborde en tout cas ce travail positivement, ce sera d'après lui quelque chose d'utile, qui apportera du respect dans les échanges et donnera à chacun la chance à chacun de s'exprimer. Il exprime cependant une inquiétude : il espère que ça sera pris au sérieux par tous, et que le travail démarré par Pierre pourra être repris/poursuivis dans la suite.

Frédérique dit que c'est intéressant, mais elle estime qu'il faudra surtout pratiquer pour s'approprier les outils. Plus on sera dans la pratique, nous permettant d'échanger dans un cadre de temps bien impartit, plus on se cadrera. En ce qui concerne le Powerpoint : elle estime qu'il n'a pas ou peu d'impact, il y a beaucoup de couleur mais pas vraiment d'accroche. Elle ajoute qu'il est difficile d'animer, de faire revenir à la discussion, mais que **Pierre** a plutôt bien géré. Elle a apprécié les résumés/conclusions des différents points. Elle estime que ce travail de structuration va beaucoup nous apporter.

Sonia est en accord avec le point de vue de **Frédérique** sur le Powerpoint. Elle aurait préféré des mots clés, des illustrations minimalistes. Elle estime que l'animation de la réunion était okay. Concernant les documents, elle les a trouvés très intéressants, il sera très utile d'avoir ces outils, et de définir des notions dont on se fait habituellement sa propre définition. Elle déplore le manque de temps et le fait que certains ordres du jour aient été oubliés. Concernant le fait qu'elle se déplace les lundis pour venir en réunion de GP (jour où elle ne travaille pas), elle demande si une compensation est envisagée (utilisation de la voiture pour les trajets domicile-travail). La question sera discutée à la prochaine réunion, une réponse claire n'a pas été donnée.

Élise trouve que l'animation a été bien gérée, que le fil conducteur a été suivi, que **Pierre** a été attentif, à l'écoute, a bien reformulé, et que les éclairages étaient intéressants. Elle estime qu'à l'avenir le PowerPoint ne serait pas à privilégier, ou alors qu'il soit synthétique/à imprimer, ne mettre peut-être que les exercices ou les prises de décision.

Pierre estime que le fil a peut-être été perdu à trop de reprises, que l'organisation n'est pas encore optimale. Cependant il a apprécié la réceptivité générale des membres et leur volonté d'améliorer la gestion et structure de cette gouvernance partagée. Il estime qu'à l'avenir il devra réaliser un meilleur travail d'encadrement/d'animation des réunions.

Calendrier des prochaines réunions :

Prochaine réunion de la gouvernance partagée :

09/05/2022, 14h à 17h, locaux de Schirmeck

Prochaine réunion plénière de la gouvernance partagée :

16/05/2022, 14h à 17h, locaux de Schirmeck

Compte rendu de la réunion de gouvernance partagée du 9 mai 2022

Date : 09/05/2022	Lieu : Chermec	
Objet : 6 ^{ème} Réunion de Gouvernance Partagée		
Présent-e-s : Sonia, Christelle, Philippe, Élise, Frédérique, Antonin, Pierre		
Excusés : Augustin, François		
Rôles :	Animateur : Pierre	Maître du temps : Antonin
Pousse-décision : Christelle	Pousse-parole : Élise	Secrétaire : Philippe
<p>Décisions prises lors de la réunion :</p> <p><i><u>Structuration de la gouvernance partagée :</u></i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Dans le cas d'absence justifiée de membres, les décisions jugées comme majeures seront décalées à la prochaine réunion plénière si le calendrier le permet. Les décisions mineures seront prises en leur absence. Les absents pourront s'ils identifient une objection aux décisions prises en leur absence les ajouter à l'ordre du jour de la prochaine réunion pour les modifier/en discuter avec les membres. Cette décision sera incluse dans la future charte de sécurité et de confiance ;</i> - <i>La tenue des réunions de gouvernance partagée se fera tous les 2^{èmes} et 4^{èmes} lundis du mois. Le schéma adopté sera le suivant : le 2^{ème} lundi du mois sera une séance plénière à laquelle tous les membres devront participer. Le 4^{ème} lundi du mois sera à participation volontaire en fonction des points portés à l'ordre du jour ;</i> - <i>Une définition du rôle de référent, de ses limites, des obligations et du cadre de la relation aidant-aidé a été définie (Cf. contenu de la réunion III.) ;</i> - <i>Communication avec la direction : il est décidé de transmettre tous les CRs de réunion et que chacun transmettra les grandes évolutions des projets à la direction. Il sera demandé à la direction de valider ce format ;</i> - <i>Communication entre les membres : un test pendant un mois du logiciel et de l'application Teams va être mis en place. La décision de le garder par la suite ou non sera prise après ce mois d'essai ;</i> - <i>Pour une meilleure connaissance des postes et responsabilités de chacun, un dossier de partage des fiches de poste de chacun des employés sur le NAS sera créé, les</i> 		

membres ajouteront leur fiche de poste et il sera demandé aux bénévoles s'ils veulent partager leur fiche de renseignement bénévole également.

Points majeurs à gestion par la gouvernance partagée (collectifs) :

- Utilisation du matériel et véhicules Emmaüs à fins personnelles : une règle va être établie puis proposée lors d'une prochaine réunion. En attendant leur utilisation dans la limite de leur disponibilité et d'une compensation juste est autorisée au cas par cas ;
- Lors d'une réunion entre les concernés dans le développement et l'encadrement des chantiers extérieurs, un document/outil de communication sur l'intérêt des chantiers extérieurs, leurs buts et principes sera développé et ce afin qu'à la fois les membres impliqués et les acteurs extérieurs qui feraient appel à Emmaüs pour ces chantiers aient pleine connaissance des conditions/principes des chantiers extérieurs ;
- L'accueil du fils d'Yves comme stagiaire a été acceptée par les membres ;

Ordre du jour :

I. Installation – Météo individuelle

II. Objectifs et ordre du jour

III. Points sur la structuration de la gouvernance partagée et ses réunions

1. Modalités d'échanges - Charte de sécurité et confiance
2. Prise de décision - Guide des modes de décision
3. Absence de membres de la GP – règle / attitude à adopter / Cas des doléances / Problèmes apportés par des membres, mais absents
4. Prise de décision - Rôles / référents - définition des niveaux de décision
5. Lien / Communication avec la direction
6. Lien / Communication entre les membres

IV. Points de gestion par la gouvernance partagée (collectif)

- sujet 1 : Déplacements de Sonia : utilisation personnelle du Kangoo ;
- sujet 2 : Chantiers extérieurs : discussion sur les types d'intervention des chantiers extérieurs ;
- sujet 3 : Venue de l'élue départementale aux locaux de Schirmeck – Présence de salariés ;
- sujet 4 : Accueil d'un stagiaire dans les chantiers extérieurs
- sujet 5 : Cas d'une personne sans papiers

V. Actualités et points divers

- sujet 1 : Printemps de la forêt ;

Non abordés – décalé à la réunion du 12/05 de 13h à 14h.

VI. Pour finir

Non abordés

I. Installation – Météo personnelle :

Pierre, **Élise** et **Philippe** vont bien. **Antonin** va également bien, il est content d'être présent. **Sonia** est également contente, elle estime que les journées sont trop courtes pour tout ce qu'il y a à faire.

II. Objectifs et ordre du jour :

Pierre annonce que la structure d'ordre du jour adoptée à la réunion du 25/04 sera suivie également pour cette réunion.

III. Points sur la structuration de la gouvernance partagée et ses réunions :

Retour sur les outils dont la conception a été démarrée le 25/04 :

Pierre demande où en est l'avancement des différents outils. **Frédérique** indique qu'elle n'a pas encore eu le temps de s'en occuper. Elle devrait l'avoir réalisé pour la réunion du 16/05/2022. **Élise** a déjà réalisé un premier jet de l'outil autour des décisions. **Pierre** essayera de retravailler dessus au courant de la semaine, ce premier jet sera soumis aux membres pour modification/validation lors de la réunion du 16/05.

Cas des absences de membres :

Il est décidé sur propositions et ajustement des membres présent ce qui suit : les types de décisions identifiés dans le cadre de l'outil décisions porté par **Élise** seront également classés en termes d'importance. Dans le cas d'absence justifiée de membres, les décisions jugées comme majeures seront décalées à la prochaine réunion plénière si le calendrier le permet. Les décisions mineures seront prises en leur absence. Les absents pourront s'ils identifient une objection aux décisions prises en leur absence les ajouter à l'ordre du jour de la prochaine réunion pour les modifier/en discuter avec les membres. La lecture des comptes rendus en cas d'absence est en conséquence fortement recommandée. Cette décision et règle sera intégrée à la future charte de sécurité et de confiance.

Calendrier des réunions de GP :

Il a été décidé par la gouvernance partagée de fixer la tenue des réunions de gouvernance partagée tous les 2^{èmes} et 4^{èmes} lundis du mois. Le schéma adopté sera le suivant : le 2^{ème} lundi du mois sera une séance plénière à laquelle tous les membres devront participer. Le 4^{ème} lundi du mois sera à participation volontaire en fonction des points portés à l'ordre du jour. En outre, le créneau de 14h à 17h le lundi a été adopté comme créneau réservé aux réunions : il serait efficace et judicieux de consacrer de manière générale les lundis après-midi comme temps de réunion, notamment entre équipes.

Prise de décision : Exercice :

Pierre anime un exercice de décision sous forme de discussion tournante et de gestion par consentement. Le but est de définir la notion de « référent / personne ressource » et les compétences, limites de la fonction. Plusieurs tours sont réalisés : 1) Quelle est votre définition du terme de référent et de sa fonction ? 2) Quelles sont les modalités de soutien du référent ? 3) Comment doit fonctionner la communication entre le membre et le référent ? Et avec la direction ? 4) Quel niveau de prise de décision doivent avoir le membre et le référent ? **Pierre** réalise la synthèse des tours, propose une définition et des modalités en conséquence. Cette dernière est ajustée lors de tours d'objection pour aboutir à la définition suivante.

Définition : le référent est une personne ressource à laquelle on peut demander conseil sur son sujet de référence. Son but est d'apporter des conseils et un appui aux autres membres.

Cadre de la relation membre (aidé) – référent (aidant) :

- La demande de conseil n'est pas obligatoire, elle est uniquement recommandée pour favoriser le partage de compétences ;
- Le premier contact doit être pris de vive voix pour échanger le plus d'informations sur la problématique ;
- La réponse du référent peut prendre plusieurs formes (conseil, aide, intervention). En tant que référent, la personne doit obligatoirement apporter conseil. En revanche, l'aide et intervention est basée sur le volontariat et dépendra de la disponibilité du référent ;

- Dans le cas d'une intervention et de l'engagement du référent sur le projet du membre, une coresponsabilité sur le projet se met en place. Cependant, les décisions concernant le projet restent à prendre par le membre. Cependant, s'il y a

intervention du référent, le membre est tenu d'informer ce dernier de l'évolution du projet et de son issue. En contrepartie, le référent se doit d'apporter son conseil dans le meilleur de ses capacités.

Communication interne et avec la direction :

Pierre apporte le sujet de l'outil de discussion dont la nécessité avait été soulevée lors de précédentes réunions. En ce qui concerne le lien et la discussion avec la direction, **Pierre** propose plusieurs choix : la totale transparence (toutes les étapes et information), la transparence intermédiaire (les grandes étapes par mail) et le strict nécessaire (les informations majeures par mails ponctuels). **Élise** propose de transmettre les CR de la GP et que chacun alerte la direction sur les grandes étapes des projets. Il n'y a pas d'objections de la part des membres présents. **Sonia** soulève qu'il faudrait demander à **Thierry Kuhn** si ce format lui convient, et lui proposer des délais s'il est nécessaire d'avoir des validations.

Entre les membres, **Pierre** propose d'utiliser le logiciel Microsoft Teams pour communiquer entre les membres. Une application peut être téléchargée sur les smartphones pour utiliser cette messagerie. Des sous-groupes peuvent être formés dans la messagerie, peut-être serait-il intéressant dans créer par « projet » / « branches ». **Sonia** alerte sur le côté chronophage d'un tel outil. Il est décidé de faire un test pendant un mois et de décider par la suite de garder ou non l'outil. **Pierre** le mettra en place.

Points de retour sur les entretiens :

Définition des responsabilités de chacun :

Pierre évoque que certains dans les entretiens ont soulevé le problème de connaissance des responsabilités de chacun dans leur activité / profession. Un dossier de partage des fiches de poste de chacun des employés sur le NAS sera créé par **Élise**, les membres vont ajouter leur fiche de poste et il sera demandé aux bénévoles s'ils veulent partager leur fiche de renseignement bénévole également. Le but de cette opération est de mieux connaître les responsabilités de chacun des membres de la gouvernance partagée.

IV. Points de gestion par la gouvernance partagée (collectif) :

Printemps de la forêt :

Sonia présente le tableau de suivi du projet du printemps de la forêt. **Pierre** demande à **Sonia** si son sujet nécessite décision de la part de la gouvernance partagée, ou s'il s'agit d'actualité ou de points entre individus. **Sonia** confirme qu'elle n'attend pas de décision commune. Le sujet est déplacé dans les points divers abordés par la suite.

Utilisation d'un véhicule d'Emmaüs par Sonia :

Sonia rappelle que pour venir aux réunions de gouvernance partagée le lundi, elle se déplace des environs de Colmar jusqu'à Schirmeck alors qu'elle ne travaille pas les lundis. Elle demande, sous réserve de disponibilité et au prorata du nombre de km parcourus, s'il lui serait possible d'utiliser le Kangoo d'Emmaüs pour réaliser des trajets entre midi pour se rendre chez elle les jours où elle travaille. Le groupe est d'accord qu'elle le fasse. **Élise** soulève le point qu'il serait nécessaire d'établir une règle générale pour tous à ce propos (Utilisation du matériel et des véhicules Emmaüs à des fins personnelles). **Pierre** en fera l'écriture et la soumettra lors d'une prochaine réunion.

Venue d'une élue départementale à Schirmeck :

Élise informe qu'une élue sera en visite aux locaux de Schirmeck et souhaite rencontrer des salariés en insertion lors de cette visite. Il sera proposé à Marcelline, Daniel et Michel de venir. Les autres membres sont en accord.

Chantiers extérieurs :

Antonin se questionne sur les limites d'acceptation de chantiers extérieurs. Il se demande où se situe la limite entre concurrence à d'autres acteurs économiques de la région et intérêt des chantiers extérieurs. **Élise** et **Philippe** rappellent que l'acceptation de chantiers de ces types suit toujours cette logique de non-concurrence et qu'il s'agit également d'un moyen de formation pour les salariés en insertion et de vitrine pour ces derniers. **Élise propose à Antonin** qu'ils s'entretiennent lors d'une future réunion avec **Philippe** afin de répondre à son questionnement. **Pierre** propose qu'un document/outil de communication sur l'intérêt des chantiers extérieurs, leurs buts et principes soit développé à ce moment-là pour qu'à la fois les membres impliqués et les acteurs extérieurs qui feraient appel à Emmaüs pour ces chantiers aient pleine connaissance des conditions/principes des chantiers extérieurs.

Accueil d'un stagiaire et cas d'une personne sans papiers :

Philippe informe qu'Yves de chez Emmaüs Connect aimerait que son fils puisse réaliser un stage auprès des équipes des chantiers extérieurs. **Les membres sont en accord.**

Philippe informe également du cas d'une personne sans papier que l'on pourrait essayer d'engager et ce de façon à accélérer ses démarches d'obtention de papiers. **Frédérique** indique qu'un précédent travail avait été réalisé pour permettre ce type de démarche mais qu'elles sont au point mort du fait des élections de 2022. **Philippe** en parlera plus en détail avec **Frédérique**.

V. Actualités et point divers :

Par manque de temps, ces points n'ont pas été abordés.

VI. Pour finir :

Bilan de la séance :

Par manque de temps, ces points n'ont pas été abordés.

Calendrier des prochaines réunions :

Prochaine réunion de la gouvernance partagée :

12/05/2022, 14h à 17h, locaux de Schirmeck, présence de Thierry

Prochaine réunion plénière de la gouvernance partagée :

16/05/2022, 14h à 17h, locaux de Schirmeck

Compte rendu de la réunion de gouvernance partagée du 12 mai 2022

Date : 12/05/2022		Lieu : Ferme solidaire de Bénerville	
Objet : 7 ^{ème} Réunion de Gouvernance Partagée – Arbitrage de la direction			
Présent-e-s : Sonia, Christelle, Philippe, Élise, Frédérique, Antonin, Pierre, Augustin, François, Thierry			
Excusés : —			
Rôles :	<i>Animateur :</i>	<i>Maître du temps :</i>	
—	—	—	
<i>Pousse-décision :</i>	<i>Pousse-parole :</i>	<i>Secrétaire :</i>	
—	—	— / Non désigné : Pierre	
Décisions prises lors de la réunion : <p style="text-align: center;"><u><i>Points majeurs à gestion par la gouvernance partagée (collectifs) :</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Il a été décidé que la priorité d'embauche sur la ferme est un encadrant technique. Il serait idéal que ce dernier ait également des capacités à conceptualiser, à développer et à réfléchir sur le design de la ferme ;</i> - <i>Il a été décidé de définir une fiche de poste du potentiel coordinateur de l'équipe de la gouvernance partagée. Ce dernier aurait alors pour rôle de faciliter la gouvernance partagée et de soutenir les collègues pour le développement des pôles de la Vallée de la Bruche. Cette fiche de poste sera établie collaborativement entre les membres de l'équipe ;</i> 			

Ordre du jour : I. Installation – Météo individuelle II. Objectifs et ordre du jour III. Points sur la structuration de la gouvernance partagée et ses réunions <ol style="list-style-type: none"> 1. Prise de décision – Recherche et définition d'un intérêt commun supérieur, exercice de la raison d'être <i>Non abordé – décalé à la réunion du 16/05.</i> IV. Points de gestion par la gouvernance partagée (collectif) <ul style="list-style-type: none"> - <i>sujet 1 : Gestion du projet de la ferme / Responsabilité du développement ;</i>
--

- sujet 2 : Cohérence du développement des chantiers extérieurs / Mutualisation des forces (salariés, matériel)

VI. Pour finir

Rappel des décisions prises

Évaluation

Non abordé

Clôture

I. Installation – Météo personnelle :

Pierre, **Élise**, **Christelle** vont bien, **Pierre** exprime une crainte sur le déroulement de cette réunion, elle est très importante. **Augustin** indique aller bien mais qu'il a beaucoup à faire ces derniers temps, le calendrier est chargé. **Antonin** va également bien. **Philippe** indique aller bien, mais qu'il est nécessaire de trouver des solutions. **Frédérique** indique qu'elle a été blessée par le manque de considération des autres membres quand elle a indiqué avoir planifié une autre réunion à 16h30 et demandé si c'était possible d'écourter le temps de la réunion. Personne n'a répondu. **Sonia** indique aller bien. **Thierry** également. **François** va généralement bien mais exprime ses craintes et critiques de l'état actuel du projet.

II. Objectifs et ordre du jour :

Pierre annonce que la structure d'ordre du jour adoptée à la réunion du 25/04 sera suivie également pour cette réunion. Il démarre en proposant d'aborder un point de structuration, l'exercice de raison d'être. **Frédérique** interrompt en exprimant qu'elle ne pensait pas que des points de structuration allaient encore être abordé, ce n'est pas le but de la réunion du jour, que ce n'était pas à l'ordre du jour. **Pierre** indique que c'était indiqué à l'ordre du jour envoyé en fin de semaine précédente. **Sonia** et **Frédérique** exprime des doutes sur l'envoi de l'ordre du jour. **François** indique qu'il y a des problèmes beaucoup plus importants à aborder et menace de partir si ces points ne sont pas abordés. Après des échanges à ce sujet, **Thierry** résume le choix à prendre : l'exercice de raison d'être en premier ou les points de discussion à l'ordre du jour en premier. **Pierre** indique que l'état actuel des membres n'est peut-être pas favorable à la réalisation de l'exercice, et propose d'enchaîner alors directement sur les points de discussion. Les autres membres sont en accord. Le point de raison d'être sera abordé en fin de réunion.

III. Points sur la structuration de la gouvernance partagée et ses réunions :

Par manque de temps, la structuration a été reportée à une réunion ultérieure.

IV. Points de gestion par la gouvernance partagée (collectif) :

Gestion du projet de la ferme / Responsabilité du développement de cette dernière :

François démarre la discussion en exprimant sa vision du problème au niveau de la ferme. Il estime que la ferme n'a pas d'objectif, que tous les jours l'on fonctionne par replâtrage. Il n'y a pas de design de projet, aucune vision du futur. Rien dans ce qui est fait n'est réfléchi. Pour lui ça déconne complètement. La ferme ne fonctionne que grâce à un schéma de « sauvetages réguliers ». **Antonin** rétorque en indiquant que c'est exagéré, les salariés travaillent tous et on observe déjà un début de projet. **François** enchaîne en indiquant qu'effectivement des choses sont faites mais qu'elles dépendent de décision prise à court terme et non pas à long terme. **Philippe** indique qu'à la ferme on fait ce qu'on sait faire, il n'y a pas d'objectif, d'entrée d'argent, il faut en parler. **Augustin** ajoute que sur la ferme on fonctionne dans le réactif. **François** ajoute que peu d'énergie est investie dans la ferme. **Philippe** rétorque que ce n'est pas vrai, leur énergie est aussi beaucoup investie dans la ferme. **Frédérique** soulève qu'il n'y a pas de chef d'orchestre, pas de référent. Les salariés en insertions s'inquiètent. Il faut un chef d'orchestre qui organise le travail de tous, et qui soit dans la réflexion et l'accompagnement. Il faut arrêter de colmater car on se fatigue tous. Elle ajoute que les acteurs de la ferme font tout de même de leur mieux. **François** continue en indiquant qu'il n'y a pas de réflexion, il n'arrive pas à expliquer pourquoi on ne peut pas appliquer un design. **Augustin** ajoute que la ferme est le centre du projet, il n'a pourtant aucun encadrant alors qu'il y en a besoin. De plus la ferme ne fait actuellement que de la culture alors que ça devrait également être un lieu d'échange, de solidarité. **Thierry** commence par féliciter l'équipe des accomplissements déjà réalisés puis demande d'où vient ce problème et comment on en est arrivé là. **François** indique que cela est du au fait que le projet est bloqué dans un fonctionnement au quotidien, on ne s'est pas pris le temps de se poser. Beaucoup de temps a été dépensé selon lui pour la gouvernance partagée, mais pas du tout sur le design. **Thierry** que le design avait pourtant déjà été abordé. **Philippe** précise que c'était confié à une seule personne. **François** ajoute que les chantiers extérieurs sont en compétition avec la ferme : des moyens de cette dernière sont affectés en dehors de cette dernière. Selon **Philippe**, la raison est que l'on a toujours fonctionné ainsi. Il n'y a jamais eu de projection partagée du futur de la ferme. Selon lui la formation de permaculture est arrivée au plus mauvais moment, il était très compliqué dans l'état des choses de l'appliquer à la ferme. **François** rétorque que celui lui elle est arrivée au meilleur moment. **Sonia** exprime que le projet de la ferme est un projet

d'ampleur, complexe qui doit se travailler en amont : il faut du temps et des moyens humains. Pour elle la permaculture est arrivée trop tard. Il est nécessaire de trouver un pilote ayant la même constance dans le design que Pierre a dans la construction de la gouvernance partagée. **Frédérique** ajoute qu'on ne s'est jamais posé sur le design. Il y a besoin de temps de réflexion. Cependant, ce n'est pas son rôle ni celui de ses collègues. Actuellement, les choses ne sont résolues qu'à court terme. On n'arrive pas à définir combien de jours il faut sur la ferme, et sans projet sur ce dernier bien sûr les salariés sont déplacés sur des chantiers extérieurs. Elle ajoute qu'elle a beaucoup de CVs, donc trouver des salariés en insertion n'est pas un problème. En ce qui concerne la réflexion sur le projet et design de la ferme, elle ajoute qu'il serait bon de faire participer les salariés en insertion dans le design. Les réunions de design actuellement elle les organise car le projet est en souffrance, mais elle estime que d'ici 3 mois elle sera dans son lit si ça continue ainsi. **Sonia** demande pourquoi elle n'a pas été invitée à la réunion de design qui a lieu après. Elle est tout de même ici en tant qu'appui au développement de la ferme. **Frédérique** répond que la réunion c'est organisé à l'oral. Le but de cette réunion est de discuter des objectifs, et sur l'introduction des salariés à la permaculture agricole, afin de voir qui est intéressé de participer aux réunions de design. **Sonia** exprime qu'il faudrait un chef agricole, qui ai des connaissances en agriculture bio et des compétences organisationnelles. **Augustin** réplique qu'il faut un coordinateur, il n'a pas forcément besoin d'avoir des connaissances agricoles. **Thierry** résume qu'il faut un encadrant technique agricole pour la ferme, et demande si le besoin d'un chef d'orchestre, d'un coordinateur est partagé par tous. **François** indique qu'actuellement personne ne sait écrire de projet. **Thierry** précise que la ferme n'est pas qu'un lieu agroéconomique, mais aussi d'accueil et de culture. **François** est d'accord et **Augustin** rajoute qu'il faut un coordinateur pour toute la Vallée de la Bruche, qui fera le lien pour tous. **Thierry** lui demande s'il faudrait un chef de tout selon lui. **Augustin** confirme, pour lui tout est lié. **François** indique estime que peut-être pas. **Thierry** dit qu'actuellement le lien est assuré par la gouvernance partagée. **Philippe** estime qu'un facilitateur global permettrait d'enlever les tensions. Pour lui il n'y a qu'un seul projet sur toute la Vallée de la Bruche. Une symbiose, un fonctionnement naturel se mettra en place selon lui le jour où on comprendra que c'est un seul projet. Un chef ou plutôt un guide qui aura une hauteur, un recul sur le projet de la Vallée en entier serait intéressant. **François** estime que la structuration actuelle en 4 pôles est déjà bien, le souci est que le pôle de la ferme n'est pas fonctionnel. La gouvernance partagée pourra en elle-même gérer les liens entre les pôles. **Sonia** ajoute que cela est dû au fait que le projet de la ferme est plus complexe à gérer. Elle précise qu'elle ne dit pas que les autres pôles ne sont pas complexes, mais moins. Elle pense aussi qu'une personne facilitatrice et orientée culture agricole principalement serait l'idéal. **Augustin** précise que ce sera le rôle de l'encadrant agricole. **François** rétorque que ce n'est pas à l'encadrant de gérer le design. Il se surprend aussi d'être le défenseur de la gouvernance partagée dans la gestion des liens entre les pôles. **Thierry** demande qui est le garant de la cohérence du projet de la Vallée de la Bruche. La gouvernance partagée ? Une personne ? Il propose plusieurs combinaisons comme solution : 1) Un encadrant technique sur la ferme et un chef de projet à la ferme qui participent à la gouvernance partagée ; 2) Un encadrant technique avec des compétences en design/ gestion de projet et un directeur de la Vallée de la Bruche, donc une remise en question de la

gouvernance partagée ; 3) Un encadrant technique agricole et qui pourra faire les plants de culture et un facilitateur pour la gouvernance partagée, qui aura pour rôle d'aborder également le développement du projet de la Vallée de la Bruche et la cohésion d'ensemble. Il veillerait à ce que chaque pôle soit en équilibre et ait la même vision commune. **Philippe** estime que pour l'instant il n'y a pas dans les esprits de projet global de la Vallée de la Bruche. Sans vision globale, sans paradigme et sans personne gardienne qui cherche les idées ce ne sera pas fonctionnel. Tout le monde a son idée, sa part dans tous les sens. **François** estime qu'il n'y a pas de gestion commune nécessaire. Pour lui les chantiers extérieurs n'ont pas pour objectif à être autonomes. **Augustin** demande des précisions sur les projections d'emploi. A quel horizon également ? Il faut des hypothèses de fonctionnement à court terme également selon lui. **Philippe** demande comment cela est possible, les acteurs de la ferme sont déjà overbookés. **Thierry** indique qu'il faut d'abord avoir un objectif avant de fixer des deadlines. Il rappelle les options précédentes de combinaisons. **Antonin** demande s'il ne serait pas possible de faire du prévisionnel, du design en gouvernance partagée, ou alors il faut désigner quelqu'un ? **Thierry** demande qui ? **Antonin** précise que ça doit être un extérieur ou alors une personne qui soit déchargée pour cette tâche. Il faut selon lui renforcer la ferme avec quelqu'un qui développe le site. Ou plusieurs personnes. Le futur de la ferme doit être planifié. **Elise** rejoint **Augustin** sur le principe qu'il faudrait un encadrant technique avec des compétences de réflexion, de développement et une capacité à conceptualiser, ainsi qu'un facilitateur pour la gouvernance partagée qui veille à faciliter les réunions, les échanges, qu'il soit pratico-pratique, et que son emploi du temps soit aménagé à cette tâche. Pour elle la ferme a été trop longtemps négligée. Il faut quelqu'un qui relance le projet. **Thierry** résume les échanges et demande que chacun s'exprime sur son idée de la meilleure combinaison. **Frédérique** demande si ça doit être l'encadrant technique de la ferme qui devra être garant de mener le projet global de la ferme, ou si ce sera au rôle du facilitateur de la Vallée de la Bruche ? Pour le développement notamment des volets culturels et dans le futur des repris de main de justice ? On parle du projet de la ferme, mais on ne parle que de maraîchage, pas assez des autres volets. Peut-être serait-il bon de choisir un encadrant qui touche à tout. **Christelle** ajoute qu'il faut être vigilant des mal-être qui existent dans l'équipe. Il serait dommage selon elle de perdre des effectifs. Il faudrait voir le projet de manière globale. Elle estime qu'il faudrait un encadrant technique et un chef de projet sur la ferme, et qu'il faudrait conserver la gouvernance partagée. **François** lui estime qu'il faut en priorité un chef de projet pour la ferme qui définira s'il est nécessaire d'avoir un encadrant technique. Ce chef de projet permettra de remettre tout en marche. **Augustin** lui estime qu'il faut un encadrant global. **François** dit oui, mais qu'il faut d'abord définir un objectif majeur. **Thierry** demande si la priorité c'est d'avoir un chef de projet ? **Sonia** est du même avis que **François**. Il faut un coordinateur pour la ferme, mais il faut également qu'ils aient des connaissances sur les sujets de la ferme. **Frédérique** elle estime que la ferme, les premières heures et les chantiers extérieurs ne sont que des outils pour l'insertion. Pour la ferme, il faudrait selon elle un encadrant et un chef de projet, que l'encadrant puisse se concentrer sur l'accompagnement. Il y a un besoin urgent en accompagnement au niveau de la ferme. Le lien entre les pôles peut selon elle se faire via la gouvernance partagée. **Philippe** estime qu'on a parlé beaucoup de technicité, alors que le but du projet global selon lui est de bien

faire en termes de qualité ou quantité, et qu'avant tout il faut s'occuper des salariés. Il n'y a pas besoin de super design, de super projet, il faut d'abord penser au salarié. Il pense également qu'il faudrait un gardien, qui gère les projets de toute la VDB, mais pas forcément un directeur, ce qui irait en contradiction avec l'idée de gouvernance partagée. Il estime également qu'il faut urgemment un encadrant technique sur la ferme. **Sonia** est d'accord avec Philippe, mais elle estime que produire techniquement, avec qualité, contribue à l'estime des salariés, à leur valorisation. **Philippe** considère lui qu'il vaut mieux un bon encadrement des salariés en insertion et que des intervenants extérieurs peuvent apporter les connaissances nécessaires pour avoir une production plus valorisante pour les salariés en insertion. Il faut quelqu'un axé sur le social en premier lieu, qu'il apprenne peut-être aussi avec les salariés. Il n'est pas nécessaire d'atteindre la perfection. Il réaffirme le besoin d'un coordinateur de la gouvernance partagée, du projet de la Vallée de la Bruche. **François** ajoute qu'il ne faut pas qu'un encadrant technique vienne avec des solutions toutes faites. **Philippe** ajoute qu'il faut quelqu'un qui touche à tout. **Thierry** discute alors d'un retour sur les fondamentaux, de l'objectif à l'origine du projet d'Emmaüs dans la Vallée, qui est autre que l'accueil, l'activité agroéconomique. Il s'agit de développer des emplois sur des besoins non couverts, que ce soit un lieu d'accès à l'emploi pour des gens éloignés du marché du travail. C'est ce qui est actuellement fait sur la ferme, dans les chantiers extérieurs et pour les premières heures : c'est le principe des emplois aidants. C'est ça le projet fondamental et social. Il ne faut pas parler d'objectif de production, mais d'accomplissements. Il faut faire de la ferme un lieu d'accueil et d'activité et de partage, une production sans objectifs. Des petites quantités mais qualitatif. On a le droit dans la logique d'un projet global de développer des activités moins « rentables », mais il faut qu'il y a une valeur ajoutée sociale. C'est un projet social, de territoire et solidaire. Il finit en indiquant qu'il lui semble que dans un premier temps un encadrant technique et avec un volet design long-terme, qui puisse emmener les uns et les autres sur le volet. Ensuite un veilleur, chef d'orchestre qui fasse vivre et facilite le projet global. **Antonin** ajoute que pour un encadrant il sera lourd de faire de la réflexion et du design. **Augustin** confirme qu'il faut un garant général du projet de la Vallée, une autorité pour l'optique sociale de l'action. Il serait bon que cette personne vienne potentiellement de Bischeim. **Thierry** demande pour le poste de facilitateur s'il faut quelqu'un qui soit sur ce rôle soit un extérieur ou alors quelqu'un que l'on décharge de par exemple 20% de sa charge de travail actuelle qui seront consacrés à la facilitation. **Sonia** exprime qu'il faut plutôt que ce soit quelqu'un d'interne, qui connaisse la culture de l'association. **Thierry** tire un bilan, et confirme les besoins d'un encadrant technique et d'un facilitateur. **Antonin** demande si ce ne serait pas faisable que ce travail puisse se faire collectivement entre les membres. **Élise** estime qu'il faut plutôt un coordinateur dans le design global de la vallée de la Bruche, un touche-à-tout. **Thierry** ajoute qu'il faut que ce soit quelqu'un qui soit garant de la gouvernance partagée. **Tout le monde est en consentement**. **Frédérique** ajoute sur l'urgence de ces recrutements, il ne faut pas attendre longtemps, car le fonctionnement actuel est fragile. **Élise** ajoute qu'il faut que tout le monde s'implique pour relancer le projet de la ferme.

Cohérence du développement des chantiers extérieurs / Mutualisation des forces (salariés, matériel) :

Pierre introduit les absents à la réunion du 09/05 des décisions prises concernant les chantiers extérieurs. Il indique que **Élise**, **Philippe** et **Antonin** ont prévu de se retrouver en réunion pour établir un document qui définit le cadre de l'acceptation des chantiers extérieurs, les principes autour de cette activité (comme la non-concurrence aux activités économiques de la VDB) et les avantages de cette dernière. **François** continue en indiquant que pour lui, le chantier de Schirmeck est concurrentiel. **Philippe** rétorque que ce n'est pas vrai, qu'il n'acceptera pas que ce soit dit que le travail d'étude des chantiers et d'évaluation de la non-concurrence n'est pas fait. Le chantier de Schirmeck n'incluse pas les parties qui pourraient être faites par les employés communaux ou qui habituellement étaient gérées par des acteurs économiques. **François** ne comprend pas le principe du contrat annuel, qui selon lui supprime des emplois. Le problème réside dans la durée du contrat. **Élise** indique qu'elle est persuadée que Schirmeck emploiera certains des salariés en insertion grâce à ce chantier extérieur. C'est une vitrine pour leur travail. **François** ajoute qu'il craint les effets pervers de tels chantiers, les moyens de la ferme sont utilisés ailleurs. **Élise** insiste sur le fait qu'il s'agit d'une vitrine pour les salariés en insertion et ajoute que pour faire vivre le projet, il faut une entrée d'argent également. **Thierry** confirme que d'après les projections à Bischeim il est attendu que 30% du budget de la Vallée de la Bruche soit couvert par les recettes des chantiers extérieurs. **François** introduit le projet du Garage à la ferme. Il se demande comment on va pouvoir dégager du temps et de la disponibilité des salariés pour réaliser ce projet. **Philippe** exprime que c'est l'encadrant qui règlera ça, en indiquant que pour telle ou telle période il y a tel ou tel besoin en salariés en insertion. **Frédérique** ajoute qu'elle a des CVs et qu'elle peut recruter si nécessaire. **Augustin** soulève qu'il est nécessaire de contrebalancer les projets. Il faut être capable de savoir sur quel travail mettre les salariés. **Thierry** identifie 2 points : 1) Il faut régler cette question de chantiers extérieurs en « concurrence » d'après certains avec la ferme ; 2) Il pourrait être intéressant d'avoir des équipes dédiées à chaque pôle. **François** pense que des équipes dédiées serait une mauvaise solution. Les salariés en chantiers extérieurs ont besoin de plus apprendre sur la ferme. **Thierry** précise qu'il entendait une équipe stable mais qu'il y aurait toujours des interactions à la ferme, des rotations. **François** pense que ce serait compliqué car ça demanderait encore plus de gestion et d'organisation. **Philippe** indique qu'il existe des équipes déjà quasi-dédiée. On observe déjà des noyaux stables. Les salariés envoyés sur les chantiers extérieurs le sont dans le but de former et en fonction de leurs capacités physiques. Mais il existe toujours encore des mélanges entre les différentes équipes de salariés en insertion. **Frédérique** estime que ça fonctionne déjà bien comme ça, les salariés veulent de la mixité. Peut-être faudrait-il recruter et une gestion des sorties. **Élise** estime qu'une gestion hebdomadaire serait pertinente. **Frédérique** rappelle qu'elle peut recruter si besoin. Il y a un vivier de salariés en insertion. **Antonin** quant-à-lui est contre dissocier les équipes, le fonctionnement actuel est ok. **François** soulève à nouveau la question de gestion. **Thierry** conclut en observant que le fonctionnement actuel des équipes des salariés est okay, mais qu'il faut coordonner les besoins de la ferme et des chantiers extérieurs. **François** ajoute qu'il ne faut pas également aller à la course de l'entretien des espaces verts et devenir une entreprise de services. **Frédérique** estime qu'on pourra gérer en fonction de la projection future sur la ferme. Il sera alors possible de planifier quels chantiers prendre, s'il faut faire des

recrutements, etc. **François** rappelle qu'il faudra faire attention aux moyens techniques. **Augustin** ajoute que les chantiers extérieurs incluent aussi cette notion de métiers à développer, ce qui justifie le matériel et leur existence. **Antonin** parle d'une analyse des gains formateurs sur ces chantiers extérieurs. **Thierry** observe une similarité avec les projets « territoire zéro chômeurs », qui eux aussi se sont posé les mêmes questions de non-concurrence. Il estime qu'il serait peut-être bon d'associer au document (cité plus haut) un bilan des chantiers depuis le début, en termes de gains formateurs, économiques, etc. Peut-être qu'il serait même bon d'avoir une séance sur ce sujet. **François** estime qu'il faut un effet de contrefeu : indiquer que les salariés sont principalement sur la ferme et les faire travailler sur la ferme permettra de montrer qu'on n'est pas une entreprise d'entretien. **Philippe** ajoute qu'il faut montrer que l'on est dynamique et pas en concurrence pas uniquement sur les chantiers extérieurs, mais dans toutes les activités dans la Vallée de la Bruche. **Thierry** résume les échanges. **Sonia** demande s'il est possible de convenir d'un point d'étape sur le poste de coordinateur du projet de la Vallée de la Bruche. **Thierry propose de fonctionner avec une fiche de poste collaborative, à remplir par tous.**

V. Actualités et point divers :

Par manque de temps, ces points n'ont pas été abordés.

VI. Pour finir :

Bilan de la séance :

Par manque de temps, ces points n'ont pas été abordés.

Calendrier des prochaines réunions :

Prochaines réunions de la gouvernance partagée :

30/05/2022, 14h à 17h, locaux de Schirmeck

27/06/2022, 14h à 17h, locaux de Schirmeck

Prochaines réunions plénières de la gouvernance partagée :

16/05/2022, 14h à 15h30, locaux de Schirmeck

13/06/2022, 14h à 17h, locaux de Schirmeck

Compte rendu de la réunion de gouvernance partagée du 16 mai 2022

Date : 16/05/2022		Lieu : Locaux de Schirmeck	
Objet : 8 ^{ème} Réunion de Gouvernance Partagée			
Présent-e-s : Sonia, Philippe, Élise, Frédérique, Antonin, Pierre, Augustin,			
Excusés : François, Christelle			
Rôles :		<i>Animateur :</i> Pierre	<i>Maître du temps :</i> Frédérique
<i>Pousse-décision :</i> Antonin	<i>Pousse-parole :</i> Philippe	<i>Secrétaire :</i> Élise	
<p>Décisions prises lors de la réunion :</p> <p><u><i>Points de structuration de la gouvernance partagée:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La charte de sécurité et de confiance est remise aux membres pour validation/modification d'ici la prochaine réunion du 30/05/2022 ;</i> - <i>Le guide des décisions et des modes de décision est remis aux membres pour validation/modification d'ici la prochaine réunion du 30/05/2022 ;</i> - <i>La fiche de poste du facilitateur du projet de la Vallée de la Bruche va être envoyé aux membres pour modification via un Word en ligne, la fiche sera présentée à la prochaine réunion du 30/05/2022 ;</i> - <i>Une phrase représentant la raison d'être des membres de la gouvernance partagée a été définie à la suite d'un exercice (Cf. Partie III.) ;</i> - <i>Il a été décidé que l'équipe participera à l'événement En Rut à Ranrupt.</i> 			

Ordre du jour :

I. Installation – Météo individuelle

II. Objectifs et ordre du jour

III. Points sur la structuration de la gouvernance partagée et ses réunions

1. Prise de décision – Recherche et définition d'un intérêt commun supérieur, exercice de la raison d'être

2. Modalités d'échange – Charte de sécurité et de confiance
3. Prise de décision – Guide des modes de décision
4. Annonce – Fiche de poste du facilitateur du projet de la VDB

IV. Points de gestion par la gouvernance partagée (collectif)

- *sujet 1 : Printemps de Bénerville ;*
- *sujet 2 : En Rut à Ranrupt, participation ? ;*

Non abordé

VI. Pour finir

Rappel des décisions prises

Évaluation

Non abordé

Clôture

I. Installation – Météo personnelle :

Frédérique indique que ça va mieux, surtout après la réunion de jeudi (12/05). La semaine à venir sera très chargée et fatigante pour elle. **Philippe** exprime être en état de fatigue avancée. Il avait beaucoup d'espoirs sur la journée du 12/05. Il y a eu beaucoup de dialogue, de concertation et d'engagement. Ça a permis de faire avancer les choses, de se mettre sur une voie. Après il estime qu'on n'y est pas encore. Mais la réunion a eu le mérite de créer de la réflexion, et on est toujours encore sur le chemin de la structuration. Sinon, il a eu du mal à décrocher ce week-end, et la semaine risque d'être longue. **Pierre** est content que la réunion du jeudi ait eu lieu, c'était constructif, il y a eu des avancées, il déplore un peu d'avoir eu à décaler l'exercice de raison d'être à aujourd'hui, alors qu'il y a des absents. Mais il pense que l'exercice sera très intéressant. **Antonin** est d'accord sur le fait que la réunion de jeudi était pas mal, beaucoup de points intéressants ont pu être abordés. Mais il pense qu'on cherche une personne pour résoudre les problèmes, alors que selon lui cette personne, c'est le groupe. C'est au groupe de se donner les moyens pour créer le projet. Si chacun donne un peu, le projet avancera déjà mieux. Il y croit en tout cas. Chacun peut s'occuper d'un sous-projet de la ferme, participer au prévisionnel, et il est possible de se faire aider de l'extérieur. **Élise** est fatiguée, elle commence à cumuler les heures. Elle estime que la gouvernance partagée est motivante, mais c'est encore flou. Elle a des idées mais elle attend qu'on se pose. Elle exprime un besoin de concret. Il y a aussi pas mal de rebondissement au niveau des premières heures. **Augustin** quant-à-lui, va bien. La fin de semaine va être un vrai challenge, avec tous les projets auxquels il participe. En ce qui concerne la séance de jeudi (12/05), il demande comment va être défini le poste de facilitateur. **Pierre** répond que c'est un point à l'ordre du jour de la réunion. **Augustin** ajoute aussi qu'au niveau de la boutique, il y a des nouveaux employés et qu'il est content de l'arrivée de nouveaux bénévoles pour remplacer. La rhubarbe vendue à la boutique était aussi très bonne. **Sonia** elle trouve que la réunion de jeudi était très constructive.

Personnellement elle est extrêmement fatiguée, trop pour pouvoir s'occuper des outils. Elle a hâte que le Printemps de la Forêt soit passé.

II. Objectifs et ordre du jour :

Pierre annonce que la réunion d'aujourd'hui devrait être plus courte, selon le souhait de tous.

III. Points sur la structuration de la gouvernance partagée et ses réunions :

1. Modalités d'échange – Charte de sécurité et de confiance

Pierre annonce que la charte a été modifiée par **Frédérique** et qu'elle est remise aux membres pour lecture, apporter des modifications à indiquer à **Pierre** et validation au plus tard lors de la prochaine réunion du 30/05/2022.

2. Prise de décision – Guide des modes de décision

Pierre annonce également qu'un premier jet du guide des modes de décision a été réalisé par **Élise**, et qu'il n'a apporté qu'une modification. Ce dernier sera envoyé par mail et disponible sur Teams pour lecture, pour apporter des modifications à indiquer à **Pierre** et validation au plus tard lors de la prochaine réunion du 30/05/2022.

3. Annonce – Fiche de poste du facilitateur du projet de la VDB

Pierre annonce qu'il va envoyer à tout le monde une fiche de poste vierge confiée par **Frédérique** pour définir ce poste de facilitateur du projet de la VDB. Il s'agira d'un Word en ligne que tous pourront modifier en simultanément. La fiche sera présentée le 30/05/2022 en réunion de gouvernance partagée.

4. Prise de décision – Recherche et définition d'un intérêt commun supérieur Exercice de la raison d'être

Pierre en vient à l'ordre principal du jour, l'exercice de définition de la raison d'être, via la confrontation des aspirations professionnelles et personnelles. Cet exercice prendra la forme des tournantes et d'une gestion par consentement en fin d'exercice.

La première question posée pour la première tournante est : quelle est votre mission/rôle ?

La seconde question pour la seconde tournante est : *qu'est-ce qui est attendu de vous par votre employeur/vos collègues/en tant que bénévole ?*

Antonin : l'encadrement des salariés en insertion, le développement d'activités et des chantiers extérieurs, et de soutenir la ferme.

Augustin : aide à faire fonctionner la boutique solidaire, à la faire vivre au niveau de la VDB et de Saales. Dans la GP, il aide à faire en sorte que le projet représente un ensemble sur la Vallée de la Bruche.

Sonia : son rôle est de faire ce qu'il faut pour faciliter le travail et décharger ses collègues, **Frédérique** et les encadrants techniques sur les volets administratifs et financiers.

Philippe : son rôle est d'être au contact et à l'écoute des salariés, de remonter les informations nécessaires aux collègues sur leur état. Au niveau de la GP, son rôle est de participer activement pour ne pas freiner le projet.

Frédérique : son rôle est l'accompagnement des salariés, de lever les freins en termes de finances, de santé, de logement, de justice, de formation qu'ils peuvent rencontrer et de travailler avec eux sur leur projet professionnel.

Élise : son rôle était d'abord de mettre en place et de poser les jalons pour les premières heures, que le projet soit stable économiquement. Il s'agit également d'accompagner les salariés à 360°, sans coutures, sur les volets professionnel, social, de santé voir plus.

La troisième question posée pour la troisième tournante est : *quelles sont vos aspirations personnelles dans ce rôle ? Qu'aimeriez-vous voir s'accomplir ?*

Antonin : il désire développer des chantiers de plus en plus intéressants avec des moyens, et de créer une ferme digne de ce nom.

Élise : désire un emploi pour tous, pour chaque situation, innover pour l'emploi de ces personnes.

Augustin : développer un aspect solidaire et plus de présence à la boutique de Saales. Il y a également un objectif d'insertion : qu'Emmaüs rende sa mission sur la Vallée de la Bruche par le développement des offres pour les personnes loin de l'emploi, peut-être de façon innovante, qui bouche les trous.

Sonia : son aspiration est de faire avancer les choses pour que la ferme soit dans une situation plus stable, et pour que le statut de la ferme de Bénerville soit stabilisé. Elle a aussi pour aspiration que des outils administratifs et financiers plus pertinents soient mis en place.

Philippe : d'un point de vue global, il veut qu'on puisse se rendre compte qu'il s'agit d'un seul projet global permettant de répondre aux personnes en difficulté. D'un point de vue plus personnel, il aimerait développer des solutions pour les femmes éloignées de l'emploi. Les offres actuelles sont plutôt orientées pour les hommes.

Frédérique : elle souhaite que toutes les actions entreprises permettent aux salariés de s'épanouir personnellement professionnel, en dehors d'Emmaüs.

Pierre réalise une synthèse et propose une raison d'être. Sous format de tournante, cette proposition est modifiée avec les objections des uns et des autres. **Augustin** : Estime qu'il y a un besoin de s'inscrire dans le territoire, que le projet VDB doit aussi être un exemple. *Tous les membres consentent que la phrase suivante corresponde à leur raison d'être dans la vallée :*

« L'Épanouissement et l'insertion sociale et professionnelle de toutes les personnes éloignées du marché de l'emploi par des activités innovantes et utiles au territoire, par l'accompagnement global et par la solidarité avec l'ensemble de la population de la Vallée de la Bruche ».

IV. Points de gestion par la gouvernance partagée (collectif) :

En Rut à Ranrupt, participation :

Philippe demande au groupe si l'équipe doit participer au festival En Rut à Ranrupt. Ce dernier a demandé la participation d'Emmaüs. Le groupe s'accorde sur la participation à cet évènement.

V. Actualités et point divers :

Aucuns points d'actualité n'ont été soulevé en réunion.

VI. Pour finir :

Bilan de la séance :

Par manque de temps, ces points n'ont pas été abordés.

Calendrier des prochaines réunions :

Prochaines réunions de la gouvernance partagée :

30/05/2022, 14h à 17h, locaux de Schirmeck

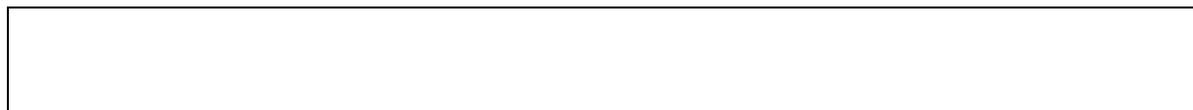
27/06/2022, 14h à 17h, locaux de Schirmeck

Prochaines réunions plénières de la gouvernance partagée :

13/06/2022, 14h à 17h, locaux de Schirmeck

Compte rendu de la réunion de gouvernance partagée du 30 mai 2022

Date : 30/05/2022		Lieu : Locaux de Schirmeck	
Objet : 9 ^{ème} Réunion de Gouvernance Partagée			
Présent-e-s : Sonia (Vidéo), Philippe, Élise, Pierre.			
Excusés : François, Christelle, Augustin, Frédérique, Antonin			
Rôles :		<i>Animateur :</i> Pierre	<i>Maître du temps :</i> Sonia
<i>Pousse-décision :</i> Philippe	<i>Pousse-parole :</i> Philippe	<i>Secrétaire :</i> Élise	
<p>Décisions prises lors de la réunion :</p> <p><i>Points de structuration de la gouvernance partagée :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La charte de sécurité et de confiance a été adoptée. Elle sera mise en place et testée lors des prochaines réunions. Les membres en sont garant et peuvent dès lors soulever un manquement à la charte lors des réunions ;</i> - <i>Le guide des types et modes de décision est adopté et sera complété et ajusté par l'utilisation et par un processus action-erreur-modification. Il a également pour valeur de définir les thématiques à aborder et décider en gouvernance partagée ;</i> - <i>Un document du processus à suivre en cas de blocage de la gouvernance partagée sera établi par Pierre suite à la discussion de la réunion. Ce document sera proposé pour validation à la prochaine réunion ;</i> - <i>Un document du processus à suivre en cas d'absence et de la prise de décision en cas d'absence sera établi par Pierre à la suite de la discussion lors de la réunion. Ce document sera proposé pour validation à la prochaine réunion ;</i> - <i>Un partenariat sur des visites de la ferme et de l'éco-pâturage de Wildersbach pour les bénéficiaires de l'atelier Déclic vont être organisé, si possible en temps collectif avec les emplois aidants des premières heures ;</i> - <i>Antonin va réaliser une sélection de plusieurs modèles de broyeuses et les proposera à la gouvernance partagée pour acter l'investissement ;</i> - <i>Les outils Fiches Contacts réalisés par Pierre vont être mises à disposition des membres pour compléter. Il s'agit de tableurs pour facilement retrouver les coordonnées de contacts.</i> 			



Ordre du jour :

I. Installation – Météo individuelle

II. Objectifs et ordre du jour

III. Points sur la structuration de la gouvernance partagée et ses réunions

5. Modalités d'échanges - Charte de sécurité et confiance – Retours et validation
6. Prise de décision - Guide des modes de décision – Retours et validation
7. Prise de décision - Cas de blocage de la gouvernance partagée
8. Prise de décision – Absence continue de membres
9. Prise de décision – Domaines de compétence de la gouvernance partagée
10. **Prise de décision – Noms du projet VDB et de ses branches – Exercice**

Reporté à la réunion du 13/06/2022

IV. Actualités et points divers

- *sujet 1 : Enregistrement du nouveau logo dans le dossier des outils communs sur le NAS (E)*
- *sujet 2 : Contact professionnel lors du Printemps de la forêt, restauration zone humide (E)*
- *sujet 3 : Ateliers Déclic ouverts + utilisation véhicule (E)*
- *sujet 4 : Immersion de Frédéric cette semaine pour le poste d'encadrant technique à la ferme. (F & P)*
- *sujet 5 : Les téléphones sont enfin arrivés à Bischeim qui peut les récupérer ? (P)*
- *sujet 6 : Besoin d'avoir une vision sur les budgets de la ferme pour achat de matériel pour les chantiers extérieurs (P)*

VI. Pour finir

Rappel des décisions prises

Évaluation

Clôture

I. Installation – Météo personnelle :

Philippe s'estime reposé après ces quelques jours à la maison, il a pu déconnecter de son travail, d'Emmaüs. La reprise est difficile avec pas mal de question de d'inquiétudes,

notamment sur la gouvernance partagée. On est toujours encore en train de boucher les trous à la ferme. Il ressent de la frustration, il y a besoin rapidement d'un encadrant technique sur la ferme.

Élise elle aussi a eu un beau weekend, qui lui a fait beaucoup de bien. La reprise a été dynamique, elle a vite repris le fil.

Pierre lui n'a pas eu un weekend reposant, il a dû travailler sur son mémoire. Le weekend a tout de même été sympathique.

Sonia elle a l'impression de subir un jet-lag après le Printemps de la Forêt. Elle a enchaîné presque directement sur une grosse manifestation dans laquelle elle est impliquée. Elle demande à Philippe quelles sont ses inquiétudes sur la gouvernance partagée. **Philippe** répond que la réunion d'aujourd'hui se réalise qu'à 4 membres, ce qui est déjà inquiétant en soit. Sur l'absence d'**Antonin** qui est resté chez lui pour s'occuper de son enfant malade, **Sonia** demande pourquoi il n'est pas présent en visio. **Philippe** introduit le fait qu'il y a peut-être un congé enfant malade et **Sonia** demande s'il en bénéficie ou s'il est uniquement resté chez lui, et dans ce cas il aurait pu participer à la réunion en visio.

Mémo : d'après **Frédérique**, la convention de branche contient une disposition de congé enfant malade. Après Lecture de la convention et vérification, je confirme cette disposition.
Pierre

II. Objectifs et ordre du jour :

Pierre annonce l'ordre du jour, et propose de commencer directement. Les rôles sont alors déterminés.

III. Points sur la structuration de la gouvernance partagée et ses réunions :

5. Modalités d'échange – Charte de sécurité et de confiance

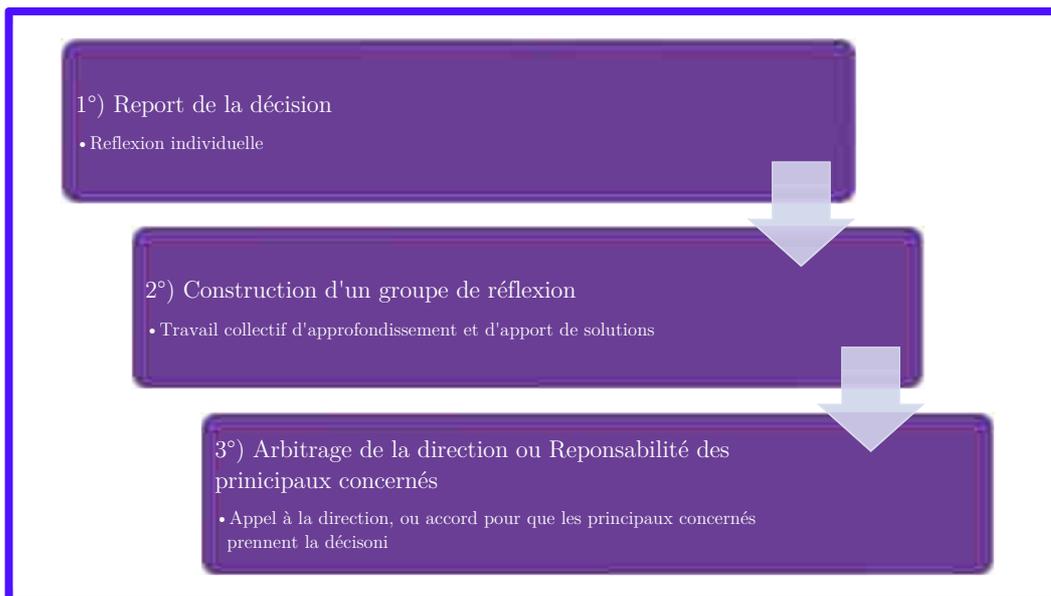
Pierre annonce qu'il n'a pas eu de retour à part celui d'**Élise** depuis le travail de **Frédérique**, il estime que l'absence de retours implique que les autres membres ne voient pas de modifications à apporter. Il propos de mettre en place la charte et de la tester, mettre en application. Des modifications pourront alors par la suite être apportée suite à l'expérience de cette charte. Il en fait la lecture. Il est convenu que **Pierre** envoie par mail une version Word à **Sonia** pour qu'elle puisse vérifier l'orthographe. Les membres présents sont satisfaits, la charte ne comporte rien de choquant pour eux, **Sonia** estime ne pas avoir la capacité de faire des propositions supplémentaires.
Adoption de la charte de sécurité et de confiance.

6. Prise de décision – Guide des modes de décision

Sonia indique préférer qu'on regarde le guide établi par **Élise** et modifié par **Pierre**, auquel aucune autres modifications ont été apportée par les autres membres. La lecture en est faite par **Pierre**. Par ailleurs, **Élise** avait relevé des points de réflexion : - en cas d'égalité lors d'un vote à majorité, la décision est prise de passer à un mode de vote par consentement. **Sonia** relève qu'il serait bon d'ajouter dans ce guide un processus dans le cas d'une décision d'urgence (pour action à prendre dans la journée). La distinction entre la notion de consensus et celle de consentement est discutée : le consensus évoque un « Oui » de la part des membres lorsque le consentement évoque l'absence de « Non », une sorte de d'accord envers la proposition. **Pierre** propose d'ajouter un mode d'emploi sur les modes de décision, ce qui est apprécié par les membres présents. Les membres s'accordent sur le fait que cet outil doit être alimenté et testé. Il est alors **adopté par les membres présents pour en faire le test.**

7. Cas de blocage de la gouvernance partagée

Pierre demande aux membres comment ils souhaitent agir dans le cas d'un blocage de la gouvernance partagée : un vote par majorité à égalité, un consentement qui n'aboutit pas ? Par la discussion avec les membres, plusieurs solutions sont identifiées : 1°) une première étape serait de décaler la prise de décision à la prochaine réunion pour permettre aux membres la réflexion. 2°) Une deuxième serait de construire un groupe de réflexion à 2, 3 ou 4 membres pour étayer, approfondir la proposition et apporter des solutions au reste du groupe. 3°) Une dernière solution serait de faire appel à l'arbitrage de la direction. Un processus se dessine par la discussion : suivre le schéma 1°) à 3°) de manière progressive. La notion également de priorité du pôle majoritairement concerné est avancée. L'exemple d'un achat de gros matériel qui serait majoritairement employé par un pôle est présenté par **Pierre**. Selon lui la décision en cas de blocage pourrait revenir aux principaux concernés. Les membres s'accordent sur une idée de vote double des principaux concernés. Le schéma du processus est alors modifié et conçu comme suit :



Pierre propose de réaliser un document pour encadrer cette décision et établir ce processus de réponse à un blocage.

8. Absences continue de membres

Pierre aborde le point de l'absence répétée ou volontaire de certains membres de la gouvernance. Le cas de **François** et celui d'**Augustin** sont évoqués, notamment sur leur statut ou souhait de faire partie ou non de la gouvernance partagée. Il est décidé que **Pierre** s'entretiendra avec eux personnellement pour connaître leur position. En ce qui concerne les absences générales, **Philippe** estime qu'on risque de bloquer le projet si on attend que tout le monde soit présent pour prendre les décisions importantes. **Élise** propose que lorsque la décision nécessite d'après le guide consensus, les décisions sont alors reportées. La question se pose sur le nombre de fois où une décision peut être reportée. **Philippe** introduit l'idée de procuration pour éviter ce genre de blocage et décalages. Les absents pourraient décider de faire procuration à un des membres qui sera présent. **Sonia** demande s'il ne serait pas bon de faire une procuration systématique, c'est-à-dire que chaque membre désigne un autre comme responsable de son vote en son absence. **Élise** soulève également qu'il ne devrait pas il y avoir de justification d'absence. La gouvernance partagée devrait être un souhait. Elle ajoute par contre qu'une absence devrait être par respect indiquée/annoncée le plus tôt possible aux autres membres. **Pierre** propose d'établir un processus détaillé qui découle de cette discussion qui pourra être validé ou modifié prochainement.

9. Prise de décision : Domaines de compétence de la gouvernance partagée

Pierre rappelle la liste des thématiques de décisions de la gouvernance partagée définis lors d'une des premières réunions, afin de demander au membre si elle est toujours d'actualité. **Sonia** observe que le guide des décisions et modes de décision est plus fourni que cette liste. **Pierre** demande si les types de décisions présentés dans ce guide

semblent être pour les membres présents légitime à être discuté en gouvernance partagée. Les membres présents acquiescent. **Pierre** propose que le guide de décision soit également alors une liste exhaustive des thématiques à aborder en gouvernance partagée. Les membres présents sont d'accord.

10. Prise de décision : Noms du projet VDB et de ses « branches »

Exercice décalé à la réunion du 13/06/2022.

IV. Points de gestion par la gouvernance partagée (collectif) :

Aucuns points de gestion par la gouvernance partagée n'ont été abordés.

V. Actualités et point divers :

- 1. Enregistrement du nouveau logo dans le dossier des outils communs sur le NAS**
Élise annonce que le nouveau logo d'Emmaüs Mundo' est disponible sur le NAS, et qu'elle peut l'envoyer par mail si tout le monde ne l'a pas reçu.
- 2. Contact professionnel lors du Printemps de la forêt, restauration zone humide**
Élise qu'elle a eu contact avec une professionnel des zones protégées au Printemps de la Forêt qui est intéressé par notre zone humide. **Philippe** a envoyé son contact à d'autres membres. Il ne faut pas hésiter à entrer en contact avec lui. **Pierre** en profite pour parler de l'outil Liste-Contact qu'il a réalisé. Il est déjà effectif pour les contacts de l'équipe et propose d'en réaliser un second semblable pour les contacts professionnels et partenaires que les membres pourraient remplir au fur et à mesure des contacts réalisé. **Sonia** ajoute qu'elle a eu un contact avec un journaliste des DNA qui se propose d'écrire sur le projet d'accueil des personnes sous main de justice à la ferme. **Élise** propose que **Sonia** transmette l'information à Thierry.
- 3. Ateliers Déclic ouverts + utilisation véhicule**
Élise a eu un appel avec la responsable des ateliers Déclic qui demande s'il serait possible d'emprunter un des kangoos pour réaliser des visites. Le 21 juillet elle souhaite visiter avec des bénéficiaires des ateliers déclic la ferme de Bénerville et le 28 juillet l'éco-pâturage de Wildersbach. **Élise** propose qu'on fasse de ces visites un événement commun, un temps collectif avec les salariés emplois aidants premières heures pour qu'ils puissent aussi visiter ces lieux. **L'équipe est d'accord pour organiser ces rencontres et pour réaliser du covoiturage.** La question reste de savoir ce qu'il en sera des assurances des véhicules.
- 4. Immersion de Frédéric cette semaine pour le poste d'encadrant technique à la ferme.**
Philippe informe que Frédéric, un candidat pour le poste d'encadrant technique à la ferme va visiter de Mardi 31/05 à Jeudi 02/06 la ferme de Bénerville. C'est un homme

de 59 ans, de Saint-Etienne, ayant de l'expérience dans l'agriculture et l'encadrement. Il travaillera pendant son séjour avec les salariés et semble très intéressé par le projet. Il pourra ainsi voir si le projet correspond à ses attentes et nous pourrions observer s'il répond aux nôtres.

5. Les téléphones sont enfin arrivés à Bischeim qui peut les récupérer ?

Philippe informe que les téléphones professionnels attendu par les nouveaux membres sont arrivés à Bischeim et qu'ils devraient être apportés par Frédérique. **Pierre** ajoute qu'il serait idéal que les concernés inscrivent alors dans la fiche contact, l'outil qu'il a développé, leurs coordonnées.

6. Besoin d'avoir une vision sur les budgets de la ferme pour achat de matériel pour les chantiers extérieurs

Philippe indique qu'il y a actuellement des besoins en matériel pour les chantiers extérieurs. Il n'a cependant pas la visibilité budgétaire requise pour savoir s'il est possible d'investir notamment dans une broyeuse. Il demande à Sonia si elle a des informations sur les investissements que l'on peut faire. **Sonia** indique que pour pouvoir répondre il lui faudrait deux choses : savoir premièrement l'argent disponible sur le compte, même si normalement il y a des fonds, et deuxièmement quelles sont les recettes des projets. Elle n'a pas pour l'instant de visibilité dessus. **Philippe** ajoute qu'il nous faut des outils autre, comme une remorque. Et sans visibilité financière ou budgétaire rien ne peut être fait, il faut avancer. **Sonia** ajoute qu'elle a des chiffres globaux, mais pas ou peu de budgets prévisionnels, pas de détails. Avant de lui répondre elle doit connaître les prévisions en entrée d'argent. **Philippe** indique qu'il veut surtout savoir si on peut enfin avancer sur ce sujet. **Concernant la broyeuse, Antonin va faire une sélection de 2 ou 3 broyeuses et proposer ces modèles pour validation auprès de la gouvernance partagée.**

7. Cas d'un chef de projet sur la ferme en plus d'un encadrant

Philippe parle ensuite des 2 candidats pour le poste d'encadrant technique pour la ferme avec lesquels certains membres se sont entretenus. Il perçoit qu'il serait intéressant d'embaucher les deux profils : Frédéric sur l'encadrement technique, et cet autre candidat sur un poste de design et chef de projet de la ferme. Il a des compétences en plans de culture mais également en management de projet autour des personnes en main de justice. Il serait alors le candidat idéal pour réaliser la transition vers la finalité du projet de la ferme, d'autant plus que Stefania n'est plus chez Emmaüs. **Élise** soulève que les autres membres n'ont pas connaissance de ces profils, avant de se prononcer vers Thierry pour l'embauche des deux candidats, il serait bon que les autres membres aient plus de connaissance du sujet. **Il est décidé que les retours des entretiens, de la semaine d'insertion et les CVs des candidats seraient transmis aux autres membres pour lecture avant de se prononcer sur le sujet à la prochaine réunion.**

8. Essaimage du projet des emplois premières heures

Élise annonce que la CEA aimerait qu'Emmaüs essaime le projet des emplois premières heures dans la région de Mulhouse. Thierry voudrait que **Philippe** et **Élise** s'en occupe. **Élise** annonce que ce projet est pour l'instant flou, qu'ils auront bientôt une réunion avec Thierry pour en discuter, et qu'elle tiendra les membres de la gouvernance partagée au courant.

9. Printemps de la Forêt – départ en fin de journée de certains membres

Sonia souhaite aborder le fait qu'elle n'a pas trouvé qu'il soit solidaire de la part d'**Élise**, le dimanche soir du Printemps de la Forêt, de partir avant que le rangement ne soit finalisé. **Élise** lui répond qu'elle avait demandé aux collègues si sa présence était encore utile, qu'elle avait rangé son stand avec **Christelle** et que les trains ne sont pas nombreux le week-end. **Sonia** ajoute qu'elle n'a pas été prévenue par **Élise** de son départ. **Élise** répond qu'elle n'a pas eu l'opportunité de la voir au moment de son départ mais qu'elle a bien échangé avec **les autres membres**, à qui elle demande alors si son départ les a impactés : ils répondent que non. Ces derniers interviennent pour dire que le Printemps de la Forêt s'est bien passé, mais qu'il faudrait avoir un temps de bilan pour apprendre de cette expérience, lors de la prochaine réunion notamment. Ce sera ajouté à l'ordre du jour du 13/06.

Mémo : la charte adoptée lors de la séance indique que les attaques ou remarques personnelles ne sont pas à exprimer lors des réunions de la gouvernance partagée pour éviter frustrations et tensions non nécessaires. Les critiques doivent être constructives et ne pas cibler de membres en particulier. Les querelles inter-membres et qui n'ont pas pour objectif la gestion par la gouvernance partagée doivent selon cette charte être tenu en dehors des réunions de gouvernance partagée. Pierre.

VI. Pour finir :

Bilan de la séance :

Une évaluation de la réunion a été réalisée par les membres en tournante. Il en est ressorti que la réunion a été très efficace, beaucoup de points ont été finalisé ou réglé. **Pierre** soulève que c'est peut-être uniquement un résultat du nombre peu important de membres présent, et qu'il y avait donc moins d'avis qui se soient exprimés.

Mémo : Par soucis démocratique, je recommande fortement aux absents de s'informer des décisions prises et d'ajouter à l'ordre du jour de la prochaine réunion les points qu'ils veulent modifier ou discuter.

Calendrier des prochaines réunions :

Prochaines réunions de la gouvernance partagée :

27/06/2022, 14h à 17h, locaux de Schirmeck

Prochaines réunions plénières de la gouvernance partagée :

13/06/2022, 14h à 17h, locaux de Schirmeck

Compte rendu de la réunion de gouvernance partagée du 13 juin 2022

Date : 13/06/2022	Lieu : Locaux de Schirmeck	
Objet : 10 ^{ème} Réunion de Gouvernance Partagée		
Présent-e-s : Sonia (Vidéo), Philippe, Élise, Pierre, Antonin, Christelle, Frédérique		
Excusés : François, Augustin		
Rôles :	Animateur : Pierre	Maître du temps : Élise
Pousse-décision : Philippe	Pousse-parole : Christelle	Secrétaire : Frédérique
<p>Décisions prises lors de la réunion :</p> <p style="text-align: center;"><u>Points de structuration de la gouvernance partagée :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le processus à suivre en cas d'absences des membres a été validé et adopté ; - Le processus en cas de blocage de la gouvernance partagée a été validé et adopté ; - Un document du processus à suivre en cas de décision à prendre en urgence sera établi par Pierre pour donner suite à la discussion de la réunion. Ce document sera proposé pour validation à la prochaine réunion ; - Un document définissant l'attribution des rôles de réunion et leur définition sera établi par Pierre à la suite de la discussion lors de la réunion. Ce document sera proposé pour validation à la prochaine réunion ; - Les noms officiels de la gouvernance partagée, de son projet, des composantes de ce dernier et un nom officieux de l'équipe ont été définis (Cf. III) ; - La participation de la gouvernance aux évènements du festival de Jazz à Bénerville ne sera que volontaire ; - Un don de 75€ sera versé à l'association du comité des fêtes de Saâles en remerciement du prêt des tonnelles pour le printemps de la forêt ; - L'association des trois sources sera autorisée à réaliser son AG à la ferme de Bénerville le 02/07 de 9 à 12h ; - La charte sera modifiée pour inclure les notions d'humilité et de tolérance, ainsi que pour insister sur le principe de bienveillance entre les membres. Il sera également précisé que tous les membres en sont garant et se doivent d'alerter les personnes déviant des principes de la charte. 		

Ordre du jour :

I. I. Installation – Météo individuelle

II. Objectifs et ordre du jour

2. III. Points sur la structuration de la gouvernance partagée et ses réunions

11. Prise de décision – *Processus en cas d'absences* – Modifications et validation
12. Prise de décision – *Processus en cas de blocage* – Modifications et validation
13. Brainstorming – *Cas d'une prise de décision urgente*
14. Prise de décision – *Distribution des rôles en début de réunion*
15. Prise de décision – *Noms du projet VDB et de ses branches* – Exercice

IV. Points majeurs (à décision collective)

- *sujet 1 : Choix d'une date de réunion pour réaliser un bilan du Printemps de la Forêt (P)*
- *sujet 2 : Préparation d'En rut à Ranrupt - organisation en cours (E)*
- *sujet 3 : Festival de jazz (6 août concert gratuit à Bénerville) : buvette et petite restauration inscrites au programme (P)*
- *sujet 4 : Demande de don du comité des fêtes de Saales pour prêt des tonnelles (P)*
- *sujet 5 : AG des trois sources le 2 juillet de 9h à 12 h sur notre site de Bénerville. (P)*
- *sujet 6 : Partage des valeurs et légitimité dans l'encadrement des salariés (F)*

V. Points d'actualité

- *sujet 1 : Validation du principe d'essaimage des emplois aidants (E)*
- *sujet 2 : Portes ouvertes chez Jost 80 exposant (Inscription Obligatoire) (P)*
- *sujet 3 : ...*

VI. Pour finir

Rappel des décisions prises

Évaluation

Clôture

I. Installation – Météo personnelle :

Philippe a passé un bon weekend. Il a réussi à réduire ses heures supplémentaires. Il est également content de la réunion de design de la ferme qui a eu lieu.

Élise indique aller bien.

Pierre lui n'a pas eu un weekend reposant, il est en train de finaliser son mémoire.

Christelle elle indique qu'il s'agit de son avant-avant dernier jours à Schirmeck.

Frédérique indique aller bien.

Sonia elle aussi va bien. Elle est cependant impactée par la technique.

Antonin lui aussi va bien, les chantiers avancent et les retards ont été rattrapés.

II. Objectifs et ordre du jour :

Pierre annonce l'ordre du jour, et propose de commencer directement. Les rôles sont alors déterminés.

III. Points sur la structuration de la gouvernance partagée et ses réunions :

11. Prise de décisions – Processus en cas d'absence

Pierre fait la lecture du processus établi à la suite de la précédente réunion et modifié après un apport d'**Élise**. **L'ensemble des membres donne son approbation et valide l'adoption de ce processus.** **Pierre** informe alors qu'il est entré en contact avec **François** concernant son absence et son appartenance à la gouvernance partagée. Ce dernier à indiquer vouloir rester au sein de la gouvernance (et du fil d'information) mais ne souhaite pas assister aux réunions, trop coûteuses en temps, tant que le projet de la ferme ne serait pas réellement relancé. En ce qui concerne **Augustin**, malgré deux appels et deux messages sur son répondeur, **Pierre** n'a pas encore eu de retour. Une tentative supplémentaire sera réalisée.

12. Prise de décision – Processus en cas de blocage de la gouvernance partagée

Pierre fait la lecture du processus, **qui est également validé et adopté par tous les membres présents.**

13. Brainstorming : cas lors d'une prise de décision urgente

Pierre demande aux membres comment ils souhaitent procéder dans le cas d'une prise de décision urgente. **Philippe** indique avoir déjà rencontré le cas et avoir alors contacté chacun des membres pour avoir leur validation. Après discussion, il est décidé par les membres de fonctionner comme suit : lors d'une prise de décision urgente, décision relevant bien sûr des thématiques de décision collectives (selon le guide), la personne

qui doit prendre la décision devra contacter et prévenir l'intégralité des membres. Il pourra valider sa décision dès lors qu'il aura obtenu une majorité d'avis positif. **Pierre** propose que le membre en posture d'urgence prévienne les autres via le chat de l'application Teams, afin que tous puissent interagir rapidement (en comparaison de mails ou d'appels), et suivre la validation de la majorité ou non. Le groupe est en accord avec l'effort d'utilisation de Teams. **Pierre va rédiger sous forme de processus cette décision pour validation à la prochaine réunion.**

14. Brainstorming - Distribution des rôles en début de réunion

Pierre aborde le point de la distribution des rôles en début des réunions. Il demande si des règles doivent être instaurées. Il est décidé que les rôles d'animateur et de secrétaire, nécessitant plus de travail et une charge supplémentaire, soient distribués à tour de rôle à chaque réunion. En ce qui concerne les autres rôles, **Philippe** se demande s'il ne serait pas intéressant d'accorder à chacun la liberté de refuser au moins un rôle dans lequel la personne ne se sent pas en confiance. **Pierre** se propose de mettre ses discussions et décisions en forme pour la prochaine réunion, et d'accompagner ce processus de définitions des rôles et de leurs tâches.

15. Prise de décision – Définition des noms

Pierre lance un exercice de définition des noms. Assez rapidement, **les membres décident d'un nom officiel de l'équipe : « l'équipe de la Vallée de la Bruche », d'un nom officiel du projet global : « Projet territorial des emplois aidants de la Vallée de la Bruche »,** et suite à un petit jeu ludique basé sur le Scrabble, les membres ont défini un nom officieux : celui des « Red Bemox ». **Sonia** indique alors ne pas trouver cette partie de l'exercice pertinente. Elle n'est pas enthousiasmée par ce nom, et trouve que c'est une perte de temps. Les autres membres expliquent qu'il s'agit de créer des liens, que c'est un nom loufoque pour être loufoque et ludique. **Pierre** réagit à **Sonia** qui insiste sur le fait que c'est une perte de temps et que ça n'a pas de sens pour elle. Il exprime que cela fait plusieurs fois que certains membres soulèvent régulièrement, sans tact ou forme mise dans leurs propos, « l'inutilité » ou la « perte de temps » que sont ces exercices et moments de structuration. Il indique ne pas trouver agréable que son travail soit ainsi continuellement critiqué, et qu'il serait agréable si cela pouvait être moins régulier. **Sonia** indique qu'elle ne voulait pas critiquer son travail, mais qu'elle ne se retrouve pas dans ce nom. Cependant, elle n'apporte pas d'importance à ce qu'il soit adopté étant donné qu'il est officieux. **Le nom officieux de « Red Bemox », modifié en « Red Beemox » pour faire référence aux abeilles, est ainsi adopté.** Par la suite, la dénomination des « volets » du projet global (e.g. emplois premières heures, chantiers extérieurs, ferme de Bénerville, boutique solidaire de Saâles) se décide entre plusieurs termes : projet, branche, pôle, volet, ... **Philippe** propose le terme d'Affluent, pour illustrer les projets qui affluent et nourrissent le projet global de la Vallée. **Les membres s'accordent pour adopter ce terme d'Affluent pour désigner les différents projets composites du projet territorial des emplois aidants de la Vallée de la Bruche.**

IV. Points de gestion par la gouvernance partagée (collectif) :

10. Choix de la date de réunion de bilan pour réaliser le bilan du printemps de la forêt

Une discussion sur les prochaines réunions est lancée. À la suite de l'annonce de l'absence de certains membres les lundi 27 juin et 11 juillet, il est décidé de réaliser la prochaine réunion le lundi 4/07 (plénière). La réunion suivante aura lieu le 25/07. Enfin, un point bilan sur le printemps de la forêt sera réalisé à 13h avant la réunion de gouvernance partagée du 4/07.

11. En rut à Ranrupt

Élise informe que la participation d'Emmaüs est indiquée sur l'affiche du festival, et l'association fait donc partie des participants officiels. Une réunion sur l'organisation de la participation a déjà eu lieu entre Philippe, Pierre et Élise, qui accompagné de Julie tiendrons le stand d'Emmaüs à cette occasion. L'objectif sera de présenter le projet territorial des emplois aidants dans la Vallée de la Bruche et la vente de produits PH. A l'occasion des visites, des portes clés avec l'ancien logo d'Emmaüs seront distribués.

12. Festival de Jazz le 06/08 à Bénerville

Philippe informe s'être porté volontaire pour participer à l'événement au niveau de la ferme. La buvette sera alors tenue par Jacky (Cavine). La question se pose encore de savoir si de la restauration sera également proposée. **Philippe** indique que **François** a décidé de prendre en charge l'organisation autour de la ferme. Les membres de la gouvernance estiment ne pas avoir vocation à y participer. S'ils le font il s'agira de volontariat.

13. Don au comité des fêtes de la commune de Saâles.

Philippe informe qu'en échange du prêt des tonnelles réalisé pour le printemps de la forêt à Emmaüs, le comité des fêtes de la commune de Saâles demande un don. Il s'agit d'une demande expresse de la présidente transmise par **Augustin**. Un point de repère est établi : Charlier facture la location d'une tonnelle à 50€. Une décision collective est prise pour verser un don de 75€ pour le prêt de ces tonnelles au comité des fêtes de Saâles.

14. Assemblée générale des 3 sources sur le site de la ferme le 2/07.

Philippe informe que l'association les 3 sources souhaite organiser son assemblée générale à la ferme de Bénerville le 2/07 de 9h à 12h. Les membres décident d'autoriser leur utilisation des locaux.

15. Partage des valeurs et légitimité dans la transmission de ces dernières aux salariés en insertion

Frédérique indique avoir eu récemment un questionnement profond. En effet, comme l'indique la charte adoptée, la bienveillance doit être norme au sein de la gouvernance. Cependant, ce n'est pas le cas. Beaucoup de jugements, d'agressions ou de

comportements divergeants de cette notion ont eu lieu. Elle se pose la question de savoir si nous restons alors légitimes dans notre action de transmission de ces valeurs aux salariés en insertion. Nous n'appliquons par pour l'instant de bienveillance ou de respect parfaitement entre nous. **Christelle** est en accord : si on défend des valeurs il faut également les faire vivre. **Philippe** que si une personne est en difficulté, telle qu'elle adopte naturellement une posture menant à une perte en bienveillance ou de l'irrespect des autres, elle doit pouvoir l'exprimer et se tourner vers les autres. **Pierre** intervient pour savoir s'ils aimeraient modifier la charte, ou réaliser d'autres actions pour remédier à ce ressenti ? S'il serait intéressant d'ajouter à la charte une clause : lorsqu'une personne est en souffrance, elle peut s'exprimer et en parler aux autres membres ». Il demande également ce que le groupe souhaite faire si une personne de la gouvernance est régulièrement « divergente » des principes de bienveillance et de respect, agressive avec les autres membres. **Frédérique** estime qu'il n'est alors pas nécessaire de passer par la gouvernance partagée, mais que les membres peuvent en faire part à la direction. Si une personne adopte un tel comportement, plusieurs membres iront de toute manière dans la même direction et en feront part à la direction si aucune solution n'est trouvée. **Pierre** demande quelles modifications les membre souhaitent apporter à la charte. Il est décidé que les notions **d'humilité**, de **Tolérance** et de **Bienveillance** seront rappelées ou ajoutées dans la charte. Il serait également bon que tous signes en présentiel la charte. Enfin tous les membres s'accordent sur le principe selon lequel dès qu'un comportement déviant de la charte sera observé, il peut à tout moment et préférentiellement directement soulevé, et la personne alertée de son non-respect de la charte. **Pierre va modifier la charte et proposer à chacun un exemplaire à signer dès la prochaine réunion. Il est également décidé de considérer la charte comme applicable à tout moment lors des échanges entre les membres et pas uniquement lors des réunions.**

V. Actualités et point divers :

1. Retour sur la réunion concernant l'essaimage de l'affluent des premières heures avec Thierry

Élise annonce que Thierry a validé le principe d'essaimage de l'affluent des emplois aidants premières heures. Un soutien financier de principe de la part de la CEA est toute même encore attendu.

2. Portes ouvertes de chez Jost

Philippe indique que Jost organise des portes ouvertes les 22 et 23 juin. 80 exposants sont attendus. Il serait intéressant de s'y rendre pour réaliser des contacts. Antonin indique qu'il y fera un tour.

VI. Pour finir :

Bilan de la séance :

Une évaluation de la réunion a été réalisée par les membres en tournante. Il en est ressorti que l'animation de **Pierre** a été appréciée. On observe des progrès, et les choses avancent. **Antonin** exprime qu'il serait bon maintenant d'en faire l'exercice et d'avancer sur les objectifs de la gouvernance. **Sonia** relève que suivre la réunion a été difficile pour elle en raison des problèmes liée à la technique.

Calendrier des prochaines réunions :

Prochaine réunion plénière de la gouvernance partagée :

04/07/2022, 14h à 17h, locaux de Schirmeck
Précédée d'une réunion-bilan du Printemps de la Forêt

Prochaine réunion de la gouvernance partagée :

25/07/2022, 14h à 17h, locaux de Schirmeck

Charte de sécurité et de confiance

Principe de la charte : « *Évolutive, elle est constituée des règles minimales communes, auxquelles chacun-e sera engagé-e, son objectif est de satisfaire un besoin de limites claires dans lesquelles nous pouvons vivre une pleine liberté de croissance individuelle et collective. Ces règles traitent de confidentialité, bienveillance, responsabilité, respect, de fonctionnement... Chacun-e en est garant. »*

I. Attitudes et valeurs à adopter :

- **Parler de soi-même :** chaque participant parle de lui-même, de son ressenti, de ses opinions, en évitant de se référer aux dires d'un autre ou de porter des jugements.
- **Besoins propres :** les membres identifient leurs propres besoins et les expriment, en acceptant qu'ils puissent ne pas être satisfaits.
- **Transparence :** les faits, les opinions rapportées doivent être exprimées sans projection ou interprétation pour une meilleure prise de recul.
- **Clarté et esprit de synthèse :** chacun cherche à s'exprimer de la façon la plus claire et la plus simple possible, et si possible de manière concise et synthétique.
- **Prise de temps :** les membres, pour rassembler leurs idées, ou pour réfléchir à leur discours, sont conseillés de prendre des temps de pause.
- **Authenticité :** oser dire, même maladroitement.
- **Souveraineté :** chacun prend la responsabilité de ses paroles, ses actes, ses émotions et ses réactions.
- **Principe de réalité :** chacun accepte les contraintes liées au temps, au lieu et aux moyens matériels dont nous disposons ensemble.
- **Joie :** laisser de la place à l'humour (respectueux), à la légèreté et aux réjouissances.

II. Intentions et valeurs à adopter par rapport aux autres membres :

- **Écoute active et non réactive :** s'efforcer à laisser les autres s'exprimer pleinement. Pour une meilleure compréhension ou pour aider la personne à s'exprimer, il peut être intéressant de reformuler, ou questionner. On évite de réagir spontanément et à chaud.
- **Bienveillance :** vouloir du bien pour soi et pour les autres.
- **Respect :** respecter la parole de chacun comme étant sa vérité ; chacun veille à éviter les jugements, interprétations, suppositions et reproches, sous-entendus, au profit de l'expression de ses ressentis, de ses besoins et la formulation de demandes concrètes.
- **Équivalence :** reconnaître la valeur et le pouvoir de chacun des membres ; accorder autant de valeur aux points de vue minoritaires qu'aux points de vue majoritaires.

III. Règles structurelles :

- **Participation aux rencontres du cercle** : chacun s'engage à être présent du début à la fin d'une rencontre. S'il est dans l'impossibilité de le faire, il informe le cercle de son absence pour une éventuelle modification de l'ordre du jour.
- **Absences** : un membre absent ne participe pas aux prises de décision mises à l'ordre du jour ; il ne valide pas le compte-rendu de la rencontre à laquelle il n'a pas participé. Il peut faire part de son avis sur les points à l'ordre du jour par le moyen de son choix. Il est conseillé qu'il se tienne informé des décisions prises en son absence, en lisant les comptes rendus et/ou en consultant les autres membres. S'il ne peut pas vivre avec une décision qui a été prise, il peut remettre la question à l'ordre du jour de la prochaine rencontre. Si l'absent ne s'exprime pas sur les décisions prises, il est convenu qu'il est en accord avec ces dernières.
- **Préparation à l'ordre du jour** : chaque membre peut mettre une ou plusieurs propositions à l'ordre du jour. Il les inscrit dans l'espace de travail collaboratif prévu à cet effet ou l'envoie au secrétaire désigné. Il communique sa proposition à tous les membres si possible 5 jours et au plus tard 48h avant la rencontre du cercle.
- **Préparation de la réunion** : chacun a pris connaissance des points à l'ordre du jour et des propositions envoyées avant de venir à la réunion.
- **Co-responsabilité et engagement** : chacun est co-responsable des décisions prises lors de la réunion, de leurs conséquences et leur bonne mise en œuvre.
- **Modalités de décision** : les décisions sont prises selon le mode de décision adopté dans le guide de décision établi par le groupe. Les décisions par consentement doivent être prises à partir de propositions concrètes et argumentées, la décision sera prise selon la trame adoptée par le cercle ; les propositions sont élaborées par les membres. La possibilité de présenter des propositions permet l'expression des initiatives individuelles ou collectives, et leur formulation claire optimise le temps collectif.
- **Respect des rythmes naturels et du cadre** : lorsque quelqu'un en ressent le besoin, il peut demander de bouger, une pause, ou un moment de silence. Par ailleurs, chacun s'engage à respecter ce cadre posé par le cercle et à signaler au groupe lorsqu'il voit que celui-ci n'est pas respecté.
- **Disponibilité** : se rendre disponible physiquement et intellectuellement lors de la séance en évitant de mener des activités en parallèle qui ne sont pas en lien avec l'ordre du jour. Il est recommandé d'éteindre son portable ou de le mettre en mode silencieux.

Toute décision qui irait à l'encontre de cette charte devra être prise par consentement. Cette charte sert de support minimum à la gouvernance. Les membres de cette dernière s'engagent

à tendre vers le respect de cette charte lors de leurs réunions. Ils peuvent la faire évoluer en portant un amendement à l'ODJ d'une rencontre de la gouvernance.

Date de l'adoption :

30 mai 2022

Les membres de la gouvernance partagée

Guide des types de décision et des modes de décision

Type de décision	Exemple	Mode de prise de décision
Structuration	Modification ou ajout d'un outil, d'un cadre ou d'une règle de la gouvernance partagée	Décision par consentement
Développement	Définition d'un nouvel axe de développement du projet global territorial	Décision par consensus
Sollicitations	Demande d'intervention sur un site d'Emmaüs Mundo! en dehors de la Vallée de la Bruche	Décision par consensus
Partenariat	Réponse à la demande d'une rencontre avec un potentiel partenaire	Décision par consentement
Investissement	Mise en place ou renouvellement d'un partenariat	Décision par consentement
Besoin d'arbitrage par la direction	Achat de plus entre 300 € et 500 € Achat de plus de 500 €	Décision prise par l'autorité
Manifestations	Demande d'arbitrage en cas d'absence de consentement ou de consensus	Décision par consentement
	Alerte à la direction	Décision par consentement
	Participation de l'équipe à une manifestation / un événement	Décision par vote

 : Décision importante à prendre en présence de tous

1

<p>Accueil</p>	<p>Mise à disposition de locaux / d'un matériel à un organisme extérieur</p>	<p>Mise à disposition du site de Bénayville pour la représentation d'une pièce de théâtre</p>	<p>Décision par vote</p>
	<p>Accueil d'un partenaire ou d'un politique</p>	<p>Vente de la Préfète</p>	<p>Décision par vote</p>
<p>RH</p>	<p>Arrêt de l'activité</p>	<p>Semaine de fermeture de Bénayville</p>	<p>Décision par consentement</p>
<p>RH</p>	<p>Management des salariés</p> <p>Dérogation pour un membre de la GP</p>	<p>Montant de la prime de Noël</p> <p>Demande d'usage du véhicule professionnel pour le trajet du midi</p>	<p>Décision par vote à main levée : si la décision ne requiert pas la mise en place d'une règle qui s'appliquera à tout le monde</p> <p>Décision par consentement : si la décision implique la mise en place d'une règle qui s'appliquera à tout le monde (jurisprudence)</p>
<p>Matériel & Véhicules</p>	<p>Demande d'utilisation d'un véhicule/matériel habituellement utilisé par un pôle pour un autre pôle de la Vallée</p>	<p>Utilisation d'un véhicule de la ferme une journée pour emmener des salariés; premiers heures</p>	<p>Décision par vote</p>

 : Décision importante à prendre en présence de tous

Mode d'Emploi :

Principe : Ici sont présentés les modes courants et leur définition. S'il existe un blocage dans une gestion de type consentement ou consensus, le processus en cas de blocage est à suivre (Cf. document établi).

À la suite d'une discussion autour d'une proposition portée par un membre :

Décision par vote : la forme du vote peut différer (à main levée, bulletin, anonyme...). Chaque membre vote et chaque vote est équivalent (sauf condition particulière). Un choix peut être fait sur la jauge/ limite à atteindre : **Majorité, 2/3, Unanimité**, etc. Si la jauge n'est pas atteinte, la proposition est soit amendée jusqu'à vote concluant, soit un processus de décision par consentement est entrepris.

Gestion par consensus (« Tout le monde dit Oui à la proposition ») : le consensus se définit en gestion comme une opinion collective à laquelle arrive un groupe dont les membres communiquent entre eux et se sentent mutuellement. Dans cette atmosphère de groupe positive, on a le sentiment que chacun peut influencer la décision. Ici, il s'agit d'un processus de discussion autour de la proposition portée, et au bout duquel tous les participants après modifications de la proposition s'accordent à dire « Oui » à la proposition. Tous les intérêts de chacun sont ainsi satisfaits par cette ultime proposition.

Gestion par consentement (« Pas de Non à la proposition ») : le consentement signifie qu'il n'existe aucune objection valable et motivée à une proposition faisant l'objet de la décision. En d'autres mots, aucune décision ne sera prise si un membre du Cercle y oppose des objections raisonnables : aucun membre ne dit « Non » à la proposition. Un schéma fonctionnel (formation permaculture) suivra les étapes suivantes (voir **Figure 1**) : - écoute des avis sur le projet ; - établissement d'une proposition argumentée (écrite de préférence) ; - clarifications selon les demandes des membres apportées par le porteur de la proposition ; - expression des ressentis de chacun sur la proposition ; - clarifications/amendements/abandon de la proposition ; - si des membres ont des objections valables, ils le font savoir (main levée) ; - si il y a objections, elles sont écoutées et traitées une à une ; - si les objections sont résolues, il y a finalisation de la proposition ; - validation de la proposition.

Décision prise par l'autorité (sans ou avec consultation) : une autorité est définie et détentrice du pouvoir de décision final et unique sur un projet. La consultation n'a alors que pour unique but le conseil.

10 ÉTAPES CLÉS

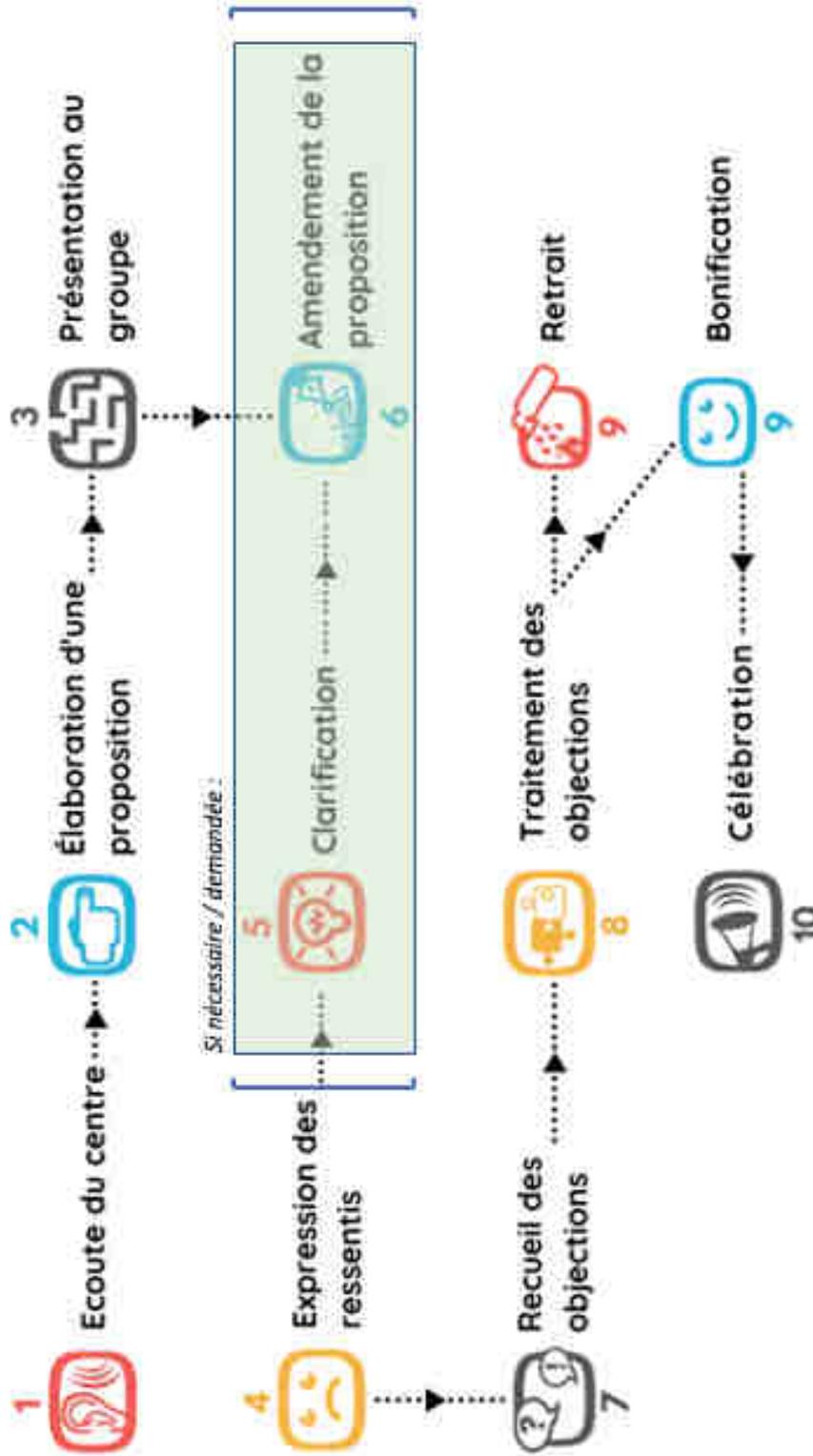


Figure 1 : Gestion par consentement

Trame de l'exercice de définition de la raison d'être

Principe : *Trame à suivre pour l'exercice de confrontation des aspirations personnelles dans le but d'établir un intérêt commun supérieur, la ligne directrice de l'activité de la gouvernance partagée dans la Vallée de la Bruche. Pour ce faire, l'exercice appliquera un mode de discussion en cercle, parole tournante. La décision sera prise par un mode de gestion par consentement.*

I. Contexte : Emmaüs-Mundo, chantier d'insertion

« Vous êtes tous salariés ou bénévoles pour Emmaüs-Mundo, chantier d'insertion, dont la vocation est donc d'aider des personnes plus ou moins éloignées du marché du travail à s'insérer sur ce dernier. »

II. Tournante : les aspirations professionnelles et personnelles

a. Succinct : Quel est mon rôle au sein d'Emmaüs-Mundo et de la vallée de la Bruche ?
(Absent : à compléter)

b. Développé : *Quel est mon objectif professionnel final (attendu par mon employeur/mes collègues/en tant que bénévole) dans ce projet/rôle ?*
(Absent : à compléter)

c. Développé : *Quel est mon aspiration personnelle dans ce projet/rôle ? Qu'aimerais-je voir se réaliser, s'accomplir ?*
(Absent : à compléter)

III. Résumé du partage individuel

- a. Résumé des aspirations professionnelles de chacun
- b. Résumé des aspirations personnelles de chacun
- c. Synthèse générale à tous : introduction d'un potentiel intérêt commun

IV. Négociation (*sous forme d'une gestion par consentement*)

- a. Libre parole (au centre), discussion ouverte sur le but commun, sur sa définition, sur la proposition d'intérêt commun supérieur.
- b. Résumé des ententes, puis des désaccords : travail des désaccords/objections
- c. Plus d'objection ? Bonification et accord.

V. Cas d'évolution

Dans le cas de l'arrivée d'un nouveau membre, il serait bon d'en faire à nouveau l'exercice. On l'invite à répondre aux questions. Les anciens membres peuvent également prendre part à l'exercice s'ils estiment que leur vision a changé. On reprend l'étape **IV.** avec la précédente définition d'intérêt commun comme base, on amende si nécessaire, et jusqu'à consentement. Si des objections majeures sont soulevées et il y a blocage de la part d'anciens ou nouveaux membres, reprendre tout le processus.