

Travail de Fin d'Etudes

en vue de l'obtention du titre de
Bachelier en Coopération internationale
Année académique 2020 – 2021

La gouvernance partagée : de la théorie à la pratique

Étude de cas des initiatives liégeoises de Transition

Ceinture Aliment-Terre Liégeoise

Rue Pierreuse 23, 4000 Liège

Présenté par

Lola GOURDANGE



Travail de Fin d'Etudes

en vue de l'obtention du titre de
Bachelier en Coopération internationale
Année académique 2020 – 2021

LA GOUVERNANCE PARTAGÉE : DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

Étude de cas des initiatives liégeoises de Transition

Ceinture Aliment-Terre Liégeoise



Présenté par

Lola GOURDANGE

REMERCIEMENTS

Sans leur aide, je n'aurais pas pu réaliser ce travail. C'est donc avec beaucoup de reconnaissance que je remercie :

Elisabeth Gruié, ma maître de stage à la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise, pour son aide précieuse dans mes recherches.

L'ensemble de l'équipe de la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise, qui m'a permis de vivre un stage riche en apprentissages.

Madame Bénédicte Schoonbroodt, enseignante à HELMo, qui, en tant que promotrice, a su me conseiller et m'aiguiller.

Les membres de *OUFTICOOP*, des *Compagnons de la Terre* et de nombreux autres collectifs liégeois pour les échanges riches et l'accueil.

Le flexival Nourrir Liège 2021, pour le lieu d'échange et d'inspiration qu'il a été.

Louis Gourdange, professeur de français retraité, Xavier Gourdange et Elisabeth Gruié pour leur relecture attentive et leurs conseils avisés.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	5
AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION	9
CONTEXTUALISATION	11
MÉTHODOLOGIE	13
LEXIQUE	16
PARTIE I : GOUVERNANCE ET TRANSITION	18
1. LA TRANSITION	18
2. L'APPROCHE DE LA GOUVERNANCE PAR LE MOUVEMENT DE LA TRANSITION	22
RÉSUMÉ	23
PARTIE II : LA GOUVERNANCE DANS LA TRANSITION À LIÈGE	24
1. LA TRANSITION À LIÈGE	24
2. ÉTUDE DE CAS, LES COMPAGNONS DE LA TERRE	25
3. ÉTUDE DE CAS, OUFICOOP	45
CONCLUSION	69
PARTIE III : L'IMPACT DES INITIATIVES DE TRANSITION DANS LA LUTTE POLITIQUE	70
1. LE CONTEXTE	70
2. LES ATOUTS	70
3. LES LIMITES	72
4. LES PERSPECTIVES	73
CONCLUSION	74
CONCLUSION	75
CONCLUSION PERSONNELLE	76
BIBLIOGRAPHIE	77
ANNEXES	82

AVANT-PROPOS

Ce document est le fruit d'un travail de recherche ayant essentiellement été réalisé entre janvier et mai 2021. Cette période, toujours marquée par la pandémie du COVID-19, a entraîné certaines **limites d'accès au terrain**. De plus, les résultats de la deuxième partie de ce travail sont largement impactés par la durée et la période de recherche. D'une part, car une étude de cas se base sur une coopérative n'existant plus depuis début 2019 : les informations sur ce cas sont donc plus limitées, et les souvenirs des personnes interviewées parfois lointains. D'autre part, car la seconde étude de cas se base sur une coopérative ayant pris place mi-2019, elle est donc encore récente et les données récoltées en sont impactées.

Par conséquent, les résultats produits en conclusion de cette partie de la recherche sont à prendre avec du recul et dans l'optique d'offrir des pistes de réflexion aux autres initiatives de Transition.

Ensuite, ce travail est rédigé en **écriture inclusive**. Je me permets de justifier ce choix, comme j'ai moi-même très longtemps douté de sa nécessité.

Tout d'abord, l'écriture inclusive n'a pas pour objectif de féminiser la langue, mais plutôt de la démasculiniser. En effet, le français n'est pas né sexiste mais l'est devenu.

Au 16^{ème} siècle, ce sont les débuts de l'imprimerie. À ce moment, il existe encore des autrices, des poétesses, des écrivaines... Ces femmes publient et sont parfois célèbres – malgré qu'elles ne soient pas étudiées à l'école aujourd'hui –. Leurs pièces sont jouées devant la cour, elles sont reconnues et rétribuées en tant qu'autrices, écrivaines, compositrices...

Les 17 et 18^{ème} siècles sont le théâtre de la Révolution française, et de la création de l'Académie française, dont les membres décident de « masculiniser » la langue : membres qui n'ont d'ailleurs aucune compétence linguistique : aucun n'est agrégé de grammaire, aucun n'est linguiste.

Aujourd'hui, très peu connaissent l'histoire de la langue française comment la langue française a été masculinisée, puisque l'utilisation de l'imprimerie et de l'université ont permis de laisser disparaître ce qui existait depuis des siècles, pour ancrer ce qui s'est fait à partir du 18^{ème} siècle : on a brûlé et refusé d'imprimer les livres écrits par des femmes, on a continué à publier les livres écrits par des hommes, l'histoire a été réécrite.

Selon Eliane Viennot, « *La langue française n'est pas née sexiste, elle l'est devenue par la violence de masculinistes pour entraver l'égalité homme/femme. Le masculin l'emporte n'est pas une règle de grammaire, mais une règle sociale qui fait des ravages dans la tête des enfants des deux sexes* ». (Viennot, 2018)

Par conséquent, comme Monique Wittig le dit, « *il faut dérober au masculin l'universalité* ».

Personnellement je suis persuadée que cela passe notamment par la langue, car nous pensons avec des mots. Si ces mots ne sont pas justes, nous ne sommes pas outillés pour penser l'égalité.

Depuis une quarantaine d'années, ce travail de démantèlement de la masculinisation de la langue a commencé dans les pays francophones par l'abandon progressif des noms masculins appliqués aux femmes occupant des fonctions prestigieuses. Ce travail se poursuit désormais plus largement avec le langage inclusif, qui intègre des exigences propres au temps présent, qui sont tournées vers la réalisation de l'égalité entre tous les êtres humains, quel que soit leur sexe et leur genre.

C'est pourquoi je fais le choix d'employer le langage inclusif dans mes écrits, et ce travail n'y fera pas exception.

Finalement, l'**objectif de ce travail** est d'adresser des clés de démarrage et des outils d'amélioration aux acteur·rice·s de la Transition tentant de mettre en place des modes de gouvernance alternatifs dans leurs initiatives. Il a donc été rédigé de la façon la plus claire et accessible possible pour les personnes du terrain.

Par conséquent, afin de faciliter la lecture de ce travail de recherche, j'ai pris la liberté d'y insérer des clés de lecture. J'espère que cet aménagement rendra l'expérience de lecture agréable.

Comment lire le travail ?



Rectangle rempli = résumé ou conclusion partielle

Cadre sur fond blanc = définition théorique

| Encart = exemple

Bonne lecture !

INTRODUCTION

« C'est la première fois que nous passons à nos enfants une Démocratie moins efficace que celle que nous avons eue. »¹

Lors des dernières élections en Belgique, 17% des citoyen·ne·s n'ont pas voté pour un parti. (Counasse, 2019) Ces chiffres mettent en évidence une problématique qui ne touche pas que la Belgique : en effet, ce constat concerne la majorité des pays et est symptomatique d'une crise du système démocratique tel que nous le connaissons.

« On est dans une crise de confiance totale du citoyen envers le politique et du politique envers le citoyen. »²

Face à ce genre de constat, Margaret Thatcher aimait répéter qu'« il n'y a pas d'alternative ». Pourtant, de nombreuses initiatives et mouvements voient le jour à travers le monde pour répondre à cette crise de la démocratie.

Parmi ces initiatives, celles de Transition tentent de répondre à de multiples enjeux, dont les enjeux démocratiques, via des alternatives concrètes. Elles prennent la forme de services d'échanges libres (SEL), de potagers collectifs, de magasins coopératifs, de monnaies locales, etc.

Dans cette recherche, nous allons nous intéresser à ces initiatives, en cherchant à comprendre comment elles tentent de remédier à la crise démocratique. Nous explorerons plus précisément le concept de gouvernance partagée, en répondant à la question de recherche suivante :

Comment les acteur·rice·s de la Transition mettent en place la gouvernance partagée ?

Ce travail est à la fois un guide pratique destiné aux initiatives de Transition qui souhaitent mettre en pratique une gouvernance partagée, et une invitation à pousser une réflexion de fond sur les liens entre ce qui est proposé en théorie, ce qui est pratiqué sur le terrain, et l'impact que cela peut générer à une échelle globale.

Pour ce faire, j'ai mené ce travail de fin d'études en m'appuyant majoritairement sur une recherche de terrain qui résulte d'entretiens et d'observations, mais j'ai aussi consulté des sources scientifiques et non-scientifiques pour la compléter et expliciter les

¹ Lawrence Lessig, professeur de droit et éthique à Harvard, dans (Boumahdi, 2017)

² Arnel Le Coz, co-fondateur du Collectif Démocratie Ouverte, dans (Boumahdi, 2017)

concepts. La partie émanant du terrain est délimitée à la région liégeoise pour des raisons développées dans la partie « méthodologie ».

Les limites temporelle et quantitative m'ont obligée à garder ce travail concis et par conséquent à ne pas développer certaines parties.

Afin de répondre à la question de recherche citée ci-dessus, le travail se divise en trois grandes parties. La première consiste en un état des lieux du mouvement de la Transition et de ses propositions quant à la façon de fonctionner en collectif. La seconde est la mise en pratique de ces propositions sur le terrain liégeois. Cette partie se traduit par deux études de cas d'initiatives de Transition menées à Liège : les *Compagnons de la Terre* et *OUFTICOOP*. La troisième et dernière partie vise à mesurer partiellement l'impact que ces expérimentations ont à l'échelle de la crise de la démocratie. Avant de rentrer dans le vif du sujet, je présenterai la méthodologie et un bref lexique des termes essentiels utilisés dans ce travail. Mais, tout d'abord, je contextualiserai le cadre dans lequel a pu prendre place cette recherche en lien avec mon lieu de stage : la Ceinture Aliment-Terre liégeoise.

CONTEXTUALISATION

Ce travail de fin d'études a été réalisé lors d'un stage de quinze semaines à la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise (CATL).

Ce stage m'a permis d'entrer en contact avec de nombreux·ses acteur·rice·s de la Transition à Liège, ainsi qu'avec les deux terrains de recherches majeurs de ce travail : les coopératives *Compagnons de la Terre* (CDLT) et *OUFTICOOP*.



L'idée d'une ceinture alimentaire est née, en 2012, lors du lancement de Liège en Transition. À cette époque, de nombreuses initiatives émergeaient déjà à Liège et ses environs dans le domaine de l'alimentation. La création de liens entre ces initiatives paraissait donc pertinente pour passer d'initiatives singulières à un projet de transition territoriale.

Le groupe *Liège en Transition* (LeT) s'est alors attelé à transformer l'idée en projet. En 2013, un financement est obtenu. Les porteurs de la ceinture ont alors choisi les activités sur lesquelles travailler : accessibilité d'une alimentation de qualité, souveraineté alimentaire, dynamisation de l'économie locale, alliance ville-campagne, et avec les acteurs de la chaîne alimentaire, etc.

Pour les réaliser, la CATL a fixé un objectif ambitieux à atteindre en 25 ans : « *La majorité de l'alimentation consommée localement est produite localement dans les meilleures conditions écologiques et sociales* ». Via cet objectif et les moyens de l'atteindre, la CATL propose un projet de « transition radicale inclusive » : le côté radical concerne l'essence du projet, tandis que le côté inclusif concerne les acteurs et actrices de ce dernier. Elle est d'ailleurs lancée à la suite d'une assemblée citoyenne.

Par conséquent, la mission de la CATL est non seulement de soutenir et impulser les alternatives au système agroalimentaire conventionnel, mais aussi de mettre en place une expérience participative auprès des citoyen·ne·s pour y parvenir, grâce à une gouvernance démocratique. L'objectif devient donc double : nous seulement agir sur le système agroalimentaire, mais aussi inviter les citoyens à devenir des parties prenantes de cette démarche. (CATL, 2021)

Cette manière d'impliquer les citoyens dans des projets de transformation du système s'inscrit dans le mouvement des villes en transition, qui partage à l'origine de forts liens avec la CATL.

La plupart des membres de l'équipe de la CATL sont et ont été impliqués dans plusieurs Initiatives de Transition à Liège. Ils et elles m'ont permis, grâce à leur expérience et leurs contacts, de prendre connaissance des initiatives qui expérimentent une gouvernance partagée.

C'est notamment grâce à elles-eux que j'ai pu réaliser une étude de cas sur les *Compagnons de la Terre*. Sans leurs contacts et leur accès aux archives, je n'aurais pu y parvenir.

De plus, grâce aux tâches et missions que j'ai eu l'opportunité de réaliser pendant le stage, j'ai pu découvrir de nombreuses associations et personnes qui m'ont apporté des éléments contribuant à l'élaboration de ce travail.

Enfin, je ne peux parler de mon stage à la Ceinture Aliment-Terre liégeoise sans évoquer le festival *Nourrir Liège*.



Effectivement, la préparation de l'édition 2021 a été au cœur de mon stage, et ensuite, le festival en lui-même m'a permis de rencontrer une multitude d'acteur·rice·s de la Transition liégeoise, d'échanger avec elles-eux sur la thématique de la gouvernance partagée. Ce travail est le fruit de tous ces échanges, et n'aurait pas pu être si riche sans eux.

EN RÉSUMÉ

La CATL, mon lieu de stage durant quinze semaines, se positionne contre le système agroalimentaire globalisé dont les conséquences environnementales et sociales imposent de développer un nouveau système agroalimentaire, qui serait relocalisé, durabilisé et démocratisé. Cette vision ambitieuse est renforcée par une dimension citoyenne importante qui se retrouve dans l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par la CATL et ses partenaires dans les projets, en mettant l'accent sur l'intelligence collective et la participation citoyenne.

Ce lieu de stage m'a permis d'avoir accès à de nombreux terrains de recherche sur la gouvernance partagée à Liège, dont les principaux sont les CDLT et *OUFTICOOP*.

MÉTHODOLOGIE

Ce travail est fondé sur une méthodologie de type qualitative inductive, basée sur deux études de cas. Il se structure en trois parties : la première retrace ce que défend en théorie le mouvement de la Transition du point de vue de la gouvernance ; la seconde concerne l'appropriation de cette théorie sur le terrain ; et la dernière se concentre sur les apports et limites d'un fonctionnement en gouvernance partagée dans la résolution de la crise démocratique.

1. Le choix des études de cas

Tout d'abord, une fois ma question de recherche trouvée et mon plan élaboré, j'ai choisi les deux terrains qui allaient me servir d'études de cas.

En premier lieu, j'ai établi certains critères afin de cadrer la recherche et d'avoir une diversité suffisante. J'ai rapidement réduit le périmètre de ma recherche à la région de Liège, puisqu'elle contient déjà un beau terreau d'initiatives et que j'en ai une bonne connaissance.

Ensuite, en raison de la crise sanitaire, j'ai décidé de restreindre mes possibilités au secteur alimentaire. En effet, celui-ci est le moins impacté par la crise. De plus, l'alimentation est la porte d'entrée la plus observée au sein des initiatives de Transition. Le secteur alimentaire prend donc ici tout son sens.

Mon premier choix a été dirigé vers les *Compagnons de la Terre*, une coopérative à finalité sociale qui se situait à Mortier. Au début, ce choix a été motivé par ma proximité avec le site de ce projet, où j'allais moi-même récolter mes légumes. Ensuite, j'ai appris que certain·e·s de mes collègues au sein de mon lieu de stage à la CATL avaient pris part au projet. Cette dernière information m'a permis de poser le choix, car le projet ayant pris fin en 2019, il me fallait absolument des sources d'accès au terrain. Enfin, je savais que ce terrain serait particulièrement pertinent au vu de l'expérience en gouvernance partagée que ses membres avaient expérimentée.

Mon second terrain est *OUFTICOOP*, une coopérative créée en 2019 et située en Outremeuse. Celle-ci a rapidement fait partie de mes choix, car elle concerne le secteur alimentaire et que son magasin se situe à Liège. Mais, surtout, la coopérative est le premier magasin alimentaire participatif à Liège. C'est donc naturellement que j'ai contacté ses membres afin de leur proposer ma recherche, avec toujours cet accent sur la gouvernance partagée, sujet de mon TFE.

2. Le recueil des informations

Afin de comprendre comment les acteur·rice·s de la Transition portent leur vision de la gouvernance partagée, j'ai recueilli l'information via quatre grandes portes d'entrée.

Recherche bibliographique

Dans un premier temps, j'ai lu des livres et documents scientifiques, mais aussi de la littérature grise (non-scientifique), afin d'obtenir un premier aperçu théorique de mon sujet. J'ai également regardé des films documentaires et suivi des conférences.

Ensuite, j'ai simultanément réalisé des entretiens, des observations, et consulté des documents internes aux terrains étudiés.

Recherche par observations

Entre février et mai, j'ai eu la chance de réaliser de nombreuses observations participantes explicites dans la coopérative *OUFTICOOP*.

J'ai assisté à plusieurs réunions de quatre cellules différentes, ainsi que passé du temps dans le magasin avec les coopérateur·rice·s.

Les observations réalisées m'ont permis de déceler des éléments inaccessibles via d'autres moyens de recherche.

Recherche par entretiens

En plus des observations, j'ai choisi d'organiser des entretiens individuels semi-directifs.

J'ai pu échanger au cours d'un entretien « formel » avec sept membres de *OUFTICOOP*. Par souci de cohérence, j'ai utilisé un canevas d'entretien semblable pour chaque personne interrogée (Annexe 1).

Du côté des *Compagnons de la Terre*, j'ai eu l'occasion de rencontrer trois personnes, en me servant également un canevas d'entretien comme base (Annexe 2). Ce petit nombre de personnes interrogées s'explique par l'expérience douloureuse qu'a représenté la fin de ce projet pour la plupart de ses parties prenantes. Idéalement, j'aurais souhaité recueillir le témoignage d'un plus grand nombre de personnes. Dans ce cadre, afin de retirer un maximum d'informations, j'ai choisi d'employer partiellement le processus de la théorisation ancrée proposée par Christophe Lejeune dans son livre « Manuel d'analyse qualitative », en alternant récolte des données et analyse de celles-ci. De cette façon, j'ai pu identifier les éléments clés à approfondir à partir des précédents entretiens et orienter les suivants en fonction de ces derniers. (Lejeune, 2019)

Finalement, j'ai également interrogé divers·es acteur·rice·s de la Transition actif·ve·s à Liège, afin de rédiger la troisième partie de la recherche.

Recherche bibliographique ethnographique

L'accès aux documents internes de mes deux terrains de recherche a été crucial pour compléter les informations récoltées via les observations et entretiens.

3. Croisement des données

Concernant la partie théorique, je me suis principalement ancrée sur le manuel de la Transition rédigé par Rob Hopkins. Ensuite, j'ai utilisé d'autres sources complémentaires pour fournir les éléments manquants et apporter de la nuance et des précisions sur des sujets peu explicites, trouvés principalement sur le site de « *réseau en transition* ».

En ce qui concerne les études de cas, j'ai opéré le croisement des données en retenant plusieurs thématiques concernant la gouvernance partagée au sein du collectif. Ensuite, j'ai analysé chacune de ces thématiques sous la forme « constats – raisons – pistes – questionnements ». Les constats retranscrivent les données « brutes » amenées par les personnes lors des entretiens et par les observations. Ensuite, les raisons sont les tentatives d'explications de causes de ces constats. Enfin, les pistes sont la formulation de solutions éventuelles aux constats, et les questionnements, des éléments qui restent sans réponse, en suspens ou plus larges que le cadre de la recherche. Tout au long de la rédaction, afin de ne pas perdre de vue le sujet de la recherche et son objectif, j'ai tenté d'écartier les éléments et propos découlant de conflits interpersonnels ou sortant du cadre de la recherche sur la gouvernance partagée, tout en restant la plus neutre possible. Cependant, je n'élude pas la possibilité que certains éléments liés à des conflits se trouvent dans ce travail.

Concernant la troisième partie, mêlant les sources émiques (issues des acteur·rice·s impliqués) et étiques (émanant de la théorie), je me suis également ancrée sur deux éléments principaux : les atouts et les limites. J'ai ensuite regroupé les sources selon les perspectives qu'elles présentaient afin de créer un fil conducteur cohérent entre les idées.

4. Formulation des conclusions

Lors de la rédaction de ce travail, j'ai tenté de mettre en place des outils qui permettent de garder le fil et d'aller à l'essentiel.

Cette stratégie s'explique par le fait que l'objectif de cette recherche est d'éclairer les personnes du terrain dans leurs expériences avec la gouvernance partagée, de mettre en lumière les forces et les faiblesses de cette expérience dans les deux études de cas cibles et d'ainsi les valoriser. Cet écrit est donc conçu, dans le contenu comme dans la forme, pour qu'il soit le plus clair et agréable possible à lire.

Pour ce faire, j'ai notamment pris des libertés dans le graphisme et dans l'écriture en ajoutant régulièrement des synthèses dans les différentes parties du travail.

LEXIQUE

La plupart des mots spécifiques sont définis au fil du document. Cependant, ce lexique reprend les mots essentiels abordés de façon transversale.

Démocratie

À l'origine, la démocratie est un « *système politique, une forme de gouvernement dans lequel la souveraineté émane du peuple* ». (Dictionnaire de français Larousse, 2021) Ensuite, plusieurs éléments ont été associés à la démocratie comme des fondements de celle-ci, tels que l'élection de représentant·e·s par le vote, et la séparation des pouvoirs, alors que ces éléments désignent plutôt la démocratie représentative.

La sens donné au terme « *démocratie* » dans ce travail s'apparente plutôt à la démocratie directe – « *système politique dans lequel le peuple exerce sa souveraineté sans l'intermédiaire d'un organe représentatif* » – qu'à la démocratie représentative.

En conclusion, dans ce travail, lorsque nous parlerons de « démocratie », nous parlerons de sa signification originelle qui vient du grec « *dêmos* » et « *kratein* » qui désignent respectivement « *le peuple* » et « *commander* », donc « *le peuple aux commandes* », sans y attacher les éléments qui aujourd'hui semblent pourtant indissociables. (Van Reybrouck, 2014)

Démocratie participative

La démocratie participative renforce la participation des citoyen·ne·s dans le débat et la prise de décisions, sans pour autant retirer le « pouvoir » du groupe restreint élu. Cette notion est apparue en opposition à la démocratie représentative, où un groupe restreint élu décide ensuite pour l'ensemble du groupe. (Gaudin, 2010)

Gouvernance

Le terme « gouvernance » provient du verbe grec « *kubernân* » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Il est apparu au 3^{ème} siècle ACN et est alors utilisé comme synonyme de « gouvernement ». Dans les années 1990, il revêt une nouvelle signification dans le sens anglais « *governance* » pour désigner « l'art ou la manière de gouverner » avec une distinction cette fois claire avec le gouvernement en tant qu'institution, ainsi qu'une promotion d'un nouveau mode de gestion des affaires publiques fondé sur la participation de la société civile à tous les niveaux. (Bakkour, 2013)

Gouvernance partagée

Selon Vincent Grosjean, « le terme générique de gouvernance partagée regroupe plusieurs modes d'organisation d'équipe ou de structure visant à réduire ou à supprimer la concentration des pouvoirs sur très peu de personnes pour les répartir parmi ceux qui réalisent le travail, autrement dit une horizontalité dans la prise décision. » (Grosjean, 2021) De plus, ces différentes formes de gouvernance s'appuient sur la confiance en la capacité de chacun à s'orienter et à prendre des décisions par soi-même dans son domaine d'action. (Bretones, 2020)

Intelligence collective

L'intelligence collective a de nombreuses définitions. Nous retiendrons celle de Mack (2004), qui définit l'intelligence collective comme « une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes...de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu ». (Zaïbet, 2007)

Initiatives de transition

Dans ce travail, le terme « Initiative de Transition » est employé pour désigner toute initiative qui a un objectif social et/ou environnemental. Il est donc utilisé dans un sens moins strict que ce qui peut être désigné par le mouvement de la Transition.

Transition

La notion de « Transition » sera abordée tout au long de cette recherche. Ce terme peut recouvrir une multitude de transitions : écologique, sociale, économique... Ici, il visera à exprimer la notion de Transition comme expliquée par Rob Hopkins ou dans la mouvance du film « Demain », et telle que développée dans la première partie de la recherche.

PARTIE I GOUVERNANCE ET TRANSITION

LES INITIATIVES DES TRANSITION, QUELLE APPROCHE DE LA GOUVERNANCE ?

Cette première partie a pour objectif de recontextualiser le concept de Transition. Pour y parvenir, le premier chapitre explore les facteurs ayant causé l'apparition du concept, ainsi que son évolution. Ensuite, le second chapitre permettra de répondre à la première question de ce travail qui est la suivante :

En théorie et dans les différents écrits de référence, quelle approche de la gouvernance le mouvement de la Transition prône-t-il ?

1. La Transition

1.1. La genèse de la Transition

Le concept de Transition est généré par deux facteurs : le pic pétrolier et le changement climatique. Pour comprendre son origine, nous devons donc comprendre ces deux concepts.

1.1.1. Le pic pétrolier

Le pétrole s'est formé à partir de zooplancton préhistorique et d'algues qui couvraient les océans il y a 90 à 150 millions d'années, entre deux périodes de réchauffement planétaire. Avec le temps et des processus géologiques, ces éléments se sont transformés en pétrole. (Campbell, 2004)

Sans ce pétrole, le monde tel que nous le connaissons ne pourrait pas exister. En effet, nous avons construit un mode de vie dans lequel nous en dépendons entièrement, et ce depuis environ 150 ans. Il nous a permis des avancées technologiques et des découvertes hors du commun. Cependant, il s'agit d'une substance en quantité finie, ce qui signifie qu'un jour, il n'y en aura plus.

Néanmoins, ce qui compte, ce n'est pas tant le moment où il n'y en aura plus, mais bien le moment où il commencera à y en avoir moins que précédemment. Il s'agit du pic pétrolier. À partir de ce moment, étant donné sa rareté croissante, le prix va augmenter de plus en plus. Effectivement, auparavant, depuis le forage du premier

puits en 1859, l'offre suivait la demande. Plus on en demandait, plus on en produisait. Mais une fois le pic passé, le phénomène va s'inverser et c'est alors l'offre qui dictera la demande, augmentant inévitablement le prix. (Heinberg, 2003)

Le pétrole conventionnel a atteint son pic en 2008. Aujourd'hui, la compensation de la diminution des ressources conventionnelles repose sur l'extraction de ressources non-conventionnelles, qui sont plus difficiles à extraire. (Auzanneau, 2020) En 2018, l'Agence Internationale de l'Energie (AIE) annonçait un possible « resserrement de l'offre » d'ici 2025. (Delamarche, 2019) Cependant, selon Rob Hopkins, la date exacte importe peu puisqu'il surviendra inévitablement et bientôt, en dépit du fait que rien n'a encore été fait pour y remédier. (Hopkins, 2010)

En plus de ce premier défi, voyons pourquoi le changement climatique est aussi problématique.

1.1.2. Le changement climatique

Le changement climatique est provoqué par l'effet de serre. L'effet de serre existe pourtant depuis toujours et constitue d'ailleurs un des facteurs qui a permis la vie sur Terre. Les gaz à effet de serre sont constitués de différents gaz – dont le méthane, le dioxyde de carbone et l'oxyde d'azote – qui forment une couche dans l'atmosphère.

Depuis la révolution industrielle, cette couche a considérablement augmenté en raison de l'émission incessante de ces gaz à effet de serre dans l'atmosphère. Les émissions de dioxyde de carbone sont dues à la déforestation et au changement de l'utilisation des sols, celles de méthane, aux mines et au bétail, et celles d'oxyde de carbone, à l'agriculture et à l'aviation.

En réalité, les gaz à effet de serre causés par l'activité humaine ne représentent que 30% des émissions totales. Pourtant, cela a suffi à créer un déséquilibre qui a pour conséquence de provoquer une augmentation de la température globale de la planète. (Hopkins, 2010)

En 2018, le réchauffement planétaire était de 1,5°C par rapport aux niveaux préindustriels. Si cela peut sembler dérisoire, de nombreuses conséquences alarmantes ont déjà pu se produire. (GIEC, 2018)

Les initiatives de Transition ne pourront pas endiguer le changement climatique. En revanche, l'idée est de le limiter pour éviter les pires extrêmes que peut provoquer ce changement grâce à une réduction drastique des émissions de gaz à effet de serre. (Hopkins, 2010)

À présent, nous avons éclairci les notions scientifiques sur lesquelles se base la Transition, ainsi que la raison pour laquelle ces deux défis constituent l'enjeu majeur du 21^{ème} siècle. Mais quel est le lien entre le pic pétrolier et le changement climatique ? Pourquoi prendre en compte le pic pétrolier si on résout le problème du changement climatique ?

1.1.3. L'interrelation du pic pétrolier et du changement climatique

Pour comprendre la nécessité d'avoir une approche conjointe de ces deux défis, prenons un exemple.

UN EXEMPLE, NEW YORK

Sur le plan du changement climatique, on pourrait considérer que la ville de New York est un exemple à suivre grâce à un très faible taux d'émission de CO₂ par habitant comparativement aux autres villes d'Occident. (Environmental News Service, 2007)

Cependant, une panne de courant d'une journée en 2003 a pu démontrer que sur le plan énergétique, la ville est loin d'être résiliente face au déclin de l'approvisionnement en pétrole, malgré une faible empreinte carbone.

Nous pouvons en conclure que solutionner l'un sans l'autre n'est pas suffisant pour atteindre la résilience. (Hopkins, 2010)

Rob Hopkins explique que « *répondre au changement climatique à une échelle adéquate exige beaucoup d'argent et un degré jamais atteint auparavant de coopération internationale* ». Cependant, au vu de la tournure actuelle des événements, nous risquons de subir une récession liée au pic pétrolier qui relayera le changement climatique au bas de la liste des priorités. À ce moment-là, le scénario à envisager sera le plus catastrophique, puisque les deux problèmes seront confrontés sans lien.

Rob Hopkins en conclut qu'il est impératif de prendre en compte le changement climatique, mais aussi le pic pétrolier dès maintenant. (Hopkins, 2010)

EN RÉSUMÉ

Les initiatives de Transition ont un objectif précis qui est de répondre au double défi que constituent le pic pétrolier et le changement climatique, en diminuant considérablement les émissions de gaz carbonique.

Maintenant, retraçons brièvement l'histoire du mouvement depuis son lancement.

1.2. Les initiatives de Transition

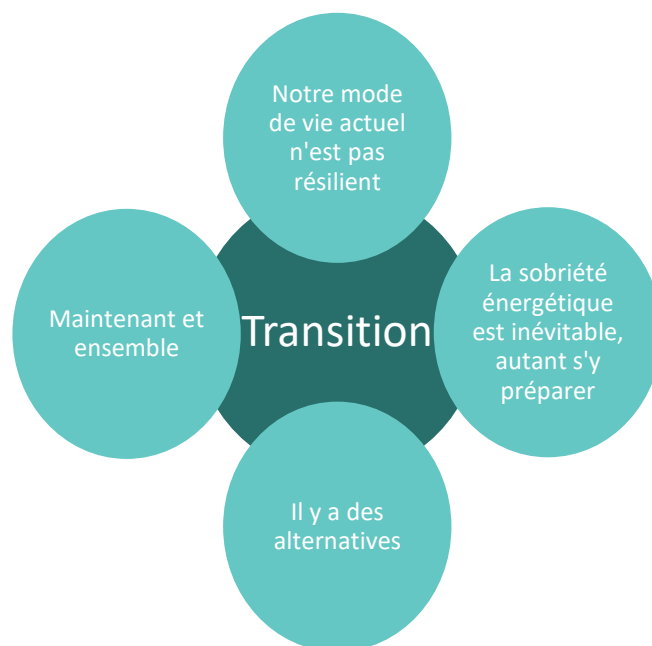
La Transition est une expérience sociale en cours depuis 2005. Ce mouvement d'origine anglo-saxonne est apparu sous l'impulsion du « Manuel de la Transition » publié par Rob Hopkins. Il est composé de personnes de tous horizons qui souhaitent agir au niveau local pour répondre aux défis globaux de notre époque. Ensemble, ils et elles refont le monde, se réapproprient leur environnement en réimaginant par exemple les échanges économiques, les liens sociaux ou encore la fonction du travail sur fond de solidarité et de débats.

En 2016, le mouvement se composait déjà de plus de 1400 initiatives dans 50 pays. (Transition Network, 2016)

Ces initiatives reposent sur quatre constats :

- La réduction de la consommation d'énergie est inévitable. Il vaut donc mieux s'y préparer ;
- Notre mode de vie actuel ne tient pas compte du pic pétrolier, et ne nous prépare donc pas aux chocs énergétiques ;
- Il faut agir maintenant et collectivement ;
- Il est possible de penser des modes de vie alternatifs, plus respectueux des limites de la planète, et ce, grâce à une organisation préparée et originale de la descente énergétique via l'intelligence collective. (Servigne, 2011c)

Figure 1. Les constats sur lesquels reposent la Transition



2. L'approche de la gouvernance par le mouvement de la Transition

Le mouvement de la Transition se démarque des autres milieux militants et alternatifs grâce à plusieurs paris quant à sa gouvernance et son positionnement politique.

Il fait tout d'abord le pari d'une gouvernance partagée et autonome grâce à la démocratie participative. Ensuite, il propose de se relier aux autorités, mais au niveau local. Enfin, il ne se positionne pas dans le spectre politique, et se veut ouvert à tous·tes. (Servigne, 2011b)

Dans ce chapitre, nous allons décortiquer ces trois éléments en profondeur, d'un point de vue théorique.

2.1. La gouvernance au sein de l'initiative

Le mouvement de la Transition propose une démarche très précise concernant le lancement d'une nouvelle initiative. La première étape consiste en la création d'un noyau dur qui commencera à créer des événements pour informer les citoyen·ne·s sur les changements climatiques et le pic pétrolier. Ensuite, une fois assez de personnes intéressées et sensibilisées, l'organisation d'une grande « libération » est prônée. Il s'agit d'un événement de lancement du mouvement où on ne discute plus des constats « pessimistes », mais plutôt des solutions. Tout au long de ces deux processus, des méthodes et outils d'intelligence collective sont utilisés pour faciliter les échanges et permettre la créativité. Après cet événement de lancement, des groupes de travail sont formés pour se concentrer sur des thématiques spécifiques. Les groupes sont constitués d'un noyau de personnes qui les dirigent, en restant cependant ouverts à la participation d'autres personnes. Une formation est également recommandée et proposée par le réseau de la Transition aux animateur·rice·s de réunions pour que celles-ci soient efficaces. (Hopkins, 2010)

Le mouvement de la Transition recommande aux initiatives naissantes d'adopter une démocratie participative. Ainsi, les décisions sont prises en partant de la base, de façon décentralisée et engagée. Le rôle du noyau est plutôt de soutenir les décisions du groupe. (Transition Network, 2016)

D'ailleurs, l'auto-organisation et la prise de décision décentralisée sont un des huit principes de la Transition. Ce principe consacre l'idée que la prise de décision ne doit pas être contrôlée ou centralisée. Les décisions doivent être prises au niveau approprié afin de conserver un fonctionnement pratique et autonomisant. Pour y parvenir, de nombreux outils d'intelligence collective sont proposés par le mouvement. (*Les principes de base – Réseau Transition.be*, s. d.)

2.2. Les initiatives en lien avec les autorités politiques

Les initiatives agissent de « *bas en haut* », en construisant un mouvement citoyen plutôt qu'un programme politique sans l'adhésion des dit·e·s citoyen·ne·s. Selon Rob Hopkins, « *la puissance du processus de Transition réside dans sa capacité à créer une véritable dynamique dirigée par les communautés qui se relie ensuite à la politique locale, mais à ses conditions* ». Par définition, une initiative ne peut donc pas être initiée ou dirigée par le conseil communal et doit être indépendante de toute autorité. Le rôle de l'autorité locale est donc de soutenir, voire de faciliter la naissance de ces initiatives. Une fois celles-ci développées, le soutien, voire l'adoption du plan dessiné par l'autorité permet au mouvement de gagner en crédibilité. (Hopkins, 2010)

Le pari est donc celui de l'action par le niveau communal, en estimant que c'est un niveau à « portée de main », contrairement aux autres niveaux plus difficilement atteignables. (Servigne, 2011b)

2.3. Le positionnement politique du mouvement de la Transition

Le mouvement de la Transition ne présente pas de positionnement clair quant à une quelconque « couleur » ou tendance politique.

Il a la particularité d'éviter les désaccords et les conflits, et se veut « inclusif et positif ». Par conséquent, selon Rob Hopkins, toute personne souhaitant intégrer le mouvement et y mettre de l'énergie positive est la bienvenue. Cette prise de position, qu'on peut qualifier d'« apolitique », permet d'attirer des citoyen·ne·s de tous les horizons, en dehors des cercles militants habituels. (Hopkins, 2010)

Ce qui explique probablement cette capacité à fédérer est l'objectif extrêmement clair et universel qui lie le mouvement de la Transition : « *Construire une résilience locale par une descente énergétique conviviale, organisée et planifiée collectivement par les citoyens au niveau local* ». (Jonet, 2011)

En somme, tout le monde peut trouver un sens à l'objectif commun, peu importe sa couleur politique, et c'est bien la volonté du mouvement, qui préfère être assimilé à une « *stratégie d'organisation collective* » plutôt qu'à un mouvement critique. Ainsi, le mouvement de la Transition ne se positionne jamais « contre » et parvient à éviter les clivages politiques. (Servigne, 2011b)

EN RÉSUMÉ, LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE AU SEIN DE LA TRANSITION

On constate que le mouvement de la Transition prône la **démocratie participative** au sein des initiatives. Il ne s'arrête toutefois pas à une simple proposition, puisque de nombreux outils d'intelligence collective, des formations et des guides sont proposés pour y parvenir

PARTIE II LA GOUVERNANCE DANS LA TRANSITION À LIÈGE

LES INITIATIVES DE TRANSITION À LIÈGE, QUELLE APPROCHE DE LA GOUVERNANCE EN PRATIQUE ?

1. La transition à Liège

La région de Liège est le terreau d'un grand nombre d'initiatives de Transition. C'est pourquoi j'ai fait le choix de me restreindre à son périmètre – suffisamment large – comme terrain de recherche. Avant de rentrer en détails dans les deux études de cas : les *Compagnons de la Terre* et *OUFTICOOP*, jetons un coup d'œil au cadre dans lequel elles ont pris place.

1.1. Le contexte

Liège en Transition est un collectif fondé en novembre 2011, partant du constat que de nombreuses initiatives liégeoises existaient déjà, et qu'il serait intéressant de les fédérer. (Jacquemin, 2013) Des dizaines de Liégeois et Liégeoises se sont alors rassemblé·e·s en Pierreuse, à la *Casa Nicaragua*, à la *Cité s'Invente* et chez *Barricade*, et ont créé *Liège en Transition*, qui avait comme premier objectif de parler le plus possible de la Transition et de contacter les différentes associations qui pouvaient rejoindre le mouvement. (Liesenborghs, 2015) À cette époque, plusieurs groupes de travail ont été formés. Aujourd'hui, ces différents groupes ne sont plus tous actifs en tant que tels, mais ont permis la naissance et le soutien de nombreux projets qui sont maintenant recensés par le nouveau groupe *Liège en Transition* (Liège en Transition, 2019).

1.2. La gouvernance partagée dans les initiatives liégeoises de Transition

Tout d'abord, nous allons regarder de plus près comment les *Compagnons de la Terre* et *OUFTICOOP* ont mis en place une gouvernance partagée. Ensuite, nous parcourons brièvement quelques autres exemples vécus en région liégeoise.



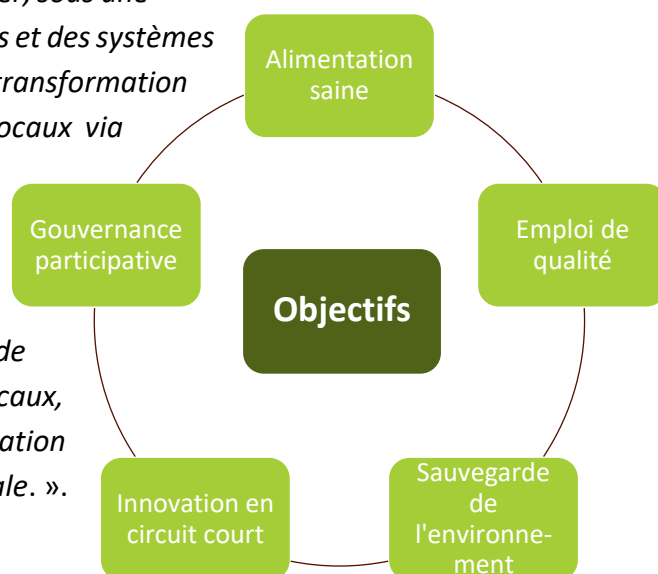
2. Etude de cas, les Compagnons de la Terre

2.1 Carte d'identité de la coopérative

Les *Compagnons de la Terre* est une société coopérative à responsabilité limitée et à finalité sociale (SCRFLS) née en 2015 avec de multiples objectifs ambitieux.

Selon ses statuts, « la société a pour finalité de [...] mettre en place, de développer et d'essaimer, sous une forme participative, des moyens, des modes et des systèmes de production agro-écologique, de transformation artisanale et de distribution d'aliments locaux via des circuits courts ; en favorisant une consommation réduite de CO2 et limitant l'utilisation de produits issus de l'industrie pétro-chimique ; dans un but de développement durable, de promotion de la qualité de vie, de création d'emplois locaux, d'insertion socioprofessionnelle, de valorisation des travailleurs et de cohésion sociale. ».
(Compagnons de la Terre, 2015)

Figure 2. Les objectifs des CDLT



Dans les faits, les *Compagnons de la terre*, c'était un projet qui avait l'ambition de « changer le monde » grâce à la relocalisation de l'alimentation et le tissage de liens entre le milieu rural et urbain pour réimaginer l'économie liégeoise.

Un projet trop ambitieux, puisqu'en 2019, les coopérateur·rice·s y ont mis un terme en raison d'un manque de moyens financiers qui ont mené la coopérative à la faillite. (Les Compagnons de la Terre, 2019)

Si je m'y intéresse dans ce travail, c'est parce que ce projet a permis d'expérimenter un système de gestion participative innovant dans la Transition à Liège : l'holocratie.

Le cas des Compagnons de la Terre est donc particulièrement pertinent puisqu'il a permis à d'autres de se lancer et d'expérimenter à leur tour une gouvernance partagée.



2.2 Gouvernance de la coopérative

Les *Compagnons de la Terre* étaient constitués en société coopérative à responsabilité limitée et à finalité sociale (SCRFLS). Le statut de SCRFLS entraîne des obligations légales au niveau de la gouvernance afin que celle-ci soit « démocratique ». Ces obligations sont des principes de bases tels que :

- la tenue d'assemblées générales (AG),
- l'obligation d'un certain pourcentage de membres présents à ces assemblées
- un vote à la majorité pour l'élection de personnes à des postes officiels et la modification des statuts,
- la limitation du pouvoir de décision du conseil d'administration (CA),
- etc.

En addition à ces obligations légales, les *Compagnons de la Terre* ont fait le choix de mettre en place une **démocratie participative*** « améliorée » via plusieurs mécanismes supplémentaires.

En plus de cette démocratie participative, le **modèle holacratique*** a été adopté entre 2015 et 2017.

Tout d'abord, regardons de plus près ces deux fonctionnements en théorie.

2.2.1 La démocratie participative, en théorie

La démocratie participative désigne l'ensemble des dispositifs et des procédures qui permettent d'augmenter l'implication des citoyens dans l'organisation et d'accroître leur rôle dans les prises de décision.

Elle peut donc se traduire par une multitude de processus tels que l'extension du droit de vote, la mise en place plus fréquente de débats et de concertations, une augmentation de la transparence, etc. (Toupie.org, s. d.)



2.2.2 L'holocratie, en théorie

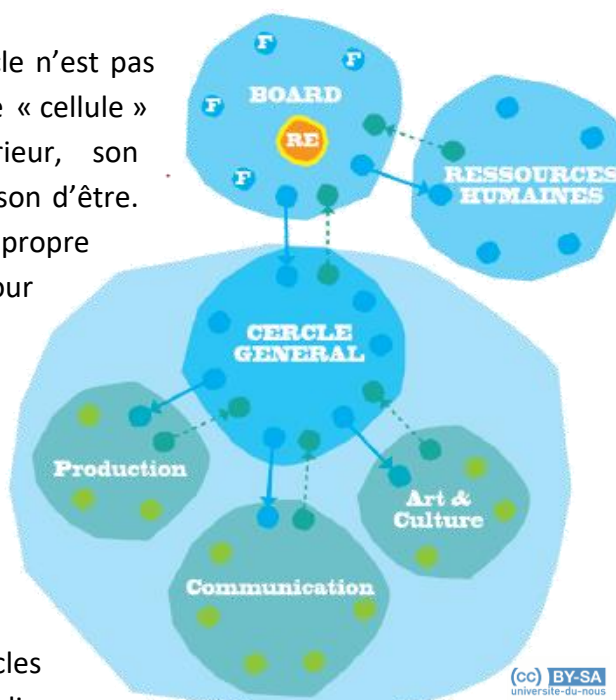
L'holocratie est née en 2001 dans une entreprise américaine de production de logiciels. Son créateur, Brian Robertson, souhaitait mettre au point des mécanismes de gouvernance plus agiles, transparents et innovants. Aujourd'hui, le modèle évolutif qu'il a créé est devenu une marque appelée « Holacracy » à laquelle il a consacré la création d'une entreprise de consultance pour diffuser le modèle à travers le monde. (Robertson, 2009)

« Un système s'autorégule quand les éléments du système collaborent à la réalisation d'un but commun, qu'ils ne se contrôlent pas les uns les autres et qu'ils restent ouverts aux feedbacks de l'environnement. » (Charest, 2020) Ces principes servent de fondements à la méthode des cercles holocratiques.

Selon l'holocratie, l'organisation est formée de plusieurs groupes semi-autonomes et interconnectés, qui jouent un rôle

Figure 3 Schéma du fonctionnement holocratique

similaire à celui des « cellules » dans un organisme vivant. Un cercle n'est pas un groupe de personnes mais une « cellule » avec son fonctionnement intérieur, son ouverture vers l'extérieur et sa raison d'être. Chaque cercle possède donc son propre périmètre de gouvernance pour réaliser sa mission et ses redevabilités³. Cette raison d'être du cercle, donnée par le « Cercle général », s'inscrit comme une mission qui participe à réaliser la raison d'être de l'organisation elle-même.



Les interconnexions entre cercles s'effectuent à travers deux liens distincts : le rôle de « 1^{er} lien » qui représente les intérêts du « Cercle général » vers le « Cercle spécifique » et celui de « 2^{ème} lien » qui représente les intérêts du « Cercle spécifique » auprès du « Cercle général ». Cette séparation des rôles libère les cercles des conflits d'intérêts, favorise un flux d'information entre les niveaux et apporte un sentiment de confiance grâce à la représentation des intérêts collectifs dans l'instance générale. (Université du Nous, s. d.)

SOURCE : Université du Nous, 2020, « Modèle Holacracy™ »

(cc) BY-SA universite-du-nous



Le fonctionnement expliqué ci-dessus est très semblable à celui de la sociocratie⁴. Pourtant, plusieurs caractéristiques différencient les deux modèles.

Tout d'abord, l'holocratie a **une constitution** que tous les membres et cercles sont contraints de respecter. Cette charte est substantielle et reprend l'ensemble des règles de fonctionnement du modèle.

Ensuite, le modèle holocratique **dissocie les protocoles** concernant les prises de décisions et les réunions selon l'objectif visé :

- **Les réunions opérationnelles** ont pour objet de déterminer les actions à mener par chacun pour atteindre les résultats requis ;
- **Les réunions stratégiques** ont pour objet la définition de la stratégie à un horizon de trois à six mois afin de réaliser au mieux la mission du Cercle, et de concourir de la sorte à la réalisation de la raison d'être de l'Organisation ;
- **Les réunions de gouvernance** ont pour objet les activités de gouvernance (gestion des rôles, des missions, des cercles). (Biot, 2014)

Enfin, ces mêmes réunions sont guidées par les « points de tension », qui sont la base de toute décision collective. Ces tensions sont le ressenti d'un écart entre la réalité et la vision de la raison d'être. (Grosjean, 2021)

En pratique, quelques principes...

Finalement, l'holocratie est fondée sur plusieurs piliers de fonctionnement. Ceux-ci sont la gestion par consentement (GPC), l'élection sans candidat (ESC), la communication non-violente, une répartition des rôles (facilitateur-riche, secrétaire, premier et second lien).

Dans les faits, voyons comment les CDLT mettaient en application ces deux fonctionnements.

³ **Une redevabilité** est une action ou un produit fini attendu du Cercle. Ce peut être un produit unique ou récurrent.

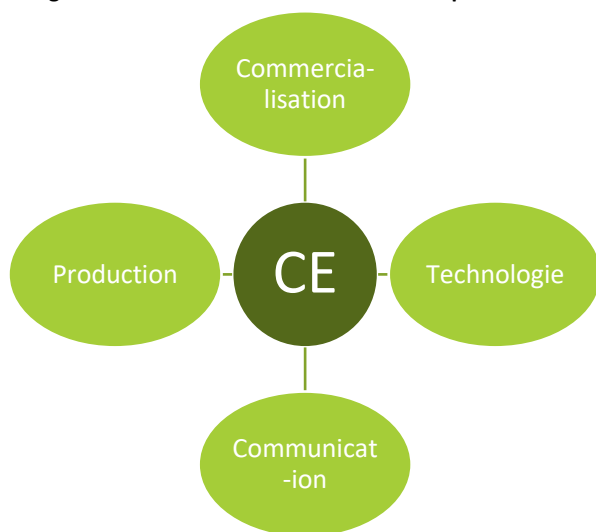
⁴ « **La sociocratie** est un mode d'organisation du pouvoir où celui-ci est exercé par l'ensemble du groupe. Le mode de prise de décision et de gouvernance permet à un groupe de se comporter comme un organisme vivant et de s'auto-organiser. » (Définition : Sociocratie, s. d.) Ses quatre principes fondateurs sont la prise de décision par consentement, les cercles, les doubles liens et l'élection sans candidat.



2.2.3 L'holocratie et la démocratie participative en pratique aux Compagnons de la Terre

Initialement, la gouvernance employée suivait le schéma typique de la démocratie en coopérative. Celle-ci est basée sur le principe « une personne, une voix » au conseil d'administration (CA) et en assemblée générale (AG). Rapidement, les CDLT ont souhaité renforcer ce système via des mécanismes de transparence. Par exemple tous les procès-verbaux (PV) des réunions en CA étaient diffusés à l'ensemble des coopérateur·rice·s. Chacun·e avait également la possibilité de convoquer une réunion d'urgence de l'AG s'il pensait qu'il y avait un non-respect de la finalité sociale ou de la loi, mécanisme facilité par l'accès de tous·tes à la liste des coordonnées de contact des coopérateur·rice·s.

Figure 4. Schéma de la structure holocratique des CDLT



Après un temps, le projet est devenu complexe à gérer avec une multitude d'acteur·rice·s (bénévoles, coopérateur·rice·s, salarié·e·s, administrateur·rice·s personnes en réinsertion sociale...). C'est à ce moment que l'holocratie a été mise en place. Ce système a nécessité de grands investissements et la formation des acteur·rice·s du projet.

Concrètement, les différents cercles étaient : production, commercialisation, communication et technologie et ceux-ci étaient liés par le conseil d'entreprise (CE). Il y avait une réunion de gouvernance par mois, deux réunions stratégiques par an et des réunions de triage toutes les semaines.

Plus tard, les membres du terrain ont remis en cause la pertinence de conserver deux systèmes – la gouvernance holocratique où on est autonome et responsable de son domaine, et la gouvernance démocratique où des instances élues posent les choix – qui menaient à une confusion et une perte de légitimité dans la prise de décisions. La volonté des personnes de terrain était de passer en totale autogestion, en demandant au CA de déléguer officiellement son « pouvoir » aux différents groupes d'holocratie.

Les administrateur·rice·s ont refusé d'accéder à cette demande, puisqu'il y avait de nombreux dysfonctionnements opérationnels dans le projet et qu'ils étaient les responsables légaux.

Début 2017, l'AG a marqué son accord à la décision du CA d'arrêter l'expérience de l'holocratie, puisque la cohabitation des deux systèmes était devenue impossible. Les CDLT sont alors revenus à la gouvernance démocratique participative mise en place initialement.

Dans la partie suivante, nous analyserons le fonctionnement holocratique mis en place par les *Compagnons de la Terre*. L'objectif ne sera pas de comprendre pourquoi le projet des CDLT n'a pas abouti, car ils ont écrit un mémorandum à cette fin. Ici, nous nous intéressons à leur expérience en gouvernance holocratique pour en tirer des leçons.



2.3 Analyse

L'objectif de cette partie est de comprendre ce qui a pu causer les problèmes de gouvernance de la coopérative grâce à des recherches documentaires ainsi que des entretiens avec plusieurs membres des CDLT. Pour ce faire, nous allons explorer l'histoire de la gouvernance holacratique des CDLT selon diverses perspectives : le choix du type de gouvernance partagée, sa mise en place, son suivi, la rencontre entre le fonctionnement et les obligations légales, l'efficacité et la légitimité de ce mode de gouvernance.

2.3.1 Le choix de la gouvernance partagée

Le choix de gouvernance est déterminant pour la suite. Explorer les différents facteurs qui ont entraîné celui-ci nous permettra d'avoir un aperçu du commencement.

Constats

Dans le cas des CDLT, le choix du mode de gouvernance holacratique a été réalisé par le Conseil d'Administration. Ce dernier a fait le choix d'accepter de tester le système à la demande d'un des membres du projet.

« Un membre invité permanent du CA est venu avec la demande de tester l'holocratie au sein de la coopérative au moment où le projet devenait très complexe sous forme d'ultimatum. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

À l'origine, aucun·e membre de la coopérative ne connaissait ce terme « holocratie », et encore moins comment cela fonctionnait.

Pour choisir ce modèle, il n'y a pas eu de concertation avec l'ensemble des membres de la coopérative. Face à ce choix imposé, il y a eu une opposition certaine.

« Il y a eu pas mal de grognements, car comme on était suivis par des formateurs, c'était un gros investissement. Les gens ne comprenaient pas qu'on mette autant d'argent pour ce processus que personne ne connaissait. Ça faisait des réunions en plus pour se former à ça [l'holocratie, nldr], ça faisait une lourdeur supplémentaire. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

Raisons

L'opposition des membres au choix de l'holocratie peut s'expliquer par plusieurs facteurs.

Tout d'abord, le choix a été imposé par le CA, celui-ci ne pensant pas nécessiter l'avis des membres du projet puisque ce type de décision fait partie de ses compétences.

« Le CA avait la légitimité pour accepter de tester un mode d'organisation différent sur le terrain. C'était de son ressort. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)



Ensuite, ce fonctionnement nécessitait un lourd investissement, autant financier qu'humain.

« Implanter l'holocratie a nécessité beaucoup de ressources. Ça a coûté cher en formation. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

« Il a fallu former l'ensemble des acteurs pour que tout le monde puisse participer au processus de décision. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

Or, pour un changement ayant un tel impact, les membres de la coopérative – pour la grande partie bénévoles – auraient souhaité être consultés.

« Il n'y a pas eu de concertation. C'est arrivé comme ça via l'annonce de la mise en place de formations pour l'holocratie, mais on n'avait pas du tout été avertis ni concertés. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

Pistes

Si d'un point de vue légal, le CA peut prendre la décision d'un fonctionnement en interne en superposition au système légal mis en place dans les statuts, un administrateur évoque la possibilité de **privilégier la concertation de tou·te·s les membres pour opérer le choix de la gouvernance**, afin que celui-ci remporte l'adhésion des membres du projet au départ.

« Malgré la légitimité du CA à faire ce choix, j'aurais préféré que ça se passe de manière concertée plutôt qu'imposée. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

De plus, il semble important d'**analyser au préalable les besoins du groupe** ainsi que les limites de chacun·e, afin d'opérer un choix en toute connaissance de cause.

« La démarche d'une recherche pour la gouvernance, à partir du moment où on souhaite un maximum de coopérateur·rice·s et de bénévoles, impose un cadre clair pour que les bénévoles trouvent une place et puissent être efficaces. Il aurait fallu évaluer les besoins et voir quelles étaient les autres propositions. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

Questionnements

Dans un projet participatif où la volonté est de mettre en place une gouvernance partagée, le choix de la gouvernance et son fonctionnement n'est pas souvent fait par l'ensemble du groupe.

Or, est-ce nécessaire ou non que le fonctionnement soit pensé par l'ensemble des membres du projet ? Dans tous les cas, il semble indispensable qu'il soit validé par tou·te·s.



2.3.2 La mise en place de la gouvernance partagée

La mise en place comprend tout le processus d'intégration du fonctionnement holocratique chez les CDLT, de la prise de décision à sa mise en place totale, c'est-à-dire jusqu'au moment où le fonctionnement devient autonome.

Constats

La mise en place a été très rapide, sa durée n'a pas été suffisante pour que chacun·e puisse manier le fonctionnement holocratique avec aisance.

« On ne construit pas un projet avec 500 coopérateurs dans la rapidité. Ça prend du temps de définir des processus. Il n'y a pas eu de fondation ou de bases solides. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

Le CA a choisi comme stratégie de mettre en place des formations pour permettre aux membres de s'initier à l'holocratie.

« Au début, on a suivi les réunions de formation car c'était un investissement. Mais après, elles se sont faites de plus en plus à la va-vite, on n'avait le temps de rien et c'était vraiment stressant. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

De plus, les rôles et responsabilités n'ont pas été suffisamment cadrées.

« Mais parfois, il y avait des soucis de communication entre les cercles. Dans le cercle communication, on s'est retrouvés à devoir s'occuper de la vente, alors que ce n'était pas prévu. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

« Sur certains points, les bénévoles étaient parfois « exploités », car certains ne posaient pas leurs balises. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

Raisons

Si la mise en place a été brutale, c'est sans doute parce que le projet des CDLT était complexe et nécessitait un développement économique rapide. Les personnes responsables étaient sous pression, et ne pensaient pas que l'holocratie allait nécessiter pour elles un travail bien plus important.

« Il y a eu beaucoup d'erreurs et de maladresses commises dans la mise en place de l'holocratie, qui a été trop brutale et mécanique. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

« Ils [les formateur·rice·s, ndlr] nous ont tout donné, on avait tout sur un cloud [système de stockage en ligne, ndlr], des petites fiches. Après on a dû galoper dans le développement des compagnons. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)



Le souci n'était pas tant les différents degrés d'investissement des membres, car les différences individuelles d'investissement sont habituelles dans un projet de bénévoles. En revanche, les activités et l'ampleur du projet n'ont pas du tout été adaptés aux ressources humaines disponibles.

Pistes

Afin de permettre une intégration plus douce du fonctionnement holocratique au projet déjà en cours, il aurait été opportun de **garder un-e « coach »** qui aurait poursuivi l'accompagnement du groupe dans la mise en place de l'holocratie.

« On a fait une formation intensive puis on a été lâchés. On aurait dû pouvoir garder des personnes formées pour surveiller qu'on prenait les bonnes habitudes. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

« Les bénévoles n'ont pas été assez épaulés. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

De plus, il semble indispensable que **le projet en tant que tel soit réaliste et raisonnable** par rapport aux ressources humaines et financières disponibles. Dans le cas contraire, le projet représente déjà une pression qui fait obstacle à la mise en place d'un système tel que l'holocratie, qui nécessite du temps, des moyens et de la motivation.

« Peu importe la manière d'amener l'holocratie : si le projet à côté n'est pas bien ficelé, ça ne peut pas bien finir. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

Questionnements

Malgré toute la volonté favorable d'un groupe, est-il possible qu'un système holocratique ne soit pas compatible avec certains projets ou certains groupes ?

« L'holocratie fonctionne à certains moments, dans certaines organisations, avec certaines personnes et dans certaines conditions ». (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

Si c'est le cas, il semblerait intéressant de déterminer si ce questionnement concerne uniquement l'holocratie ou l'ensemble des fonctionnements en gouvernance partagée, afin d'en comprendre les raisons.

2.3.3 Le suivi du fonctionnement en holocratie

Le suivi concerne tout ce qui s'est passé après la mise en place du système jusqu'à l'arrêt de l'expérience holocratique.

Constats

En dépit des efforts fournis, l'organisation holocratique n'a pas réussi à atteindre un niveau de fonctionnement aisé.



« Malgré les investissements en temps, en argent, ça n'a jamais été fluide. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

En effet, tou·te·s les membres n'avaient pas la même aisance avec le fonctionnement holocratique. Tou·te·s ne parvenaient pas à se faire entendre.

« Les personnes qui ne maîtrisaient pas parfaitement la constitution et les règles [de l'holocratie, nldr] étaient coincées par les personnes qui les connaissaient. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

« Il y avait des personnes systématiquement rabaissées. Dans les réunions, ce sont les personnes qui avaient le plus d'aisance qui animaient les réunions et faisaient tout. On n'était pas vraiment écoutés. Plein de choses passaient à la trappe. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

« Je ne pense pas que ça a été un frein [de ne pas connaître le fonctionnement holocratique au préalable, nldr], mais évidemment au bout d'un moment, ça s'est senti. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

Le mal-être et la pression du fonctionnement étaient tels que plusieurs personnes ont quitté le projet ou se sont mises en retrait.

« Il n'y a pas eu de respect de l'humain. On était usés, on avait trop donné. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

« Il y a eu plein de changements dans le CA, et ce n'est pas pour rien. Il y avait des conflits, et l'holocratie est très exigeante. On demande aux gens d'avancer, de prendre des décisions ensemble, mais la majorité absolue n'existe pas [dans l'holocratie, nldr]. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

Au point de non-retour, quand des membres souhaitaient se détacher du fonctionnement dans lequel le Conseil d'Administration avait des attributions légales telles qu'inscrites dans les statuts, tandis que d'autres commençaient à ressentir les limites du système holocratique, la gestion est devenue très tendue. À ce moment-là, pour la première fois depuis la mise en place de l'holocratie, les CDLT ont à nouveau fait appel au formateur. Celui-ci a mis en avant que le fonctionnement adopté par les CDLT ne s'apparentait plus à de l'holocratie.

« Quand ça a commencé à foirer, on a rappelé le formateur un ou deux jours. Il nous a dit qu'on ne faisait pas du tout de l'holocratie, qu'on était partis dans un système complètement basé sur des abus de pouvoir. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)



Raisons

Si le fonctionnement n'a jamais pu être totalement intégré et fluide, c'est notamment parce que le projet accueillait constamment de nouvelles personnes. Celles-ci devaient donc prendre connaissance du système holocratique et s'y intégrer.

« C'était un projet avec beaucoup de tensions, donc il y avait beaucoup de roulement dans les membres du projet, autant dans les bénévoles que dans le conseil d'administration. (...) Très régulièrement, on devait intégrer de nouvelles personnes qui repartaient de zéro au niveau du mode de gouvernance, qui devaient être reformées, réintégrées dans les groupes et comprendre l'ensemble du système. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

Cependant, ce système étant extrêmement complexe, il était très difficile pour les nouveaux·elles arrivant·e-s de comprendre correctement le système. D'autant plus qu'il n'y avait plus de formations mises en place et que le projet devait avancer à toute vitesse pour produire des résultats financiers.

« Le plus grand problème est qu'on n'a jamais eu le temps de faire les choses posément. Cette formation, on l'a faite avec les gens du tout début. La plupart ne l'ont pas eue. Les processus auraient dû prendre plus de temps pour être mis en place. On a voulu tout précipiter et on n'est arrivés à rien. (...) Une fois que les formations de base étaient finies, on n'a plus rien fait. Malgré les outils mis à notre disposition, on n'a jamais pris le temps de faire le travail de fond et on a été lâchés comme ça, car on avait déjà dépensé beaucoup d'argent. C'était beaucoup trop tôt, et on n'a plus été suivis jusqu'à ce qu'il y ait la crise. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

En effet, ces personnes étant bénévoles, elles y consacraient le temps qu'elles pouvaient. Or, l'holocratie nécessitait beaucoup de temps et d'énergie pour être comprise et maîtrisée.

D'autant plus que certain·e-s membres exigeaient que l'holocratie soit appliquée à la lettre. Un poignée de personnes maîtrisait le système tandis que la majorité tentait de suivre le rythme.

« L'utilisation du système a été telle qu'au bout d'un moment, au lieu d'amener la créativité, elle concentre le pouvoir dans le chef des personnes qui comprennent les clés des règles et ont appris par cœur quarante pages de constitution. (...) J'ai assisté à certaines réunions où les gens se faisaient rabrouer grâce aux règles de l'holocratie. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

« Des gens qui étaient beaucoup plus à l'aise avec la structure se sont retrouvés à avoir les manettes. Moi, je n'étais pas du tout à l'aise, car je voyais la quantité de travail que j'avais à faire et c'était difficile de savoir quelle était la priorité. J'essayais



d'avancer vaille que vaille dans les choses à faire. Et ceux qui avaient plus d'agilité ou d'expertise me disaient toujours que ce n'était pas la bonne réunion pour parler d'un tel problème, que c'était dans une autre, et du coup, nos problèmes, on restait avec. Moi j'étais frustrée à des réunions de gouvernance qui duraient des heures et où eux tenaient les choses en main. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

Pistes

Tout d'abord, il semble crucial que **le système soit souple** pour s'adapter au fait que les personnes sont bénévoles et n'ont donc pas forcément le temps de se former à l'holocratie. En effet, l'holocratie a initialement pour objectif de faciliter la gestion partagée. Elle doit donc pouvoir servir de base plutôt que de schéma qui entrave la créativité et le bien-être.

« L'holocratie est un système de gouvernance hyper strict qui ne prend pas en compte l'humain et qui restreint la possibilité de participer et de communiquer des gens. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

« Je trouve que les procédures, ça a du bon, mais il n'en faut pas trop non plus. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

Un autre élément qui ressort est la **nécessité de cadrer** dès le départ le fonctionnement, tant au niveau de la gestion opérationnelle qu'au niveau de **la gestion des conflits interpersonnels**. Effectivement, il semble que la non-résolution de certaines tensions ait pu aggraver la situation jusqu'à un point trop sérieux que pour pouvoir trouver des solutions en interne.

« On a manqué de cadre. On n'avait pas de limites, même au niveau [de l'investissement, nldr] personnel. C'est parti dans tous les sens. (...) Il aurait fallu veiller à avoir toujours le formateur ou une personne externe pour dire « là vous déviez, vous n'êtes plus dans l'holocratie ». » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

Finalement, le **maintien de formations et rappels tout au long du projet** aurait pu permettre à chacun de se repositionner dans le projet et d'analyser sa posture, et au groupe de se remettre en question et d'évoluer vers un « mieux » ensemble.

Comme dit plus haut, le **maintien d'une personne extérieure pour monitorer** aurait été idéal, bien qu'il soit également possible d'organiser des réunions de formation en interne par les personnes qui se sentent à l'aise avec la gouvernance, dans une démarche de co-construction et d'échange de bonnes pratiques.



Questionnements

La base d'un fonctionnement participatif est son esprit collectif. Dans ce sens, la gouvernance doit être accessible à tou·te·s, ce qui signifie qu'elle doit être suffisamment simple pour que chacun·e puisse l'aborder et s'en approprier les outils et clés de fonctionnement. Cette accessibilité passe par le coût financier et temporel de prise en main du fonctionnement.

Par conséquent, n'est-il pas préférable d'opter dès le départ pour une gouvernance partagée souple et accessible financièrement ?

2.3.4 L'efficacité dans la prise de décision en gouvernance partagée

Selon David Van Reybrouck, « *l'efficacité répond à la question : combien de temps faut-il pour mettre en œuvre des solutions réelles aux problèmes qui se présentent ? (...)* L'efficacité correspond à la capacité d'agir. ». (Van Reybrouck, 2014)

Il s'agit donc ici de mesurer l'efficacité des CDLT dans la prise des décisions.

Constats

L'efficacité du système holocratique tel qu'appliqué aux CDLT est contrastée.

Globalement, le fonctionnement a amené de l'efficacité, notamment grâce à différents outils comme les réunions de triage, les ordres du jour ainsi que la structure des réunions. Cette amélioration s'est surtout ressentie au sein des cellules.

« Les réunions de triage permettaient d'être vraiment efficaces. La revue des nouvelles permettait de passer en revue ce qui s'était passé depuis la dernière réunion. Il y avait aussi un ordre du jour, et un outil qui permettait de centraliser les informations et les décisions prises. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

« Lors d'assemblées générales, on devait se mettre par petits cercles, et on nous demandait d'élaborer des questions. Chaque cercle désignait un porte-parole qui allait soumettre les questions. Ça permettait de restreindre le nombre de question, car au sein des cercles, on pouvait déjà répondre aux questions. Les questions restantes étaient rassemblées. Finalement, on arrivait à n'avoir que dix questions pour une assemblée de 250 personnes. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

La répartition des responsabilités en cellules permettait également de poser des choix pour avancer dans le domaine concerné sans devoir passer par l'ensemble des coopérateur·rice·s et travailleur·euse·s.

« Celles et ceux qui étaient dans le groupe étaient les experts. Si d'autres venaient avec des remarques, on les écoutait, mais c'était à nous que revenait la décision



finale. Chaque groupe de travail avait ses propres responsabilités. Donc en théorie, on savait aussi chez qui aller si on avait des besoins spécifiques. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

Cependant, l'holocratie a amené des procédures et des codes qui ont causé une lourdeur supplémentaire dans la prise de décisions. Tandis que dans les cellules, l'efficacité se trouvait améliorée, les échanges inter-cellules, les réunions de gouvernance, de stratégie, etc. ont amené plus de difficultés et d'inertie dans le projet que d'efficacité.

« Dans le groupe communication, je trouve que ça se passait bien et qu'on était assez efficaces. Quand ça relevait plutôt de la structure ou de la coopérative, c'était bien plus compliqué. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

« L'holocratie a permis d'être efficace au début, et puis plus. Parce qu'il y avait trop de monde avec des idées qui n'allaient pas dans le même sens, et puis des conflits assez importants. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

Les réunions étaient bien plus longues, les décisions prenaient du temps à être prises, et finalement, celles-ci empiétaient sur le travail de terrain, qui est passé au second plan.

« Comme personne n'avait un pouvoir de décision, il n'y a personne qui tranchait, ou quand c'était le cas, c'était potentiellement mal vu. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

Finalement, certain·e·s ne s'y retrouvaient pas dans ce fonctionnement et ne savaient pas gérer l'autonomie.

« Beaucoup de bénévoles agissaient comme des wagons, et ne s'activaient pas si on ne leur disait pas quoi faire. Quand on est sur un pied d'égalité, on attend de tout le monde d'être proactif, mais tout le monde ne l'est pas. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

Raisons

Si l'holocratie a eu des résultats si contrastés au niveau de l'efficacité, c'est pour plusieurs raisons.

La première raison est que la formation a été lacunaire. D'une part, une partie des membres n'ont reçu aucune formation à l'holocratie. D'une autre part, même ceux et celles qui en ont reçu une n'étaient pas à l'aise avec l'ensemble de son fonctionnement et de ses codes. Cette formation lacunaire est à la base d'une grande partie des dysfonctionnements au sein des réunions et dans la compréhension générale de l'holocratie.

L'inertie lors des échanges inter-cellules résulte de la complexité du système holocratique. Aux CDLT, celui-ci devait être appliqué à la lettre, alors même qu'une partie des membres n'avaient pas été formés. Ce sont donc finalement ceux qui



maîtrisaient le plus le fonctionnement qui bloquaient les sujets sous prétexte qu'ils ne respectaient pas ledit fonctionnement.

Ensuite, la priorité a été attribuée aux réunions de gouvernance plutôt qu'au terrain. Cette stratégie n'a pas été payante, puisque finalement, les problèmes financiers qui en découlent en partie ont fini par avoir raison des CDLT.

Pistes

Les pistes sont similaires à celles citées plus haut.

La **formation continue** et l'**accompagnement** par une personne extérieure permettraient à tous les membres de se sentir plus à l'aise avec l'holocratie, et au projet global d'avoir un cadre « neutre » et un accompagnement pour rectifier le tir au fur et à mesure.

Enfin, une certaine **souplesse dans l'application de la gouvernance** holocratique permettrait d'avancer dans le projet concrètement plutôt que de refouler des sujets importants qui ne trouvent leur place dans aucune réunion.

Questionnements

Malgré la conviction que chacun·e a des compétences et que les intelligences rassemblées peuvent tout créer et tout faire, est-il possible que la motivation ne suffise pas, et que dans un projet bénévole, il manque de ressources humaines qualifiées ?

« Parfois, c'était contre-productif d'avoir des personnes bénévoles qui n'y connaissent rien au domaine. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

2.3.5 La légitimité des décisions prises en gouvernance partagée

Il s'agit ici de mesurer la légitimité des décisions prises au sein des CDLT. Ce facteur peut sembler subjectif, c'est pourquoi il a été défini aux prémices de la recherche selon la définition proposée par David Van Reybrouck.

Selon lui, « la légitimité répond à la question : dans quelle mesure l'ensemble des parties prenantes sont d'accord avec les solutions mises en place ? Ainsi, la légitimité correspond au soutien des parties prenantes à l'action prise. ». (Van Reybrouck, 2014)

Constats

La légitimité dans le projet est également contrastée.

D'une part, chacun·e des membres était libre de rejoindre n'importe quelle cellule. De plus, le cadre mis en place lors des réunions, avec des rôles, permettait à chacun·e de trouver sa place et de s'exprimer. Finalement, en théorie, les responsabilités étaient cadrées et réparties entre les différentes cellules.



« Au niveau des GT [groupes de travail, ndlr], on avait un facilitateur, un secrétaire, un gardien du temps et éventuellement un gardien du cœur. Le facilitateur veillait à ce que tout le monde parle. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

« Si dans le cercle ça fonctionnait, les décisions étaient légitimes. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

« Il y avait un processus mis en place, par exemple le tour de météo, et aussi, ce qui m'a fort marqué, « celui qui fait est légitime ». Si quelqu'un s'engage à une action, on le responsabilise, et il est légitime à faire l'action. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

L'ensemble de ces éléments permettait, à première vue, de rendre les décisions prises en holocratie tout à fait légitimes.

D'autre part, il ressort que la légitimité variait sensiblement au cas par cas.

« La légitimité était très inégalement répartie dans l'organisation. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

« Dans les membres fondateurs, on savait bien que des gens avaient plus de poids dans les décisions car ils étaient au cœur du projet. Ce n'est pas à des gens comme moi, qui n'avaient pas les tenants et aboutissants, qu'il fallait donner le pouvoir de décision. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

Il y a également eu des décisions prises en dehors de tout cadre.

« Il y a eu des dérives, j'ai été destituée de mon rôle de premier lien dans un groupe. C'était complètement injuste et en dehors de toute holocratie et même de toute coopérative. On m'a dit que c'était trop lourd pour moi, je n'ai pas eu mon mot à dire, ce n'était pas du tout démocratique. » (A.S., salariée, extrait d'entretien, 7 avril 2021)

Raisons

Si des dérives ont pu avoir lieu, c'est en raison des rapports de pouvoir – probablement involontaires – qui ont pris place dès le départ du projet en fonction des degrés d'engagement des personnes, avant même toute holocratie. Ces rapports sont restés bien installés malgré la formation, et se sont poursuivis avec les nouveaux-elles arrivant·e·s.



Pistes

Encore une fois, l'**accompagnement par une personne externe** permettrait d'offrir un cadre dès le départ pour éviter toute dérive et rapports de pouvoirs.

De plus, il faut **reconnaitre initialement les mécanismes de domination** entre les parties prenantes – bien que probablement involontaires – et **mettre en place des stratégies d'atténuation de ceux-ci**.

Questionnements

Les rapports de pouvoir sont présents partout. Le milieu associatif et militant, malgré son apparence « collective », n'est pas épargné. Pourtant, à l'heure actuelle, ce sujet ne semble pas faire l'objet d'un débat ou d'une remise en question fréquemment sous couvert de l'objectif bienveillant du projet ou du groupe.

2.3.6 Rencontre entre obligations légales et pratiques

Le statut de coopérative entraîne des obligations légales au niveau de la gouvernance, comme expliqué dans la première partie de cette étude de cas. Dans cette section, nous verrons quels sont les contours de ces obligations ainsi que leur compatibilité avec un fonctionnement en holocratie.

Constats

Il ressort de plusieurs témoignages recueillis que l'holocratie, telle que pratiquée chez les CDLT, n'était pas compatible avec le fonctionnement en démocratie participative mis en place selon les statuts de la coopérative.



« Des membres ont mis en avant l'incompatibilité des systèmes holocratique et démocratique. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

Raisons

D'un côté, le système démocratique confie une partie des responsabilités et du pouvoir de décision à un petit groupe qui agit selon les orientations décidées par l'ensemble des parties prenantes du projet, et d'un autre côté, le système holocratique repose sur le partage des responsabilités entre les différents cercles qui fonctionnent en autonomie. L'incompatibilité relève donc des centres de décisions totalement divergents entre un modèle et l'autre, puisque d'un côté, il s'agit de prendre les décisions tous ensembles via le vote notamment, et d'un autre, les décisions sont prises en cercles via la gestion par consentement.

Cette incompatibilité a fini par soulever des questionnements chez les personnes impliquées dans le projet.



« L'équipe de terrain se demandait si le CA était vraiment légitime à prendre des décisions pour tous·te·s quand sur le terrain on estime être autonomes dans notre



prise de décision. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

Pistes

Lors de ce questionnement, plusieurs possibilités sont apparues.

D'un côté, le Conseil d'Administration aurait pu signer la constitution de l'holocratie, afin de transférer toutes ses responsabilités et son pouvoir aux cercles concernés. On obtenait alors un basculement complet en auto-gestion. Cependant, cette décision aurait pu poser un problème d'un point de vue légal, puisque le CA, l'AG et le droit de vote sont des obligations légales liées au statut de toute coopérative.



« On ne pouvait pas abandonner le système démocratique, au risque de ne plus respecter les statuts et la loi. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

D'un autre côté, le fonctionnement holocratique pouvait être abandonné, pour retourner au fonctionnement démocratique en n'y superposant plus l'holocratie.

Mais ces pistes ont été évoquées dans le cas spécifique dans lequel les CDLT étaient à ce moment-là. Avec le recul, les personnes interviewées ont mis en lumière plusieurs pistes – mentionnées tout au long de cette analyse – qui auraient pu empêcher d'atteindre ce point de non-retour. D'autres mesures préventives sont aussi envisageables pour empêcher que cette situation ne s'impose à d'autres.

Pour éviter ce point culminant de tensions entre la base légale et la réalité, **les statuts peuvent être pensés dès le départ** pour un fonctionnement en holocratie ou tout autre fonctionnement en gouvernance partagée. Pour ce faire, le groupe peut par exemple contacter des associations qui ont le même statut juridique et un fonctionnement similaire, afin d'échanger pour parvenir à rédiger les statuts adaptés au mieux aux réalités de la gouvernance.

Questionnements

Au vu de l'exemple des CDLT, il est légitime de se demander quelles sont les limites légales auxquelles on s'expose en mettant en place une gouvernance partagée. Peut-on légalement déléguer les responsabilités d'un CA ?



« Le CA n'aurait pas eu de légitimité à dire « on renonce à nos propres prérogatives d'organe de gestion défini par la loi. » (C.J., administrateur et fondateur, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

EN CONCLUSION

Après l'analyse du cas des *Compagnons de la Terre*, il me semble important de préciser que l'objectif n'est pas de pointer du doigt ou de blâmer leurs pratiques.

Au contraire, l'objectif est de tirer des leçons et d'apprendre de leur expérience pour ensuite enrichir et construire sur une durée plus longue les prochains projets en gardant les acquis sûrs et en prêtant attention aux dysfonctionnements précédents.

Dans ce cadre, on peut engranger des aspects essentiels de l'expérience holocratique des CDLT tels que la nécessité d'un projet solide à la base, d'un choix collectif de la gouvernance, d'une gouvernance partagée accessible, et du bien-être de tous-tes comme principe guide dans l'expérience.

Tout d'abord, **le projet doit être solide à la base**. Ce constat est valable pour n'importe quel projet, mais il est d'autant plus important lorsqu'on veut se lancer dans la gouvernance partagée. En effet, ce type de gouvernance nécessite du temps et de la patience. Or un projet sous pression, qui doit produire des résultats très élevés rapidement, ne permettra pas d'accorder l'énergie nécessaire à l'installation d'une gouvernance partagée stable et sereine.

Ensuite, **le choix d'une gouvernance partagée doit être collectif**. La base d'une gouvernance partagée est la décision participative et la confiance. Le choix de fonctionner en gouvernance partagée et comment précisément doit donc être établi collectivement, au risque dans le cas contraire de générer des tensions et des rapports de pouvoir dès les prémices de l'expérience.

De plus, idéalement, **le fonctionnement choisi doit être accessible et adapté** financièrement et humainement. C'est-à-dire que d'une part, il ne doit pas nécessiter des investissements excessifs dans le budget du projet, et que d'autre part, il doit être à la portée de chacun-e. Dans le cas contraire, les problèmes qui se poseront seront les dépenses continues en argent et en temps pour réexpliquer et reformer les personnes au fonctionnement. Choisir le fonctionnement adapté à la taille, au statut – bénévole, salarié-e... – et aux moyens financiers du projet est donc essentiel et nécessite une réflexion dès le départ. De plus, se baser sur un modèle théorique doit servir de support au groupe pour trouver un fonctionnement qui lui convient, mais ne doit pas être à tout prix respecté à la lettre.

Finalement, **le bien-être des membres du projet doit être le principe guide**. Peu importe la situation, y répondre en maintenant comme priorité la recherche du bien-être de « l'équipage » est la stratégie la plus efficace. Effectivement, si l'équipe se sent bien, elle maintiendra sa motivation et son investissement, et le reste suivra. Cela peut paraître idéaliste, puisque « l'équipage » ne forme pas qu'un ensemble soudé, et que parfois, le bien-être des un-e-s peut entraîner le malheur des autres. C'est vrai, et c'est pourquoi il ne faut pas négliger l'existence de conflits interpersonnels. Ceux-

ci doivent être intégrés dans la stratégie de gouvernance dès le départ, au même titre que les stratégies d'atténuation des rapports de pouvoirs.



« Finalement, les Compagnons de la Terre, ça n'a pas été vain, car on a lancé et initié des choses, et il faut bien des essais/erreurs. » (S.L., bénévole et coopératrice, extrait d'entretien, 14 avril 2021)

Pour conclure, qu'en est-il de l'holocratie ?

Je souhaite commenter brièvement l'holocratie sous le prisme de son efficacité et de sa légitimité.

En règle générale, l'efficacité et la légitimité sont inversement proportionnelles. Par exemple, dans une dictature, forme la plus efficace de gouvernement, la légitimité est souvent de courte durée. À l'inverse, un espace où chaque décision donne lieu à des débats et des référendums débouche sur une capacité d'action fortement réduite. (Van Reybrouck, 2014)

Le système holocratique semble, en théorie, équilibré entre efficacité et légitimité. Cependant, alors que la formation de cellules à responsabilités propres permet de gagner en efficacité, cela peut aussi remettre en doute sa légitimité, puisque les décisions sont prises par un groupe restreint. De ce fait, l'élément clé pour sauvegarder la légitimité est de conserver sans conditions l'accès aux différentes cellules.



3. Etude de cas, OUFTICOOP

3.1. Carte d'identité de la coopérative



OUFTICOOP sc (société coopérative) est une coopérative citoyenne participative et d'économie sociale créée en juin 2019. Elle s'inspire initialement d'un magasin participatif « Park Slope Food Coop » installé à Brooklyn, New York. La coopérative a également reçu des conseils et un accompagnement d'une coopérative similaire à Bruxelles « Beescoop ».



Concrètement, c'est « un super magasin coopératif et participatif à Liège, en Outremeuse, pour et par les citoyen·ne·s, qui propose des produits alimentaires et non alimentaires de qualité accessibles à tous en un même lieu ». (OUFTICOOP, 2021)



Le concept est simple : le magasin est géré par les coopérateur·rice·s qui sont également les seules personnes qui peuvent y faire leurs courses. Pour devenir coopérateur·rice, il suffit d'acheter une part.



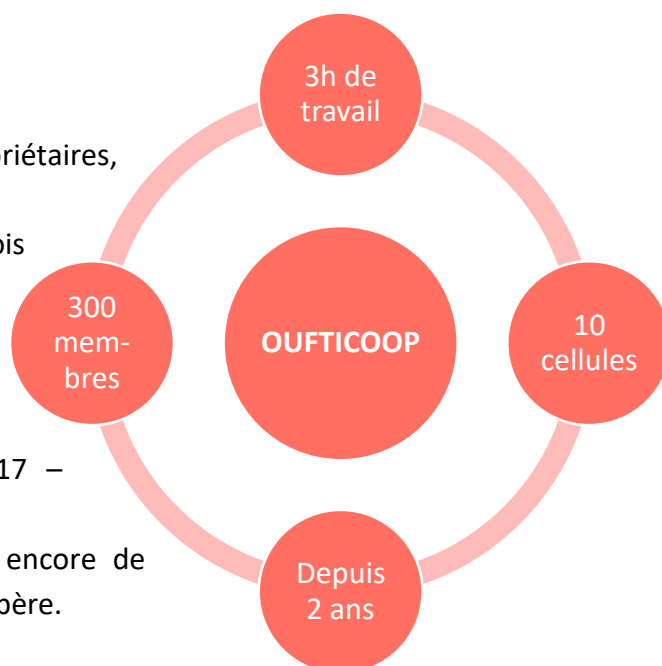
L'objectif est de se réappropriation son alimentation et de devenir « Consom'acteur·rice » plutôt que consommateur·rice. (R.D., initiatrice du projet, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Pour les citoyen·ne·s qui rejoignent le projet, sa spécificité ne réside pas tant dans la gamme de produits proposés, mais plutôt dans l'aspect collectif du projet.

Figure 5. OUFTICOOP en chiffres

En chiffres, la coopérative c'est :

- **300** coopérateur·rice·s à la fois copropriétaires, client·e·s et gestionnaires ;
- Qui travaillent chacun·e **3** heures par mois dans le magasin ;
- **10** cellules de travail sur les différentes thématiques de gestion de la coopérative ;
- **2** ans de préparation du projet (2017 – 2019) ;
- **2** ans d'ouverture (2019 – 2021) et encore de nombreuses années devant elle, on l'espère.



3.2. Gouvernance de la coopérative

En théorie...

Le modèle de gouvernance choisi par *OUFTICOOP* est celui proposé conjointement par l'Université du Nous (UdN) et le Mouvement Colibris. Ce dernier est inspiré de l'holocratie et de la sociocratie.

Ces deux collectifs proposent une philosophie de fonctionnement organique, c'est-à-dire souple et évolutive, plutôt que hiérarchique, via notamment la gestion par consentement⁵ et une position équivalente au pouvoir. L'idée est de permettre à chacun-e d'évoluer pour que le collectif puisse grandir. Concrètement, plusieurs outils pratiques sont proposés, mais avant tout la façon de les mettre en place et de gérer les éventuels conflits qui en découlent. (Mouvement colibris, 2017; Université Du Nous & Mouvement Colibris, 2017)

En pratique...

La coopérative n'a pas directement ouvert les portes du magasin. En effet, un long moment de réflexion a précédé son lancement officiel. Cette période, entre 2017 et 2019, a été le premier moment d'expérimentation d'une gouvernance participative.

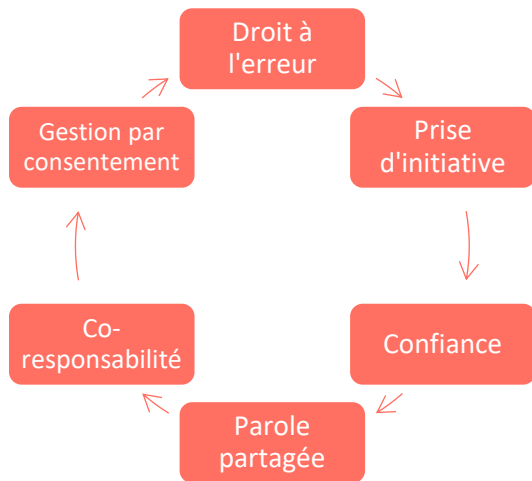
À ce moment-là, le groupe se composait d'une ou deux dizaines de personnes. Quelques personnes avaient alors la mission de réfléchir à la gouvernance à adopter. Ce groupe a proposé l'holocratie. Cependant, après quelque temps, l'ensemble de l'équipe a tourné le dos au modèle holocratique, jugé d'une part trop « strict » à un moment où le projet n'était pas encore structuré, et d'autre part, trop lourd, au point de créer une ambiance inconfortable et des tensions. Après un conflit sur ce sujet lors d'une réunion, le problème a été pris à bras le corps grâce à une journée de mise au vert. Certaines personnes ont quitté le projet, ce qui n'a pas empêché celui-ci d'aboutir assez rapidement après.

À partir de ce point, les membres du groupe ont choisi de fonctionner de façon auto-gérée à l'aide d'outils d'intelligence collective, et en s'appuyant tout de même sur l'holocratie et la sociocratie. (R.D., fondatrice, extrait d'entretien, 5 avril 2021). Ce n'est que lors de l'écriture des statuts que ce fonctionnement a été explicité.

⁵ La gestion par consentement est une prise de décision à laquelle personne ne s'oppose, à la différence du consensus où tout le monde doit être d'accord.

Aujourd'hui, *OUFTICOOP* est un laboratoire où on apprend à fonctionner en collectif. Les ingrédients de ce fonctionnement sont :

Figure 6. Les principes du fonctionnement participatif chez **OUFTICOOP**



- Le droit à l'erreur : « Est légitime celui qui fait », si on veut encourager l'essai, il faut tolérer l'erreur ;
- La facilitation et la valorisation des prises d'initiatives : le développement de la coopérative repose là-dessus ;
- La confiance en soi et dans les autres ;
- Un temps de parole partagé ;
- La gestion par consentement : une pratique de décision collective ;
- La co-responsabilité : chacun-e est responsable du bon fonctionnement de la coopérative.

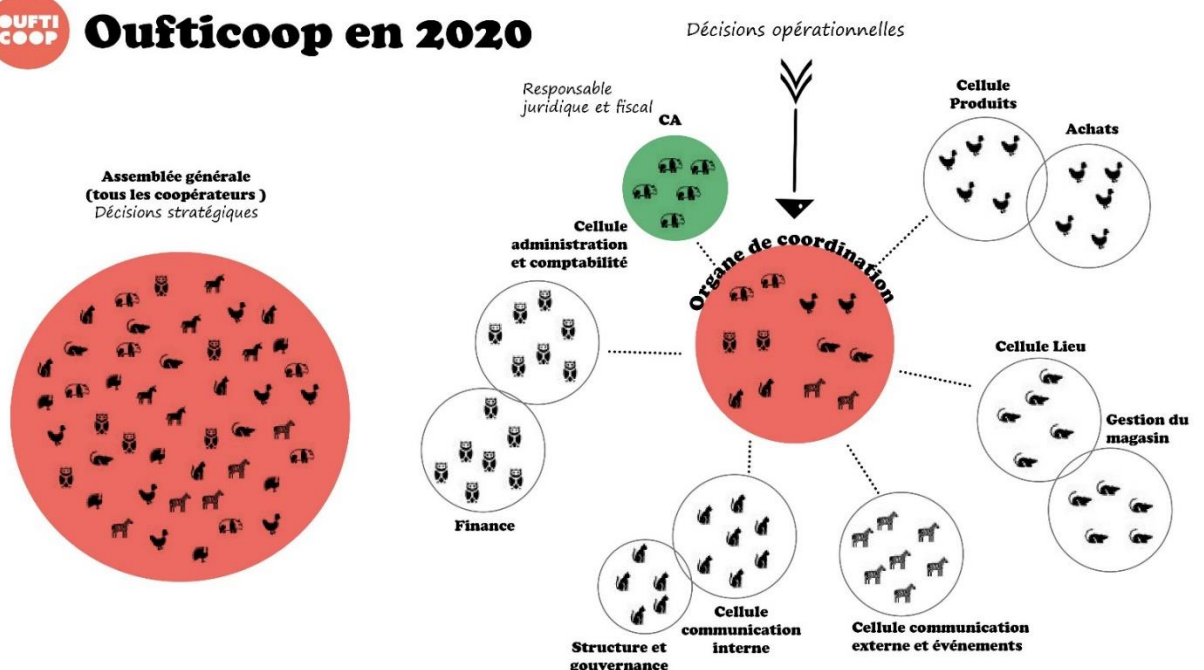
Comme dit plus haut, *OUFTICOOP* fonctionne par cellules de gestion⁶.

Chaque cellule a une raison d'être qui définit son objectif global, un domaine de responsabilité qui ne peut être impacté sans son aval, et une redevabilité qui est le produit fini attendu de la cellule. (R.D., fondatrice, extrait d'entretien, 5 avril 2021).

Figure 7. *OUFTI*structure



Oufticoop en 2020



SOURCE : *OUFTICOOP*, 2020, « *OUFTI*structure : *OUFTICOOP* en 2020 ».

⁶ Afin de permettre une meilleure compréhension de l'analyse du fonctionnement chez *OUFTICOOP*, une brève description de chaque cellule se trouve en annexe 3.

Ces cellules sont composées de 5 à 15 membres dont deux « personnes liens ». Il n’y a aucun critère pour rejoindre une cellule, chacun·e est libre de s’investir où il·elle le souhaite.

Le conseil d’administration (CA) est le responsable légal de la coopérative. Par conséquent, ses membres en sont les représentant·e·s officiel·le·s.

L’organe de coordination est composé des membres du CA et du premier et second lien de chaque cellule. C’est à cet endroit que les informations sont échangées entre les cellules.

Enfin, l’AG est l’organe de décision le plus large. Elle a lieu au minimum quatre fois par an. Tou·te·s les coopérateur·rice·s y sont convié·e·s et y ont un droit de vote. Les décisions stratégiques y sont prises.

3.3. Analyse du terrain

Cette partie a pour objectif de faire l’état des lieux de la gouvernance mise en place par *OUFTICOOP*, en tentant d’analyser ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Finalement on tentera d’en dégager des pistes d’amélioration et éventuellement des questionnements qui restent sans réponse actuellement.

Pour ce faire, j’ai eu l’occasion de m’entretenir avec sept membres de la coopérative, d’explorer les documents internes, ainsi que de réaliser de nombreuses observations immersives dans le magasin et lors de réunions.

L’analyse d’ *OUFTICOOP* peut paraître très – trop – concrète pour être pertinente dans le cadre de ce travail plus vaste qui vise à comprendre la gouvernance partagée dans la Transition. Cependant, au fil de mes recherches, j’ai observé que ce sont dans les détails que se trouvent les ingrédients de la réussite comme de l’échec de ce type de fonctionnement. S’y plonger permettra donc, je l’espère, de mieux comprendre quels détails sont à ne pas négliger.

3.3.1. Accueil des nouveaux et nouvelles coopérateur·ices

L’accueil des coopérateur·rice·s détermine la suite de leur investissement dans le projet. En effet, selon ce qu’ils·elles perçoivent, ils et elles vont vouloir s’investir plus ou moins, se sentir plus ou moins intégrés, etc. C’est donc par cette porte d’entrée que nous commençons l’analyse du fonctionnement d’ *OUFTICOOP*.

En théorie, la procédure d’accueil dans la coopérative est composée d’une séance d’accueil d’environ une heure qui permet d’expliquer le projet *OUFTICOOP*, le fonctionnement participatif, l’engagement qu’on prend en étant coopérateur·rice, etc.

Pour la formation à la gestion du magasin, c’est le·a « supercoop » (coopérateur·rice responsable du shift) qui est chargé·e de former la nouvelle personne lors du premier shift (période de travail).

Finalement, des ressources sont mises à disposition telles que le règlement d'ordre intérieur (ROI), le manuel du coopérateur, et un document qui réexplique le fonctionnement des cellules, etc.

Constats

Certain·e·s coopérateur·rice·s ne sont pas à l'aise avec la gestion du magasin et ressentent un manque de formation à cette gestion. (Extrait d'observations dans le magasin, 31 mars 2021)

« Je fais des shifts de façon régulière depuis août. (...) Je ne me sens pas complètement autonome, ni à l'aise. Au début, ça me stressait un petit peu en raison de la gestion des outils et de la caisse. Comme c'est espacé de quatre semaines, on oublie beaucoup, surtout au début. » (A.H., coopérateur et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

« On apprend sur le tas. Les séances d'accueil sont courtes et plein de choses se passent sur le terrain. Sur le fonctionnement de la coopérative, le ROI est un élément super important à lire, mais peu le lisent vraiment. » (A.G., coopératrice et membre de cellule, extrait d'entretien, 9 avril 2021)

Concernant la gouvernance partagée, tous les membres n'arrivent pas avec les mêmes acquis. En effet, des personnes ont l'habitude de fonctionner ensemble, mais d'autres non. L'intégration dans le fonctionnement varie donc vraiment d'une personne à l'autre.

« Il y a des personnes qui n'ont jamais vécu d'expérience en gouvernance partagée, et qui ne comprennent pas. Par exemple, ma maman est coopératrice, et elle ne se rend pas compte que quand elle trouve que quelque chose manque dans le magasin, c'est elle qui peut le changer. Et je pense que plein de personnes sont dans le cas, elles ne savent pas qu'elles peuvent prendre les initiatives. » (A.G., coopératrice et membre de cellules, extrait d'entretien, 9 avril 2021)

Raisons

Lors d'une réunion de cellule, un·e membre souligne qu'une réunion d'accueil a lieu pour expliquer le fonctionnement général du magasin et de la coopérative. (Cellule orga-maga, extrait d'observation, 31 mars 2021) Ensuite, le reste, on l'apprend durant ses premiers shifts sur le tas. Le·a membre précise qu'il est possible d'observer un shift sans être responsable, et qu'il faut simplement en faire la demande. Cependant, ces possibilités d'aménagement ne sont pas claires puisque tout le monde n'est pas au courant de cette procédure d'accueil et des aménagement possibles.

« La question s'est posée très vite : « -Ok, je vais commencer à faire des shifts, mais il n'y a pas de formation ? -Non il n'y a pas de formation, on apprend sur le tas. » Je me suis inscrit à un shift et j'ai vu comment ça se passait. On se forme avec les autres

coopérateurs. » (A.H., coopérateur et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Pistes

Afin de pallier le manque d'informations, il est important de **formaliser les différentes possibilités** par écrit ou voie orale, et, au-delà d'être à l'écoute et disponible, d'offrir au/à la nouveau·elle arrivant·e ce dont il/elle a besoin pour se sentir à l'aise et s'intégrer.

« Dernièrement, quelqu'un a dit qu'il ne se sentait pas [capable, ndlr] d'occuper une place dans le shift, et qu'il préférerait venir en plus pour pouvoir observer, prendre le temps de connaître et ne pas devoir être de suite dans l'efficacité. C'est possible, mais c'est vrai que ça doit venir de la personne, et des gens n'osent pas ou n'y pensent pas. » (R.D., fondatrice, coopératrice et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril)

« Il y a des personnes qui vont prendre plaisir à lire les informations, et il y a des personnes de terrain et de contact qui vont apprendre sur le tas. » (A.G., coopératrice et membre de cellules, extrait d'entretien, 9 avril 2021)

Une personne membre se trouvant elle-même en difficulté a également proposé la **création d'un carnet de route** destiné aux nouveaux·elles arrivant·e·s. Celui-ci reprendrait l'ensemble des informations utiles. (Cellule orga-maga, extrait d'observation, 31 mars 2021)

Finalement, la formation apparaît également comme un levier important. D'une part, certain·e·s proposent **d'organiser des formations à la gestion du magasin en dehors des shifts**. D'autre part, la cellule impact social pourrait travailler sur la mise en place d'une **formation un peu plus poussée sur la gouvernance partagée** et qui s'adresserait à tous les coopérateur·rice·s.

3.3.2. Les réunions en cellules

Le cœur de la gouvernance partagée d'*OUFTICOOP* est la gestion par cellule. Ces cellules fonctionnent en majorité via des réunions. Par conséquent, cette partie du travail est majoritairement dédiée à l'analyse de ces réunions, mais aussi en moindre partie du fonctionnement général des cellules.

De façon globale, le cadre des réunions est le suivant : Il y a le premier et second liens désignés dans chaque cellule. Il y a également des rôles attribués pour les réunions : facilitateur·rice, secrétaire/scribe et parfois gardien·ne du temps. Ces rôles sont soit redistribués à chaque réunion, soit fixes, selon la cellule. L'ordre du jour est co-construit à l'avance et accessible à tou·te·s les membres de la cellule. De plus, un horaire de début

***Tour d'humeur/météo** est un moment où chaque personne présente exprime son état d'esprit au moment même. Il permet de capter comment chacun·e se situe dans la réunions et d'y porter attention.

et de fin de la réunion est prévu, ainsi qu'un tour d'humeur/de météo* en ouverture et clôture. Finalement, il y a un moment convivial prévu à la fin des réunions.

Hormis ce cadre, chaque cellule fonctionne avec des règles et des façons de faire différentes.

Constats

Tout d'abord, les ordres du jour sont assez chargés.

« Il y a trop de points à l'ordre du jour, et parfois des choses très concrètes, puis des choses plus vagues qui vont plus être des échanges presque philosophiques ou sur des valeurs. » (A.H., coopérateur et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Par conséquent, il arrive que les réunions tirent en longueur, malgré le temps prévu écoulé.

De plus, durant les réunions, il arrive que la parole soit coupée. Il y a des frustrations, car certain·es s'expriment alors que d'autres attendent depuis un moment pour prendre la parole. (Cellule produits, extrait d'observation, 21 avril 2021)

Pourtant, des cellules utilisent des gestes de facilitation du dialogue de façon informelle (Cellule orga-maga, extrait d'observation, 31 mars 2021), tandis que dans d'autres, c'est explicitement proposé de communiquer par les gestes pour éviter d'allonger les discussions ou de se couper la parole. Cependant, cela a vite été abandonné dans la réunion par la plupart. (Cellule produits, extrait d'observation, 21 avril 2021)

En revanche, au sein de la coopérative, toutes cellules confondues, règnent une écoute mutuelle et de la bienveillance.

« Ce qui marche bien, c'est l'écoute les uns des autres. Chacun est libre de donner son avis (...) Je ressens vraiment le côté bienveillant et égalitaire au sein de la coopérative (...) Je sens vraiment qu'il n'y a pas de jugement, et il y a des personnalités tellement différentes et c'est vraiment intéressant. » (A.H., coopérateur et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

La plupart du temps, lorsqu'une tension ou un conflit apparait, ils sont exprimés et réglés. Cette bienveillance se retrouve également dans les réunions, où chacun·e se sent responsable du bon déroulement de celle-ci, et par exemple, recentre l'attention lorsque les discussions se dispersent. (Cellule produits, extrait d'observation, 21 avril 2021)

Malgré ce cadre serein, tout le monde n'est pas à l'aise ou ne souhaite pas endosser de rôle durant les réunions, et certain·e·s ne prennent que peu la parole. (Extrait d'observations, mars-avril 2021)

« *Moi j'étais super mal à l'aise avec l'idée de faire facilitateur, car je n'étais pas du tout à l'aise avec les matières qu'on traitait, et ce n'est pas un rôle qui est évident pour moi.* » (A.H., coopérateur et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Ceci n'empêche pas que les décisions sont prises collectivement, via la gestion par consentement, sans que cela soit formalisé. (Extrait d'observations, mars-avril 2021)

Pourtant, dans plusieurs cellules, l'ensemble des membres sont d'accord sur le fait d'avoir parfois l'impression de ne pas avancer, et de rediscuter des mêmes sujets sans réellement prendre de décision. (Cellule orga-maga, extrait d'observation, 31 mars 2021)

Finalement, le moment convivial de fin de réunion permet de créer du lien entre les personnes de la cellule, mais aussi de rediscuter de façon informelle de certains points, de dissiper des tensions...

Raisons

Si l'ordre du jour est chargé, c'est sans doute parce que beaucoup de projets sont en cours, selon les cellules. Mais surtout parce que ceux-ci ne font pas systématiquement l'objet d'un tri et d'une priorisation. Par conséquent, tous les points déposés sont maintenus et doivent a priori être traités à la réunion. C'est pourquoi les réunions durent parfois plus longtemps que prévu.

S'il y a des tensions par moments, c'est parce que le cadre de réunion n'a pas été rappelé. Les membres de la réunion se situent donc dans des cadres de références divergents qui n'ont pas été accordés, et ont tendance à s'emporter dans leurs revendications propres plutôt que de recentrer leur attention sur l'objectif commun.

Dans ce cadre, l'utilisation de gestes* pour faciliter le dialogue est tout à fait appropriée. D'ailleurs, si elle est abandonnée, c'est parce que l'introduction au milieu de la réunion entre deux sujets, avec l'adhésion d'une partie de l'équipe n'est pas suffisante. Lors d'une réunion de la cellule produits, par exemple, ça a généré des tensions supplémentaires, car tout le monde ne pratiquait pas les gestes et ceux-celles qui les employaient étaient alors ignorés ou « dépassés » dans l'ordre de prise de parole.

*Les gestes de facilitation ont chacun leur signification et permettent une gestion de la parole plus fluide et harmonieuse. (Durieux, 2017)

De plus, si certain·e·s s'expriment moins ou occupent moins de rôles, c'est la plupart du temps parce qu'ils-elles ne se sentent pas suffisamment légitimes, que ce soit qu'ils-elles

pensent ne pas avoir suffisamment d'informations sur le sujet discuté, ou, quand il s'agit d'occuper un rôle, qu'ils-elles ont peur de ne pas faire aussi bien que d'autres.

Si, malgré certaines difficultés, l'ambiance générale dans la coopérative est bienveillante, c'est sans doute grâce aux nombreux éléments mis en place telles que des petites formations en gestion partagée, ou encore les formations en communication non-violente. Dans le même sens, la gestion par consentement est appliquée par tou-te-s de façon informelle, et ce grâce aux habitudes instaurées, aux formations et aux rappels réguliers aux principes de la gouvernance partagée.

Enfin, beaucoup ressentent l'impression de ne pas avancer dans les projets. Cela existe dans de nombreux-ses organisations reposant sur le temps bénévole de ses membres. En effet, il y a beaucoup de projets, mais il manque de forces vives.

« J'ai fait des appels lors des réunions pour m'aider, mais personne n'était intéressé donc j'ai un peu fait toute seule. » (Cellule produits, extrait d'observation, 21 avril 2021)

Pistes

Afin que le temps prévu pour la réunion soit respecté, **l'ordre du jour doit être adapté**. Pour ce faire, il pourrait être trié selon les priorités et le résultat attendu. En effet, selon qu'il s'agisse d'un point d'information, d'une décision à prendre ou d'un sujet à débattre, le temps à prévoir n'est pas le même. De plus, l'ordre de ces points peut être aménagé stratégiquement pour que la réunion soit dynamique et agréable.

« Peut-être qu'il faudrait décider plus clairement quels sont les moments et les sujets qui sont plutôt un échange d'idées, ou de l'ordre de la réflexion sur la coopérative ou ses valeurs, ou alors les moments où il s'agit de choses plus concrètes. Alors est-ce que ça devrait être des réunions différentes ? Peut-être. » (A.H., coopérateur et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Afin d'éviter des tensions qui surgissent en raison d'incompréhensions et de frustrations, **rappeler le cadre** bienveillant, d'écoute active et de communication non-violente ainsi que le cadre de fonctionnement de la réunion en début de celle-ci est important, malgré que le groupe se connaisse.

De plus, **l'inclusion de gestes facilitateurs** peuvent rendre la réunion plus fluide, à condition d'être instaurés dès le début de la réunion, en s'assurant que tou-te-s les membres ont compris et adhèrent aux différents codes. Ensuite, il est également essentiel que chacun-e soit attentif-ve à ce que les gestes soient pris en compte, et recadre quand ce n'est pas le cas.

Par ailleurs, **l'ajout d'un rôle « gardien-ne du cœur »** ou « gardien-ne de la paix » pour observer les tensions et les dysfonctionnements dans la communication durant la

réunion peut être intéressant. En effet, on pourrait attendre du/de la facilitateur-riche de s'occuper de cela ; cependant, la personne est souvent déjà relativement occupée et peut ne pas remarquer certaines tensions. (Cellule produits, extrait d'observation, 21 avril 2021)

Concernant la peur de ne pas être légitime à donner son avis ou à occuper un rôle, le principal travail est d'**encourager et de mettre en confiance les membres**. Cela peut se traduire par des techniques de partage de la parole, pour que chacun ait réellement l'espace pour s'exprimer, ou quand il s'agit d'occuper un rôle, par une tournante. Ces mécanismes devraient également permettre de créer un équilibre entre les membres plus investis et moins investis.

Concernant le sentiment éprouvé dans certaines cellules de ne pas avancer, bien que ce sentiment ne soit pas erroné, le problème n'est pas tant le manque de forces vives. En effet, c'est le propre de la coopérative, puisqu'elle fonctionne selon le temps et l'énergie que chacun-e veut bien y mettre. Sur ce point, l'attention doit se porter sur l'importance des projets, afin de **poser des priorités** et de réaliser ceux qui doivent l'être. Les autres ne doivent pas être réalisés à tout prix, à force d'épuiser les plus investis. De plus, l'autre point d'attention sur ce sujet est le fait que les trois heures de travail obligatoires par coopérateur-riche ne comptent actuellement que dans les shifts en magasin. Nous parlerons de ce dernier point un peu plus loin dans le travail.

Finalement, il est essentiel de **garder les réunions courtes** et de respecter le timing. De cette façon, elles restent agréables et donnent envie à ses participant-e-s de revenir. Pour cette même raison, les moments conviviaux sont également importants à conserver. (Extrait d'observation, 21 avril 2021)

3.3.3. **Les shifts (ou périodes de travail)**

Actuellement, les shifts représentent uniquement les trois heures de travail mensuelles obligatoires dans le magasin, mais peuvent aussi en théorie comprendre des heures de travail assumées par des personnes aux compétences spécifiques tel qu'en comptabilité par exemple. Ce sont ces shifts qui permettent de faire tourner le magasin. C'est la partie opérationnelle du projet, où la finalité et tout ce pourquoi les coopérateur-riche-s investissent du temps se concrétise. Ce qui nous intéresse dans leur analyse, selon l'angle de la gouvernance partagée, est surtout le principe du « shift » en lui-même, c'est-à-dire le fait de devoir prêter un nombre d'heures au service de la coopérative. Par conséquent, dans cette partie, nous nous concentrerons sur la raison d'être de ces shifts, ainsi que sur les limites que son utilisation actuelle rencontre.

Constats

Actuellement, le système de shifts tourne correctement, les horaires sont toujours complets, malgré la crise sanitaire liée au COVID-19. En effet, la crise a des conséquences sur la coopérative et ses coopérateur-riche-s, mais un équilibre a été trouvé

naturellement entre les personnes à risque qui n'occupent plus de shifts, et les personnes qui ne sont pas à risque et ayant plus de temps qui en occupent davantage.

D'ailleurs, des shifts de compensation sont prévus dans le ROI, où on dit que « *pour compenser une absence non prévue, le coopérateur doit effectuer deux shifts de compensation avant le prochain shift de travail prévu* », mais ils n'ont pas encore été mis en place. (OUFTICOOP, 2019b)

En revanche, seuls les shifts en magasin comptent comme du temps investi par le/la coopérateur·rice. Or, de nombreux·ses coopérateur·rice·s passent également beaucoup de temps dans les cellules. Par exemple, dans la cellule produits, certains s'occupent du rayon bière, ou fruits, ou viandes... de A à Z. Ce qui signifie qu'ils et elles cherchent de nouveaux produits, les commandent, aménagent les rayons, adaptent les quantités, etc. Toutes ces tâches représentent une quantité d'énergie et de temps qui ne sont pas valorisés. Donc, selon le ROI, si le·a coopérateur·rice manque un shift, malgré qu'il·elle ait passé plusieurs jours dans le magasin ce mois-là pour réaménager le rayon, il·elle est en défaut.

« *Actuellement, la valorisation du temps investi est exclusivement tournée sur les shifts en magasin, donc le concept « je donne trois heures toutes les quatre semaines » est exclusivement compté dans les shifts en magasin. Depuis le début on a prévu qu'on puisse décerner des shifts pour des compétences spécifiques qu'on ne peut pas retrouver par l'engagement bénévole spontané des personnes, mais on ne l'a jamais utilisé. Par exemple, les personnes qui sont actuellement engagées dans l'encodage des factures, etc., tâches qui demandent un certain investissement et un apprentissage du logiciel, font ça en plus de leur shift régulier. C'est la même chose pour la cellule administrative. Et là, il y a une question sur la budgétisation en temps.* » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Raisons

Si les shifts tournent correctement depuis le départ et que les compensations ne doivent pas être mises en pratique, c'est en raison de l'investissement supplémentaire de nombreux·ses coopérateur·rice·s. En effet, j'ai pu constater que beaucoup en réalisent plus que le shift requis, et ce pour des raisons variées. Certain·e·s estiment qu'ils en ont besoin pour ne pas oublier entre les shifts, car un mois, c'est trop espacé. D'autres apprécient tout simplement de travailler dans le magasin et ont le temps pour. D'autres encore y sont pour certaines livraisons.

Finalement, si le temps hors shifts n'est actuellement pas valorisé, ce n'est pas par manque de volonté, puisque ce sujet est en réflexion au sein de la coopérative. D'ailleurs, ils·elles sont conscient·e·s que ce changement permettrait à la coopérative d'être encore plus inclusive, grâce à une plus grande diversité des tâches possibles pour compléter son shift. Néanmoins, le défi est de taille, car il faut trouver un système qui

permette de garder un équilibre entre le temps disponible – c’est-à-dire trois heures par mois et par coopérateur·ice – et le temps nécessaire au total pour permettre aux cellules de tourner.

« On a actuellement 170 personnes qui font des shifts, pour 200 qui font des courses régulières. Ce qui signifie qu’une trentaine de personnes ont un statut de dispense, par exemple, parce qu’elles ne savent pas rester debout trois heures dans un magasin ou ailleurs. Ces personnes pourraient tout à fait réaliser leurs trois heures par mois dans du soutien administratif ou dans les cellules. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d’entretien, 5 avril 2021)

Pistes

Pour permettre l’ouverture des shifts à une plus grande variété de tâches, il faudrait que chaque cellule puisse **budgetiser le temps** dont elle a besoin par mois en shifts.

« Il faudrait arriver à dire que telle cellule, pour son fonctionnement, a besoin de x shifts par an à distribuer parmi ses membres. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d’entretien, 5 avril 2021)

De plus, comme l’a souligné un coopérateur, il est plus essentiel de **valoriser certaines tâches qui requièrent des compétences pointues**, plutôt que du temps en magasin. C’est-à-dire qu’il faudrait inverser le système où la mise à disposition des compétences spécifiques et nécessaires représente le « bonus » plutôt que le temps en magasin.

« Si on met par exemple en place pour la cellule compta le fait qu’une semaine sur quatre, l’encodage des factures vaut un shift, ce n’est pas pour autant que ces personnes-là ne vont plus faire le shift en magasin. Alors qu’actuellement on dit : « ce qui est important c’est que tu fasses ton shift en magasin, mais c’est super si en plus tu fais l’encodage des factures ». Ici, ça serait l’inverse, on dirait : « on a vraiment besoin de toi pour la compta, mais ça serait vraiment super si en plus tu fais un shift en magasin ». Dans les faits, ça ne changera rien puisqu’ils font quand même les deux. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d’entretien, 5 avril 2021)

Cependant, il me semble important de veiller à ce que l’ouverture des shifts ne soit pas un frein à l’investissement supplémentaire pour les personnes qui le souhaitent. C’est-à-dire que **le système doit garder sa souplesse et sa flexibilité actuelle** pour que chaque coopérateur·rice y trouve sa place.

Questionnements

Au-delà des difficultés de mise en place d’un tel système d’ouverture des shifts, le second obstacle résidera dans la comptabilisation effective de ceux-ci.

« La difficulté va être de savoir comment on estime que la personne fait bien quelque chose. Car parmi les personnes qui disent faire partie d’une cellule, il n’y a pas le

même niveau de contribution, donc sur base de quoi, qui va dire que cette personne-là mérite trois shifts pour son investissement, une autre deux, etc. ? » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d’entretien, 5 avril 2021)

3.3.4. La communication en interne

La gouvernance partagée repose sur un principe d’horizontalité selon lequel tout le monde est responsable. Dans ce cas, la transmission des informations est un point essentiel et complexe. La partie du travail qui suit permettra de faire l’état des lieux de la communication interne d’ *OUFTICOOP*.

Globalement, la communication générale passe principalement par des outils qui sont les suivants :

- Durant la phase de réflexion du projet, **un google drive** servait pour centraliser tous les documents. Cet espace était accessible à tous les membres. Puis il est resté à l’ouverture du magasin, en y ajoutant les membres au fur et à mesure. Aujourd’hui, il n’est presque plus utilisé.
- Avec l’opérationnalisation du magasin, il y a eu un type d’information purement pratique qui s’est greffé sur un autre système : **un trello**. Cet outil fonctionne avec des tableaux. Un de ceux-ci est par exemple destiné aux personnes qui font leur shift, et permet de centraliser les informations de cellules vers les shifteurs ou des shifteurs précédents vers les actuels, ainsi que les procédures classiques de gestion du magasin.

Il y a également :

- **un groupe Messenger**, créé à la base temporairement. Il sert maintenant à des échanges ponctuels. Tout le monde n’en fait pas partie, ce qui crée un clivage.
- **un groupe Facebook** qui au contraire a tout un public non-coopérateur – il y a 1000 membres du groupe pour 300 coopérateur·rice·s –.
- **un wiki** qui répondait d’abord à l’envie d’avoir un trombinoscope (*plateforme contenant le portrait des membres d’une assemblée* (Larousse, s. d.)) pour que chaque coopérateur·rice puisse se présenter. Le wiki reprend maintenant également des informations dans l’idée de s’émanciper du google drive. Tout le contenu statique est censé s’y retrouver.
- le projet d’avoir **un forum** modéré et exclusivement réservé aux coopérateur·rice·s pour favoriser des échanges en profondeur et des débats d’idées. Ce forum serait un complément aux assemblées générales, particulièrement dans le contexte de la crise sanitaire qui empêche les rencontres physiques.
- **une newsletter** qui permet de faire de la communication descendante.

Dans cette partie, nous n’allons pas analyser chaque outil et sa pertinence, mais plutôt leur impact sur le fonctionnement en gouvernance partagée.

Constats

Du point de vue de la communication, le constat est unanime, il y a une abondance de communication et un excès de moyens pour diffuser celles-ci. Par conséquent, les informations sont dispersées et la plupart des coopérateur·rice·s sont perdus, et n'ont pas accès toutes les informations dont ils·elles ont besoin.

De plus, il y a une volonté de la part des cellules communication interne et externe de fusionner.

« Les gens, lors des séances, disent qu'il y a trop d'outils de communication, et c'est vrai. Il y a beaucoup trop et ça ne va pas. » (A.G., coopératrice et membre de cellules, extrait d'entretien, 9 avril 2021)

« On a accès à tout, mais il y a tellement d'informations qu'on ne sait plus où elles sont. » (A.T., coopératrice et membre de cellules, extrait d'entretien, 9 avril 2021)

« Des gens pas du tout habitués à l'informatique doivent vraiment patiner ou passer à côté de pleins de trucs. » (B.L., coopérateur et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

« Des personnes très motivées ont voulu s'impliquer et n'ont pas su trouver suffisamment d'informations ou ont eu l'impression qu'il fallait s'adresser aux bonnes personnes pour se faire connaître ou faire connaître leur intention de s'impliquer. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Raisons

S'il y a autant d'outils de communication, c'est parce qu'ils sont apparus au fur et à mesure pour répondre à des besoins différents.

Ensuite, les coopérateur·rice·s sont perdus par la quantité d'informations et d'outils, parce qu'ils et elles n'ont pas une vision d'ensemble claire, que certains outils ne sont pas intuitifs, et pour certain·e·s, parce qu'ils·elles ne sont pas à l'aise avec les outils informatiques.

« Celui qui veut avoir accès aux informations, il peut, et je trouve que c'est déjà bien pour un projet comme le nôtre avec autant de communications. On s'en sort déjà bien. » (A.T., coopératrice et membre de cellules, extrait d'entretien, 9 avril 2021)

Les cellules de communication interne et externe souhaitent fusionner pour créer un plan de communication global envers les coopérateur·rice·s potentiel·le·s et actuel·le·s.

Pistes

Concernant cette difficulté à trouver les informations et à les partager aisément, les pistes principales seraient de **simplifier le système informatique**, idéalement en

centralisant l'ensemble des informations **sur un même canal**, mais aussi de **former les membres** de la coopérative au système de communication mis en place.

« Soit on change de système informatique, soit on l'adapte, car plein de gens ont l'air de ne pas le maîtriser. Mais les personnes comme moi qui ont pris le temps de le maîtriser pourraient prendre le temps de leur montrer comment ça marche. En tout cas, ça serait chouette d'avoir un seul outil informatique. » (A.H., coopérateur et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

« Une bonne chose serait de centraliser le plus de canaux de communication possible. » (B.L., coopérateur et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

« La solution serait de n'avoir plus qu'un seul outil, et c'est en cours, je pense. » (A.G., coopératrice et membre de cellules, extrait d'entretien, 9 avril 2021)

Questionnements

La communication est difficile à structurer et cadrer dans un projet qui regroupe 300 personnes. Tant à cause de la quantité d'informations, que du nombre de personnes impliquée, mais aussi des capacités du temps de chacun·e pour recevoir les informations et se tenir à jour.

D'ailleurs, le problème se pose dans de nombreuses organisations, et n'a peut-être pas de réponse qui puisse convenir aux besoins de tout le monde.

3.3.5. La rencontre entre obligations légales et pratiques

Comme vu dans l'étude de cas sur les Compagnons de la Terre, la base légale, c'est-à-dire le statut juridique, entraîne des obligations du point de vue de la gouvernance et de la responsabilité. Ces obligations peuvent être un frein à la volonté d'une horizontalité totale. Ce qui suit vise à analyser comment *OUFTICOOP* gère ces obligations tout en gardant une gouvernance partagée.

Constats

Concernant le conseil d'administration, leurs compétences et responsabilités sont déléguées à la cellule coordination. Cette délégation est permise par les statuts. Cependant, cela ne les dispense pas de leur responsabilité en cas de faute dans la gestion. (OUFTICOOP, 2019a)

C'est également au CA que revient la tâche de créer des groupes de travail – cellules – et de décider de leurs responsabilités. (OUFTICOOP, 2019a)

De plus, les statuts de création de la coopérative ont été rédigés en 2019, et sont inspirés de la gouvernance partagée présentée par l'Université du Nous et du Colibri. Ils ne correspondent pas tout à fait à la réalité, puisque les principes inscrits dans les statuts

tels que les élections sans candidat, la durée des mandats de premier et second lien dans les cellules, la gestion par consentement... ne sont pas appliqués à la lettre.

« On vit avec un texte [les statuts, nldr] qui ne décrit pas tout à fait comment ça se passe, mais avec, de plus en plus, une prise de conscience liée au nombre de personnes qui augmente, les premières forces vives qui commencent à s'essouffler, etc. que ça ne serait peut-être pas plus mal de fonctionner comme on l'avait écrit finalement. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Raisons

Les statuts n'ont pas été respectés à la lettre parce que la taille et la jeunesse de la coopérative l'ont permis jusqu'ici. En effet, initialement et jusqu'il y a peu, la plupart des coopérateur·rice·s se connaissaient, et la communication passait facilement.

« C'est compliqué de prendre le tournant entre un petit groupe d'une vingtaine de personnes qui avait pris l'habitude de prendre toutes ses décisions tous ensemble, vers l'autonomisation de cellules qui prennent leurs responsabilités par rapport à leur domaine, qui budgétisent en temps et en argent, et qui établissent des traces de leurs décisions pour les rendre accessibles à tou·te·s. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Pistes

Au vu du nombre croissant de coopérateur·rice·s, il est temps **de cadrer les procédures** de façon plus formelle quand il s'agit de décisions importantes pour la vie de la coopérative, afin d'éviter les conflits et les incohérences.

3.3.6. La légitimité des décisions prises en gouvernance partagée

Il s'agit ici de mesurer la légitimité des décisions prises au sein de *OUFTICOOP*. Ce facteur peut sembler subjectif, c'est pourquoi il a été précisé aux prémices de la recherche selon la définition proposée par David Van Reybrouck.

Selon lui, « la légitimité répond à la question : dans quelle mesure l'ensemble des parties prenantes sont d'accord avec les solutions mises en place ? Ainsi, la légitimité correspond au soutien des parties prenantes à l'action prise. ». (Van Reybrouck, 2014)

De plus, nous ajouterons une perspective, qui est la légitimité que ressentent les coopérateur·rice·s individuellement à prendre part aux décisions.

Constats

D'un point de vue individuel, la légitimité ressentie diffère d'une personne à l'autre.

« D'une personne à l'autre, la légitimité peut varier. » (Coopératrice, extrait d'entretien, 1 avril 2021)

« En étant plus impliqué que des coopérateurs qui viennent juste faire leur shift, mais beaucoup moins impliqué que beaucoup de personnes dans les cellules, je sens, pas un déséquilibre, mais on n'est pas dans le même truc. C'est différent. Ça crée quelque chose d'assez vaste, assez organique. » (A.H., coopérateur et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Du point de vue global, la légitimité semble assez forte. En effet, personne ne semble remettre en question la légitimité des décisions prises. (extrait d'observations, mars à mai 2021) Cependant, ce sont souvent les mêmes personnes – celles qui font partie d'une ou plusieurs cellules – qui s'investissent et participent aux diverses activités de la coopérative.

« Je suis impliqué de façon modérée, et je me retrouve [en réunion de cellule, ndlr] avec des gens qui prennent beaucoup de choses en place, et moi que je n'ai pas spécialement tout suivi, je n'ai pas grand-chose à dire, mais les décisions me semblent justes. » (A.H., coopérateur et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Finalement, du point de vue des cellules, il semble qu'il y a un blocage : les cellules remontent la plupart du temps vers la coordination pour valider leurs décisions.

« C'est peut-être la difficulté des cellules pour prendre les décisions, c'est qu'elles ne se sentent pas légitimes. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Raisons

Il semblerait que ce qui creuse l'écart dans le sentiment de légitimité de chacun·e à prendre part aux décisions est le degré d'investissement. C'est-à-dire que plus une personne est investie, plus elle se sent légitime pour prendre part aux décisions. D'ailleurs, « celui qui fait est légitime » est un des principes qui accompagne le droit à l'erreur chez *OUFTICOOP*. En revanche, il est clair que ce principe n'a pas vocation à laisser entendre que celui qui ne fait pas ne l'est pas. Il s'agit plutôt d'un ressenti individuel qui n'est pas contré, et c'est sur ce point qu'il faut porter une attention.

« Personnellement, je me sens plus légitime sur certaines choses parce que je m'investis. » (Coopératrice, extrait d'entretien, 1 avril 2021)

Du point de vue global, ce qui permet une si grande légitimité, c'est la possibilité pour chaque coopérateur·rice de s'exprimer et d'agir, que ce soit en rejoignant une ou plusieurs cellules, en prenant des shifts, mais aussi en donnant son avis via les canaux de communication ou AG.

« On a des retours ou des suggestions de coopérateurs qui ne sont pas dans le groupe. Les cellules ne sont pas fermées, on peut s’y investir mais aussi donner son avis » (Coopératrice, extrait d’entretien, 1 avril 2021)

« Tout le monde a la légitimité de s’inscrire dans un groupe, de donner son avis, de faire des choses dans le magasin pendant son shift, car on a une liberté de réorganiser, etc. » (Coopératrice, extrait d’entretien, 1 avril 2021)

Si le degré de légitimité semble lié au degré d’engagement, on peut se demander ce qui cause une telle difficulté à recruter dans les cellules.

L’élément qui ressort, au-delà du manque de temps ou d’envie des coopérateur·rice·s, est que les appels à rejoindre les cellules manquent de concret et ne les touchent pas suffisamment.

« Les appels [à participation dans les cellules, ndlr] manquent parfois de concret. Donc à part dire « on engage », ça ne dit pas spécialement pour quoi faire, ou combien de temps ça va prendre. C’est peut-être un frein dans l’investissement de certaines personnes. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d’entretien, 5 avril 2021)

Les cellules éprouvent des difficultés à prendre des décisions seules parce qu’elles n’en ont pas l’habitude, mais surtout parce qu’elles n’ont pas tous les éléments pour le faire. En effet, les cellules n’ont pas de budget imparti, elles doivent donc passer par la coordination, voire l’AG dès qu’une décision a un coût.

Pistes

Pour contrer le ressenti de non-légitimité de certain·e·s membres, on peut chercher à **réimpliquer les coopérateur·rice·s dans la vie de la coopérative**. Cela passe principalement par de la communication et de la transparence sur ce qu’il se passe dans la coopérative – Le OUFTI’magazine en est un exemple efficace –, mais aussi des événements qui permettent de créer un sentiment d’appartenance au groupe et au projet. Cependant, il ne faut pas croire que c’est pour autant que tout le monde va effectivement s’engager et prendre part aux décisions. Il est clair que cela ne sera pas le cas, car chacun·e a une motivation différente à faire partie du projet. En revanche, ce qui est important, c’est qu’au-delà d’en avoir l’opportunité, chaque coopérateur·rice soit légitime et se sente légitime à prendre part aux décisions de façon claire et univoque.

Concernant la difficulté à recruter, **une réflexion sur la façon de lancer les appels à joindre les cellules**, et la façon dont ceux-ci sont perçus par les coopérateur·rice·s plus en recul serait intéressant.

« Il y a quelque chose à améliorer, on pourrait faire un résumé plus visuel et plus didactique pour inciter les gens à vraiment participer, et leur montrer qu’ils sont les

bienvenus. Le OUFTI'magazine pourrait jouer ce rôle-là. » (A.T., coopératrice et membre de cellules, extrait d'entretien, 9 avril 2021)

Enfin, pour que les cellules se sentent à l'aise de prendre les décisions seules, il est nécessaire de **clarifier leurs droits en tant que cellule**, mais aussi de **les former à la gestion budgétaire**.

« *C'est compliqué d'autonomiser les cellules par rapport à des décisions si on ne cadre pas aussi les moyens qui vont avec. Pour moi, il faut que chaque cellule soit éduquée au concept budgétaire.* » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

3.3.7. **L'efficacité dans la prise de décision en gouvernance partagée**

Selon David Van Reybrouck, « *l'efficacité répond à la question : combien de temps faut-il pour mettre en œuvre des solutions réelles aux problèmes qui se présentent ? (...)* L'efficacité correspond à la capacité d'agir. ». (Van Reybrouck, 2014)

Il s'agit donc ici de mesurer l'efficacité de *OUFTICOOP* dans la prise des décisions.

Constats

Plusieurs membres soulignent la longueur des débats, et la lenteur dans la prise de décisions et le passage à l'action au sein des réunions en cellules. Pourtant, le fonctionnement en cellules est censé permettre l'efficacité.

« *Un défaut du fonctionnement est la lourdeur et la lenteur des décisions.* » (B.L., coopérateur et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

« *Ce fonctionnement ralentit la mise en place de certaines choses. Par exemple, quand on discute du réaménagement du rayonnage, on échange, ça part dans tous les sens.* » (A.H., coopérateur et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Cependant, ce constat est à nuancer en fonction de chaque cellule, puisque certaines d'entre elles estiment être suffisamment efficaces.

Raisons

Le fonctionnement en cellules ne permet actuellement pas à la coopérative d'être efficace comme elle le devrait, en raison des soucis de légitimité exprimés dans la section précédente. En effet, si l'autonomisation des cellules n'est pas assumée, celles-ci ne peuvent pas être efficaces.

« *Techniquement, ça devrait être efficient, mais dans l'application qu'on en a, c'est plus compliqué.* » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Ensuite, les réunions en cellules perdent en efficacité pour les raisons évoquées précédemment dans la section « Les réunions en cellules ».

Enfin, les difficultés de communication, également évoquées précédemment dans la section « La communication », entraînent un ralentissement dans les décisions, en raison du temps pris par l'information pour arriver aux bonnes personnes.

« Ça bloque les gens dans leur prise d'initiative de devoir se coordonner avec les autres. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Pistes

Une fois la préoccupation concernant **la légitimité résolue au sein des cellules**, c'est-à-dire une fois que celles-ci seront autonomisées, l'efficacité suivra.

« L'autonomisation de chaque cellule par rapport à ses aspects rendra les interactions entre les cellules moins contraignantes de façon à ce que les initiatives prises à l'intérieur d'une cellule puissent avoir la voie libre pour être mises en place. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

De plus, les réunions menées par les cellules pourraient également permettre de gagner en efficacité grâce à **l'utilisation de techniques d'animation** et d'autres éléments cités dans la section « Les réunions en cellules ».

Enfin, le **besoin d'une personne pour centraliser les informations et coordonner** les projets est également un élément qui ressort.

« C'est dommage parfois qu'il n'y ait pas quelqu'un qui coordonne. » (B.L., coopérateur et membre de cellules, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

« Le fait de ne pas avoir une personne qui est tout le temps au magasin pour faire les transitions et centraliser les informations reste problématique. Il y a des choses qui ne passent pas, car on ne sait pas toujours qui informer ou pour d'autres raisons. » (Coopératrice et membre de cellule, extrait d'entretien, 1 avril 2021)

3.3.8. Les éléments globaux relatifs à la gouvernance partagée

Cette section sert à recenser une série de points plus généraux qu'il m'a paru important de mentionner, sans que ceux-ci ne puissent correspondre à une seule des catégories parcourues précédemment.

Constats

Tout d'abord, comme dans beaucoup d'organisations basées sur le bénévolat, la coopérative est confrontée à des degrés d'investissements différents de ses membres.

D'un côté, chacun-e est libre de s'investir selon ses possibilités, besoins et envies. D'un autre côté, certain-e-s s'investissent énormément et s'épuisent.

Ensuite, un des points forts chez *OUFTICOOP* est que les membres peuvent prendre des initiatives et y sont encouragés. En revanche, ces initiatives ne sont pas coordonnées. (Cellule coordination, extrait d'observation, 22 avril 2021)

De plus, il y a des zones de confusion entre les responsabilités des cellules. Par exemple, dernièrement, les membres de la cellule produits souhaitaient rentrer de nouveaux produits dans le magasin, mais se sont retrouvés confrontés à un manque de place. Ils ne savaient alors pas quelle était leur responsabilité dans ce souci, et s'ils avaient le droit de prendre des décisions pour faire de la place, ou si c'était à la cellule orga-maga de le faire. (Cellule produits, extrait d'observation, 21 avril 2021)

Finalement, un des points faibles de la coopérative est qu'elle ne planifie pas sur le moyen et long terme. En effet, le business plan n'est par exemple pas suivi, et certains aspects ont été laissés de côté parce qu'ils ne semblaient pas nécessaires au début. Ces aspects relèvent principalement du cadre pensé pour la gouvernance partagée.

« Pour moi, il y a un manque de vision à moyen terme. On est très forts pour gérer l'instant, mais pas vraiment la vue à plus long terme. Par exemple, on a un employé pour un an grâce à un subside, mais on n'a pas une planification qui met un maximum de chances de notre côté pour pérenniser cet emploi. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

« Le business plan, depuis le jour un, n'a pas été suivi. On a tout fait avec un budget zéro, de la récup', etc. On a été prudents, mais ça veut dire qu'aujourd'hui, on n'a plus aucune ligne budgétaire. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

« En juillet, ça fera deux ans que les premiers liens sont en place. Au départ, on n'avait pas prévu de durée sur ces premiers liens, mais on va se dire que c'est bien d'avoir un temps limité sur les mandats, donc on va les remettre en jeu. C'est pertinent car aujourd'hui il y a dix fois plus de membres dans la coopérative. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Raisons

La différence d'investissement entre les membres est courante dans les associations bénévoles. Cependant, le surinvestissement peut entraîner la perte de membres importants pour le projet.

D'ailleurs, si la coopérative peut sembler manquer de coordination, c'est d'une part parce qu'elle fonctionne sur base de bénévolat (et d'un travailleur rémunéré), et que malgré un système bien cadré de gouvernance, les membres n'ont pas toujours le temps

pour coordonner les projets comme cela pourrait être fait dans un milieu professionnel, mais aussi d'autre part, car la communication ne passe pas bien, comme expliqué dans la section « La communication interne ».

C'est également de ces soucis de communication et de coordination que proviennent les confusions ponctuelles en termes de responsabilité de cellules.

La gestion à moyen et long terme a été mise de côté après un long moment de gestation du projet, pour laisser place à l'opérationnel. De plus, certains principes de la gouvernance partagée ne sont pas tout à fait respectés pour plusieurs raisons. D'abord, simplement parce que ceux-ci ne sont parfois pas assez rappelés, mais aussi parce que les membres se sentent suffisamment à l'aise pour fonctionner sans les formaliser.

Pistes

Afin de trouver un équilibre entre le fonctionnement de la coopérative et l'investissement de ses membres, il est important de **trier et prioriser les projets en fonction des ressources disponibles**, non seulement financières, mais aussi et surtout humaines. Il est important que chacun·e puisse poser ses limites, et qu'ensuite le projet soit pensé en fonction. Cela permettra à chacun de pérenniser son engagement et de se sentir bien dans celui-ci.

Afin de mieux se coordonner et centraliser les informations, la cellule communication est en train de **travailler sur un plan de communication**.

De plus, **d'avantage de ponts vont être installées entre les cellules** pour les activités qui pourraient être à cheval entre deux ou plusieurs cellules. Concrètement, des groupes de travail temporaires inter-cellules seront créés pour gérer l'activité. (Cellule coordination, extrait d'observation, 22 avril 2021)

Afin de pérenniser la coopérative, il est essentiel de garder une vision à moyen et long-terme, d'autant plus qu'*OUFTICOOP* grandit de jours en jours. Pour ce faire, **le CA a la fonction de réfléchir à la stratégie**, et il ne doit pas la laisser de côté.

« C'est une réflexion qui se fait parfois de façon minime dans le CA, que de se dire qu'il faudrait peut-être repositionner le CA comme étant la cellule de vue à plus long terme. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

« Il faudrait recontractualiser les mandats, et décider ce qu'on attend des rôles de premier et second lien. » (J.V.H., coopérateur et administrateur, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

EN CONCLUSION

L'analyse de la coopérative *OUFTICOOP* permet de retirer de multiples enseignements. J'ai pu identifier plusieurs éléments qui favorisent son bon fonctionnement en gouvernance partagée, mais aussi certains freins potentiels. Finalement, j'ai pu, à l'aide de nombreuses observations et des précieux témoignages reçus, mettre en avant quelques recommandations.

Tout d'abord, les points forts de *OUFTICOOP* concernant sa gestion partagée sont :

- la souplesse conservée dans le cadre ;
- la formation continue des membres à la gouvernance partagée, à la communication non-violente, etc. ;
- l'accessibilité à tou-te-s par sa simplicité de fonctionnement ;
- la remise en question des pratiques fréquente et possible par chacun-e ;
- la liberté d'initiative ;
- le droit à l'erreur, qui favorise une ambiance bienveillante.

Ensuite, ses points faibles sont :

- la difficulté de trouver et transmettre les informations ;
- le faible taux de nouveaux membres dans les cellules ;
- la mise de côté de la stratégie de long terme.

Finalement, les recommandations issues de ces constats sont de :

- mettre en place une stratégie pour impliquer davantage l'ensemble des coopérateur-ric-e-s, en respectant toujours la capacité d'investissement de chacun-e ;
- être attentif à ne pas tout miser sur l'opérationnel au détriment de la stratégie ;
- veiller à cadrer davantage les processus de prise de décision pour prévenir les conflits interpersonnels ;
- veiller à ce que les personnes fondatrices ne soient pas indispensables à la pérennité du projet, au même titre que l'ensemble des autres coopérateur-ric-e-s ;
- maintenir le groupe consacré à la réflexion sur la gouvernance ;
- réaliser un processus de passation et de consignation des informations dans les cellules pour une pérennité de leur gestion.



1.2. (Retour sur) La gouvernance partagée dans les initiatives de Transition liégeoises

Hormis les *Compagnons de la Terre* et *OUFICOOP*, nos deux études de cas dans ce travail, de nombreuses initiatives de Transition⁷ expérimentent la gouvernance partagée. En voici quelques exemples.

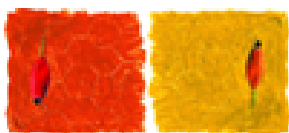


Le **Val'heureux**, l'asbl de la monnaie locale liégeoise, fonctionne via 5 *Vals* - comités régionaux – et 3 comités de gestion qui fonctionnent en autonomie et se rassemblent lors d'assemblées interrégionales *InterVal*. De plus, pour respecter les obligations légales, il y a un CA, mais le pouvoir de décision est délégué à l'*InterVal*. (A.S.B.L. Le Val'heureux, 2017)

L'asbl **sans patron**, un collectif qui vise à faire perdurer une boulangerie, mais aussi à développer d'autres activités telles qu'un espace cantine et un bar associatif, se veut horizontale, autonome et participative. L'équipe de huit personnes fonctionne en autogestion. (K., membre de l'A.S.B.L., extrait d'entretien, 3 mai 2021)



Le **Cynorhodon** est un centre d'insertion socioprofessionnelle (CISP) constitué en ASBL, dont l'activité principale est la formation pour adultes en pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. (Cynorhodon, 2017) Ses membres fonctionnent en auto-gestion de façon informelle. Plusieurs mécanismes sont également mis en place au sein du CA, de l'AG et des réunions pour que chacun y trouve sa place et se sente impliqué. (M.B., directeur, extrait d'entretien, 25 mai 2021)



Les **forêts-jardins de Liège**, un collectif qui s'est créé spontanément à la suite de chantiers collectifs à la *Cité s'invente*, a choisi progressivement de créer des cellules pour les différents besoins qui apparaissent, on retrouve par exemple les cellules : juridique, communication, transformation, économie... (A.J., membre du collectif, extrait d'entretien, 15 mai 2021)



Figure 8 : Forêts-jardins, chantier collectif, 2021.

⁷ Le réseau de la Transition différencie les initiatives de Transition purement citoyennes, et les projets collectifs qui se « sentent proches de la philosophie de la Transition ». (Réseau Transition.be, s. d.) Cependant, cette différenciation n'est pas claire. D'autant plus que toutes les initiatives ne se relient pas formellement au réseau. Par conséquent, la liste énoncée n'est pas officielle ou formelle, mais basée sur les observations, les échanges et les connaissances que j'ai pu acquérir au cours des trois dernières années, passées dans le milieu liégeois de la transition.

À travers cette partie et l'exploration du cas des Compagnons de la Terre et de OUFITCOOP, nous avons pu observer quelles approches de la gouvernance sont mises en pratique dans les initiatives de transition à Liège.

EN CONCLUSION

Ce qui lie tous les groupes et toutes les expériences en gouvernance partagée, c'est la volonté de créer du lien, de produire un projet commun. La plupart espèrent que les choses se mettent en place naturellement : ils et elles explorent, bricolent, expérimentent, sont confronté·e·s à des échecs et cherchent à les surmonter.

Cependant, on a tendance, en tant que groupe autogéré, à accorder une confiance démesurée à l' « instinct naturel » au détriment d'une organisation des systèmes de décision et d'une compréhension des mécanismes de fonctionnement en collectif. Dans ce cadre, le projet est mis à l'épreuve des conflits interpersonnels, selon l'assemblage des diverses personnalités, ou peut tout à fait fonctionner grâce à une grande motivation de ses membres, mais rien ne garantit une stabilité dans sa gestion et sa pérennisation.

Or selon Rumpala, « *un projet social et politique ne vaut jamais uniquement par l'horizon idéal qu'il décrit. Ses conditions de réalisation comptent tout autant, et peut-être plus.* » (Rumpala, 2009)

Comment procéder alors ? De nombreuses techniques visant à faciliter la collaboration voient le jour pour aider les groupes à s'organiser et à prendre les décisions ensemble. On peut citer par exemple les outils d'intelligence collective comme le Word Café, le forum ouvert, les tours de parole... Mais aussi des systèmes de fonctionnement tels que la sociocratie ou l'holocratie. (Servigne, 2011d)

C'est au groupe de s'organiser pour faire respecter le principe d'équivalence⁸, la parole de chacun·e et surtout les règles de bases fixées par celui-ci. Leur respect entraîne un sentiment de sécurité qui lui-même permet aux membres du groupes de se mettre en confiance. C'est en étant en confiance que chacun·e va oser s'exprimer et qu'une dynamique de coopération s'installera. Finalement, ce climat permet de motiver les membres du groupe et à chacun·e de prendre part à la décision. (Servigne, 2011a)

Enfin, en région liégeoise, il n'y a pas d'espace dédié à l'échange et la rencontre entre les différents groupes qui expérimentent des gouvernances partagées. La création de ce dernier pour instaurer une dynamique collaborative pourrait permettre aux groupes d'évoluer plus rapidement et plus positivement, tout en créant des liens locaux.

À présent, nous allons tenter de déterminer quels sont les atouts et les limites de ces expérimentations collectives en réponse à la crise démocratique.

⁸ Le principe d'équivalence consiste en l'équivalence entre les membres du groupe dans la légitimité.

PARTIE III L'IMPACT DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE DANS LES INITIATIVES SUR LA CRISE DÉMOCRATIQUE

1. Le contexte

Si le postulat de Rob Hopkins est que les initiatives de Transition impulsent le changement du bas et fournissent un cadre dynamique pour des initiatives à un niveau supérieur sur les questions environnementales (Hopkins, 2010), nous pouvons nous demander s'il en est de même pour la question de la démocratie.

Dans cette partie, nous chercherons à établir une ébauche de réponse et non une tentative de réponse exhaustive à la question suivante – qui nécessiterait d'y consacrer une recherche à part entière – :

Si à l'échelle locale on enregistre de nombreuses avancées dans la gouvernance partagée, quel est l'impact que l'on peut espérer à l'échelle globale ?

Cette partie a été rédigée sur base de témoignages de personnes issues d'initiatives liégeoises de transition, mais aussi de personnes du monde entier via divers documentaires.

2. Les atouts

Deux contributions majeures découleraient de l'expérimentation de la gouvernance partagée dans les groupes locaux : d'un côté, elle provoque un **changement de position chez les parties prenantes de ces initiatives** sur leur place en tant qu'acteur·rice de la société ; d'un autre côté, par effet domino et de propagation, elle peut permettre indirectement **l'innovation dans les pratiques au niveau politique local**.

2.1.1 **Au niveau individuel : un changement culturel**

Un membre de *OUFTICOOP* estime que fonctionner en gouvernance partagée nous rend acteur·rice du projet et membre à part entière d'une communauté. (B.L., acteur de la transition à Liège, extrait d'entretien, 5 avril 2021) Un autre explique que « *le fait que ce soit quelque chose de concret [la pratique de la gouvernance partagée, ndlr], pas juste des idées, ça peut apprendre aux gens qui en font partie à changer de perspective sur la*

façon dont les rapports entre les gens et les groupes fonctionnent ». Il ajoute que « *dans un monde individualiste, avec la compétition qui est favorisée dès l'école, toutes les initiatives qui existent, ça répond à une envie de faire différemment, à un désir de fonctionner autrement que le monde ambiant* ». (A.H., acteur de la transition à Liège, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Enfin, Christian Jonet estime que « *ça participe à changer la culture démocratique des gens, à se rendre compte que la démocratie que n'est pas juste de glisser un morceau de papier dans une urne tous les quatre ou cinq ans, mais que ça peut se vivre au quotidien* ». Il conclut que « *le premier impact est culturel, où on se dit qu'on peut faire les choses différemment* ». (C.J., acteur de la transition à Liège, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

Son discours est rejoint par celui de la fondatrice d'OUFTICOOP, qui explique que « *la vraie démocratie, c'est de rendre les gens capables de débattre et de donner leur avis. On reproche souvent aux gens de ne pas s'exprimer, mais on ne leur a pas appris. Ce n'est pas si facile de s'exprimer clairement, sereinement, et de faire la différence entre être au service de son intérêt personnel ou au service d'un projet commun. C'est un cheminement, ça s'apprend. Fonctionner en gouvernance partagée permet, individuellement, de faire ce cheminement* ». (R.D., actrice de la transition à Liège, extrait d'entretien, 5 avril 2021) Pour finir, on apprend que le débat ce n'est pas une victoire sur l'opinion de l'autre, mais c'est de s'organiser pour trouver une solution ensemble.

2.1.2 Au niveau collectif : une propagation horizontale

Selon deux coopératrices chez OUFTICOOP, « *le fait qu'il y ait de plus en plus de projets comme en gouvernance partagée, cela prouve que ça répond à un besoin de vivre et d'échanger autrement. Ça prend peut-être dix fois plus de temps de prendre des décisions ensemble, mais c'est tellement plus porteur de sens : c'est construit par et pour un groupe, et donc c'est solide* ». (AG et A.T., actrices de la transition à Liège, extrait d'entretien, 9 avril 2021)

Deux autres coopérateurs ajoutent que ce qu'on apprend dans le fonctionnement d'un groupe permet de reproduire ce fonctionnement dans d'autres groupes. Ils estiment qu'au-delà de faire fonctionner un magasin avec trois cents personnes, celles-ceux qui y participent activement peuvent être des moteurs de changement de dynamique dans les autres organisations où elles se trouvent, et amener le changement de société petit à petit. (A.H. et J.V.H., acteurs de la transition à Liège, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

L'Université du Nous ajoute finalement : « *Changeons nos manières de fonctionner ensemble dans nos communautés, de manière à changer la manière dont la société fonctionne, par effet domino* ». (Université Du Nous & Mouvement Colibris, 2017)

2.1.3 Au niveau politique : une propagation verticale

Une actrice de la transition liégeoise estime que la ville de Liège manifeste l'intérêt d'aller vers le·a citoyen·ne, en accordant des fonds à des projets participatifs, en rendant la participation à ses conseils communaux plus accessibles, etc. Elle estime que ce sont des projets tel qu'*OUFTICOOP* qui permettent cela. Elle ajoute que le système politique tel qu'on le connaît n'est pas prêt de changer, mais la façon de prendre les décisions change, les politicien·ne·s ont besoin de rendre une place aux citoyen·ne·s, et ils·elles le font petit à petit. (Actrice de la transition à Liège, extrait d'entretien, 1 avril 2021)

« *Les dynamiques mises en place et l'évolution de la société font bouger les politiques. Le changement peut venir du terrain pour certaines choses. Je pense que l'aspect participatif va prendre de plus en plus de place parce qu'ils [les politicien·ne·s, ndlr] se rendent compte que c'est nécessaire.* » (Actrice de la transition à Liège, extrait d'entretien, 1 avril 2021)

Ensuite, les membres de la *boulangerie Sans patron* sont convaincu·e·s que « *les dynamiques collectives et autogestionnaires sont des outils nécessaires pour inventer d'autres manières de répondre à ces multiples crises.* » (ASBL Sans Patron, s. d.)

Finalement, d'après Tim Jackson, « *les initiatives de Transition pourraient offrir indirectement des perspectives d'innovation politique, et ce grâce aux processus participatifs mis en place qui permettent une bonne compréhension du contexte social et institutionnel* ». (Jackson, 2005)

3. Les limites

« *On voit des expériences comme le G1000 ou la convention citoyenne en France. Les gouvernements sont informés de ces expériences plus participatives, mais on reste dans une culture politique où l'organe politique pense être le visionnaire et celui qui sait* ». (C.J., acteur de la transition à Liège, extrait d'entretien, 31 mars 2021)

« *La pratique de la gouvernance partagée dans les collectifs, ça peut-être un moteur de changement, mais je n'idéalise pas non plus, car les résistances du monde alentour sont hyper lourdes, et il faut aussi avoir des gens qui ont envie de réfléchir à leur vie.* » (A.H., acteur de la transition à Liège, extrait d'entretien, 5 avril 2021)

Bien que les initiatives de Transition contribuent indirectement à la lutte politique et directement à la construction de nouveaux possibles, elles ne peuvent suffire seules à mettre en place un autre monde. En effet, il ne suffit pas de s'occuper de sa communauté en laissant tomber la sphère politique, car celle-ci a bien trop d'influence et de pouvoir sur nos sociétés. (Bonfond, 2017)

4. Les perspectives

Un débat oppose souvent des personnes qui ont pourtant le rêve commun d'un monde différent, où le pouvoir serait partagé, où l'on respecterait les écosystèmes, où il n'y aurait plus d'injustices et d'inégalités, mais qui se disputent sur la manière d'y parvenir. En réalité, on pourrait diviser en trois grandes catégories les façons d'agir pour créer du changement : Il y en a qui font « avec », ceux et celles qui font « sans » et ceux et celles qui font « contre » le système. (Buron, 2019)

Ceux et celles qui font avec sensibilisent et forment les gens pour qu'ils-elles comprennent mieux le monde dans lequel ils-elles vivent et pour qu'ils-elles puissent devenir des citoyen·ne·s critiques et actif·ve·s. (Buron, 2019) Dans le cadre de la crise politique, il s'agit de ceux et celles qui tentent de mettre en place plus de participation et de transparence au sein des instances de décisions, qui créent des partis et programmes politiques issus d'une large participation citoyenne.

QUELQUES EXEMPLES

On peut citer comme exemple **le parti pirate en Islande** qui vise à donner aux gens plus d'influences et au parlement plus de transparence (Boumahdi, 2017) ou encore le cas du **mouvement des indignés (aussi appelé 15M) à Barcelone** (Espagne), qui après des contestations, a constitué un parti politique qui a réussi à se faire représenter à la suite des élections. Il poursuit encore ses efforts pour porter ses revendications, issues de citoyen·ne·s, dans l'agenda notamment via le numérique, qui, mis au service de la démocratie, a permis la réalisation d'une grande consultation regroupant près de 40 000 participant·e·s. (Steinke, 2011)

Il y a également des initiatives à un niveau plus local qui tentent d'éduquer les citoyen·ne·s à être acteur·rice·s de la société. **L'école des érables à Liège** (Belgique) en est une parfaite illustration : dans cette école, les enfants sont considérés comme les égaux des adultes. Chacun a son mot à dire, chacun est acteur de ses apprentissages et de la vie à l'école. (Datagueule, 2018)

Ceux et celles qui font « contre » combattent le système, résistent face aux politiques. Ils pensent que le changement est d'abord une lutte et qu'il faut se concentrer sur le système. (Buron, 2019) Dans le cadre de la crise politique, il s'agit de lutter pour refondre le système, pour mettre fin à la corruption, aux systèmes d'élection et de représentation qui ne servent qu'une élite minoritaire.

QUELQUES EXEMPLES

Occupy Wall Street ([Etats-Unis]) est un mouvement d'occupation dont la raison d'être est le ras le bol général concernant les inégalités sociales, le fardeau fiscal, la guerre, l'ultra-libéralisme le changement climatique... Les manifestant·e·s revendiquent la création d'une « commission spéciale » pour limiter l'influence des banques sur la politique. (Diffalah, 2017)

Le **mouvement des indignés (15M)** était également dans ce mode d'action initialement.

Ceux et celles qui font « sans » mettent en place des alternatives économiques et sociales. Ce sont ceux qui innovent à leur échelle. Dans leur quartier ou leur ville, ils veulent rassembler les citoyens au-delà des clivages souvent stériles. Ils ont la volonté de se concentrer sur le concret. Ils veulent « faire » et surtout « faire ensemble ». (Buron, 2019) Dans le cadre de la crise politique, il s'agit de mettre en place des idées et expérimentations alternatives à la démocratie représentative à l'échelle locale. Et c'est cela le cœur des initiatives de Transition !

Avant de produire de la nourriture, un système d'échange local (SEL), un magasin coopératif, d'abord on fait de la démocratie. Si on prend par exemple la monnaie citoyenne, on a tendance à la voir comme un outil économique, mais en réalité c'est d'abord un outil démocratique qui permet aux citoyen-ne-s de se réapproprier des grandes questions. (Debucquois, 2020)

Cependant, ce n'est pas pour autant qu'il faut désertier la sphère politique. Surtout pas, car cela ne résoudrait pas le problème de fond, qui est que notre démocratie est effritée. D'ailleurs, on ne risque pas de trouver de solutions aux crises tant qu'on ne change pas la manière dont on prend les décisions, puisque celles-ci sont prises par une poignée de personnes issues pour la plupart de la même classe sociale.

EN CONCLUSION

Cette partie nous a permis de comprendre en quoi l'expérimentation de la gouvernance partagée peut contribuer à la lutte politique, bien que de façon limitée.

Ce qu'il est important de retenir de celle-ci, c'est qu'un peu partout dans le monde, des initiatives se créent pour trouver des solutions et réimaginer nos démocraties. Leur naissance permet d'imaginer et d'expérimenter des outils et des méthodes indispensables pour reprendre en main notre destin et celui de notre société. (Boumahdi, 2017) Ces initiatives peuvent être catégorisées en trois grands modes d'action : avec, contre et sans le système.

Parmi ces expériences, la mise en place de la gouvernance partagée dans les initiatives de Transition relève plutôt d'un mode d'action « sans » le système. Cependant, il ne faut pas s'en contenter. Au contraire, il ne faut pas opposer les trois modes d'action cités, car ils sont complémentaires. D'ailleurs, selon Rob Hopkins, « *les autres mouvements politiques d'opposition restent nécessaires et il faudra toujours veiller à conserver ces méthodes de contestation (manifestations, lobbys, etc.), car nous en avons besoin* ». (Hopkins, 2011)

En conclusion, les expériences en gouvernance partagée ont un impact indirect sur la lutte politique, et ce grâce à un effet domino et à une combinaison à d'autres actions.

CONCLUSION

Nous avons commencé ce travail par un état des lieux de la Transition, sa raison d'être, et ce qu'elle propose comme moyens de fonctionner ensemble. Ensuite, nous avons vérifié sa concordance avec la réalité de terrain en région liégeoise via l'étude des cas des *Compagnons de la Terre* et de *OUFTICOOP*, et finalement, nous avons fait le lien entre ces expérimentations locales et la lutte politique globale.

Tout d'abord, le constat qui ressort de l'analyse théorique du mouvement de la Transition est qu'il promeut la gouvernance partagée comme pratique de gestion collective.

Dans la seconde partie du travail, l'étude des cas des CDLT et d'*OUFTICOOP* ainsi que le parcours bref d'autres initiatives liégeoise ont permis de montrer que ces propositions sont mises en pratique et expérimentées d'autant de façons qu'il y a d'initiatives. Chacune expérimente des difficultés, mais aussi des forces. Or de cette analyse, plusieurs recommandations ont été établies pour fédérer ces collectifs afin de partager les bonnes pratiques. Des pistes concrètes pour mettre en place une réelle gouvernance partagée ont également été mises en lumière.

Enfin, il apparaît que la mise en place de la gouvernance partagée dans les initiatives de Transition impulse un changement individuel chez les personnes qui en font partie, mais aussi une transmission horizontale à d'autres collectifs et finalement une transmission verticale vers les systèmes politiques locaux. Cette partie a également permis de mettre en perspective cet impact dans la lutte politique globale. Il en ressort que les expérimentations en gouvernance partagée dans les initiatives de Transition ont un impact, bien que limité, et qu'il est essentiel de combiner ce mode d'action « sans » le système aux autres modes d'actions « avec » et « contre » le système.

En revanche, les différents mouvements de lutte, tout comme le mouvement de la Transition, doivent veiller à renouveler constamment leur conception de la démocratie en gardant à l'esprit l'avenir qui nous attend : il ne faut par exemple pas tout miser sur des solutions numériques, mais bien sur de multiples solutions prenant en compte le monde qui nous attend.

En effet, Rob Hopkins dit qu'« *il faut être réaliste pour ce qui est de savoir où nous en sommes, et ambitieux pour ce qui est de ce que nous pouvons faire.* »

Or, malgré leur ambition, la plupart des mouvements ne sont pas toujours réalistes quant aux questions d'échelle et de relocalisation en lien avec la crise climatique qui ne sont encore que trop peu abordées.

La question qui reste en suspens est alors : comment ramener la sphère politique à une échelle populaire, tout en prenant en compte les conséquences que la crise climatique et le pic pétrolier engendreront sur nos systèmes dans les prochaines années ?

Conclusion personnelle

Finalement, je souhaite clôturer cette étude avec une conclusion toute personnelle sur mon parcours, puisque c'est ce dernier qui m'a permis d'aboutir à la question de recherche de ce travail de fin d'études et à la réponse proposée.

Aujourd'hui, entre cette crise sanitaire qui nous prive de toute « normalité », et la fin de mon bachelier, mes repères flanchent. Ce que je sais, c'est que ces trois années d'études en coopération internationale m'ont beaucoup apporté. Elles m'ont permis d'acquérir les connaissances que j'ai aujourd'hui, mais surtout : elles m'ont appris à apprendre, à chercher, à déconstruire. J'ai pu découvrir un intérêt pour un grand nombre de sujets, parmi lesquels la démocratie et l'écologie qui se retrouvent dans ce travail. Ces études, ces recherches et les échanges qui en ont découlé m'ont emporté dans quelque chose de plus grand que moi : la lutte pour la sauvegarde de l'humanité, et tellement plus que cela. Je me pose encore beaucoup de questions quant à la raison de lutter et à la « meilleure » façon de le faire. Je me demande, entre la lutte individuelle, collective, avec, contre ou sans le système, comment arriver à ce changement, cette utopie d'un monde meilleur, sans inégalités, sans pauvreté, sans catastrophes climatiques, sans oppression. Et surtout, je me demande comment se mettre d'accord et traduire tous ces rêves en un accord collectif. Ce sont ces questionnements qui m'ont amenée à m'interroger en premier sur la façon de fonctionner collectivement, et qui ont débouché sur ce travail de recherche qui est pour moi le résultat d'un long cheminement qui se poursuit encore chaque jour.

BIBLIOGRAPHIE

ASBL Le Val'heureux. (2017). *Rapport d'activité 2017*.

ASBL Sans Patron. (s. d.). *ASBL Sans Patron*. Consulté 1 mai 2021, à l'adresse <https://sanspatron.be/>

Auzanneau, M. (2020). Pic pétrolier et Low-Techs. *La Pensée écologique*, N° 5(1). <https://www.cairn.info/revue-la-pensee-ecologique-2020-1-page-8.htm>

Bakkour, D. (2013). *Un essai de définition du concept de gouvernance*.

Biot, D. (2014). *Gouvernance partagée et fonctionnement des Organisations en Cercle— Document inspiré de la Sociocratie, de l'Holacratie™ et des travaux de l'Université du Nous*.

Bonfond, O. (2017). *Il faut tuer TINA : 200 propositions pour rompre avec le fatalisme et changer le monde* (Cerisiers).

Boumahdi, R. (2017). *Printemps Citoyen*. <https://www.imagotv.fr/documentaires/printemps-citoyen/film/1>

Bretones, L. (2020, février 5). *La Gouvernance Partagée, Nouveau Mode De Management ?* Forbes France. <https://www.forbes.fr/management/la-gouvernance-partagee-nouveau-mode-de-management/>

Buron, J.-Y. (2019). *Le monde est moche, la vie est belle*. Le livre en papier éd.

Campbell, C. (2004). *The Coming Oil Crisis* (Multi-Science Publishing Ltd).

CATL. (2021, janvier). La CATL. *Ceinture Aliment-Terre Liégeoise*. <https://www.catl.be/la-catl/>

Charest, G. (2020, mai 18). *Second lien : Une fonction critique*. The Sociocracy Group - France. <https://thesociocracygroup.fr/second-lien-une-fonction-critique/>

- Compagnons de la Terre. (2015). *Statuts de la SCRLFS Compagnons de la Terre*.
http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_tsv/tsv_frame_all.pl
- Counasse, X. (2019, mai 27). *Elections 2019 : 1,4 million d'électeurs n'ont pas choisi de parti*. Le Soir Plus. <https://www.lesoir.be/227237/article/2019-05-27/elections-2019-14-million-delecteurs-nont-pas-choisi-de-parti>
- Cynorhodon. (2017). *Cynorhodon ASBL*. <https://www.cynorhodon.be/>
- Datagueule. (2018). *Démocratie(s) ?* [Documentaire]. Streamango.
<https://www.imagotv.fr/documentaires/democratie-s>
- Debucquois, C. (2020, mai 11). Rencontre inspirante avec Jean-Yves Buron. *Réseau Transition.be*. <https://www.reseautransition.be/articles/rencontre-inspirante-avec-jean-yves-buron/>
- Définition : Sociocratie*. (s. d.). Consulté 23 mai 2021, à l'adresse
<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Sociocratie.htm>
- Delamarche, M. (2019, décembre 27). Le risque de manquer de pétrole en 2025 est « loin d'être nul », selon trois chercheurs. *UsineNouvelle*.
<https://www.usinenouvelle.com/article/le-risque-de-manquer-de-petrole-en-2025-est-loin-d-etre-nul-selon-trois-chercheurs.N914744>
- Dictionnaire de français Larousse. (2021). *Définitions : Démocratie*.
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9mocratie/23429>
- Diffalah, S. (2017, octobre 13). « *Occupy Wall Street* » : Qui sont les Indignés made in USA ? L'Obs.
<https://www.nouvelobs.com/monde/20111013.OBS2377/comprendre-occupy-wall-street-qui-sont-les-indignes-made-in-usa.html>
- Durieux, C. (2017). *Gestes facilitateurs de réunion – Réseau Transition.be*.
<https://www.reseautransition.be/articles/gestes-faciliteurs-de-reunion/>

- Environmental News Service. (2007). *New York City Tallies Its Greenhouse Gas Emissions*.
<http://ens-newswire.com/ens/apr2007/2007-04-11-03.asp>
- Gaudin, J.-P. (2010). La démocratie participative. *Informations sociales*, n° 158(2), 42-48.
<https://doi.org/10.3917/inso.158.0042>
- GIEC. (2018). *Global warming of 1.5°C*. <http://www.ipcc.ch/report/sr15/>
- Grosjean, V. (2021). Conditions d'appropriation de la gouvernance partagée dans une structure bureaucratique. *Revue des conditions de travail*.
- Heinberg, R. (2003). *The party'over : Oil, war and the fate of industrial societies* (Clairview Books).
- Hopkins, R. (2010). *Manuel de Transition De la dépendance au pétrole à la résilience locale* (Écosociété).
- Hopkins, R. (2011, septembre). *Grande conférence : Villes et communautés en Transition* [Conférence].
- Jackson, T. (2005). Motivating Sustainable Consumption : A Review of Evidence on Consumer Behaviour and Behavioural Change. *Sustainable Development Research Network*, 15.
https://www.researchgate.net/publication/275638627_Motivating_Sustainable_Consumption_A_Review_of_Evidence_on_Consumer_Behaviour_and_Behavioural_Change
- Jacquemin, P. (2013, janvier 13). *Liège en Transition, mouvement citoyen*.
<https://www.reseautransition.be/articles/liege-en-transition-mouvement-citoyen-article-de-la-rtbf/>
- Jonet, C. (2011). Initiatives de Transition, les risques d'un imaginaire politique ambigu. *Barricade asbl*, 8.

Larousse, É. (s. d.). *Définitions : Trombinoscope - Dictionnaire de français Larousse*. Consulté 25 avril 2021, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/trombinoscope/79907>

Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative*. De Boeck.

Les Compagnons de la Terre. (2019). *Memorandum des Compagnons de la Terre*.

Les principes de base – Réseau Transition.be. (s. d.). Consulté 9 mars 2021, à l'adresse <https://www.reseautransition.be/je-decouvre/la-transition/les-principes-de-base/>

Liège en Transition. (2019). *Liege en Transition—Initiatives locales* [Blog]. Liege en Transition - Initiatives locales. /

Liesenborghs, A. (2015). Liège en Transition. *Réseau Transition.be*. <https://www.reseautransition.be/articles/initiatives/liege-transition-initiative/>

Mouvement colibris. (2017). *MOOC Gouvernance partagée : Webinaire #1*. <https://www.youtube.com/watch?v=pWQewrsp4Qk>

OUFTICOOP. (2019a). *Statuts de la SC OUFTICOOP*.

OUFTICOOP. (2019b). *Règlement d'ordre intérieur concernant l'organisation du travail Oufcoop*.

OUFTICOOP. (2021, février). *OUFTI'Magazine*. 1.

Réseau Transition.be. (s. d.). *Où trouver une initiative de transition?* Consulté 1 avril 2021, à l'adresse <https://www.reseautransition.be/les-initiatives/>

Robertson, B. J. (2009). *L'Entreprise Evolutive : Introduction à l'Holacracy*.

Rumpala, Y. (2009). La décroissance soutenable face à la question du « comment ? ». *Mouvements*, n° 59(3), 157-167.

Servigne, P. (2011a). Au-delà du vote « démocratique », les nouveaux modes de gouvernance. *Barricade asbl*.

http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/pablo_-_audeladuvotedemocratique.pdf

Servigne, P. (2011b). Initiatives de Transition, une manière originale de penser la politique. *Barricade asbl*.

Servigne, P. (2011c). La Transition, histoire d'une idée. *Barricade asbl*.
http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/pablo_-_histoire_de_la_transition.pdf

Servigne, P. (2011d). Outils de facilitation et techniques d'intelligence collective. *Barricade asbl*.
http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/pablo_-_outils_de_facilitation.pdf

Steinke, A. F. (2011). Le mouvement 15-M en Espagne. *Savoir/Agir*, n° 18(4), 55-66.

Toupie.org. (s. d.). *Définition : Démocratie participative*. Consulté 10 avril 2021, à l'adresse http://www.toupie.org/Dictionnaire/Democratie_participative.htm

Transition Network. (2016). *Le guide de l'essentiel de la Transition*. 64.

Université du Nous. (s. d.). *La gouvernance partagée*. Université du nous. Consulté 10 avril 2021, à l'adresse <https://drive.jardiniersdunous.org/s/WCS5Yrt4iymWiAZ>

Université Du Nous & Mouvement Colibris. (2017, octobre 28). *La gouvernance et le changement de société*. <https://www.youtube.com/watch?v=cHokQuiSxKs>

Van Reybrouck, D. (2014). *Contre les élections*.

Viennot, E. (2018). *Le langage inclusif : Pourquoi, comment : Petit précis historique et pratique* (iXe éd.).

Zaïbet, G. O. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : Une étude de cas. *Management Avenir*, n° 14(4), 41-59.

ANNEXES

ANNEXE 1	GUIDE D'ENTRETIEN DE OUFTICOOP	83
ANNEXE 2	GUIDE D'ENTRETIEN DES COMPAGNONS DE LA TERRE.....	85
ANNEXE 3	DESCRIPTION DES CELLULES OUFTICOOP.....	87

Annexe 1 Guide d'entretien de OUFTICOOP

Introduction

Quel est ton rôle dans la coopérative ?

Pourquoi avoir rejoint la coopérative ? (Uniquement alimentation ou aussi le concept ?)

Comment es-tu arrivé-e dans la coopérative et quand ?

Si là, à la création :

Comment avez-vous choisi de mettre en place ce fonctionnement chez OUFTICOOP, quel a été le processus pour faire ce choix, qui en a fait partie ?

Pourquoi c'est ce fonctionnement qui a été choisi ? D'autres possibilités ont-elles été discutées ?

Ce processus aurait-il dû/pu être différent, d'après vous ? (le processus pour faire ce choix)

Si arrivé-e en cours : accueil

Quel accueil a été mis en place pour t'intégrer ? (Formation, rencontre...)

Comment t'es-tu senti-e lors de ton arrivée dans la coopérative ?

Comment as-tu été intégré-e au processus participatif ?

Que penses-tu de ce fonctionnement participatif ?

D'après toi, est-il adapté au projet OUFTICOOP ?

Si non, pourquoi ? Que faudrait-il changer ?

Shifts

Comment se passent les shifts ?

Te sens-tu à l'aise/compétente/autonome lors des shifts ?

Que penses-tu du fait de conserver le même shift ?

Communication interne

Comment se passe la communication en interne, entre les coop ?

Que penses-tu de ce fonctionnement ?

- Avantages/inconvénients
- Difficultés, incompréhensions
- Facilités

Réunions cellule et AG

De quelle(s) cellule(s) fais-tu partie ?

De combien de membres se compose le groupe ?

Comment et quand as-tu rejoint le groupe ?

Comment sont organisés le travail et les réunions en cellule ?

D'après toi, qu'est-ce qui fonctionne bien dans cette façon de faire ?

D'après toi, qu'est-ce qui pose problème ?

Quelles solutions y verrais-tu ?

Comment se déroulent les AG ? Qui peut y participer et qui y participe effectivement ?

Légitimité

D'après toi, est-ce que ce modèle de fonctionnement rend les décisions prises légitimes ? (légitimes aux yeux des coopérateur·rice·s)

Toi, te sens-tu légitime dans ton/tes rôles au sein de la coopérative ?

Penses-tu que chaque coopérateur·rice ressent la même légitimité dans la vie de la coopérative (parole, décision, représentation...) ?

Pourquoi ? Qu'est-ce qui génère cette différence ?

Qu'est-ce qui te ferait te sentir plus légitime ? Qu'est ce qui ferait que les coopérateur·rice·s puissent éprouver la même légitimité ?

Penses-tu que c'est nécessaire que chacun ressente la même légitimité ?

Efficacité

Penses-tu que ce fonctionnement est suffisamment efficace dans la prise de décisions ?

Si oui, pourquoi ? Grâce à quoi ?

Si non, qu'est-ce qui coince ? Quelles sont les difficultés ?

Quelles seraient les solutions ?

Qu'est-ce qui reste en questionnement, sans solution apparente ?

Égalité

L'investissement à différents degrés de coop entraîne-t-il une différence de légitimité lors des assemblées générales ?

Gouvernance

Es-tu à l'aise avec le fonctionnement participatif de *OUFTICOOP* ?

D'après toi, quel est l'objectif derrière ce choix de fonctionnement participatif ?

D'après toi, qu'est-ce que ce fonctionnement participatif apporte/peut apporter à une échelle plus globale ?

Annexe 2 Guide d'entretien des Compagnons de la Terre

INTRODUCTION

Quel était votre rôle dans le projet ?

Quand êtes-vous arrivé·e dans le projet ?

Pouvez-vous me résumer en quelques mots ce que représentait/symbolisait pour vous le projet des CDLT ?

Que pouvez-vous me dire du mode de gouvernance que vous utilisiez et qu'on appelle « holocratie » ? Pouvez-vous m'expliquer les principes, le fonctionnement brièvement ?

CHOIX

Le processus par lequel le choix de l'holocratie a été fait aurait-il dû/pu être différent, d'après vous ?

Comment ce choix a été accueilli par les acteur·rice·s des CDLT ? D'autres possibilités ont-elles été discutées ?

Quels sont les points forts de ce modèle dans un projet tel que les CDLT ?

MISE EN PLACE

Connaissiez-vous ce modèle avant les CDLT ?

Était-ce une difficulté de ne pas connaître ce modèle auparavant/une facilité de le connaître ?

Qu'est-ce qui a été mis en place pour initier/former les membres à l'holocratie ?

Avec le recul, d'autres choses auraient pu/du être mises en place pour que ce fonctionnement soit mieux intégré ?

SUIVI

Quelle a été votre expérience avec ce fonctionnement ? Quels étaient les difficultés et les facilités ?

D'après vous, était-il adapté au projet ?

Qu'est-ce qui a été mis en place pour suivre l'évolution de ce modèle ? Une fois le fonctionnement choisi, pouvait-il évoluer, être rediscuté ?

Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour que le modèle soit mieux intégré au projet/fonctionne mieux ?

Holocratie

Pouvez-vous me citer deux qualités et deux défauts de l'holocratie ?

Qu'est-ce qui a été mis en place pour pallier ces défauts ?

EFFICACITÉ

D'après-vous, ce fonctionnement permettait-il d'être efficace dans les prises de décisions, etc. ?

LÉGITIMITÉ

D'après-vous, ce fonctionnement permettait-il d'être légitimes dans les prises de décisions, etc. ?

D'après vous, avec le recul, y avait-il un autre fonctionnement idéal ou mieux adapté pour les CDLT ?

Pourquoi avez-vous fait ce choix d'un fonctionnement horizontal et participatif ? Quel est l'enjeu, l'objectif ?

LUTTE

D'après vous, qu'est-ce que ce fonctionnement holacratique/interne apporte à une échelle plus globale en réponse (partielle) à la crise démocratique ?

Annexe 3 Description des cellules OUFICOOP

- La Cellule Produits veille à avoir une offre de produits et de fournisseurs répondant au mieux aux souhaits des coopérateurs conformément aux valeurs d'*OUFICOOP*.
- La **Cellule Lieu/Aménagement** veille à ce qu'*OUFICOOP* dispose de lieux permettant de réaliser ses ambitions et conformes aux contraintes imposées
- La **Cellule Orga-Maga** veille aux aspects organisationnels au jour le jour du magasin.
- La **Cellule Compta-Administration** veille aux aspects administratifs et comptables d'*OUFICOOP*.
- La **Sous-cellule Informatique** veille à ce qu'*OUFICOOP* dispose de moyens informatiques permettant de réaliser ses ambitions de la manière la plus efficace possible.
- La **Cellule Communication** fait connaître le projet d'*OUFICOOP* afin d'attirer plus d'adhérents.
- La **Sous-cellule Évènements** coordonne l'organisation et la logistique des événements ponctuels et récurrents d'*OUFICOOP*.
- La **Sous-cellule COMIC** (Cellule Organisation aniMation Information des coopérateur·rice·s) veille à la relation de chaque coopérateur avec *OUFICOOP*.
- La **Sous-cellule Structure et Gouvernance** évite que la structure du mode de fonctionnement ne se perde avec le temps et les changements.
- La **Cellule Finances** veille à ce qu'*Ouficoop* dispose des moyens financiers de réaliser ses ambitions et se conforme aux obligations légales dans ce domaine.
- Le **Conseil d'Administration** (CA) veille à la pérennité et à la conformité juridique et fiscale de la coopérative, et représente *OUFICOOP* auprès de tiers.
- La **Cellule Impact Social** mesure l'impact (social et environnemental) de la coopérative. Elle est temporaire, car sa mission est liée à un subside.
- Le **Comité Sociétal** : Une coopérative étant une société, elle existe pour satisfaire un besoin de ses actionnaires. Un organe de « contrôle » existe donc aussi dans les statuts. Vu que ce ne sont pas tant les dividendes qui intéressent, les compétences de ses membres s'étendent plutôt aux aspects sociétaux.