



Master 2 - Mention Management  
Parcours GESS – Gestion des entreprises sociales et solidaires

**UNE (RÉ)VOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL :  
L'AUTO-GOUVERNANCE SELON LES VOLTÉ.E.S**

Marion RANNOU COLLIOT

Sous la direction de Amina Béji-Becheur

IAE Gustave Eiffel  
UFR Sciences Economiques et de Gestion  
Université Paris Est – Marne la Vallée  
Année Universitaire 2019-2020  
Promotion 2019

# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>3</b>
<b>RÉSUMÉ</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>I. LA CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE</b>	<b>9</b>
1. LES PARTIES DE BASE DE L'ORGANISATION	10
2. LA COORDINATION DU TRAVAIL	11
3. LES MODÈLES DE CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES	14
A. <i>Pour une organisation avec hiérarchie pyramidale</i>	14
B. <i>Pour une organisation auto-gouvernée</i>	16
4. CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE DE LA VOLTE	19
A. <i>Ses Facteurs de Contingence</i>	19
B. <i>Ses Parties de Base</i>	19
C. <i>Ses Mécanismes de Coordination</i>	20
D. <i>Sa Configuration Organisationnelle</i>	20
<b>II. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	<b>22</b>
1. LES COMPOSANTES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	23
A. <i>Les Croyances</i>	23
B. <i>Les Valeurs</i>	23
C. <i>Les Artefacts</i>	25
2. CULTURE ORGANISATIONNELLE ET ORGANISATION DU TRAVAIL	26
3. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DE LA VOLTE	28
A. <i>Ses Artefacts</i>	28
B. <i>Ses Croyances et ses Valeurs</i>	30
<b>III. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE</b>	<b>33</b>
1. POSITIONNEMENT, ANCRAGE PERSONNEL	33
2. DÉMARCHE INDUCTIVE ET ETHNOGRAPHIQUE	35
A. <i>Observations participantes</i>	35
B. <i>Documentation</i>	35
C. <i>Entretiens</i>	35
<b>IV. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DE LA VOLTE, TERREAU DE L'AUTO-GOUVERNANCE</b>	<b>39</b>
1. ANALYSE DU CAS D'ÉTUDE: DES PRINCIPES FONDATEURS À L'ORGANISATION DU TRAVAIL	39
A. <i>Le travail est un sport collectif</i>	39
B. <i>Adopter des mécanismes horizontaux de coordination du travail</i>	43
C. <i>Avancer chemin-faisant</i>	47
2. RETOURS RÉFLEXIFS : DES ENVIES MANIFESTES ET DES PISTES QUI SE DESSINENT...	50
<b>V. CONCLUSION</b>	<b>53</b>
<b>VI. ANNEXES</b>	<b>56</b>
1. ANNEXE 1 - COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DE RENTRÉE DE LA VOLTE (SEPT. 2019)	56
2. ANNEXE 2 - GRILLE D'OBSERVATION SUPPORT DES OBSERVATIONS PARTICIPANTES	58
3. ANNEXE 3 - EXTRAITS DE L'ENTRETIEN DE MICA	59
4. ANNEXE 4 - TABLEAU D'ANALYSE DU RÉCIT DE VIE DE JONAS	67
5. ANNEXE 5 - EXTRAIT DE L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF DE MARIE	73
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>75</b>

## REMERCIEMENTS

Merci à tous.te.s les volté.e.s, les furtif.ve.s, celles et ceux qui ont “un pied dedans et un pied dehors”, d’avoir accepté avec entrain de participer à ce travail d’enquête, d’avoir partagé leurs vécus, leurs doutes, leurs envies. Et de faire vivre ce collectif “chemin-faisant” avec autant de bienveillance et d’énergies !

Merci à Jérôme et Marie, les deux fondateur.trice.s de La Volte, qui ont su partager leur histoire, leurs passions, leurs contradictions, qui ont su jouer la carte de l’intelligence collective et de la confiance dès le début, dans tout ce qui compose l’organisation aujourd’hui. Et qui ont permis que La Volte devienne un fourmillant terrain de recherche pour ce mémoire.

Merci à Amina, Mélodie et Maria pour leur suivi et leur accompagnement dans tout le travail de réflexion, de mise en perspective et d’organisation de l’ensemble des éléments dont il est question dans le cadre de ce travail; merci d’avoir été des balises pendant toute cette traversée.

Merci à F.Laloux d’avoir réalisé ce travail fastidieux de conceptualisation d’organisations auto-gouvernées, qui alimente de manière rigoureuse la littérature en organisation du travail, et qui, je l’espère, inspirera bon nombre d’autres organisations qui cherchent aujourd’hui à fonctionner différemment, à se manager différemment.

Et merci à l’IAE de permettre à des professionnels comme moi de remettre un pied dans les cycles de formation, et de venir ainsi (re)questionner nos pratiques et nos habitudes de travail sous de nouveaux angles d’observation et d’analyse.

## RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur une étude de cas. Je suis allée observer le fonctionnement d'un collectif d'éducation populaire sur Toulouse, La Volte, qui fait le choix de l'auto-gouvernance comme mode d'organisation du travail.

La Volte, un groupuscule contestataire qui mène une "volution" comme dans la *Zone du Dehors* d'Alain Damasio. Qui bataille au quotidien pour un monde plus juste, plus sain, plus respectueux des forces vives qui l'animent. Et qui met tout autant d'énergie à prendre soin de son organisation interne: s'auto-organiser, se créer une culture commune, rester ouverts, adaptables, autonomes, souverains, horizontaux...tout en se la jouant collectif!

Il.elle.s ne sont pas encore très nombreux.euses aujourd'hui à l'avoir fait, mais les volté.e.s, eux.elle.s, ont fait le pari de l'auto-gouvernance. Tout un nouvel univers à explorer pour un.e manag.er.euse en formation!

Après avoir identifié ce qui compose une organisation du travail, de sa structuration à sa culture organisationnelle, nous nous intéresserons aux différents éléments qui ont amené La Volte à faire le choix de l'auto-gouvernance, ceux qui la caractérise, la manière dont cela se matérialise et se vit au sein du collectif.

Ce travail a été réalisé dans le cadre d'une démarche inductive et ethnographique, principalement au travers de récits de vie, d'entretiens et d'observations participantes. La Volte dispose de peu d'écrits sur son histoire et les étapes par lesquelles le collectif est passé. La question de l'organisation du travail étant à l'ordre du jour ces derniers mois, j'espère que ce travail de recherche pourra leur être utile, et pourquoi pas inspirer d'autres collectifs tentés par l'auto-gouvernance.

## INTRODUCTION

Nous sommes aujourd'hui, nous l'humanité, dans une situation qui semble relativement critique. Dommages environnementaux, extinction d'espèces, raréfaction des ressources naturelles - qui sont pourtant la base de notre mode de production et de consommation -, accroissement des inégalités, qui sont devenues structurelles bien que conscientisées, etc. Il n'y a plus de doutes sur le fait que notre modèle de développement arrive au bout, à ses limites.

*« L'Homme est devenu un phénomène géologique à lui tout seul<sup>1</sup>. »*

Comment challenger, contrecarrer le récit dominant actuel, consumériste, capitaliste, basé sur une croissance économique sans limites qui provoque tout ce que l'on déplore aujourd'hui ? Qui soutient que le bonheur, être heureux, passe par la croissance économique, la possession matérielle, le progrès technologique, l'augmentation du confort ; que tout.e individu.e se doit et a le devoir de participer et de faire fonctionner le système pour que la richesse ruisselle (emploi-salaire-consommation) ?

Qu'est ce qui va impulser le changement ? Une catastrophe ? Un choix ? Une action collective ? Et comment impulser du changement ?

Notre organisation sociale est aujourd'hui empreinte de la logique néo-libérale (concurrence, hiérarchie, domination, rapport au pouvoir). Bon gré mal gré, elle constitue une partie de notre patrimoine culturel, de nos représentations, elle conditionne bon nombre de nos pratiques et de nos comportements quotidiens.

Il semble pourtant que notre façon actuelle de faire ensemble, de s'organiser, ne corresponde plus aux attentes de bon nombre d'entre nous. Il semble que notre modèle de management, notre façon de penser le management en arrive lui aussi à ses limites. Nombreux sont ceux.celles qui vous diront que même s'il.elle.s ont choisi leurs métiers par vocation, comme les médecins, les infirmières, les travailleur.euse.s sociaux.iales ou les enseignant.e.s, il.elle.s se lassent de la manière dont leurs organisations les amènent à exercer leur travail, des jeux de pouvoirs, des luttes internes, de la pression des résultats, lassitude qui n'épargne pas le sommet des organisations. Et c'est sans compter que de plus en plus de jeunes ne veulent pas rentrer dans le système...

Comment prendre conscience des mécanismes qui nous habitent ? Comment y réfléchir, individuellement et collectivement ? Comment en discuter sereinement et efficacement ?

*« L'espèce humaine est la seule à avoir la capacité d'engager des millions d'individus dans une coopération flexible, comme le christianisme ou le capitalisme, grâce au langage et à la capacité à partager la subjectivité, c'est à dire grâce à l'intersubjectivité. »<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Cyril DION, activiste et co-directeur du documentaire "DEMAIN", web-émission NEXT sur la collapsologie, 2018

<sup>2</sup> Yuval Noah Harari, Sapiens : Une brève histoire de l'humanité, 2015

Tout au long de notre parcours personnel, professionnel et militant dans le champ de l'ESS, et plus particulièrement dans le milieu de l'Éducation Populaire, nous avons pu rencontrer des salarié.e.s, des manag.er.euse.s, des bénévoles, qui désespèrent de la lourdeur bureaucratique de certaines structures, du trop-hiérarchique ou au contraire du manque d'organisation, du manque de réactivité ou d'ouverture envers des idées hors des sentiers battus, etc. Tou.te.s à la recherche d'autres modes de fonctionnement au sein de leurs organisations, prêt.e.s à revisiter les formes de gestion, de management et de travail au sein des équipes, mais bien souvent dépourvu.e.s d'outils ou de modèles de référence.

Puis le long de notre chemin, nous avons rencontré les deux fondat.eur.ice.s de La Volte en avril 2015. Il.elle.s se lançaient dans la création d'un collectif d'éducation populaire. Pour se définir une organisation et une identité, il.elle.s sont venu.e.s questionner tous les processus habituels d'organisation d'un collectif (statuts, modèle économique, choix des client.e.s et bénéficiaires, enjeux liés à l'ouverture à d'autres membres, organisation du travail, raison d'être, etc.). Puis de nouv.eaux.elles membres ont intégré le collectif et ont pris part à ces discussions. En tant qu'observatrice extérieure, nous trouvions ces échanges passionnants, et ils ont ouvert sur un nouveau champ de possibles autour des méthodes de gestion et d'organisation du travail dans un collectif, de l'auto-gouvernance et tous ses processus spécifiques d'organisation. Une aubaine quand on décide d'intégrer un M2 en Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires !

*« La Volte, c'est un groupuscule contestataire qui tente de mener une "volution" dans La zone du dehors d'Alain DAMASIO. En résonance avec le bouquin c'est pour nous un début, un sursaut, un espoir, un bourgeon qui ne demande qu'à s'ouvrir. C'est la possibilité d'une lutte contre les dominations et l'endormissement des êtres ; c'est une rage sourde qui agite le ventre, crée le mouvement et tisse les liens des luttes collectives. La Volte, c'est un espace d'expérimentations, un lieu de fabrication et de diffusions de nos armes de conscientisation politique, d'intelligence collective et de transformation sociale. C'est l'occasion pour les volté.e.s de re-trouver et de redonner de la puissance d'agir. Être volté.e.s pour contribuer et accompagner à changer l'ordre du monde, plutôt que nos désirs. Être artisan.t.e.s de la pensée politique, cheminant, gesticulant, problémant, trouvaillant, ... »<sup>3</sup>*

Aujourd'hui La Volte compte une douzaine de membres basé.e.s sur Toulouse et en Ariège. C'est un collectif hybride avec une grande diversité dans les modalités d'engagement des volté.e.s (activité économique ou non, présence régulière ou non, participation aux actions et/ou aux réunions, etc.). Un collectif horizontal, où tout le monde est invité à participer aux prises de décisions et où l'intelligence collective est mise au service de sa raison d'être, où l'humain.e est important.e et où l'on prend appui sur des relations interpersonnelles de qualité.

---

<sup>3</sup> <https://collectif-lavolte.org/>

Les activités de La Volte sont principalement :

- L'accompagnement de collectifs existants ou de port.eur.euse.s de projets : de l'identification à la mise en oeuvre du projet, l'animation d'Assemblées Générales, la mise en place de nouveaux outils de management, etc.
- Des formations-actions pour que des groupes s'approprient des outils et méthodes leur permettant de repenser leurs façons de faire : dynamique de coopération et d'intelligence collective, gestion des peurs dans un collectif, etc.
- La facilitation d'échanges interculturels : animation de projets européens (ERASMUS+, OFAJ, etc.)
- Des ateliers thématiques: arpentage, coopération, interculturel, etc.

Le collectif travaille régulièrement en coopération avec plusieurs structures du territoire Occitanien (associations, mouvements citoyens, etc.)

Cette étude ne porte pas sur les actions de La Volte en tant que prestataire, mais sur son organisation interne. Nous avons pu voir que de nombreux collectifs qui se disent horizontaux, de hiérarchie plate, auto-gérés, ont eu du mal à sortir des fonctionnements classiques et qu'ils n'arrivent pas à être aussi exemplaires qu'ils le souhaiteraient dans leurs modes de gouvernance. On y observe souvent malgré tout un cumul des responsabilités, une concentration du pouvoir, de la mise en concurrence, des conflits d'égo, une perte de sens, etc.

A travers ce travail de recherche nous avons cherché à comprendre à quoi ressemble La Volte en terme de configuration et d'organisation du travail. Comment est structurée l'organisation? Quel est son fonctionnement? Est-il possible de conceptualiser son mode de fonctionnement? Comment sont définies et réparties les fonctions managériales quand il n'y a pas une personne dont c'est le rôle, la fonction, la mission ? Comment s'assurent-il.elle.s de l'horizontalité, de l'égalité de parole, de la participation de tou.te.s? Comment s'assurer qu'aucun.e membre de l'équipe n'acquière un pouvoir important qui le.la place en situation de domination face aux autres ? Comment construire un modèle organisationnel qui ne soit pas fondé sur la place ou le rôle de certain.e.s? Quelles sont les valeurs et les croyances auxquelles il.elle.s font référence quand il.elle.s parlent de leur culture commune?

Nous avons donc mis nos lunettes de gestionnaire pour aller regarder comment cela fonctionne et répondre à la problématique suivante: quels sont les liens entre la culture organisationnelles de La Volte et ses choix en terme d'organisation du travail?

Au cours de nos recherches nous avons trouvé très peu d'aut.eur.rice.s ou de littérature concernant la gestion d'Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS), spécifiquement sur les aspects techniques de gestion, de configuration des petites OESS ou de l'auto-gouvernance. Nous avons pu trouver des études de cas, mais peu de mise en commun permettant d'en tirer des règles de fonctionnement. Jusqu'à la découverte de l'ouvrage *Reinventing Organization* de F.Laloux, une étude comparative rigoureuse et détaillée de structures de plus de 100 salarié.e.s fonctionnant de manière non hiérarchique.

La première partie de ce travail de recherche est dédiée à l'étude de deux concepts principaux en lien avec l'organisation du travail :

- La configuration organisationnelle, à travers l'étude de la composition d'une organisation de travail (les parties de base) et des relations qui les lient (les mécanismes de coordination)

- La culture organisationnelle, à travers l'identification de ses principaux traits culturels : ses artefacts, ses valeurs et ses croyances

La seconde partie présente la méthodologie d'enquête mise en place : les terrains d'observation, les déroulés d'entretiens, les grilles d'analyse, etc.

Enfin, la troisième partie présente les résultats de ce travail d'enquête, c'est-à-dire la mise en perspective de la culture organisationnelle et de la configuration organisationnelle de La Volte.



## I. LA CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE

Étudier la configuration organisationnelle d'une organisation, c'est dessiner son squelette, son ossature. C'est identifier les entités qui composent l'organisation, la manière dont les tâches et les responsabilités sont réparties, et les mécanismes qui servent à les répartir ; c'est repérer comment sont coordonnées et suivies les activités de la structure. Pour comprendre cette configuration organisationnelle il faut à la fois observer les composantes de sa structure formelle, (celle voulue par l'entreprise, son organigramme) et celles de sa structure informelle qui co-existe avec la formelle (liens de communication entre individu.e.s en dehors des relations d'autorité formelles).

Afin de présenter l'organisation de leurs activités, les structures sont généralement représentées par un organigramme, qui en décrit les relations formelles. H.Mintzberg, auteur de référence en gestion depuis les années 70/80, un des plus grand penseur et théoricien du management en organisation, remet en cause cette représentation purement formelle des structures. Selon lui, « *une organisation n'est pas composée de services ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels, mais comme un assemblage de parties échangeant des flux de différentes natures, dans un environnement qui lui est propre.* » (Mintzberg, 2011). Il s'est nourri du concept de système, né dans les années 40, et l'a intégré dans son étude des organisations. Le paradigme systémique a bouleversé l'approche classique des objets d'étude ; il privilégie l'analyse globale des échanges entre ses parties à l'analyse de chacune d'entre-elles. H.Mintzberg a identifié sept configurations organisationnelles différentes, ayant chacune des spécificités dans la répartition du travail entre les act.eur.rice.s de l'organisation, et dans les modalités de coordination du travail entre eux.elles

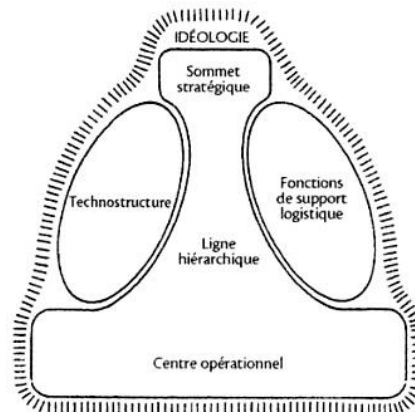
Pour H.Mintzberg, la configuration d'une organisation est aussi liée à la nature de l'environnement dans lequel elle évolue. Il parle de contingences organisationnelles, « des caractéristiques évolutives qui influencent les décisions, les actions et le management des entreprises ». (Mintzberg, 2011)

Il existe des contingences internes, comme la taille de l'organisation, son âge, la technologie qu'on y trouve, sa culture, ses activités, sa forme juridique, etc. Et des contingences externes comme la concurrence, les contraintes écologique, le taux de chômage, etc. H.Mintzberg nous rappelle ainsi que les organisations se retrouvent en permanence confrontées à un environnement qui change et qui peut les contraindre à faire évoluer leurs modes d'organisation du travail.

## 1. LES PARTIES DE BASE DE L'ORGANISATION

Pour comprendre le fonctionnement d'une organisation, H.Mintzberg nous invite à en identifier ce qu'il appelle les parties de base, les composantes de l'organisation :

- **Le centre opérationnel** : là où se réalise le travail de base de production
- **Le sommet stratégique** : là où il est possible d'avoir une vue d'ensemble du système.
- **La ligne hiérarchique** : la courroie de transmission entre le centre opérationnel et le sommet stratégique
- **La technostructure** : là où se réalisent les tâches administratives et où se planifie le travail (RH, comptabilité, etc.)
- **Le support logistique** : les productions indirectes mais indispensables à l'organisation (ménage, livraison, impressions, etc.)
- **L'idéologie/ la culture** : les éléments culturels, comme les croyances, les modes d'action et de pensée partagés par les membres de l'organisation. Selon H.Mintzberg « la culture est ce qui distingue une organisation d'une autre, et c'est aussi ce qui lui insuffle une certaine existence à travers son squelette de sa structure. »



**Figure 1** – Schéma des parties de bases d'une organisation<sup>4</sup>

Pour H.Mintzberg, ces composantes de l'organisation sont reliées entre elles par des réseaux de communication et de coordination permettant d'échanger des informations. Ces liens entre les parties de base (les mécanismes de coordination) participent à définir la configuration organisationnelle d'une structure.

<sup>4</sup> Henri Mintzberg, *Le management Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisations, 2011

## 2. LA COORDINATION DU TRAVAIL

Selon H.Mintzberg, « dès lors qu'une tâche globale a été décomposée en éléments distribués sur un ensemble d'opérateurs, il faut veiller à ce que l'ensemble aboutisse à une production cohérente en termes de contenu comme en termes de délais de réalisation. » (Mintzberg, 2011)

Pour assurer la cohérence de l'action collective entre ces parties de base, H.Mintzberg distingue des « mécanismes de coordination, qui permettent aux individus de s'assurer que le travail de l'autre soit fait. » (Mintzberg, 2011)

La coordination du travail peut être plus ou moins formelle, varier en fonction du système hiérarchique, de la place accordée au travail en réseau, des problématiques interculturelles, etc.

H.Mintzberg distingue ainsi trois principaux mécanismes de coordination :

- **L'ajustement mutuel** : La coordination du travail se fait par simple communication informelle et le contrôle du travail reste entre les mains de l'opérateur.trice (naturellement utilisé dans les organisations les plus simples, ayant une capacité à s'adapter le long d'un chemin qu'elles découvrent à mesure).
- **La supervision directe** : Elle se met en place lorsqu'une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres. Le.la responsable donne des instructions et contrôle le travail des opérateur.trice.s.
- **La standardisation** :
  - Des procédés, comme dans le Taylorisme (définition, délimitation et séquençage des tâches)
  - Des résultats, comme par exemple dans le cas du relieur qui sait que les pages imprimées qu'il reçoit d'un collègue et la couverture qu'il reçoit d'un autre, s'assembleront parfaitement.
  - Des qualifications, comme lorsqu'un.e chirurgien.ne et un.e anesthésiste se trouvent dans une salle d'opération, il.elle.s ont à peine besoin de communiquer; grâce à la formation que chacun.e d'eux.elles a reçue, il.elle sait exactement à quoi s'attendre de la part de l'autre. La standardisation de leurs qualifications assure l'essentiel de la coordination.
  - Des normes, qui sont contrôlées par l'ensemble de l'organisation. Le travail des membres est « culturellement » dicté par un même ensemble de croyances partagées. La standardisation des normes se rapproche de la définition que P.Bourdieu nous donne de l'habitus, «*ces comportements acquis, caractéristiques d'un groupe social, quelle que soit son étendue, et transmissibles au point de sembler innés.* » (Bourdieu, 2000) Ces comportements ne sont pas spontanés, ils sont « standardisés » dans le sens où ils respectent les codes culturels et l'idéologie de l'organisation<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Pierre Bourdieu, *Les structures sociales de l'économie*, Seuil, 2000

Selon Mintzberg « *il n'y a pas une organisation, même parmi les plus simples, qui ne requiert au moins un manager à plein temps pour occuper le sommet stratégique et coordonner le travail.* »<sup>6</sup> Il existe cependant des organisations qui fonctionnent sans la présence de ce. cette manager.euse, et qui mettent en place un mécanisme de coordination qu'H.Mintzberg n'a pas intégré à sa théorie, l'auto-gouvernance (ou auto-gestion). Dans les théories du management, une nouvelle branche émerge depuis les recherches de Frédéric Laloux. Il soutient que le fonctionnement pyramidal fonctionne bien dans un environnement avec une complexité faible (comme pour l'organisation mécanistes ou professionnelles de Mintzberg, voir page suivante) mais qu'au-delà d'un certain degré de complexité, ce modèle de management n'est plus adapté ; et qu'en de nombreux endroits du monde des entreprises modernes adoptent des principes d'auto-gouvernance totalement horizontales très efficaces. F.Laloux précise qu'aucun système complexe naturel ne fonctionne avec une hiérarchie. Dans son analogie avec les systèmes organiques complexes qui nous entourent, il souligne que tous fonctionnent avec « *des mécanismes d'autorité et d'intelligence distribués* » (Laloux, 2015) (le corps humain, la forêt, etc.). Il y a bien une structure, des mécanismes de coordination, mais il n'y a pas de hiérarchie de pouvoir (absence de "pouvoir sur").

La notion même de ce que signifient ce concept et la manière de le mettre en place suscitent beaucoup de questionnement, de doutes et de critiques, notamment parce qu'elles viennent « *déstabiliser structurellement "l'ordre établi", les schéma habituels ou communément intégrés de l'organisation du travail et de l'organisation sociale* ». (Ughetto, 2018)

« *On a été conditionné à penser que, si il y a un collectif, il y a besoin d'une structure et d'un boss, de quelqu'un qui décide, de quelqu'un qui tranche. Oui il faut de la structure, oui il faut de l'organisation, mais non il ne faut pas nécessairement un boss.* » (Laloux, 2015)

Nous ajoutons ainsi un mécanisme supplémentaire aux trois mécanismes de coordination de Mintzberg :

- **L'auto-gouvernance :**

Dans une organisation auto-gouvernée, les fonctions managériales, les fonctions supports, etc., c'est-à-dire l'ensemble des missions réparties entre les différentes parties de base décrites par H.Mintzberg, sont réparties entre les membres des équipes; on parle d'une délégation généralisée des tâches. L'équipe a tout pouvoir et toute latitude, la liberté et la responsabilité. Dans les entreprises auto-gouvernées les engagements entre pairs remplacent les relations hiérarchiques.

Les équipes sont entièrement responsables de toutes les actions et décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, le principe étant que « *l'agent peut prendre une décision unilatéralement, dans la mesure où il en a informé ses collègues concernés, et assumant les conséquences structurelles* ». (Laloux, 2015)

---

<sup>6</sup> Henri Mintzberg, *Le management Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisations, 2011

*« Les clivages structureaux habituels entre « chefs » et « participants » disparaissent dès le départ, aux niveaux économique, politique, idéologique et psychologique [...] L'autogestion [ou auto-gouvernance] n'implique pas une absence de règles, mais que les règles soient décidées par les personnes concernées. »<sup>7</sup>*

Pour H.Mintzberg comme pour F.Laloux, selon la combinaison de leur structure managériale (les parties de base) et du mode de coordination du travail (les mécanismes de coordination), les organisations sont en quelque sorte attirées vers une certaine configuration; elles semblent avoir naturellement tendance à s'aligner en des ensembles cohérents, des modèles d'ensemble que l'on appelle des configurations organisationnelles. Ainsi, chaque mode d'organisation est adapté à un type différent de structure, et chaque configuration a un élément qui constitue sa force.

---

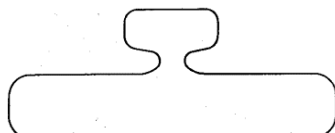
<sup>7</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Autogestion>

### 3. LES MODÈLES DE CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES

#### A. POUR UNE ORGANISATION AVEC HIÉRARCHIE PYRAMIDALE

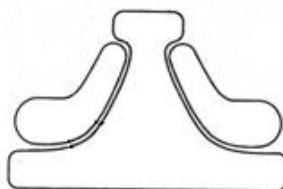
H.Mintzberg inventorie sept configurations organisationnelles principales, chacune caractérisée par un mode de coordination et une composante dominants :

**L'organisation entrepreneuriale** : L'entreprise est de petite taille. L'entrepreneur.euse (sommet stratégique) y joue un rôle privilégié. La structure est simple et informelle ce qui lui offre une bonne capacité d'adaptation. Elle est en revanche financièrement fragile. Exemple : PME-PMI



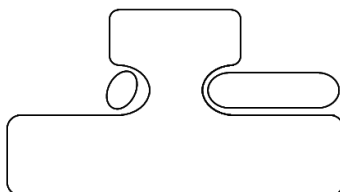
**Figure 3** – Schéma de configuration d'une organisation entrepreneuriale<sup>8</sup>

**L'organisation mécaniste** : Elle est coordonnée, et se retrouve dans les organisations se consacrant à des tâches répétitives, standardisées. Modèle particulièrement adapté aux organisations de grande taille à l'activité standardisée ou aux entreprises produisant des biens manufacturés ou des produits en masse. Elle est efficace dans un environnement simple et stable, mais elle évolue difficilement ou par des changements brutaux. Exemple : une administration publique, une compagnie aérienne, une banque de dépôt.



**Figure 4** – Schéma de configuration d'une organisation mécaniste

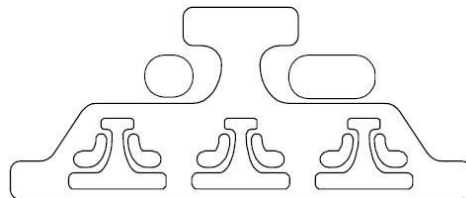
**L'organisation professionnelle** : Il s'agit d'une organisation dont l'activité requiert des professionnels hautement qualifiés. Adaptée à des organisations qui doivent effectuer des tâches très complexes de manière routinière, dans un environnement stable. L'organisation est décentralisée, elle laisse un maximum d'autonomie aux salariés; le sommet stratégique se contente de donner des grandes lignes d'action. Exemple : les entreprises de service comme un hôpital, une université, un journal



**Figure 5** – Schéma de configuration d'une organisation professionnelle

<sup>8</sup> Mintzberg, H. (2011). *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris : Editions d'organisation.

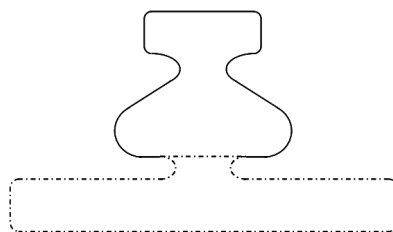
**L'organisation divisionnelle** : L'entreprise atteint une grande taille qui l'amène sur plusieurs marchés. Elle peut diviser sa structure en fonction des marchés afin de réaliser des économies d'échelle. Les divisions peuvent se faire selon un produit, une gamme de produit, un pays... Chaque division dispose d'une certaine autonomie et se compose d'une mini structure classique. Mais chaque responsable de division applique les directives stratégiques choisies par direction générale et rend compte des résultats obtenus. Ex : Une entreprise multinationale comme Nestlé.



**Figure 6** – Schéma de configuration d'une organisation divisionnelle

**L'organisation innovatrice ou adhocratique** : C'est la combinaison d'une structure professionnelle et divisionnelle, adaptée à un environnement qui change, complexe et dynamique. L'expression « ad hoc » signifie « *qui a été institué spécialement pour répondre à un besoin ou d'une personne compétente, parfaitement qualifiée pour la tâche qu'on lui confie. Ad hoc se dit d'une règle, d'un raisonnement élaboré uniquement pour rendre compte du phénomène qu'ils décrivent, ne permettant donc aucune généralisation* ».<sup>9</sup>

Les personnes choisies dans l'organisation travaillent dans le cadre de groupes-projets peu formalisés qui bénéficient d'une autonomie importante par rapport aux procédures et aux relations hiérarchiques normalement en vigueur. Les membres de l'équipe sont non seulement en charge de l'exécution des tâches mais aussi de la gestion de leur avancement (fixer un cap et des priorités, analyser les problèmes, faire des prévisions, évaluer les performances, prendre des décisions difficiles, etc.) Il.elle.s « *travaillant ensemble à leur manière, vers un but commun, défini en dehors de l'équipe. Les membres de l'équipe acceptent l'objectif qui leur est fixé et déterminent les moyens à mettre en place pour l'atteindre. Il.elle.s sont libres de fonctionner comme il.elle.s le souhaitent, à l'intérieur des contraintes établies, afin d'atteindre l'objectif.* »<sup>10</sup> On parle d'équipes auto-organisées. Cette caractéristique fait de l'adhocratie un mode de management souple dont le mode de coordination privilégié est celui de l'ajustement mutuel. Exemple : université, laboratoire de recherche, production cinématographique, etc.

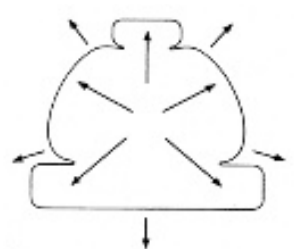


**Figure 7** – Schéma de configuration d'une organisation innovatrice ou adhocratique

<sup>9</sup> Dictionnaire Larousse

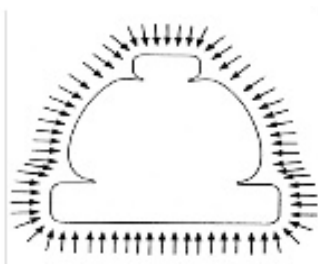
<sup>10</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Auto-organisation>

**L'organisation politique**, où les jeux politiques entre participant.e.s dominent le fonctionnement de l'organisation. Il s'agit d'une organisation en crise où le sens de la mission est perdu au profit des jeux de pouvoir. L'intérêt personnel des membres prend le pas sur tout autre considération. Il n'y a pas de hiérarchie spécifique, chacun.e tente d'imposer son point de vue en usant du pouvoir dont il.elle dispose. Tantôt les membres de l'organisation s'opposent, tantôt il.elle.s coexistent. Les décisions prises sont les résultats de ces jeux politiques. Exemple : l'assemblée nationale.



**Figure 8** – Schéma de configuration d'une organisation politique

**L'organisation missionnaire**, où la culture constitue l'élément clef et où le contrôle est essentiellement normatif. L'idéologie définit les normes et les croyances qui vont standardiser les comportements et assurer une forte coordination. H.Mintzberg n'a pas observé d'entreprise fonctionnant de la sorte; selon lui « *le rôle des valeurs ne peut être qu'une teinte applicable à toutes les autres formes d'organisation.* » (Mintzberg, 2011). Exemple : un monastère, une ONG.



**Figure 9** – Schéma de configuration d'une organisation missionnaire

## **B. POUR UNE ORGANISATION AUTO-GOUVERNÉE**

Le parti-pris de l'auto-gouvernance a poussé ces organisations à réinventer toutes leurs structures et leurs pratiques de management : revisiter la structure de l'organisation et le rôle des fonctions support (les six parties de base), les modalités de circulation de l'information et de prises de décision (les mécanismes de coordination), la gestion des réunions, des projets, des investissements, etc. « *Ce n'est pas le chaos. Ces organisations ont remis en cause tous ces processus pour pouvoir inventer une nouvelle forme de structuration. Et pour chaque composante il y a eu création/invention d'un nouveau processus, mieux adapté et plus fonctionnel* ». (Laloux, 2015)



F.Laloux présente 3 grands types de structures auto-gouvernées :

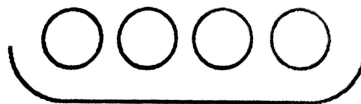
**Une organisation simple**, intervenant dans n'importe quel secteur, gérée comme une équipe auto-organisée. Caractérisée par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure. Lorsque l'organisation reste ouverte et libre dans les modalités d'engagement, on parle d'un modèle sociocratique.



**Figure 10** – Schéma d'une configuration à organisation simple

**Les équipes parallèles** pour des organisations structurées en « mini-entreprises » ou équipes autonomes autour d'une structure d'appui. Modèle adapté lorsque les équipes peuvent jouir d'un haut degré d'autonomie et qu'il n'y a pas vraiment besoin de coordination entre elles. Les équipes prennent en charge les tâches de A à Z.

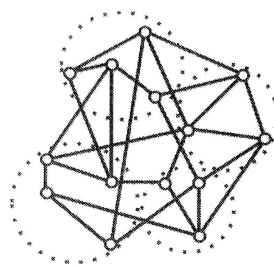
Exemple : Les usines autonomes chez FAVI, les équipes autonomes chez Buurtzorg



**Figure 11** – Schéma d'une configuration à équipes parallèles

**L'entrelacs des engagements** pour des organisations où chaque équipe est en charge d'une partie du processus de production ou d'un service support, tout en ayant la responsabilité de ses budgets d'investissement et de ses résultats financiers. Elles travaillent côte à côte et la structure d'appui est réduite au minimum. Les fonctions et les engagements sont discutés de collègue à collègue.

Exemple: L'entreprise Morning Star

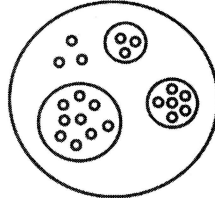


**Figure 12** – Schéma d'une configuration avec entrelacs d'engagements

**Les équipes emboîtées** (ou holocratie), adaptées pour des organisations ayant des missions complexes devant être décomposées en objectifs plus restreints, grâce à une hiérarchie de missions, de complexité ou de périmètre. Le cercle principal se voit par exemple confier les missions en lien avec la raison d'être de l'organisation, et les cercles complémentaires se consacrent à l'une des composantes de l'organisation (parties de base de Mintzberg) ; ils peuvent eux-même donner naissance à leurs propres cercles complémentaires, chaque cercle étant libre de discuter la répartition des rôles, des engagements des uns envers les autres, etc. Une même personne peut jouer

un rôle au sein de plusieurs cercles. Les cercles sont liés par un double lien, sans subordination ; le cercle complémentaire élit son représentant au cercle principal et celui-ci envoie à son tour son représentant prendre part aux débats des cercles complémentaires.

S'il y a bien un empilement de niveaux qui débouchent sur des questions de plus en plus vastes (comme dans les modèles de configuration organisationnelle de H.Mintzberg), il n'y a pas de hiérarchie au niveau des individus ou du pouvoir. Les décisions ne sont pas renvoyées vers le sommet et les cercles qui ont une vision d'ensemble ne peuvent pas opposer de veto. Exemple: Ternary Software



**Figure 13** – Schéma d'une structure auto-gouvernée à équipes emboîtées

Identifier la configuration organisationnelle d'une structure permet de mieux comprendre son organisation, son fonctionnement, la place de chacun.e, les modalités de prise de décisions, etc. Mais aussi d'identifier vers quoi tend l'organisation, son évolution, l'orientation qu'elle prend. Si de nouveaux facteurs de contingence apparaissent (diversification de l'activité ou changement d'échelle par exemple), le mode de coordination et l'organisation du travail peuvent être amenés à changer, et donner naissance à une nouvelle forme de configuration organisationnelle.

La principale différence entre les configurations organisationnelles de H.Mintzberg et celles de F.Laloux porte sur la structuration autour de liens de subordination, de pouvoir "sur", de hiérarchie entre individu.e.s, ou pas.

Comme mentionné précédemment, pour H.Mintzberg « *la culture est ce qui distingue une organisation d'une autre, et c'est aussi ce qui lui insuffle une certaine existence à travers son squelette de sa structure.* » (Mintzberg, 2011)

En mettant en lien la culture d'une organisation, son idéologie, et son modèle organisationnel, H.Mintzberg laisse entendre qu'une structure peut décider de son organisation et de son fonctionnement au regard de valeurs, de croyances propres aux membres de cette même organisation.

« *Notre vision du monde limite-t-elle notre façon de penser les organisations et le management ? Si nous changions notre système de croyance, pourrions-nous inventer une nouvelle façon de travailler ensemble ?* » (Laloux, 2015)

Par la même ces auteurs nous invitent à nous intéresser à ce qui relève des principes fondateurs des organisations, et plus particulièrement ce qui relève de leur culture organisationnelle.

## 4. CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE DE LA VOLTE

### A. SES FACTEURS DE CONTINGENCE

La Volte est un collectif récent, créé en 2015, et encore de petite taille (une douzaine de membres acti.f.ve.s et régulier.e.s, et tout autant de personnes qui soutiennent les activités du collectif au gré de leurs disponibilités et intérêts, sans pour autant se reconnaître comme membres du collectif). Le collectif est passé par un premier changement d'échelle (de 2 à 6 membres en 2018) et continue depuis d'accueillir régulièrement de nouveaux membres.

La diversification progressive des activités de La Volte (nouveaux modes d'interventions, nouvelle typologie de publics ou de modalités de partenariat) et des modalités d'engagement (volume de travail propre à chacun.e, rémunéré.e.s ou non, etc.) la fait évoluer dans un environnement de plus en plus complexe.

### B. SES PARTIES DE BASE

Collectif informel, La Volte n'a pas d'organisation statutaire (pas de direc.teur.trice comme dans une SA, pas de président.e comme dans une association ou de gérant.e dans une coopérative). Il n'y a pas non plus d'intitulés de postes ou de fiches missions.

C'est un collectif ouvert, qui accepte les entrées et sorties régulières de membres, et ce tout au long de l'année.

Rémunéré.e.s ou non, il.elle.s sont donc une douzaine aujourd'hui à former le centre opérationnel de La Volte, à développer des projets et à porter celui du collectif.

Pour ceux.celles qui, aujourd'hui, ont une activité économique à La Volte, il.elle.s le font en tant qu'entrepreneur.e-salarié.e à titre individuel d'une Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE), la Maison de l'Initiative de Toulouse, qui propose:

- Des services administratifs et comptables mutualisés
- Un statut salarié pour bénéficier d'une couverture sociale optimale

Ce statut leur permet donc de générer de l'activité économique au travers de leurs activités à La Volte. Certain.e.s y travaillent à temps-plein, d'autres pour des prestations occasionnelles, ou encore bénévolement.

L'ensemble des fonctions nécessaires au fonctionnement du collectif sont assumées par l'ensemble des membres ou par des groupes de travail sur participation volontaire. Les fonctions support, habituellement figées, sont remplacées par une définition partagée des rôles. Les groupes projets se font et se défont, et il y a permutation et échange de rôle en fonction de la charge de travail et les préférences de chacun.e.

### C. *SES MÉCANISMES DE COORDINATION*

C'est donc ce centre opérationnel, les volté.e.s, qui prend les décisions concernant à la fois l'exécution et la gestion des tâches (organisation du travail) mais aussi toutes les décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation (raison d'être, principes, gouvernance, orientation stratégique, etc.). Il n'y a pas de sommet stratégique, d'organe de direction ou de ligne hiérarchique.

Tout y est décidé de manière horizontale. Il n'y a pas de système d'autorité formelle ; on n'y parle pas de liens hiérarchiques, de contrôle des prises de décisions ou de "pouvoir sur". Tout y est décidé par assentiment des membres du collectif, dans le cadre d'un fonctionnement démocratique, avec des outils spécifiques.

Les activités sont principalement portées par des binômes, et chacun.e s'organise par simple communication informelle ou ajustement mutuel avec son.sa binôme. Lorsqu'un.e nouv.eau.elle membre arrive, il.elle est invité.e à commencer par intervenir en binôme avec un.e membre ayant déjà de l'expérience à La Volte. Au-delà des intérêts pratiques du travail en binôme (complémentarité des points de vue, amélioration continue des pratiques, etc.), il permet l'acculturation aux principes de La Volte, de se fédérer autour de la raison d'être, de l'idéologie, ce qu'H.Mintzberg nomme la standardisation par les normes.

### D. *SA CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE*

La Volte s'apparenterait en partie à une structure simple, entrepreneuriale d'H.Mintzberg ; structure créée récemment, de petite taille, aux activités assez simples, où le travail s'organise par ajustements mutuels. Mais avec des traits caractéristiques des structures adhocratiques comme l'horizontalité des échanges d'information, les binômes qui se font et se défont, l'autonomie importante de chacun.e, la légitimité de tou.te.s pour prendre de décisions, etc. La standardisation par les normes et le partage des principes/de la raison d'être comme terreau de l'organisation du travail, pourraient également faire écho aux organisations missionnaires d'H.Mintzberg. Mais à La Volte on soulignera l'absence de sommet stratégique et de quelconque ligne hiérarchique. La Volte et les volté.e.s trouveront bien mieux leur place dans les configurations auto-gouvernées de F.Laloux.

Jusqu'à ce jour, La Volte fonctionne plutôt en organisation simple et sociocratique (entrées et sorties régulières possibles, liberté dans les modalités d'engagement, décisions horizontales, rôles répartis sur participation volontaire, etc.). Mais l'arrivée de nouv.eaux.elles membres, la multiplicité des modalités d'engagement, la croissance et la diversité des activités, viennent questionner cette configuration qui semble atteindre certaines limites en terme de fonctionnalité. Le collectif continue de penser son organisation au regard de ces contingences nouvelles.

Qu'est ce qui a amené La Volte à penser sa configuration de cette manière, à choisir l'auto-gouvernance ? Quel est l'idéologie, la raison d'être, qui les a amené.e.s à penser et à donner corps à ce modèle d'organisation ?

Que ce soit par l'idéologie de H.Mintzberg, ou par la raison d'être de F.Laloux, tous deux soutiennent que le système de croyance et de représentations conditionne des choix et induit des comportements au sein des organisations, y compris en terme de structuration et de configuration. Qu'est ce qui compose la culture organisationnelle d'une organisation ? Comment se crée-t-elle et se matérialise-t-elle ? Quelle est celle de La Volte?

## II. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Une organisation est un corps social avec une histoire et ses récits, avec sa propre culture, plus ou moins forte ou homogène, sa personnalité, son identité et son image. Une organisation est composée d'individus issus d'horizons divers, qui possèdent des caractéristiques propres qui conditionnent leur façon de communiquer et de se comporter. Chaque organisation tente de rassembler ces individus autour de valeurs, de manières de faire, de comportements qui fondent cette culture qui lui est propre : la culture d'organisation ou culture d'entreprise.

Comme mentionné précédemment selon H.Mintzberg, « *la culture est ce qui distingue une organisation d'une autre, et c'est aussi ce qui lui insuffle une certaine existence à travers son squelette de sa structure.* » (Mintzberg, 2011)

Edgar Schein, reconnu dans le domaine du développement organisationnel, inventeur du concept culture d'entreprise, définit la culture d'entreprise comme « *un ensemble de prémisses, de croyances, de valeurs partagées, que le groupe a appris au fur et à mesure qu'il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour qu'il soit considéré valide, et par conséquent est enseigné aux nouveaux membres comme la manière appropriée de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes* ». (Schein, 1991)

Lucie Rivard & Christine Roy (2005), auteures et conférencières en gestion stratégique des connaissances, présentent cette culture comme « l'ADN de l'entreprise ».<sup>11</sup>

La culture organisationnelle renvoie ainsi à un ensemble d'éléments formels et informels qui participent à l'analyse du fonctionnement d'une organisation et qui échappent à ce qui est imposé par des statuts ou une hiérarchie. Ce patrimoine culturel façonne son organisation, les liens entre ses membres, ses méthodes de management, etc. Cette culture représente des éléments qui rythment et organisent la vie de l'organisation.

Pour identifier la culture d'une organisation, E.Schein nous invite à observer 3 éléments principaux:

- Les croyances (les principes)
- Les valeurs (les normes de comportement, les représentations, la philosophie)
- Les artefacts (éléments tangibles/ visibles comme les locaux, les supports de communication, le jargon interne, etc.)

---

<sup>11</sup> Lucie Rivard & Christine Roy, *Gestion stratégique des connaissances*, Presse lava (2005).

## 1. LES COMPOSANTES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

### A. LES CROYANCES

Il s'agit des postulats de base, des croyances, qui composent les principes de sa raison d'être (les valeurs) et qui conduisent les comportements (les normes) ; ils sont l'essence de la culture de l'organisation. Ces croyances portent sur des questions telles que la nature de l'Homme, le rapport au temps, la notion de vérité, etc. Elles ne sont quasiment jamais remises en cause.

*« Les hypothèses (ou croyances) fondatrices sont les éléments inconscients et invisibles, difficiles à discerner. Il s'agit des évidences, tout ce qui est considéré comme acquis sans besoin d'être justifié. » (Shein, 1991)*

Il est compliqué de travailler sur cette partie de la culture car elle implique une introspection de l'organisation en allant questionner ce qui relève de l'inconscient collectif.

*« Si vous changez un état interne, cela transparait dans le comportement externe : les gens bougent différemment, changent leur tonus musculaire, respiration, ou le tempo. Si vous changez un ordonnancement interne, les yeux bougent et les autres gestes changent en synchronie. Si vous changez des croyances, vous sentez, pensez et agissez différemment. » (Shein, 1991)*

Comme nous l'invite à le faire C.Cudicio, *« Pour découvrir les croyances qui structurent la carte de la réalité d'un individu ou d'une organisation, il faut identifier et comprendre les valeurs auxquelles les personnes obéissent. » (Cudicio, 2014)*

### B. LES VALEURS

Les valeurs sont à la croyance ce que les branches sont au tronc de l'arbre. Elles sont des idéaux, des principes moraux qui donnent de grandes orientations à l'action du groupe et s'organisent en systèmes cohérents par rapport à la croyance.

La valeur renvoie à la qualité d'une chose par rapport à une autre, en fonction de laquelle on la trouve plus ou moins désirable, utile, estimable, importante, etc. Si tout a la même valeur, rien n'a de valeur.

*« Une chose a plus ou moins de valeur qu'une autre à l'intérieur d'un continuum, d'une échelle ou d'un spectre de valeurs. Aussi, les valeurs sont partout dans notre modèle de croyances. Une expérience peut avoir plus de valeur qu'une autre ; un critère, un présupposé, une croyance peut être préférée à une autre. Les êtres humains ont besoin de hiérarchiser leurs valeurs, faute de quoi, il.elle.s ne peuvent pas prendre de décision. »<sup>12</sup>*

Les valeurs organisationnelles sont l'expression consciente de la culture d'entreprise. Selon M.J.Hatch (2009), auteure en théorie des organisations, *« Il s'agit des normes de comportement, des stratégies, des objectifs et de la philosophie choisis de manière consciente et qui sont diffusées par la direction et le management de l'entreprise. » (Hatch & Cunliffe, 2009)*

---

<sup>12</sup> Dictionnaire Larousse en ligne

S.H. Schwartz, psychologue social reconnu pour avoir développé une théorie des valeurs, a répertorié une dizaine de valeurs universelles ou fondamentales présentées sous la forme d'une modélisation circulaire :

- Toutes les valeurs sont présentes chez chaque individu.e et dans toutes organisations, à des niveaux plus ou moins élevés. Elles sont ensuite hiérarchisées pour ne garder que celles qui se manifestent le plus.

- Les valeurs proches les unes des autres partagent des affinités et sont dites compatibles. À l'inverse, plus on s'éloigne sur le cercle plus les valeurs rencontrées s'opposent et entre en conflits.

- Chaque valeur « universelle » peut se décliner en plusieurs valeurs « secondaires » permettant de nuancer et donc de se différencier



**Figure 14** – Modélisation circulaire de Schwartz des valeurs universelles<sup>13</sup>

Dans un contexte organisationnel, les valeurs peuvent-être un indicateur stratégique pour questionner l'organisation du travail, interpréter et comprendre les diverses fonctions et processus organisationnels, mais aussi pour aider les organisations à diagnostiquer leur culture existante et/ou souhaitée.

A travers les valeurs d'une organisation on peut par exemple identifier si l'accent est plutôt mis sur le bien-être et le développement des personnes dans l'organisation ou si l'organisation s'oriente plutôt vers une cible externe et le développement de l'entreprise elle-même. Ou encore d'identifier comment se positionne l'organisation entre stabilité/ contrôle et flexibilité/ changement.

Les valeurs se matérialisent au travers d'artéfacts, des indicateurs visibles de la culture organisationnelle.

<sup>13</sup> S.H. Schwartz « *Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications* », Revue française de sociologie 4/2006 (Vol. 47), p. 929-968.



### C. LES ARTEFACTS

Les artefacts sont donc les aspects ou indicateurs visibles de la culture de l'organisation. Pour Schein, « *les artefacts correspondent aux manifestations tangibles et perceptibles de la culture d'entreprise. Souvent symboliques, il s'agit des éléments facilement identifiables.* » (Schein, 1991) Ils sont donc faciles à identifier mais il est difficile d'en tirer une signification sans avoir compris le système de croyances et de valeurs de l'organisation.

Mary Jo Hatch classe ces artefacts en 3 catégories :

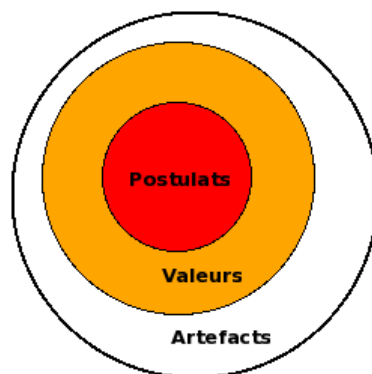
- **Les artefacts visibles**, qui correspondent à l'apparence des locaux aussi bien sur le plan architectural que de la disposition des bureaux (bureaux individuels, open space, etc.), la décoration, les codes vestimentaires, etc.

- **Les artefacts comportementaux** correspondent aux rituels internes et aux traditions. Il s'agit également des modes de communication et des systèmes de valorisation/sanction au sein de l'organisation.

- **Les artefacts verbaux** tel que le jargon interne, les surnoms entre collègues, les blagues et anecdotes entre les différents services. Ils comprennent également les mythes fondateurs de l'organisation avec ses héros.

## 2. CULTURE ORGANISATIONNELLE ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Pour E.Schein, les valeurs découlent des croyances, tout comme les artefacts découlent des valeurs.



**Figure 15** – Schéma d'imbrication des artefacts, des valeurs et des postulats au sein d'une organisation

A titre d'exemple :

Croyance	Homme a le désir de bien faire => veiller à ce que le salarié ait le moins d'entrave possible a la réalisation de son travail	Homme privilégie ses propres intérêts => veiller à montrer l'exemple et rester vigilant
Valeurs	Liberté individuelle, autonomie, confiance	Discipline, intégrité, contrôle
Artefact	Télétravail, horaires variables, management délégué	Règles écrites, récompenses, sanctions, management directif

**Figure 16** – Exemples d'imbrication des artefacts, des valeurs et des postulats au sein d'une organisation<sup>14</sup>

Le modèle d'Edgar Schein semble pertinent pour étudier la culture d'une organisation car il permet d'expliquer deux phénomènes complexes :

- Le possible décalage entre les valeurs annoncées d'une organisation et la réalité de son fonctionnement, les croyances étant la véritable origine des comportements observés.
- La difficulté à changer la culture d'une organisation, étant donné qu'elle repose sur des croyances inconscientes mais toutefois profondément ancrées dans chaque individu.e.

*« Identifier sa culture organisationnelle permet à une organisation de mieux communiquer (valeurs matérialisées et accessibles), de pouvoir la revendiquer (favoriser les échanges, temps de travail, événements conviviaux, etc.), et de s'assurer de la cohérence entre management, organisation du travail et culture organisationnelle revendiquée. »* (Hatch & Cunliffe, 2009)

<sup>14</sup> E.Schein "Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle", dir., Pouvoirs et cultures organisationnels, Sillery, Pr. Univ. Québec, 1991

Les modèles de culture organisationnelle sont aussi nombreux et variés que le sont les organisations, tant l'abondance des éléments constitutifs de la culture permet des combinaisons différentes. La plupart des aspects de la culture organisationnelle échappent à l'observation, elle n'est accessible que par interprétation. Son caractère abstrait, dynamique et évolutif rend très difficile de la mettre en évidence. Mais c'est néanmoins cet ensemble qui conditionne en grande partie la place donnée à ses membres et la manière dont il.elle.s travaillent ensemble, les comportements attendus, les modes de prises de décisions, le choix de structuration, etc. En un mot, sa configuration organisationnelle.

### 3. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DE LA VOLTE

Qu'est ce qui compose la culture organisationnelle de La Volte ?  
Comment est-ce qu'elle se matérialise ?

#### A. SES ARTEFACTS

##### Exemples d'artefacts visibles :

- **Son nom** : La Volte, qui fait référence au roman « La zone du dehors » d'Alain DAMASIO, auteur militant en Science Fiction (1999). Roman d'anticipation qui s'intéresse aux sociétés de contrôle sous le modèle démocratique, le quotidien de cette société se voit secoué par les actions subversives de la « Volte », groupuscule contestataire qui ira jusqu'au bout de sa «volution». Un ouvrage qui vient questionner le rapport à la démocratie, au contrôle, au fonctionnement politique, le rapport au langage, etc.

- **Ses locaux** : si la plupart travaillent en télé-travail, il.elle.s utilisent les locaux de l'Envolée, un espace de co-working sur Toulouse, partagé avec d'autres collectif de l'ESS. Il est possible pour tou.te.s les membres de La Volte d'y occuper si besoin un poste de travail et/ou d'y réserver la salle commune. Il.elle.s s'y retrouvent principalement pour des réunions.

Une cuisine collective est également à disposition des usager.e.s. et les repas sont régulièrement partagés avec les membres des autres collectifs du lieu. Ces espaces sont plutôt petits (petit loyer) et plutôt aménagés avec du matériel de récupération. L'habillage des locaux est plutôt minimaliste et principalement composé d'affiches pour des événements ou de facilitations graphiques sur paper-board, réalisées par différents collectifs de l'Envolée. L'accueil y est toujours chaleureux et les locaux souvent à leur limite en terme de capacité d'accueil.

Et si ce n'est pas à Toulouse qu'il.elle.s se retrouvent, c'est à Badassac, en Ariège. Marie, l'une des créatrices de La Volte, y a une maison qu'elle met à disposition du collectif pour des temps de réunion ou de prestation (accueil de groupe). Le collectif s'y retrouve tous les deux mois pour les "Freekend", sur 2 jours ; prendre l'air de la montagne, sortir du cadre quotidien, cuisiner ensemble, célébrer, partager des moments privilégiés, etc.

- **Les supports de communication** : Pas de communication papier ou de compte facebook. La Volte publie ses informations et ses actualités sur son site et sur ceux de ses partenaires. La Clameur, leur newsletter, est envoyée une fois par mois à la mailing-list. Le collectif tend à ce que toute information diffusée adopte l'écriture inclusive.

- **Le site internet** : bien qu'il ne soit pas à jour, il permet à la fois de comprendre ce que fait La Volte (présentation des actions et des modalités d'intervention) et qui compose La Volte (présentation personnalisée des membres et des structures partenaires)

- **Les outils de travail** : Au-delà des ordinateurs portables, des sacs-à-dos et des tote-bag, tou.te.s ont une trousse remplie de feutres de couleurs et de marqueurs, et jamais bien loin un paquet de post-it, de pâte-à-fixe, et un rouleau de paper-board.

### **Exemples d'artefacts comportementaux :**

Plus difficile à identifier que les artefacts visibles, nous pouvons ici en citer quelques-uns parmi les plus remarquables.

On observe une forte convivialité entre les membres ; tout le monde se fait la bise ou s'embrasse chaleureusement et chaque réunion est assortie d'un repas partagé qui respecte les régimes alimentaires de chacun.e (végan, sans gluten,etc.)

Autant que faire se peut, tout est configuré en cercle (les temps de repas, les réunions, les temps de pause, etc.) de manière à ce que tout le monde puisse se voir.

La Volte a également ses petits rituels : tours d'ouverture et de clôture à chaque réunion, prises de parole organisées, tirage des cartes des Déesses et pancakes à chaque Freekend sur Badassac, pas de liste d'émargement, les retardataires aux réunions sont accueilli.e.s chaleureusement, etc.

### **Exemples d'artefacts verbaux :**

Petit Lexique à titre d'exemple : les "volté.e.s/les furti.f.ve.s" pour parler d'eux.elles-mêmes, la "membrane cacatique" ou des "go non go" pour parler de leur raison-d'être, les "Freekend" pour leur réunion sur 2 jours en Ariège, la "gare de triage" pour le moment de la réunion où chacun.e présente ses actualités, les "energizers" pour la mise en mouvement entre deux temps de réunion, la "Clameur" pour leur news-letter, etc.

Mais aussi des réponses du type "oui chef.fe" alors qu'il n'y a aucun lien de subordination entre eux.elles ; entendre parler de "Djé" quand il est question de Jérôme, de "Caro de VB" (association partenaire Via Brachy), ou de "Marion de Concordia" (bien qu'elle n'y travaille plus). On vous présentera "Franco le théâtréux", "Camille plutôt radicale", "Céline la référence anti-gaspi", "François le CNV-vegan", etc.

## B. SES CROYANCES ET SES VALEURS

La Volte s'est définie au travers de 13 valeurs principales qui font écho à des croyances profondément marquées, des valeurs exprimées, et que l'on peut associer à des pratiques choisies de manière consciente.

Valeur	Croyances	Exemples de mise en pratique
<b>Equivalence des savoirs</b>	<p>La base de l'éducation populaire !</p> <p>Les savoirs expérientiels ont autant de légitimité que les savoirs savants. Nous construisons du savoir ascendant, à partir des expériences et de la compréhension de toutes et tous plutôt que de transmettre du savoir descendant, détenu par une minorité pensante.</p> <p>Notre démarche privilégie les récits d'expérience comme point de départ pouvant être éclairé et étayé d'apports théoriques.</p> <p>L'équivalence se décline en temps de parole, en considération de la pensée, des réactions et propositions et dans les prises de décisions.</p>	<p>Se baser sur les récits d'expériences</p> <p>Equivalence des temps de parole</p> <p>Equivalence dans les prises de décision</p> <p>Configuration en cercle</p>
<b>Emancipation</b>	<p>Chaque action d'éducation populaire s'inscrit dans une volonté d'émancipation des personnes et des groupes et de lutte contre toutes les formes d'aliénation ou de domination. Pour nous, l'éducation populaire a une vocation politique de transformation sociale et vise à donner à chacun·e de la puissance d'agir.</p>	<p>Permettre à tous.te.s d'être parties prenantes</p> <p>Autonomie dans l'organisation du travail</p>
<b>Horizontalité</b>	<p>La place accordée à chacun·e et la prise en compte de la parole se fait indépendamment de la classe sociale, du statut, de la fonction, de l'âge ou de toute autre caractéristique impliquant des inégalités.</p>	<p>Choix stratégiques décidés collectivement</p> <p>Absence de sommet hiérarchique/ ligne hiérarchique</p> <p>Rôles tourants</p>
<b>Liberté</b>	<p>Notre démarche de facilitation ne doit pas entraver les processus individuels et collectifs qui nous échapperaient, c'est pourquoi nos interventions sont construites comme des propositions auxquelles le groupe ou certains individus peuvent ne pas souhaiter participer. Nous n'imposons aucune obligation de résultat, ni de participation, pas d'évaluation, pas de sanction.</p>	<p>Participation volontaire/ libre-adhésion</p> <p>Autonomie dans l'organisation du travail individuel</p> <p>Entrées et sorties régulières de membres/ collectif ouvert</p>

<b>Participation</b>	La participation vise à ce que tou·tes les participant·es co-construisent l'analyse et les pistes du changement. Il·les sont co-décideur·ses et volontaires. Elle est facilitée par l'alternance de temps en petits groupes et en grand groupe, le recours à l'écrit et à l'oral, le mouvement parfois dedans, parfois dehors, l'utilisation des mots et des représentations graphiques, schématiques, corporelles... afin de s'adapter aux modes d'expressions de toutes et tous.	Diversifier les outils et les méthodes Ouverture aux prises d'initiatives
<b>Plaisir</b>	Travailler, ce n'est pas fatalement souffrir. La question du plaisir dans le travail est essentielle pour construire les modalités d'un travail émancipateur. Plaisir dans l'échange, les rencontres, les espérances, plaisir de se sentir utile, de contribuer, de s'enrichir, de faire collectif et d'œuvrer au bien commun.	Repas partagés Temps de convivialité, team-building Ne pas oublier de rire
<b>Souveraineté populaire</b>	Elle confère à chacun·e une part de souveraineté dont nul ne peut être dépossédé·e et contribue d'une démocratie directe citoyenne. Ce principe nous pousse à accueillir chacun·e individuellement et collectivement avec un regard positif inconditionnel, à avoir confiance en son intégrité et à l'accompagner à mettre en place les conditions les plus favorables à son émancipation et à l'avancée du groupe.	Références à A.Damasio Pas de pression financière collective Pas de compte à rendre aux administration en tant que collectif
<b>Coopération</b>	Nous intervenons le moins possible seul·e, le plus souvent en binôme et dès que nous le pouvons, nous développons des projets collectifs, internes à La Volte ou avec d'autres structures. Nous refusons régulièrement de contribuer à la mise en concurrence. Nous essayons de susciter l'envie de travailler ensemble, de monter des projets communs avec les collectifs que nous accompagnons. (principe d'alliance)	Locaux partagés Travail en binômes Ne pas répondre à des appels d'offre Partenaires qui partagent la raison d'être du collectif
<b>Transmission</b>	L'ensemble des outils, exercices, postures que nous utilisons sont destinés à être réutilisés, réappropriés, adaptés par les collectifs et les individus, pour servir leur dynamique de groupe et émancipation individuelle. Nous essayons au maximum d'impliquer les participant·es en leur donnant des rôles et des espaces d'animation, d'implication.	Formation-Action Outils en open-source
<b>Réciprocité</b>	Nous cherchons à enrichir mutuellement le vécu des collectifs auprès desquels nous intervenons et notre propre vécu. Nous pensons nos interventions de façon à ce que les animateur·ices puissent également s'enrichir et enrichir leurs pratiques. En général, nous apprenons autant que les participant·es !	Echanges d'expériences Don-contre-don/ stratégie gagnant-gagnant Présentation des partenaires sur le site internet

<b>Adaptation</b>	Privilégier le vécu sur le prévu et modifier les déroulés autant que nécessaire pour qu'ils servent le groupe et jamais ne le bloque, ne le freine. Nous construisons nos interventions le plus possible sur plusieurs jours pour pouvoir travailler le contenu des journées en fonction de ce qui s'est passé la veille ou la fois précédente, de ce qui s'est échangé, des besoins repérés (sujets en tension, thèmes débattus). Notre volonté étant de servir les besoins du collectif nous pensons qu'ils ne peuvent être que partiellement anticipés.	Avancer "chemin-faisant"/ évolutif Gestion de projets simplifiée Réunions en pilotage dynamique
<b>Expérimentation</b>	Nous construisons notre travail au fur et à mesure que nous le faisons, nous expérimentons donc continuellement pour enrichir notre palette de propositions et intervenir au plus prêt des demandes spécifiques qui nous sont faites. Et bien souvent, les collectifs expérimentent avec nous une nouvelle façon d'être et de travailler ensemble. Nos interventions comprennent donc nécessairement une prise de risque pour le collectif qui nous confie son accompagnement et pour nous qui développons continuellement notre démarche et nos outils. La responsabilité du bon déroulement d'une expérimentation commune est une responsabilité partagée.	Chercher à ouvrir les champs de possibles Se tester
<b>Humilité</b>	Avancer chemin faisant, tendre vers, identifier ses limites et assumer ses contradictions.	Identifier ses limites et assumer ses contradictions Faire régulièrement des "pas de côté"

**Figure 17** - Exemple synthétique de présentation de la culture organisationnelle de La Volte<sup>15</sup>

Comment s'est construite et s'est décidée cette culture organisationnelle? En quoi cette culture organisationnelle amène-elle naturellement La Volte vers une configuration d'auto-gouvernance? Comment cela se met en place? Comment est-ce porté par les volté.e.s? Les principes sont-ils appliqués dans leur organisation interne? L'auto-gouvernance est-elle réalité dans le fonctionnement de La Volte? C'est ce qu'est venu questionner ce travail de recherche, dont la méthodologie vous est présentée en suivant.

<sup>15</sup> Les deux premières colonnes du tableau son tirées du site de La Volte : <https://collectif-lavolte.org/>



### III. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

#### 1. POSITIONNEMENT, ANCRAGE PERSONNEL

*« A la Volte ?! J'ai encore un pied dedans et un pied dehors ! »*

Nous avons pu suivre l'évolution de La Volte depuis sa création.

D'abord dans le cadre d'un poste de déléguée régionale au sein de l'association Concordia, en bénéficiant d'un accompagnement en 2015, pour la création de la délégation régionale en Midi-Pyrénées. Puis comme amie proche de Marie et Jérôme, les 2 fondateurs.rice.s. Nous avons été régulièrement témoin de discussions sur les questions de modèle économique, de choix des client.e.s/ bénéficiaires, d'enjeux liés à l'ouverture du collectif à d'autres membres, d'organisation du travail, etc. Ces échanges passionnants nous ont ouvert sur un nouveau champ des possibles autour des méthodes de gestion et d'organisation du travail.

Nous avons suivi les avancées de La Volte jusqu'en juillet 2018. Puis un peu moins dans les mois qui ont suivi...et c'est à peu près à ce moment-là que La Volte s'est ouvert à de nouveaux membres. C'est aussi l'époque où nous avons intégré le M2 GESS, dont les enseignements ont permis une sensibilisation à de nouveaux concepts et de nouveaux outils pour identifier et analyser les dynamiques des organisations, ce qui nous a aussi donné envie d'aller creuser la question auprès de collectifs en auto-gouvernance.

Nous nous sommes de nouveau rapprochée du collectif vers mars 2019, souhaitant bénéficier de leurs interventions en tant que participante à leurs formations et ateliers, et les soutenir dans l'organisation et la mise en oeuvre d'événements pour continuer à nous former via la pratique de terrain. C'est alors que nous avons pu voir que La Volte n'avait plus tout à fait la même configuration qu'avant : des entrées et des sorties régulières, des profils et des attentes divers et variés, de nouvelles modalités d'intervention, etc. Et plein de nouvelles questions au coeur du collectif : comment s'organiser pour prendre des décisions? comment se répartir les tâches? comment s'assurer que tout le monde ait l'information? que tout le monde se sente légitime pour prendre des décisions? etc. Bon nombre de ces questions faisaient écho à certains contenus du M2 GESS...

C'est ainsi que le collectif La Volte nous est apparue comme un terrain d'étude pertinent : à la fois pour notre intérêt marqué à ce qui s'y passe, mais aussi parce qu'il vient questionner, alimenter et mettre en perspective bon nombre d'éléments abordés au cours du M2 GESS. Connues de tous.te.s ses membres, il a été facile d'obtenir des rendez-vous d'entretiens, d'être invitée aux réunions ou d'accéder aux bases de données existantes. Nous avons participé à plusieurs réunions et également commencé à animer quelques ateliers en binômes (arpentage, formation de deux jours à la coopération et aux projets de solidarité, réunion de rentrée pour les nouveaux, etc.)

Nous continuons de participer aux différents temps de rencontre et proposons un soutien régulier au montage de leurs interventions. Nous sommes dans l'attente d'un rendez-vous avec la Maison de l'Initiative, qui réalise le portage salarial des entrepreneur.e.s salarié.es de La Volte, en vue d'envisager de créer notre propre activité économique avec La Volte afin de :

- proposer des interventions auprès des publics jeunes engagés sur des dynamiques collectives (questions de coopération, gouvernance, organisation, etc. auprès de groupes de délégué.e.s, dans le cadre de formations Civiques et Citoyennes, etc.)
- monter une formation à destination de manag.er.euse.s sur les questions d'organisation du travail, de coordination des équipes et de configuration organisationnelle.

La Volte représente pour nous un terrain d'observation privilégié sur les questions de dynamique collective, mais aussi un espace d'expérimentation de nouvelles manière de penser et de faire, extrêmement formateur.

## 2. DÉMARCHE INDUCTIVE ET ETHNOGRAPHIQUE

Nous avons donc choisi de réaliser une étude ethnographique au sein de ce collectif. L'objectif n'est pas d'étudier La Volte dans le cadre de ses missions, en tant que structure d'accompagnement pour des collectifs, mais de faire un focus sur la vie du collectif lui-même, sur les membres qui en font partie et sur leur expérience de travail au sein de ce collectif.

### A. *OBSERVATIONS PARTICIPANTES*

Nous avons participé à plusieurs interventions et temps de réunions proposé.e.s par le collectif :

- Trois séances d'arpentage
- La (Dé)formation sur "comment impulser du changement dans un collectif"
- Deux Freekend sur deux jours en juin et en octobre (espace d'information et d'échanges)
- Une réunion d'évaluation du Petit Procès de la Libération Sexuelle (bilan d'un projet commun porté par le collectif)
- La réunion d'équipe de septembre (réunion de rentrée) (cf. Annexe 1)
- La réunions d'accueil des nouv.eaux.elles membres en septembre (présentation de La Volte, de l'équipe, et des attentes de nouv.eaux.elles venu.e.s)

Tous ces temps en présence du collectifs ont permis de réaliser des observations participantes guidées par une grille. (cf. Annexe 2)

### B. *DOCUMENTATION*

La Volte dispose d'un site internet, qui n'a toutefois pas été mis à jour depuis plusieurs mois; toutes les informations ne correspondant donc pas forcément à la réalité actuelle de la structure. Nous avons également pu accéder à certaines de leurs archives (comptes-rendus de réunion, archives de la Clameur, etc.)

### C. *ENTRETIENS*

Nous avons réalisé cinq entretiens sous la forme de récits de vie, séquencés en trois temps :

- **Récits de vie :**

Les récits de vie sont des entretiens narratifs où la personne raconte l'ensemble ou une partie de son expérience vécue. On cherche à établir une construction de sens à partir de faits personnels. On ne vise pas seulement à comprendre un.e individu.e donné.e, mais aussi un fragment de réalité sociale et historique, et un objet social.

Le récit de vie met en valeur les événements retenus par le.a narrateur.rice comme étant suffisamment importants, singuliers, étonnants, pour justifier la narration; ici la culture organisationnelle et l'organisation du travail à La volte.

Il existe de multiples exemples en management où l'usage des récits de vie est fructueux : reconstruction de l'histoire de la vie de dirigeant.e.s ou d'entrepreneur.e.s à succès, compréhension psychanalytique du leadership, changement dans les organisations, etc.

En tant que méthode, les récits de vie peuvent répondre à trois objectifs :

- Saisir l'individu.e dans des situations sociales différentes, des conjonctures collectives imprévisibles et des contextes individuels contraire.

- Collecter des données et de l'information

- Traduire la complexité des vécus en terme de variables dont l'interdépendance permet la recherche du social dans le personnel.

Celui.celle qui se raconte « met en intrigue » quelques facettes de son identité à partir desquelles il.elle agit et permet ainsi au.à la chercheur.euse de mieux l'appréhender.

Tous les entretiens ont d'abord été retranscrits intégralement et en version brute, puis synthétisés sous la forme de compte-rendu (cf. Annexe 3)

- **Choix de l'échantillon**

Nous avons cherché à avoir de la diversité dans les profils des personnes interrogées :

<b>Identité du narrateur.rice</b>			
<b>Nom</b>	<b>Ancienneté à La Volte</b>	<b>+50% Activité éco. à La Volte</b>	<b>Parcours en éducation populaire</b>
Céline	2018	oui	oui
Camille	2018	non	oui
Franco	2018	non	non
Jonas	2018	oui	non
Mica	2017	non	oui
François	2018	non	non

Pour chaque entretien, nous avons réalisé un tableau d'analyse (cf. Annexe 4) :

<b>Séquences</b>	<b>Actants</b>	<b>Argumentaires</b>
Prise de conscience/ observation	Eléments déclencheurs/ mise en action	Eléments du discours

- Quels sont points communs dans ces parcours de vie ?
- Les convergences/ oppositions dans la vision qu'ils.elles ont du collectif ?
- Les projections qu'il.elle.s y font ?

- **Entretien semi-directif**

Dans un second temps nous avons réalisé deux entretiens semi-directifs, après avoir extrais les premiers résultats d'analyse des récits de vie. Ce choix nous a permis de mettre en perspective les situations vécues par les membres de La Volte au regard des aspirations initiales de l'une des deux fondateur.trices (cf. Annexe 5) et d'une membre arrivée plus récemment dont l'activité économique repose à temps-plein sur ses activités à La Volte.

Déroulé de l'entretien :

- Historique de La Volte ?
- Qu'est ce qui la caractérise ?(croyances, valeurs et artefacts)
- Qu'est ce qu'elle y fait ?
- Qu'est ce qu'elle y trouve ?
- Comment elle conçoit son travail ?
- Quels sont les outils mis en place ?
- Comment s'organise le collectif ?
- Qu'est ce qui est structurant pour le collectif ?

<b>Identité du narrateur</b>			
<b>Nom</b>	<b>Ancienneté à La Volte</b>	<b>+50% Activité éco. à La Volte</b>	<b>Parcours éduc. pop.</b>
Marie	fondatrice	non	oui
Céline	2018	oui	oui

- **Atelier collectif :**

Dans le cadre d'une Freekend, nous avons proposé aux cinq personnes présentes un atelier d'arpentage du livre "*Reinventing Organisation*" de F.Laloux. Les membres de La Volte sont acculturé.e.s à l'arpentage puisqu'il s'agit d'une activité régulièrement proposée par le collectif dans le cadre de ses interventions extérieures.

L'arpentage est une méthode de découverte à plusieurs d'un ouvrage, en vue de son appropriation critique, pour nourrir l'articulation entre pratique et théorie. Il s'agit d'une méthode de lecture collective issue de la culture ouvrière (cercle ouvrier) puis réutilisée par les praticien.ne.s de l'entraînement mental pendant la seconde guerre mondiale et par des résistant.e.s (autour de Dumazedier), diffusée plus largement par Peuple et Culture, mouvement d'éducation populaire, à partir des années 1950. Cette méthode permet de désacraliser l'objet « livre », de populariser la lecture (ici de faciliter l'appropriation d'un livre de gestion d'organisation), d'expérimenter un travail coopératif et critique, et de créer une culture commune autour d'un sujet, d'un savoir théorique.

L'atelier a duré trois heures. Dans un premier temps, nous nous sommes réparti des parties de l'ouvrage sélectionnées (une vingtaine de pages chacun.e). Chacun.e a eu une heure de lecture individuelle au regard d'une grille de lecture proposée en amont :

- En quoi La Volte est différentes d'autres structures ?
- Qu'est-ce qui la caractérise ?
- En quoi ça fait écho à votre vécu à La Volte ?
- Une idée phare à retenir ?

Puis nous avons eu trente minutes de restitution collective où chacun.e présentait les éléments qu'il.elle a tiré de sa lecture. Il ne s'agissait pas d'un temps de débat mais de restitution. Dans la foulée, nous avons proposé une à deux questions à chaque participant.e. Nous avons choisi les questions en fonctions du parcours de chacun.e dans La Volte. Chacun.e avait trois minutes pour s'exprimer puis le reste du groupe avait la possibilité de demander des éléments de clarification ou d'alimenter la réponse avec son propre vécu/ regard.

Marie	# Qu'est-ce qu'il ne faudrait pas que La Volte devienne ?
Céline	# Ou et dans quoi trouvez-vous vos repères en cas de crise ?
Jérôme	# Qui porte quoi dans les missions de gestion/ coordination ? # Comment vis-tu ton rôle de fondateur ?
François	# Pourquoi t'es-tu senti en inconfort avec La Volte récemment ? # Qu'est-ce que tu as compris du fonctionnement de La Volte ? (il n'a pas eu le temps de répondre aux questions)

### 3. MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE

Nous avons ainsi pu collecter des données sur les grandes étapes du parcours de chacun.e, sur les déclencheurs et les motivations qui les ont amené.es à se rapprocher de La Volte.

Puis nous avons réalisé des tableaux d'analyse de contenus autour de :

- La culture organisationnelle de La Volte : son histoire, ce qui la caractérise (croyances, valeurs et artefacts), ce qu'il.elle.s y font, ce qu'il.elle.s y trouvent, comment il.elle.s conçoivent leur travail
- Ses outils et de son mode d'organisation : les outils mis en place, l'organisation du collectif, les éléments structurant pour le collectif, les modalités de mise en oeuvre

La présente recherche s'appuie avant tout sur l'étude de la narration des membres de La Volte, dans des cadres individuels et ou collectifs, pour faire émerger le sens qu'il.elle.s donnent à leur engagement dans le collectif et en tirer des éléments d'analyse quant aux choix d'organisation et de structuration. Et sur des observations participantes tout au long du travail d'enquête, pour mettre en perspective les discours et les réalités de terrain.

## IV. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DE LA VOLTE, TERREAU DE L'AUTO-GOUVERNANCE

Qu'est ce qui a amené La Volte à penser sa configuration de cette manière, à choisir l'auto-gouvernance comme mode d'organisation du travail? Comment ont-il.elle.s pensé et donné corps à ce modèle d'organisation ? Comment s'est construite et s'est décidée leur culture organisationnelle ?

### 1. ANALYSE DU CAS D'ÉTUDE:DES PRINCIPES FONDATEURS À L'ORGANISATION DU TRAVAIL

#### A. *LE TRAVAIL EST UN SPORT COLLECTIF*<sup>16</sup>

#### # Autonomie et coopération

Quand il.elle.s ont créé La Volte, Jérôme et Marie, les 2 fonda.teur.trice.s se sont demandé quelles étaient « *les alternatives en terme de modèle d'organisation, comment facturer les activités, comment se salarier, etc.* » (Marie)

Le statut d'indépendant.e a vite été écarté, car chacun.e souhaitait être rattaché.e à une organisation du travail qui soit collective.

Le statut associatif ne convenait pas non plus car il induit une gestion désintéressée de l'organisation. Or il était question pour eux.elles de créer/générer leur propre activité économique. Et il ne leur était pas non plus possible d'être en même temps dans les instances décisionnaires. Se constituer en association n'était donc pas cohérent.

Quant aux SCOP, elles s'engagent à assurer un volume d'Equivalent Temps Plein (ETP) au bout du premier exercice. Jérôme et Marie connaissaient Le Vent Debout, une Scop d'éducation populaire sur Toulouse, dont il.elle.s ont eu écho de l'expérience, et notamment de comment la pression financière pouvait être importante et comment des choix avaient été faits au regard d'aspects budgétaires, avec des impacts conséquents pour certaines décisions, etc. Or Marie et Jérôme ne voulait pas de cela non plus.

Puis il.elle.s ont rencontré la Maison de l'Initiative, une Coopérative d'Activité et d'Emploi, qui propose une forme coopérative de portage salarial et un accompagnement à la création d'activités. Il.elle.s ont dû y rentrer à titre individuel (chacun.e a son chiffre d'affaire, contrats individuels, gestion administrative et financière individuelle, etc.), mais en continuant de porter l'identité de La Volte en tant que collectif.

Travailler en coopération avec la Maison de l'Initiative les rattache à une organisation collective du travail, leur assure un statut de salarié.e et les exonère de la TVA pour des facturations internes au collectif, entre-eux.elles. Cela permet également à chacun.e d'être libre dans la gestion et l'organisation de ses activités (volume de travail, choix des activités portées, etc.). D'autres volté.e.s ont par la suite également intégré la Maison de l'Initiative.

---

<sup>16</sup> Titre de la conférence gesticulée de Christophe Abramovsky du 5 mai 2015 au Bijou à Toulouse : <https://youtu.be/pwQWe385XcY>

« *Et quand on se posait la question de la nécessité d'avoir une structuration juridique au nom de La Volte, ben au final on se rendait compte que tout ce qui semblait être des manques liés à l'absence de structuration juridique pouvait se transformer en une force : on ne peut pas demander de subvention publique ? principe de coopération ! on fait avec d'autres, ça nous oblige à coopérer ! Ou avec la Maison de l'Initiative pour se salarier, etc. On n'a pas de structuration statutaire mais on a créé une identité et une organisation du travail, sur des principes d'autonomie et de coopération.* » (Jérôme, alias Djé)

Aujourd'hui encore La Volte travaille avec la Maison de l'Initiative à la création d'un nouveau statut pour des collectifs qui souhaiteraient intégrer la CAE.

### **# Du binôme fondateur à la co-construction en collectif**

Depuis 2016 Marie et Jérôme portaient leurs activités en binôme. En 2016, il.elle.s étaient salarié.e.s de la Maison de l'Initiative, avaient défini leur identité, disposaient d'un bureau dans un espace de co-working et célébraient la création de leur site internet.

L'organisation du travail pour un binôme qui se connaissait déjà bien était confortable, et l'ensemble des décisions étaient prises par simple ajustement mutuel entre-eux.elles. Il y avait peu de formalisme entre-eux.elles et tout était partagé de fait puisqu'il.elle.s portaient tout en binôme.

Courant 2017, alors que leur volume d'activité était en pleine croissance, Marie souhaite réduire ses activités sur Toulouse puisqu'elle s'était récemment installée en Ariège. Ce fût l'élément déclencheur pour devenir un collectif ouvert, où d'autres personnes pourraient porter des actions au nom du collectif, ce à quoi il.elle.s aspiraient depuis le début. Jérôme et Marie travaillaient déjà beaucoup avec d'autres sur des projets spécifiques, sans que pour autant ces dernier.e.s se reconnaissent comme partie intégrante du collectif. La soirée de célébration de la première année d'existence de La Volte a été l'occasion d'officialiser l'ouverture de La Volte auprès de leurs réseaux de partenaires, d'allié.e.s, d'ami.e.s, etc.

Certain.e.s se sont saisi.e.s de cette proposition d'ouverture, et ont commencé à réfléchir avec Jérôme et/ou Marie à ce qu'il.elle.s pourraient co-animer, à comment il.elle.s pourraient petit à petit intégrer le collectif et apprendre à travailler ensemble.

Les premiers mois après l'ouverture, se sont principalement Jérôme et Marie qui ont assuré l'accueil des nouv.eaux.elles (prise de rendez-vous pour une première rencontre de présentation, rencontre avec le reste du groupe, organisation des premières interventions en binômes, etc.). Il n'y avait pas de « *cursus d'intégration ou de parcours d'intégration normal à La Volte* » (Céline). Il était à l'époque plutôt question d'un accueil individualisé, une sorte de cooptation affinitaire : la plupart d'entre eux.elles connaissaient déjà un.e des deux fonda.teur.trice.s via des réseaux et étaient invité.e.s à participer aux réunions du collectif. Il.elle.s se rapprochaient de ceux.celles avec qui il.elle.s avaient envie de travailler, et se mettaient à porter des actions en binôme. Dès l'ouverture du collectif il.elle.s ont développé des espaces de co-animation pour apprendre à travailler ensemble, se construire une identité et une culture commune, des valeurs et des références



partagées, un « *socle commun, ce qu'on partage et qui du coup fait qu'on intervient tou.te.s dans un même esprit, qu'on a les mêmes principes qui guident nos actions* » (Jonas)

« *C'est un peu comme ça qu'on apprend comment on travaille à La Volte ; d'abord on intervient en binôme avec quelqu'un qui a de l'expérience... et pendant longtemps c'était avec Marie ou Djé... même si c'est toi qui propose une interv', ils.elles peuvent t'accompagner pour la prépa et co-animer avec toi...et puis quand tu te le sens tu peux animer des trucs avec d'autres binômes...c'est comme ça qu'on a fait avec Jonas avant de monter la (Dé)formation. Et là j'a proposé à Christelle [une nouvelle arrivante] de se mettre en binôme avec moi pour l'arpentage et elle vient aussi co-animer la prochaine (Dé)formation. » (Céline)*

Jérôme et Marie ont commencé à organiser des réunions pour que tout le monde puisse se connaître, que chacun.e puisse exprimer ses envies, ses attentes, etc. (activité économique ou non, centres d'intérêts, disponibilité, etc.). Il.elle.s ont pris le temps de partager leurs principes d'intervention, leurs passions, leur histoire, les étapes par lesquelles il.elle.s étaient passé.e.s, les questions qu'il.elle.s s'étaient posé.e.s, les sujets sur lesquels il.elle.s ne s'étaient toujours pas positionné.e.s, etc. Il.elle.s invitaient le groupe à venir questionner leurs choix et creuser avec eux.elles leurs propres contradictions. Il.elle.s transmettaient toutes les informations qu'il.elle.s avaient, de manière spontanée et transparente.

Ouvrir le collectif à d'autres induisait forcément de changer l'organisation du travail, de redéfinir des cadres, des principes, de (re)passer par des contradictions, d'accueillir des personnes avec des envies et des disponibilités différentes, avec des cultures professionnelles différentes, etc. Mais Jérôme et Marie avaient cette envie depuis longtemps de « *co-construire [leur] outil de travail avec d'autres* » (Jérôme), d'expérimenter une autre forme collective d'organisation du travail. Il.elle.s étaient clairement prêt.e.s et décidé.e.s à lâcher-prise et à porter une confiance absolue dans la capacité du collectif à trouver « *son propre chemin, sa propre organisation et sa raison d'être* » (Marie).

Nomb.eux.euses sont ceux et celles qui se remémorent ces réunions comme des moments où personne ne se sentait vraiment légitime à se positionner sur des sujets de fonds, qui touchaient à la raison d'être du collectif (ce qu'est ou non La Volte, les modalités de choix des client.e.s ou des financements, la (non)radicalité sur certains sujets de société, etc.); et où les regards se tournaient systématiquement vers Jérôme et Marie pour sonder leurs points de vue. Mais qui leur répondaient d'une seule voix qu'il.elle.s étaient là pour définir tout cela ensemble, que tout cela était de l'ordre de la décision collective, qu'il.elle.s « *avanceraient chemin-faisant* » (Marie)

Tou.te.s ne sont pas resté.e.s. Mais petit à petit celles et ceux qui sont resté.e.s se sont acculturé.e.s à ce mode de fonctionnement, où chacun.e accepte et assume qu'il.elle peut décider avec et pour l'organisation, a voix au chapitre et peut se porter volontaire pour les missions ou les rôles nécessaires au bon fonctionnement du collectif.

Et La Volte a commencé à bouger : toujours en binômes il.elle.s ont développé de nouvelles activités, de nouveaux partenariats, il.elle.s ont créé de nouveaux espaces et de nouveaux outils de travail en équipe, notamment des réunions mensuelles. Une fois par mois le collectif se retrouve en alternance:

- à Badassac en Ariège pour 2 jours consécutifs de “Freekend”, qui sont plutôt dédiés à des temps de réflexion collective. Ces réunions sont animées en pilotage dynamique, c’est à dire que le programme se décide en fonction des envies et des besoins lorsque tou.te.s les participant.e.s sont arrivé.e.s. Le Freekend est un temps fort de convivialité : il.elle.s dorment sur place, organisent des sorties, cuisinent ensemble, laissent de la place aux temps de détente, etc.

- à l’Envolée sur Toulouse pour les “réunions du collectif” sur une demie-journée, ou il est plutôt question d’actions concrètes et de prises de décisions.

Ces temps d’échange sont précieux pour tou.te.s. Ils sont les moments privilégiés pour être ensemble, questionner la raison d’être, l’organisation du travail, la répartition des tâches, les envies, les nouveaux projets, etc.

Il.elle.s sont aujourd’hui une douzaine à participer régulièrement aux réunions et/ou à porter des actions, au nom de La Volte. Sur cette dernière année, « *Jérôme et Marie ont pu petit à petit “passer la main” à d’autres sur des missions de l’ordre du fonctionnement, de l’animation de réunions, de la communication, de la rédaction de la Clameur (newsletter de La Volte) ou des compte-rendus, de l’accueil des nouveaux arrivant.e.s.* » (Céline)

## # Penser une structuration adaptée et fonctionnelle

Depuis sa création La Volte est restée un collectif ouvert, avec des entrées et sorties régulières de membres. Tou.te.s n’ont pas les mêmes modalités et degré d’engagement ; certain.e.s ont choisi d’en faire leur principale source d’activité économique, d’autres réalisent des prestations occasionnelles et/ou sans contreparties financières, etc. Les questions récurrentes de l’intégration et de la place que chacun.e peut prendre au sein du collectif, alimentent régulièrement les échanges lors des réunions.

Aux réunions de La Volte on entend parler « *des volté.es, des furti.f.ve.s, des nouv.eaux.elles. Les volté.e.s seraient celles et ceux qui ont une activité économique, mais pas que; celles et ceux qui développent beaucoup d’activité, mais pas que ; celles et ceux qui participent aux réunions du collectif et aux freekend, mais pas que...Les furti.f.ve.s celles et ceux qu’on voit moins souvent...et les dernier.e.s arrivé.e.s qu’ont encore rien fait avec La Volte... mais c’est pas encore très clair* » (Camille)

Il n’y avait pas de critères qui permettent de définir qui est “dedans” ou qui ne l’est pas. Chacun.e, au regard de son engagement (activités rémunérées ou non, temps dédié, ancienneté, représentant d’une structure partenaire, etc.), est souverain.e / décidait par lui.elle-même, de se considérer comme volté.e ou furti.f.ve, dedans ou dehors, de porter ou non des actions au nom du collectif, de participer ou non aux temps de réunions.

Depuis septembre 2018 le collectif accueille de plus en plus de nouv.eaux.elles membres et diversifie ses activités. Il est de plus en plus difficile d’avoir une vue d’ensemble sur ce qui se fait dans le collectif, sur comment sont réparties les tâches, et certain.e.s soulignent que depuis quelques mois il.elle.s perçoivent une certaine confusion, une zone de flou, sur certaines modalités de fonctionnement et de prises de décisions.

Un temps de travail sur la schématisation de la gouvernance et de l’organisation du travail a été mené en septembre 2019 dans le cadre d’une réunion du collectif. Il.elle.s ont identifié trois cercles représentant chacun une forme d’engagement, une place, un rôle dans l’organisation:

- Un premier cercle qui regroupe les volté.e.s les plus engagé.e.s, ayant de l’expérience et de l’ancienneté, portant régulièrement des actions au nom du collectif et participant régulièrement aux réunions.

- Un second cercle qui regroupe les furtif.ve.s, un peu plus éloigné.e.s du coeur de La Volte, disponibles mais un peu moins que les volté.e.s, encore en phase de découverte, d’expérimentation, qui ne se sentent pas encore légitime pour porter des actions au nom de La Volte de manière autonome.

- Un troisième cercle pour les nouv.eaux.elles, curieu.x.ses de ce qui se fait à La Volte, qui n’ont pas encore identifié et/ou exprimé leurs modalités d’engagement vis-à-vis du collectif.

Il.elle.s ont également cherché à identifier ce qui “permet” de passer d’un cercle à l’autre, les allers/retours possibles de l’un à l’autre, etc.

Ce travail de réflexion rend bien compte que le collectif a identifié que le changement d’échelle l’amène à un changement d’organisation et en complexifie la gouvernance (ils.elles passent d’un seul cercle sociocratique à 3 cercles pour représenter leur organisation).

## **B. *ADOPTER DES MÉCANISMES HORIZONTAUX DE COORDINATION DU TRAVAIL***

### **# Un regard critique sur les fonctionnements classiques en organisation et de la société en général**

La Volte est née d’une séparation. Marie et Jérôme étaient tou.te.s deux salarié.e.s d’une même association. Après s’être formé.e.s à la sociocratie, il.elle.s ont proposé à leur organisation de revisiter son fonctionnement pour tendre vers une organisation plus horizontale. Association d’éducation populaire prônant l’émancipation de tou.te.s, il y avait là, selon eux.elles, la possibilité de pousser le projet de l’association encore plus loin dans sa raison d’être, en permettant à tou.te.s les salarié.e.s de gagner en autonomie et en responsabilité dans l’organisation, et par la même de limiter la concentration de pouvoir entre les mains de certain.e.s, notamment du.de la fonda.teur.trice. A la même époque il.elle.s commençaient à développer des projets avec une approche un peu différente, avec une dimension politique plus marquée. Il.elle.s se sont confronté.e.s à de nombreuses réticences, ce qui a nourri de nombreuses frustrations et incompréhensions chez chacun.e d’entre-eux.elles.

Mal à l'aise dans le fonctionnement de cette association, il.elle.s ont tous deux décidé de la quitter en 2014 et de créer un nouveau collectif d'éducation populaire : La Volte.

Tous les entretiens font ressortir des éléments du même ordre: « *ne plus occuper de poste à hiérarchie forte* » pour Mica, ancien directeur de structure ; « *ne plus cumuler les casquettes de petit chef ou courir après le pognon* » pour Camille, responsable bénévole et salariée de structures associatives ; « *sortir des non-dits, de la défiance, des mauvaises intentions, des rapports de concurrence* » pour François, ancien salarié d'entreprise ; « *sortir des oppositions entre les stratégies décidées par les instances nationales et les directions choisies par les comités locaux, les jeux de pouvoirs* », pour Jonas, ancien membre de mouvements politiques et citoyens, etc.

Il.elle.s cherchaient tou.te.s à travailler dans un cadre permettant l'autonomie et la déconstruction des rapports de pouvoir. Il.elle.s questionnaient la manière dont se prenaient les décisions dans leurs collectifs respectifs, la manière dont étaient diffusées les informations, les sujets qui devaient être soumis ou non à décision de l'ensemble du collectif, etc. Il.elle.s se disent tou.te.s particulièrement attaché.e.s à l'horizontalité dans les prises de décisions, au pouvoir émancipateur de l'activité travail et au fameux adage « *tou.te seul.e on va plus vite, à plusieurs on va plus loin* »

Tous et toutes se disent consterné.e.s par les aberrations flagrantes du système actuel (éducation, gestion de l'économie, comportements interpersonnels). Tous et toutes parlent de l'urgence de la situation sociétale, de tous les enjeux auxquels l'humanité va devoir faire face dans une situation d'effondrement. Il.elle.s sont révolté.e.s, s'indignent, sont en colère ; la stratégie collective actuelle n'est pas gagnante. Il faut être en lutte contre les immobilismes, les privilèges. Déconstruire notre rapport à l'argent, au travail, notre rapport à l'autre, revoir notre façon de communiquer et d'interagir, lutter contre un système de contrôle

Il.elle.s veulent sortir de la nove-langue, se réappropriier des concepts, du vocabulaire, inventer de nouveaux récits. « *Avec La volte on cherche à conscientiser les mécanismes, à décrypter et décaler son point de vue. Et c'est difficile de sortir du système, de faire différemment.* » (Céline)

On retrouve de manière récurrente dans leurs discours une recherche d'autres formes d'organisation, des références aux alternatives systémiques (milieu coopératif, ESS, municipalisme) et aux mécaniques d'émancipation (éducation populaire, modalités de prises de décisions, méthodes d'animation collective, etc.).

## **# La répartition des tâches et des rôles**

La Volte étant un collectif informel, il y a très peu de fonctions administratives ou support à répartir. La diversité des profils au sein du collectif leur permet de trouver en son sein les ressources nécessaires pour fonctionner de manière autonome, sans avoir à faire à des prestataires extérieurs. L'ensemble des fonctions nécessaires au bon fonctionnement du collectif est assuré par ses membres ou des groupes de travail.

Il n'y a pas de place à prendre ou de rôles vacants à occuper. « *La Volte ne cherche pas des gens pour porter telle ou telle mission* » (François). Chacun.e arrive avec ses envies, ce qu'il.elle a envie de porter avec et au nom du collectif. Chacun.e a la possibilité de prendre la place qu'il.elle veut prendre.

Les missions se répartissent sur la base du volontariat. Celui qui est à l'initiative enclenche ; quelqu'un se manifeste et assume le rôle. Donner la confiance engendre la responsabilité de celui.celle qui la reçoit. Les engagements entre pairs remplacent les relations hiérarchiques; ils se constituent sur la base d'engagements bilatéraux par assentiment des autres membres du collectif. « *C'est ce que l'on appelle le principe de redevabilité* » (Marie)

Franco: « *C'est celles et ceux qui ont des trucs à dire qui les mettent à l'ordre du jour et qui animent les échanges sur le sujet. On est tou.te.s libres de prendre la main sur les sujets, les missions ou les projets qui nous intéressent. Et c'est comme ça que ça fonctionne, si y'a un truc que tu as envie que le collectif travaille, tu le proposes, tu l'animes et de-là on prend les décisions collectivement.* »

Au fil du temps de nouveaux rôles se créent, de manière naturelle, en fonction des besoins. Et ils tournent, se permutent, s'échangent, en fonction de la disponibilité de chacun.e, de ses centres d'intérêt, de ses envies ou de ses compétences. On y retrouve la notion de combinaison de rôle dont parle F.Laloux.

Plus le collectif grandit, plus les missions sont réparties. Jérôme, Marie et aujourd'hui les ancien.ne.s se portent régulièrement volontaires pour accompagner celles et ceux qui veulent assumer de nouvelles responsabilités.

A mesure que chacun.e acquiert plus d'expérience, il.elle.s assument de nouveaux rôles au sein du collectif: l'animation de réunions, la rédaction de la clameur (leur newsletter), l'animation d'ateliers thématiques, etc.

Une attention particulière est portée à ce que :

- les rôles tournent régulièrement, qu'ils aient un périmètre et une durée limitée ; on n'y parle pas de fonction mais de mandats pour un temps ou une mission donnée.
- il n'y ait pas de concentration de mandat ou de pouvoir entre les mains d'une seule personne.

« *Aujourd'hui Jérôme il occupe encore plein de rôles qui lui viennent de son statut de fondateur, mais on est conscient collectivement que c'est pas "sain" que y'ait cette forme de concentration de responsabilité; mais on sait aussi que c'est parce qu'on n'a pas encore réussi à s'organiser collectivement ou parce qu'on se sent pas encore légitime.* » (Céline)

### **# Se saisir de la multiplicité des hiérarchies naturelles**

« *Ça lui revient naturellement à lui parce qu'il a l'expérience et que dans certains domaines pour l'instant c'est le seul; ou c'est vers tel autre qu'on va se tourner si on est sur un sujet un peu technique, qui fait référence à des trucs qu'il ou elle a déjà vécu à La Volte, ou des sujets sur lesquelles quelqu'un s'est spécialisé* » (Céline)

Céline fait ici référence à des formes de hiérarchies naturelles que l'on peut retrouver à La Volte. Le fait qu'il n'y ait pas de chef.fe investi de "pouvoir sur" ne veut pas dire que tout le monde est égal. Quelque soit le sujet, certain.e.s ont naturellement plus à dire ou de savoir-faire, d'intérêts ou d'envies de s'impliquer. Quand il n'y a pas d'autorité hiérarchique on observe l'émergence de hiérarchies dites naturelles, le "pouvoir de" (compétences, centres d'intérêts, envie de se mettre en avant, capacité d'écoute, etc.). On ne parle pas de donner le même pouvoir à chacun.e, mais de permettre à chacun.e d'exercer pleinement son pouvoir, d'utiliser chacun.e dans sa force.

F.Laloux parle de la « *reconnaissance de l'influence et de la compétence* ». Chacun.e acquiert une réputation sur un ou des domaines de compétence et apportera naturellement une plus grande contribution sur certaines questions.

### **# Les modalités de prises de décision**

Les décisions concernant le fonctionnement de l'organisation sont majoritairement prises dans le cadre des réunions mensuelles. Elles sont systématiquement animées avec des outils techniques qui aident à composer avec les hiérarchies naturelles, à maîtriser les égo et apporter davantage d'intégrité dans les débats (distribution de la parole, modalités de vote, supports d'expression, etc.)

*« On pourrait difficilement se voir plus régulièrement, et on sait que ça joue aussi sur le fait qu'il nous faudra plus de temps qu'un collectif qui se voit chaque semaine pour prendre certaines décisions. On accepte de mettre certains trucs en attente, on sait que c'est à traiter, et que ça sera traité, posé ou formalisé le jour ou ça répondra à un besoin...si un jour ça répond à un besoin ! »* (Jérôme)

Si tous et toutes reconnaissent l'intérêt des réunions, il.elle.s rappellent néanmoins qu'il est fastidieux voire impossible que tout le monde soit disponible au même moment. Ce qui crée de fait « *une distance entre ceux qui peuvent ou pas venir aux réunions, en terme d'implication, et ça se répercute aussi sur la légitimité après pour prendre des décisions ou saisir des opportunités pour pouvoir faire des trucs avec La Volte, et notamment des trucs rémunérés.* » (Camille).

Les réunions n'étant que mensuelles, elles ne permettent pas toujours de prendre les décisions en temps réel. Il.elle.s ont dû trouver d'autres modalités de prises de décisions : le principe de subsidiarité / d'équivalence. Il arrive parfois que certains membres du collectif se confrontent à des situations nouvelles, qui viennent re-questionner le cadre ou les principes "habituels" (ceux sur lesquels La Volte s'est déjà positionnée historiquement ou sur lesquels le collectif n'ait pas encore statué).

Dans ces cas là on peut observer deux types de comportements : celles.ceux qui mettent le sujet en "stand-by" dans l'attente que le collectif se positionne ; et celles.ceux qui actent « *par principe de subsidiarité, et ça c'est ok du moment que tu ne met pas le collectif en danger* » (Céline).

*« C'est hyper efficace pour ceux qui savent s'affranchir de « on n'a pas pris de décision, bah tant pis en attendant c'est « tant que rien n'est interdit tout est autorisé ». Pour ceux qui savent prendre ces interstices là, c'est quelque chose qui est ultra-confortable. » (Mica)*

On peut observer que ceux.celles qui ont le plus d'expérience et d'ancienneté assument pleinement et sont très à l'aise avec ce principe de subsidiarité/d'équivalence. Les nouv.eaux.elles soulignent qu'il.elle.s ont plus de mal avec ce mode de fonctionnement. *« Dans le fonctionnement collectif c'est vraiment pas évident d'assumer que tu puisses prendre une décision sans l'aval du groupe, c'est pas trop habituel comme mode de fonctionnement, ça demande une certaine acculturation à La Volte et probablement une certaine ancienneté avant de se le permettre ».* (François)

Il semble qu'il.elles procèdent à ce que F.Laloux appelle “une consultation d'avis”, bien que ce procédé ne semble pas encore standardisé ou perçu comme mécanisme formel de prise de décision dans le collectif.

Dans sa définition de la consultation d'avis, F.Laloux mentionne que *« les agents ne concertent que les experts, ceux qui ont de l'expérience, et ceux qui devront vivre avec la conséquence de la décision. La personne prend la décision en fonction de ce qui lui paraît le mieux, sa conviction forte lui donne autorité pour agir, tout en y associant de l'intelligence collective, puisque qu'elle reste à l'écoute de quiconque a un avis significatif à apporter. »* Il est alors question de localiser le.la ou les collègues qui détiennent tel ou tel savoir et ainsi réunir les informations qui permettront d'assurer la légitimité de la prise de décision. Confier et distribuer le pouvoir de décision et les moyens à la personne la mieux placée, au cas par cas. Un procédé qui permet de prendre des décisions en temps réel, mais qui induit une bonne communication quant aux prises d'initiatives.

### C. AVANCER CHEMIN-FAISANT

#### # Une gestion de projets simplifiée

Aujourd'hui le management se fonde sur un désir de prévoir et de maîtriser l'avenir (planning stratégiques, à MT, budgets annuels, indicateurs de performance, Tableau de Bord, objectifs SMART, etc.). On y retrouve l'analogie à *« la machine bien huilée qu'on a besoin de programmer; s'imaginer une stratégie gagnante et s'assurer de la bonne exécution. »*

A La Volte il n'y a pas de feuille de route, les choix stratégiques ne sont pas planifiés ou décrétés pour les prochaines années. C'est la dynamique interne qui pose la direction. Chacun.e étant libre d'agir en fonction des besoins qui sont captés, et l'ensemble de l'écosystème de l'organisation réagit dans l'instant de façon créative.

L'auto-gouvernance permet à chacun.e d'être « cap.teur.teuse » et de provoquer des changements. Le changement n'est plus un sujet en soi puisque l'organisation fonctionne sur une aptitude naturelle à capter les changement de l'environnement et s'adapter.

*« J'ai pas la sensation que La Volte ait eu des positionnements aussi clairs. Même les positionnements qui à des moments sont clairs "Non la Volte ne répond pas à des appels d'offres"...sauf si.....! Y'a toujours une petite astérisque quelque part...» (Mica)*

La direction prise est le résultat d'une adaptation permanente des marges ; certaines marchent, d'autres pas, la réalité est l'arbitre suprême. Les ratés occasionnels deviennent une conséquence de la hiérarchisation collective ; le système expulse un projet qui tout compte fait n'est pas si important.

*« Les entreprises conventionnelles regardent 5 ans en avant et font des plans d'action pour l'année suivante. Chez FAVI ils essayent de faire comme les paysans: regarder 20 ans en avant et ne pas prévoir plus loin que le lendemain » (Laloux, 2015)*

Si l'on appréhende l'organisation comme un organisme vivant avec son énergie propre, qui suit son intuition pour savoir où doit aller, alors ces outils techniques de management n'ont plus lieu d'être. *« Etre à l'écoute et accompagner le mouvement est la stratégie gagnante, elle permet de voguer vent arrière, de sentir et de répondre. » (Laloux, 2015)*

*« La vie c'est le chaos et ça s'organise intuitivement, comme dans la nature. Je trouve ça inspirant pour penser l'action des collectifs dans lesquels j'agis » (Franco)*

## **# Apporter de la vie au travail**

*« Quand il n'y a pas de patron à qui plaire et pas de subordonnés à maintenir dans le rang, une grande partie de ce qui empoisonne l'entreprise est évacuée » (Laloux, 2015)*

A La Volte, à chaque rencontre des temps sont dédiés à renforcer les liens entre tous.te.s, à favoriser l'interconnaissance, et qui, en même temps permettent de se découvrir un peu mieux soi-même. L'idée est d'apporter de la vie au travail et que le travail devienne un moyen pour chacun.e d'aider les autres à se révéler. Cela passe par un certain nombre de rituels qui viennent questionner chacun.e de manière subtile mais profonde, et qui créent un environnement protecteur pour partager en profondeur les peurs, les doutes, les aspirations. La part émotionnelle de chacun.e y a toute sa place.

Le tirage des cartes des Déesses à Badassac, les tours d'ouverture et de clôture à chaque réunion, les "météos du jour", etc. Autant d'occasions de parler de soi, de ses envies et de ses vulnérabilités, de conscientiser, de faire un pas de côté.

*« Sur ces temps-là on est à la fois dans une meilleure connaissance de l'autre, on porte une attention particulière à ses ressentis, ses émotions, mais on se retrouve aussi soi-même à aller creuser son propre ressenti, à exprimer avec autant de transparence que possible ce qui nous traverse à ce moment là, et ça c'est hyper important dans un groupe, ça joue beaucoup dans les liens qu'on a les un.e.s avec les autres » (Camille)*



En organisation traditionnelle, on laisse facilement s'exprimer une part de l'égo, comme le besoin de faire bonne impression, de se battre pour son équipe, son budget, sa carrière, etc. Mais on y exprime plus difficilement ses croyances, de ses envies personnelles ou pour la planète, de ce qui relève de l'identité profonde d'un.e individu.e, surtout quand cela vient questionner la raison d'être de l'organisation.

Il.elle.s sont tous.te.s différent.e.s, cela engendre parfois des frictions « *qui leur permettent de se ré-appropriier des aspects d'eux.elles-mêmes, négligés ou refoulés. Il.elle.s ont tou.te.s l'impression de bouger en continu avec La Volte* » (Jonas)

« *Ce que je sais c'est que moi à chaque fois que je vis des moments en groupe, en intelligence collective, en sociocratie, quelque soit ma place ça me fait grandir dans tous les cas, ça me fait toujours un peu bouger. Et du coup ça me fait bouger dans mes pratiques aussi, et après t'apportes aussi des trucs nouveaux dans le collectif, ça peut t'amener à porter un regard un peu différents sur des trucs; on bouge et du coup le collectif bouge aussi* ». (Céline)

## 2. RETOURS RÉFLEXIFS : DES ENVIES MANIFESTES ET DES PISTES QUI SE DESSINENT...

### # Poser un cadre?

S'il.elle.s ont porté de nombreux temps de réflexion sur leurs principes, leur raison d'être, leur organisation, etc., rien n'a été formalisé au-delà de ce que les deux fonda.teur.trice.s avaient posé comme principes d'intervention au moment de la création de La Volte. Un manque souligné dans le cadre des entretiens, la Volte ne dispose d'aucun document de référence qui explicite son modèle de gouvernance, sa raison d'être, qui puisse servir de support de discussion ou de balise.

*« A un moment faut décider des choses. Rien n'est sûr, tout est possible mais quand tout est possible en fait t'es sûr de rien. T'as plus rien qui te retient quand t'as des moments de...un peu de stress, de crise. Voilà comme on a pu le vivre par exemple sur le petit procès avec La volte. Quand il y a de la tension qui arrive, du stress, c'est important de pouvoir se référer à des choses qui ont été posées et validées collectivement. » (Mica).*

L'idée de formaliser un cadre amène aussi à une certaine appréhension *« de s'enfermer dans un cadre qui serait posé et qui du coup laisserait peut-être moins de place à la créativité. » (Camille).* *« Et puis un cadre, à partir du moment où tu le poses il est déjà plus d'actualité, il fait déjà bouger » (Franco).*

Formaliser n'empêche pas de s'adapter ou d'évoluer. L'enjeu est de pouvoir réagir sans être bloqué par les process. Poser un cadre permet de situer, de mettre en perspective ce qui est vécu et ressenti. *« Voilà où on en était hier, voilà où on en est aujourd'hui, quelle direction, quels choix, pourquoi ces choix, et s'assurer qu'on est toujours en cohérence. » (Mica)*

Et pour se rassurer il est même possible *« de poser un cadre qui permet de sortir du cadre. Comme ce qu'on fait avec la raison d'être, on la pose mais on lui associe une longue liste d'astérisques ! » (Djé)*

### # Développer des outils de suivi?

*« La Volte n'utilise pas ses propres outils jusqu'au bout. Typiquement terminer une réunion sans savoir quand est ce qu'on va prendre les décisions ou en reparler, et rester juste sur l'échange de points de vue... » (Mica)*

Lorsqu'il.elle.s se portent volontaires pour prendre en charge une mission, un mandat, il.elle.s s'attribuent eux.elles mêmes les objectifs et les livrables, mais *« sans toujours avoir un plan global, une vision globale des choses, un déroulé sur plusieurs sessions ou un truc comme ça...au mieux on nous dit "on reviendra dessus", mais c'est jamais vraiment calé ou fixé à l'avance » (Camille)*

Et si tou.te.s attestent qu'à La Volte, comme le souligne François, *« on est plutôt bons et rigoureux sur les outils d'animation des réunions »*, il leur serait beaucoup plus difficile de *« faire la liste des décisions qui ont été prises sur la dernière année »*. (Mica)

Au-delà des compte-rendus de réunions, il n'y a pas de relevé de décisions, d'action, ou de dossiers thématiques qui capitalisent l'avancée des réflexions sur un sujet donné. Il n'y a pas de tableau de suivi des tâches, ou qui répertorie les domaines de compétences, les expériences, les réalisations de chacun.e.

Comme le souligne Camille, « *il semble que personne ne sache vraiment tout ce qui se fait à La Volte, pas même Jérôme je pense...et ça ça renvoie aussi au fait qu'on ait peu d'outil de suivi de qui fait quoi. Et du coup c'est pas toujours évident de s'y retrouver ou de comprendre pourquoi machin a fait tel truc alors qu'a priori ça rentre pas dans le cadre habituel de ce qui se fait ou pas à La Volte... ça aujourd'hui c'est pas toujours évident.* »

L'autonomie et la subsidiarité, nécessitent que le partage d'information soit fluide, transparent et qu'il se fasse en temps réel.

### **# QUID de l'intégration des nouv.eaux.elles ?**

« *On avait parlé qu'il y avait un soin très particulier porté à l'accueil au tout début, qu'est peut-être un accueil qu'il est plus facile à envisager pour nous, c'est l'accueil brise-glace ; se connaître, donner l'accessibilité physique au lieu, des trucs qui sont plus évidents. Mais que l'étape d'après, se sentir légitime à, qu'est aussi une étape de l'accueil, eh ben peut-être que l'effort avait été un peu relâché, en tous cas on avait visiblement perdu des gens sur le chemin.* » (Camille)

L'accueil d'une nouvelle vague de nouv.eaux.elles en septembre 2019 est venu remettre à l'ordre du jour cette question. Les volté.e.s ont proposé d'organiser leur prochain Freekend (fin décembre 2019) sur ce thème, afin de mieux identifier les besoins des nouv.eaux.elles arrivants et les ressources dont il.elle.s disposent pour les accueillir.

« *Y'a pas que la question de l'accueil, c'est aussi comment on entretient ça après...et d'abord, à partir de quand on se dit qu'on est intégré ?* » Nan y'a un truc qui se travaille en filigrane, on est en permanence en train de re-poser des attentes ou des envies, y'a régulièrement des nouveaux sujets qui arrivent et il faut se les approprier...Et y'a tout le temps plein de nouveaux.elles aussi, qu'arrivent avec de nouvelles idées, qui font eux-aussi bouger le collectif... En fait même si on est là depuis déjà un bout de temps on est dans une sorte d'intégration permanente. » (Camille)

Prendre des habitudes de travail ou de fonctionnement amène parfois à tomber dans une routine, à oublier de prendre soin du groupe, à ne plus se rendre compte qu'on laisse quelqu'un de côté, à perdre l'habitude de communiquer et de passer du bon temps, etc. A La Volte tout est mouvant, en mouvement ; rien n'est acquis ou définitif. Il est important qu'il.elle.s continuent de dédier du temps et créent des espaces de rétrospective et de perspective, individuelle et collective, et « *s'assurer que le collectif va bien et que ses membres aussi.* » (François)

## # Quand est-ce qu'on parle de ce dont on ne parle jamais ? Traiter les tabous!

« *C'est un collectif qui parfois tombe dans des travers qu'on accepte tous. Quand est-ce qu'on parle des sujets sur lesquels on passe à côté, volontairement on rentre pas dedans. Comme par hasard on n'en parle pas, personne n'est dupe, tout le monde le sait, et y'a vraiment du concret derrière... y'a des thèmes...* » (Franco)

On retrouve dans les différents entretiens des références à des événements ou des discussions qui ont fait émerger des « *sujets qui sont potentiellement conflictuels ou qui pourraient être potentiellement tendus quand on les traitera.* » (Mica)

Jusqu'à présent il semble qu'il n'y ait pas eu de désaccords profonds à La Volte, ou du moins pas de gestion collective de conflit.

Deux sujets sont néanmoins régulièrement revenus dans le cadre des entretiens : la question de la radicalité et de la gestion de conflit lorsqu'un membre se sent en inconfort avec le collectif.

La Volte se doit de penser des espaces et des mécanismes d'auto-correction, se saisir pleinement des conflits potentiels, ne pas en avoir peur, et les exploiter pour en faire de nouvelles sources d'intelligence collective.

## V. CONCLUSION

L'intégration au sein du master GESS a été motivée par l'idée de découvrir de nouvelles manières d'exercer le métier de manager, avec l'envie d'explorer de nouveaux champs des possibles autour des méthodes de gestion et d'organisation du travail dans un collectif. Et ce travail de recherche aura permis d'étudier en détail une configuration organisationnelle en particulier : l'auto-gouvernance et tous ses processus spécifiques d'organisation.

Pour comprendre l'organisation du travail dans un collectif comme La Volte, H.Mintzberg et F.Laloux nous ont invités à identifier ses parties de bases, ce qui compose sa structure, ainsi que les modalités d'échange d'information et de prise de décision, ses mécanismes de coordination. E.Schein et S.H.Schwartz nous ont invité, eux, à aller en décrypter les principes fondateurs, les valeurs, les croyances, des éléments de la culture organisationnelle qui participent fortement au choix du modèle d'organisation du travail et de gouvernance.

En allant observer les différents éléments soulevés par ces auteurs nous avons pu mieux comprendre les enjeux de l'auto-gouvernance, comment s'articulent autonomie et coopération dans l'organisation du travail, comment se mettent en place les processus de prises de décisions, collégiales et/ou distribuées sur l'ensemble de l'organisation, etc. Mais aussi ce qui a motivé et naturellement amené La Volte vers ce type de configuration, encore peu répandu aujourd'hui.

La Volte est un collectif récent qui se structure petit à petit, "chemin-faisant"; un collectif qui expérimente, qui innove, qui tâtonne. La Volte n'a peut-être pas encore identifié de manière exhaustive ce dont elle a besoin pour fonctionner, mais elle y réfléchit chemin-faisant, au gré des situations nouvelles qu'elle rencontre, des expériences qui s'y vivent. L'auto-gouvernance ce n'est pas l'absence de structuration; c'est apprendre à se structurer différemment.

Dans son ouvrage *Reinventing Organizations*, F.Laloux nous rappelle que « *tout au long de l'histoire, nous avons inventé des types d'organisation en fonction de la vision du monde et du niveau de conscience dominant. Chaque fois que l'espèce humaine a modifié sa façon de penser le monde, elle a fait émerger des formes d'organisation plus puissantes* ».

Il est intéressant de souligner que, pour fonder son analyse, F.Laloux passe par l'histoire de l'humanité et la psychologie du développement, et non pas par l'histoire des organisations. L'histoire de l'humanité n'est pas selon lui une évolution linéaire mais elle est faite de "bonds en avant", qui l'amènent à un nouveau stade. L'humanité passe d'une vision du monde à une autre et chaque stade est lié à la vision du monde, un système de croyance dans laquelle il s'enracine; chaque stade a son modèle culturel de référence et tout change ; on observe de nouvelles formes de subsistance, de nouvelles technologies, de nouveaux modes de gouvernance, de façon de structurer et gérer les organisations, etc.

Notre modèle actuel de développement semble toucher ses limites sur tous les fronts : un modèle de production qui épuise les ressources naturelles, des bulles spéculatives qui déstabilisent notre modèle économique, un sentiment profond d'impuissance, la peur d'un effondrement, etc. De nombreuses études qui montrent que le monde du travail n'est pas épargné, et qu'il est aujourd'hui plus souvent source de stress et de souffrance que de passion et de sens.

Selon F.Laloux, nous en serions donc aujourd'hui à un nouveau moment de rupture, propice à l'émergence d'un nouveau paradigme, d'une nouvelle façon de réfléchir l'organisation du travail, d'un nouveau modèle de management, essayant de fonctionner avec des modèles d'organisations plus fonctionnels et plus humains.

L'organisation du travail ne pourra être remise en question que si, dans nos organisations, les dirigeants se mettent à se préoccuper de leurs dispositions à faire évoluer leurs représentations, leurs pratiques, leurs comportements. Que s'il.elles sont prêt.e.s à vivre structurellement une évolution, une forme de transformation sociale et de réorganisation des rapports sociaux. On ne parle pas de passer d'un ancien à un nouveau régime, mais d'une trajectoire d'apprentissage ; faire un pas de côté face à nos habitudes, ré-apprendre à se faire confiance, à se laisser porter, dédier du temps, remettre du sens, etc.

Les plateformes de type UBER, le mouvement des entreprises libérées, les méthodes lean, scrum, digital, agile, etc. se présentent elles aussi comme innovantes en terme d'organisation du travail et vantent elles aussi les mérites de l'autonomie dans le travail. Le lecteur manager pressé ou peu porté sur la recherche de théories alternatives, ne saisira probablement pas que ces méthodes de gestion des organisations sont inspirées par un cadre théorique et relèvent d'une épistémologie qui leur est propre et qu'il est véritablement question d'inverser les principes à partir desquels les directions ont managé ces dernières années. Ils en interprètent les principes et sélectionnent une partie des outils dans le cadre de leur trajectoire, de leurs autres outils et de leurs méthodes de gestion habituelles, dans une logique de performance des équipes et non pas dans une démarche de réorganisation du fonctionnement global de leurs structures.

Changer structurellement l'organisation du travail pour tendre vers l'auto-gouvernance, c'est accepter de vivre dans une sorte de conflit intérieur, c'est devoir vivre avec des contradictions. Mais avec le temps cela se pacifie jusqu'à en devenir naturel, normal, évident.

Et celles et ceux qui ont le plus de mal à s'y mettre et à s'y tenir sont celles et ceux qui ont du "pouvoir sur"; leur rôle n'est plus de prendre les décisions mais de donner les moyens aux acteurs de l'organisation pour qu'il.elle.s puissent prendre les décisions.

Nous invitons ainsi celles et ceux qui s'y intéressent à se rapprocher d'organisations comme La Volte, le CREFAD, Utopies et bien d'autres, des équipes de facilitateur.trice.s qui accompagnent des collectifs émergents ou existants à venir se saisir de l'intelligence collective de leurs organisations pour mieux penser et co-construire une organisation du travail qui saura composer avec les enjeux d'aujourd'hui, à se re-trouver et se re-donner de la puissance d'agir.

A mesure que davantage de personnes et d'organisations suivront les traces des pionniers, inventeront et expérimenteront de nouveaux modes de fonctionnement, notre compréhension de ce modèle émergent s'enrichira, s'affinera, et enchira de manière certaine l'épistémologie et les références théoriques de l'organisation du travail de demain.

En tant que responsable de délégation territoriale pour des associations nationales, nous avons plutôt évolué dans des organisations adhocratiques avec une forte autonomie dans l'organisation du travail. Depuis nos premières interventions en tant qu'animatrice BAFA il y a maintenant 20 ans, notre appétence pour l'éducation populaire nous acculturée aux méthodes participatives et de gouvernance partagée, vues comme la panacée de l'organisation du travail.

Jusqu'à la réalisation de ce mémoire, nous pensions que les organisations auto-gouvernées étaient toutes comme La Volte, des groupuscules contestataires plutôt informels, de petites taille, aux actions plutôt militantes, et qui mettaient au coeur de leur raison d'être la lutte contre les jeux de pouvoirs et de domination.

Mais nous découvrit ici que l'auto-gouvernance est bien une configuration organisationnelle en soi, avec une organisation du travail structurée et des mécanismes de coordination qui lui sont propres. Qu'elle participe fortement à un mouvement global de transformation sociale, et qu'elle se retrouve aussi dans des organisations de grandes tailles ayant des activités variées, et qui fonctionnent comme cela depuis plusieurs années (FAVI, Buurtzorg, Patagonia, Resources For Human Development, etc.)

Ce travail de recherche nous a donné envie d'aller rencontrer d'autres collectifs auto-gouvernés, de continuer à capitaliser des informations et des expériences sur l'organisation du travail en auto-gouvernance. Nous pourrions envisager par la suite d'intervenir en tant que facilitatrice auprès de collectifs qui souhaitent réfléchir à leur organisation du travail, accompagner des porteur.teuse.s de projets qui souhaitent se configurer en auto-gouvernance, et/ou créer une formation à destination de manag.er.euse.s sur les questions d'organisation du travail et de gouvernance.

Et c'est avec grand plaisir que nous proposerons à La Volte de les accompagner pour continuer ce travail de conceptualisation de leur organisation !

## VI. ANNEXES

### 1. ANNEXE 1 - COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DE RENTRÉE DE LA VOLTE (SEPT. 2019)

## La Volte

Réunion de rentrée du 27 septembre 2019  
14h – 17h

Co-animation : Franco et Jérôme

#### Jouons !

Un wizz ? Un ninja ? (le rédacteur de ce compte-rendu ne se souvient plus).

#### Comment ça va la vie ?

En binôme, 5 minutes chacun-e puis restitution croisée

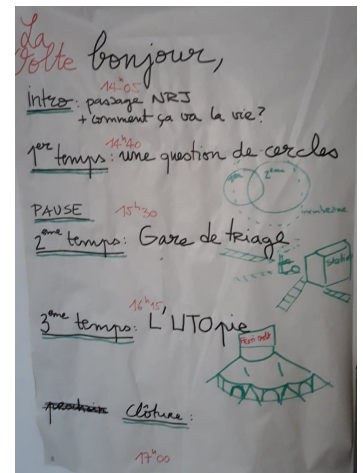
#### Comment je vois ma place au sein de la Volte ?

La métaphore de l'avion : si La Volte était un avion, quel serait ton rôle ou ta fonction ?

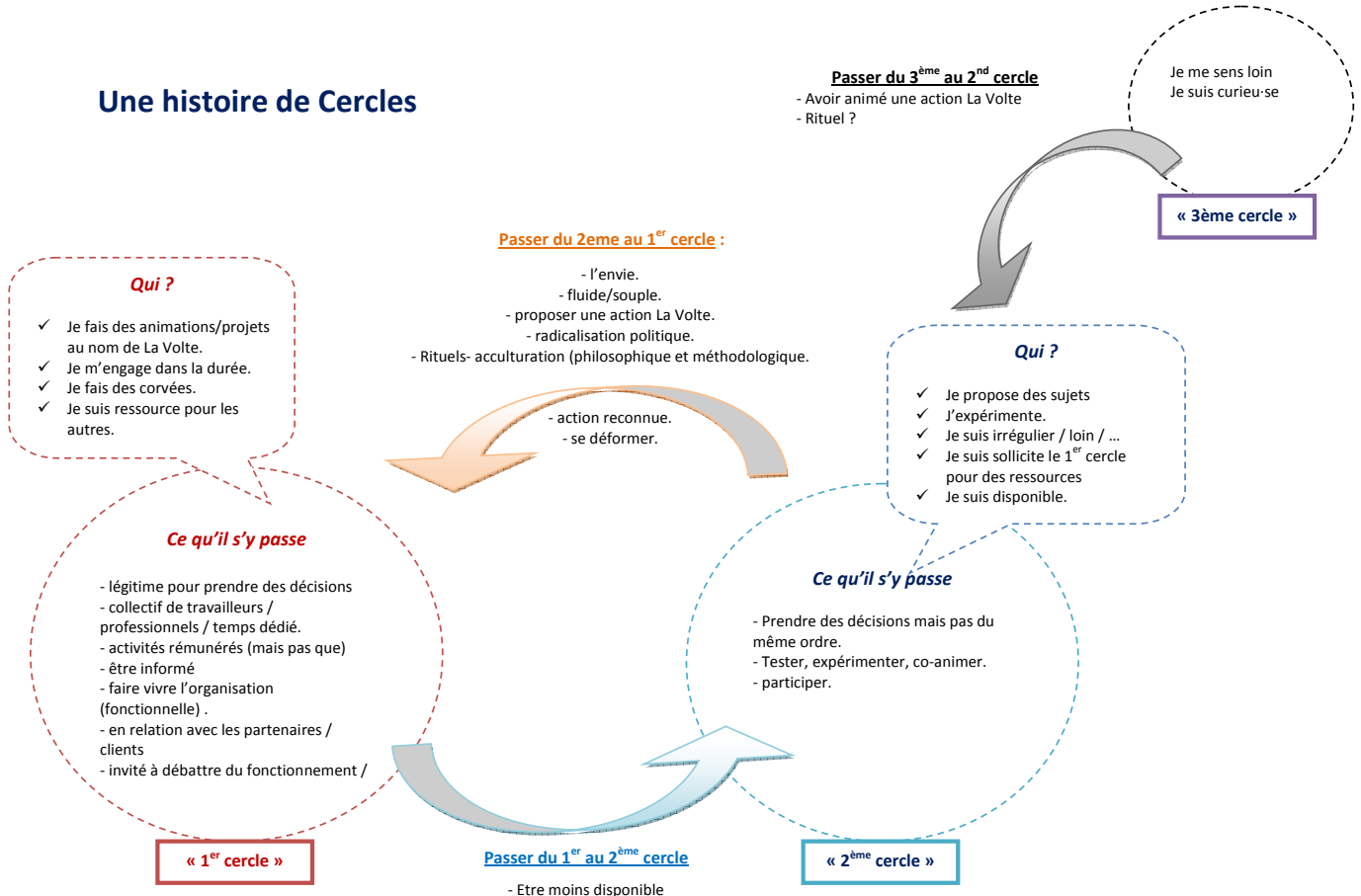
Chacun-e est invitée à choisir un ou plusieurs rôles que l'on trouve ordinairement dans ou autour d'un avion afin d'exprimer la place qu'il-elle pense avoir au sein du collectif.

Dedans : Passager – Hôtesse ou Stewart – Touriste charter – Business man – Pilote d'avion – Passager-e clandestin-e – Touriste 1ere classe –

Dehors : Mécanicien-ne – Tour de contrôle – Douane – Météorologue – Bagagiste – Agence de voyage – Constructeur d'avion



## Une histoire de Cercles





**Et aussi :**

- On ne veut pas de hiérarchie !
- la dénomination des cercles (1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup>) serait donc à revoir.
- Travail à rapprocher du travail réalisé autour de la *Membrane cacatique* mais aussi de *La Raison d'être*

**Gare de Triage<sup>1</sup>**

3 minutes par sujet ! Passage d'information, sollicitations et demandes diverses.

**Le FestiVolte : Et si on rêvait un peu ?<sup>2</sup>**

Libérons notre imaginaire autour du Festivolte prévu... en 2021.

Sans contrainte, rêvons au plus génial des Festivals de la Volte !

Chacun propose autant d'idée qu'il-elle en souhaite.

Puis on tente de bonifier les propositions...

Et Surgie l'idée de consacrer régulièrement du temps au *FestiVolte* afin de continuer à nourrir cette Utopie.

---

<sup>1</sup> Pas retrouvé la paperboard de la gare de Triage. Si jamais quelqu'un-e met la main dessus... Faire suivre !

<sup>2</sup> Idem.

## 2. ANNEXE 2 - GRILLE D'OBSERVATION SUPPORT DES OBSERVATIONS PARTICIPANTES

<b>Grille d'observation d'une réunion</b>			
	<b>Ce que j'ai vu</b>	<b>Ce que j'ai entendu</b>	<b>Ce que cela m'évoque (les +/les- les questions)</b>
<b>Organisation de l'espace</b>			
<b>Les participants (combien, qui, etc.)</b>			
<b>Le déroulé/ les outils</b>			
<b>La répartition des rôles</b>			
<b>Les prises de parole (qui et sur quoi)</b>			
<b>Les désaccords</b>			
<b>Ambiance/ climat</b>			
<b>Les comportements/ attitudes</b>			

### 3. ANNEXE 3 - EXTRAITS DE L'ENTRETIEN DE MICA

#### Extraits d'entretien

Mica

1h45

« Ok, alors, mon parcours, ce que je sais de la gestion des structures de l'ESS et mes liens avec La Volte.

Je pense que ça remonte à peu près à quand j'avais 20 ans par là, où j'ai dirigé mes première colo. [...] C'est là où pour la première fois je me suis confronté à « qu'est ce que c'est effectivement gérer une équipe, recruter une équipe [...] à quel point ça peut être dur aussi quand t'as des personnes avec des statuts différents, que tu es plus jeune que certains.

C'était ma première expérience et, je passe quelques étapes, et après j'ai bossé pas mal à Planète Science ou là, petit à petit pareil j'ai eu à gérer un secteur plus gros, d'une grosse association, donc là c'était plus en tant que professionnel et pas occasionnel. Mais à la fois animer des équipes de bénévoles, animer coordonner des équipes de vacataires. C'était quand même un peu plus fluide, déjà j'étais un peu plus âgé, mais là pareil, j'ai senti que y avait des trucs qui étaient...qui tournaient pas toujours très rond quoi. On avait pas mal de gens qui arrivaient et puis qui se barraient, on perdait de la compétence, y'avait des tensions, des espèces de conflits d'intérêt mais pas dans le sens politique du terme. Mais oui tout le monde n'a pas forcément intérêt à la même chose selon s'il est bénévole, vacataire, salarié à temps plein, quand il y a certaines décisions à prendre. Et en général ça finissait toujours par être tranché par le haut ; le binôme président-directeur.

Et après pareil petit break machin tout ça, et ensuite j'ai re-eu une expérience vraiment en gestion d'équipe et presque de structure, aux Amis du Célé. Là c'était une grosse structure, on était une dizaine de salariés permanents à l'année et on montait à plus d'une vingtaine avec les saisonniers. Voilà, c'est une structure qui pouvait accueillir jusqu'à 200 personnes. Tourisme social et solidaire, écotourisme, et là j'étais presque directeur adjoint, je devais faire les planning, coordonner l'accueil des clients, mais pareil, une expérience un peu douloureuse. Des histoires de harcèlement sexuel et au départ on m'avait un peu présenté ça plus comme de la résolution de conflit sur lequel il fallait que j'intervienne. Et puis en fait ça allait bien au delà de ça, et en sachant qu'en plus le potentiel harceleur il était délégué du personnel, donc salarié protégé ; et cuisinier. Ce qui fait que c'est pas qu'il est invivable, mais quand tu le vires tu te fous dans la merde. Voilà donc c'était un peu chaud en sachant qu'en plus il y avait des grosses difficultés financières. C'est une structure qui devait se réinventer. Ça faisait déjà 10 ans qu'elle était soutenue à bout de bras par le Conseil Général du Lot. Voilà donc un peu tout ça conjugué quoi, dans une zone rurale qui galère, ça manque d'activité économique. Souvent t'as, enfin moi dans les trucs que j'ai lu, tu cumules souvent les difficultés. Parce que pareil, plus t'es en zone rurale moins t'as le choix quand tu fais des recrutements, plus c'est compliqué de faire venir des gens un peu loin parce qu'il faut les loger etc...

Donc ça c'est, sur ces trois grosses expériences on va dire, des choses qui m'ont fait prendre conscience que, quand même, gérer une équipe, gérer de l'humain, gérer, en tout cas animer une équipe, voilà c'est...faut être armé quoi, sur la bonne humeur et le dynamisme ça suffit pas. Et en parallèle de ces expériences j'ai quasiment toujours été dans des conseils d'administration. Où là aussi je me rendais bien compte qu'il y avait des choses qui ne tournaient pas rond. Parce que t'avais des gens qui étaient présents qui ne parlaient pas, c'était toujours difficile de savoir où vraiment la décision était prise, que tu sens bien que pareil l'information ne circule pas toujours et que parfois t'es à deux doigts de prendre une décision et on te dit « nan mais y'avait cette info que t'avais pas ! »

[...] Et j'ai un ami qui me parle du Vent Debout, une coopérative qui vient de se créer sur Toulouse, super intéressant, etc. « Une coopéra quoi ? Vent Debout, ça ne me dit rien ». Et puis je fais des recherches, je découvre ce que c'est qu'une SCOP et une SCIC. Je découvre aussi Le Pavé, Franck Lepage, une autre façon de faire de l'éducation populaire, etc. Je me barre des Des amis du Célé, rupture conventionnelle, chômage, et je rentre à la formation de BTS Education Populaire - Transformation Sociale, avec Vent Debout où je rencontre Marie. Ça devait être en 2012 par là. Voilà donc là je rencontre Marie, Vent Debout, et effectivement, comment dire, une approche plus politique déjà, de ce que je faisais ou je me suis toujours revendiqué de l'éducation populaire ou des éducations populaires, mais éducation populaire et animations socioculturelles en fait ; presque plus que l'éducation populaire. Avec des intentions d'éducation populaire, mais d'abord ce qu'on faisait vraiment c'était de l'animation socioculturelle. Voilà donc là ça m'ouvre un petit peu un truc dans le cerveau. Et puis c'est aussi à cette période là avec une pote on se dit « en fait avec le milieu associatif y'a un truc qui ne va pas, c'est corrompu quand même là dedans. C'est souvent tenus par des salariés plus que par des bénévoles ; quand c'est tenu par des bénévoles c'est souvent un président

omniscient, omnipotent, qui est aussi membre fondateur voire ancien salarié de la structure. Et voilà et puis à chaque fois qu'on tombe sur la gestion désintéressée on est mort de rire ; c'est tout sauf désintéressé la gestion de ces structures. Donc on essaye de creuser ce que c'est qu'une SCOP ce que c'est qu'une SCIC, mettre un peu les mains dedans, faire des réunions à L'Union Régionale des Scop, qui dans les premières réunions te dit « bon faut monter une association de préfiguration ». C'est un peu contradictoire de monter une association pour ensuite se transformer en entreprise ? c'est un peu choquant de porter ce discours là...C'était une période avec pas mal de questionnements et ou moi je l'ai un peu résolu en créant mon auto-entreprise, ça s'est fin de 2013, pour pouvoir vendre des prestations et manger.

[...] En fait en croisant un peu tout ça tu vois voilà j'ai un peu remis de l'ordre dans ma pensée. A la fois remis de l'ordre et re-questionner pas mal de choses qui me paraissaient grandement insatisfaisantes. Et à cette période là pour moi Vent Debout c'était un peu le modèle « wouah, les mecs ils ont créé leur propre coopérative, ils font des trucs qui transigent pas, etc. » Et en même temps, je me disais que sur la formation qu'on a vécu avec Marie il y avait des trucs ou on était un peu déçu. C'est intéressant ce qu'on a fait, mais dans la technique de formation on trouvait qu'il y avait des choses qui étaient insatisfaisantes. En même temps c'était, à leur décharge, c'était leur première session sur cette formation là, on essayait un peu les plâtres. Et donc voilà, c'est un peu le modèle à atteindre Vent Debout. Et puis petit à petit en étant revenu sur Toulouse, tu te rends compte que finalement c'est un modèle mais peut être pas tant que ça. Quand on discutait avec Katya qui était une des membres de Vent Debout, qui nous racontait un peu ben voilà comment ça se passait par exemple les relations hommes-femmes au sein de la coopérative..oui c'est bien de prendre les décisions collégiales etc. mais que ça prend vachement de temps. Résultat il y a des choses qui se font pas forcément. Que « Ouais, c'est cool on est tous copains » ça ne marche pas non plus quoi. Il y a des moments où il faut...t'en arrive aussi à te prendre la tête et c'est normal. Et voilà tout peut être sujet, matière à...aussi bien la vaisselle dans un local professionnel, que le temps qu'on passe à faire les choses, que la disponibilité des uns des autres, etc. C'est aussi une période où je me suis bien dit que je ne rebosserais pas en tant que directeur, directeur-adjoint, des postes à hiérarchie forte. Vraiment cette période là m'a fait tourner totalement la page sur cette volonté là d'être chef. Et être plus dans une forme d'horizontalité, proposer des gestions collégiales, des bureaux collégiaux, de CA collégiaux dans les instances où j'étais bénévole. Et sur les versions pro être plus sur des trucs où chacun se gère, s'associe librement, et pas en attendant qu'il y ait un chef qui dise ce qu'il faut faire.

Et c'est aussi, pas longtemps après, que Marie et Jérôme ont lancé La Volte ; je dirais que c'était 2014. Marie m'en parle, et au départ j'hésitais entre plusieurs trucs, mon statut d'auto-entrepreneur, j'avais quelques actions, et en fait j'ai fait surtout les arpentages avec eux. Voilà, c'était cool, projet chouette, ça me permettait en même temps de voir un peu comment est ce qu'ils arrivaient à s'en sortir.

Et ensuite on a continué à se voir, il y avait des moments où j'allais bosser au 36, on faisait du co-bureautage. J'étais vachement investi aussi à cette période là aux Graine, en tant qu'administrateur. Ils m'ont aussi payé des formations, le Graine, genre sur le forum ouvert...des trucs de facilitation, d'intelligence collective etc. Ce qui m'a fait continuer à monter un peu en expérience et en compétences.

Et ensuite c'est là où le Graine m'a embauché pendant un an et demi à peu près, jusqu'à début 2018. Plutôt sur l'animation de réseau. Animation de réseau c'est là où c'est pas mal aussi, c'est que vraiment c'est de l'horizontalité, et nous aux Graine de Midi-Pyrénées c'était vraiment un truc qu'on recherchait, être sur des choses qui peuvent être très mouvantes. Des groupes qui se créent et qui se dissolvent en fonction des besoins du groupe et des projets, et pas forcément de manière statutaire, des trucs vachement plus agiles finalement que ce qui se faisait jusque là. Et c'était le moment aussi où il a fallu faire la fusion avec le réseau Languedoc-Roussillon, qui eux ont une approche totalement opposée ultra-pyramidale [...] C'est très très marqué quoi et ça a finit de me convaincre que ce n'était absolument pas ce que je recherchais et que c'est pas fonctionnel ; ça marche à la rigueur dans les moments de crise. Si les personnes qui sont en haut de la pyramide prennent les bonnes décisions, ça va vite et bim-bam tu dégaines et ça balance. Pour le coup je me suis rendu compte que quand tu te fais agresser, si t'as des gens fort à la tête des structures, ben tu réponds...pas en mode combat de coqs mais tu te défends. Que effectivement là quand t'es dans des trucs collégial, “mais non on fait confiance à l'humain”, tout ça tout ça, ben en fait on s'est fait bouffer. On s'est fait bouffer parce qu'on voulait entendre les avis de chacun, faire confiance, etc. Et en terme de gestion, on s'est fait dégommer la tronche. Voilà donc ça m'a fait mettre aussi un peu de l'eau dans mon vin d'essayer de...Il faut quand même des règles fortes à mon avis...enfin des règles, des principes forts, posés, décidés, validés, à mon avis, pour qu'un collectif marche et qu'il soit en sécurité, qu'il sache où il va. Le fait qu'il n'y ait pas une personne qui décide ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas qu'il y ait des gens qui décident. A un

moment faut décider des choses. Rien n'est sûr, tout est possible mais quand tout est possible en fait t'es sûr de rien. T'as plus rien qui te retient quand t'as des moments de...un peu de stress, de crise. Voilà comme on a pu le vivre par exemple sur le petit procès avec La volte. Il y a des moments si on n'a pas des bases un peu partagées, saines etc. quand il y a de la tension qui arrive, du stress, de l'émotion, ça peut un peu partir en vrille. En tout cas c'est l'impression que j'ai.

[...] Voilà voilà voilà à peu près le comment j'en suis arrivé jusqu'à La Volte. Entre mars et juin 2018. Période à laquelle moi j'ai accueilli Nino [*son fils*], qui est arrivé..moi j'étais en mode « OK je suis au chômage, je suis tranquille, j'en profite ». Et en juin on se fait une petite réunion avec Djé, et ou il me dit « Voilà, Marie rentre a Regarde de Femme, je vais avoir envie de trouver d'autres personnes pour s'associer à moi sur tout ce qui est interv', etc. » Il me fait un peu la liste. OK, mais en fait il m'en dit pas beaucoup plus. Il me fait la liste de tous les projets en cours, il me dit que Marie se barre, qu'ils vont ouvrir le collectif. Mais voilà je n'en sais pas plus. Donc pour moi. à cette période là, je me dis OK globalement je remplace Marie et c'est un moment où le collectif s'ouvre, c'est cool, super ! Je fais mon petit calcul aussi dans ma tête, de ce que Djé m'avait dit en termes d'interv', je calcule moi aussi un peu ce que j'espérais pouvoir récupérer après le Graine. Je me dis « ben tiens ça peut être viable ». J'aimerais bien avoir un autre statut que celui d'auto-entrepreneur donc Maison de l'initiative. Et j'y rentre en octobre 2018.

Et c'est en septembre aussi que je découvre qu'en fait le collectif était vachement plus ouvert que ce que je pensais. Et donc je rencontre Céline, Jonas, François, Fanco, Camille, etc. Bref on était quasiment une dizaine. Ok je n'avais pas du tout cette notion là quoi, autant de personnes que je ne connaissais absolument pas, dont j'avais pas non plus la genèse de la rencontre avec avec Jérôme et Marie. Donc je ne savais pas depuis combien de temps ils les connaissaient, d'où ils se connaissaient, etc. Pourquoi eux et pas leurs potes...ce que d'ailleurs que je ne sais toujours pas....y'a des trucs que je découvre par picorage...Camille j'ai vraiment compris qu'elles ne se connaissait pas avant l'année dernière avec Marie après les premières réunions de la Volte...un peu surprenant quoi. Et on n'a quasiment pas fait d'interconnaissance, ou très peu...ça fait partie des trucs...ou du moins tellement vite...Et puis c'est toujours pareil, qu'est ce que tu mets derrière les mots « on ne se connaît pas ou on ne se connaît pas bien. Ou on vient de se rencontrer ». Moi il y a des gens ça fait trois ans que je les connais je peux presque dire qu'on vient de se rencontrer ; donc c'est pareil. Une autre façon de faire qui m'a quand même pas mal de surprises. Et pareil, le fait de...je suis assez...à la fois je ne sais pas si je suis admiratif ou si je trouve que c'est de la folie de créer comme ça un collectif, La Volte et de l'ouvrir tout d'un coup à des gens que tu ne connais pas tellement, sans poser de règles, en te disant « on va apprendre en marchant, c'est parti quoi. » Moi c'est un truc j'aurais jamais pu...et en plus en sachant que c'est leur outil de travail.

On a bossé sur la vision de La Volte. Le souvenir que j'en ai c'est que on a plus bossé sur la définition de la Volte, chacun en affirmant le fait qu'il ne se sentait pas légitime à...Donc tout le monde disait « OK je pourrais penser ça mais en même temps je ne me sens pas tellement légitime à pouvoir le dire, l'exprimer ou à vous l'imposer », avec tous les degrés dans ces expressions là que ça peut revêtir. Toujours, en tous cas moi c'est la sensation que j'ai, ou en tous cas souvent en se tournant vers Jérôme et Marie qui nous répondaient « nan mais attendez, nous on ouvre... » Donc j'avoue que moi j'ai eu un peu de mal à cette période là. On a aussi positionné si on avait des attentes, économiques par exemple, par rapport aux activités de La Volte. La question de la radicalité aussi, mais sans que , en tous cas moi je n'ai pas perçu d'incidences sur les choix qu'on pouvait faire au nom du collectif. Et même encore maintenant c'est un truc qui me bloque un peu moi dans le collectif de la Volte. C'est que je perçois des choses qui gênent certaines personnes. Je prends un exemple très con, les réseaux sociaux et la communication, ou pour moi s'est exprimée très clairement qu'il y a des gens qui étaient contre le fait que La Volte utilise ce mode de communication, Facebook, etc. Et pourtant ça continue à se faire. Donc vu qu'il n'y a pas réellement de règles posées, effectivement il n'y a rien qui empêche, et en même temps moi je serais mal à l'aise à faire des choses qui gênent d'autres membres du collectif tant qu'on n'a pas tranché et que ce n'est pas clair. Donc ça fait partie de moi des choses qui pour l'instant me freinent et c'est pareil sur tout ce qui est activité économique. Celle qu'on a eue cette année avec Jérôme et Céline, sur les points d'actu on informait les autres qu'il y avait telle ou telle activité. Mais à aucun moment on informe, ou tout du moins moi j'ai informé, le collectif au moment où c'était l'heure de se positionner pour éventuellement être ou pas de la partie.

Je n'ai jamais fait de trucs seul au nom de La Volte, ou en tous cas où j'ai décidé moi seul d'y aller. Les interv' que j'ai faits seul, c'est des interv' auxquelles on avait répondu Jérôme, Céline et moi, et où il n'avait le budget que pour faire intervenir une personne et où donc on s'est réparti les journées.

Au moment des réponses par exemple, je ne me souviens pas qu'on ait envoyé un mail ou une info à l'ensemble du collectif ou au moins du noyau dur, en disant « voilà on est sollicité pour tel truc, est ce qu'il y en a qui sont de la partie ? » Je trouve ça un peu gênant en fait. Aujourd'hui parce que moi j'ai un peu conscience qu'il y a des attentes différentes, il y en a qui ont des attentes réellement économiques d'autres un peu moins, mais ça laisse pas forcément la place aux gens de changer de positionnement, de rentrer peut être progressivement aussi dans ces activités là. Pour moi ça génère plus d'insécurité finalement qu'autre chose. Ce trop de liberté finalement ou du moins ce manque de position claire du groupe. Parce qu'effectivement je ne me sentirais pas moi d'impulser ou d'initier une action au nom du collectif.

Moi quand je rencontre des gens dans le milieu pro, je dis que je fais partie du collectif de La Volte, mais je ne me considère pas là en tant que représentant par exemple ,en général, et s'il y avait une opportunité, je ne me verrais pas répondre favorablement ou non à cette opportunité au nom de La Volte Je serais plus en phase « Ok j'ai entendu, faut que j'en parle au groupe. J'ai du mal à me positionner. Peut être que j'irai seul mon nom peut être que... »

[...] Les Freekend et les réunions mensuelles c'est le temps ou on parle de tout ça, en sachant que pareil pour moi on n'est pas allé jusqu'au bout à chaque fois des trucs. En fait je ne perçois pas le dessin global ni du fonctionnement, ni des principes qui régissent le collectif.

On est en animation tournante sur les réunions. C'est deux personnes qui vont animer telle réunion sur tel sujet, qui à la fin de la réunion disent «bon bah voilà la suite ce sera fait par quelqu'un d'autre». Mais sans savoir avec quels outils, quels objectifs, etc.. Ni quand...Ce qui fait que c'est comme une série qui s'écrit petit à petit, sauf que celui qui écrit l'épisode 1 il ne s'est pas projeté jusqu'à l'épisode 10. Donc ça manque un peu pour moi de colonne vertébrale. D'autant plus que celui qui va faire l'épisode 2, s'il souhaite ouvrir une nouvelle histoire, un nouveau chapitre, il ouvre un nouveau chapitre. Et que c'est celui qui fera l'épisode 3 qui se démerdera pour faire la synthèse entre le 1 et le 2. En tout cas c'est un peu comme ça que je le vis, donc je trouve ça intellectuellement super free, super cool etc. mais fonctionnellement pas efficace quoi. Ou en tout cas c'est pour moi c'est hyper efficace pour ceux qui savent s'affranchir de « on n'a pas pris de décision, « bah tant pis en attendant c'est que tant que rien n'est interdit tout est autorisé quoi ». Pour ceux qui savent prendre ces interstices là, c'est quelque chose qui est ultra-confortable.

Et après c'est aussi très rigolo, pour ce que moi j'ai vécu cette année, cette tension entre le fonctionnement de la Maison de l'initiative qui est très orienté quand même business, avec tout le vocabulaire et les concepts qui vont avec, de gestion économique, de gestion commerciale, faire des produits performants, tous ces trucs là. Et le collectif la Volte qui est à peu près pour moi aux antipodes de ça, de « mais non on fait confiance, on fait pas un devis, t'en fais pas c'est cool ». Et en fait, en soi, moi un peu des deux me vont ; philosophiquement j'aimerais bien ne pas avoir besoin de cette rigueur Maison de l'Initiative ; mais d'un point de vue purement pratique je sais très bien qu'aujourd'hui dans le monde tel qu'il est, c'est difficile de s'en passer. Tu peux avoir la meilleure volonté du monde, les meilleures intentions, si économiquement ce n'est pas viable, soit toi à titre personnel tu vas en pâtir et tu vas bouffer des patates tout le temps, soit ton organisation va se casser la gueule parce qu'il n'y a pas de tunne pour faire. Ou alors tu décides clairement que c'est un truc qui n'est que bénévole finalement, et qui n'a aucune vocation à générer de l'argent, et qui fonctionne que sur le troc et tout. Ce qui peut aussi marcher...mais voilà cette dualité là, cette tension là, à arbitrer, à gérer, elle est intéressante, et je pense que quelque part c'est aussi un peu ce qu'a connu le Vent Debout. C'est à dire que dans leur principe de faire des réunions, de prendre des décisions collectives, collégiales, de faire des temps de réunions super long avec des outils ,qui permettent d'aller décortiquer les situations à problèmes etc. Oui c'était super bien, sauf que si tu veux le faire professionnellement, dans ton activité professionnelle, vu que c'est un temps qui n'est pas rentable, t'es obligé de le facturer sur les presta que tu fais. Donc ça a un impact sur tes clients, si on reste sur cette terminologie là, et là y'a deux types d'impacts : soit il n'y a que les clients qui peuvent se l'offrir qui vont venir, qui peuvent payer ça. Et auquel cas des gros clients qui ont une activité économique, etc. Donc un certain niveau d'attente, etc. Ou soit c'est des gens qu'on pas de tunne, mais auquel cas ils ne vont pas pouvoir payer la prestation ; soit ils vont se saigner aux quatre veines pour pouvoir se payer la prestation, et donc résultat ils espèrent vraiment qu'ils en sortent quelque chose, mais sur des processus humains qui sont longs, ou c'est difficile de s'engager sur du résultat, c'est compliqué, et ça génère tout ça aussi comme tension. Et c'est des tensions que cette année moi j'avais un peu du mal à arbitrer. « Bah ouais eux ils ont la tunne mais bon en même temps est ce que c'est vraiment avec eux qu'on a envie de bosser ? »

Jusqu'à maintenant je choisis pas avec qui je bosse ou pas. Mais si je pouvais choisir, c'est ceux qui ont réellement des problèmes en fait et qui ont réellement envie de s'en sortir en fait. Presqu'ils y aurait besoin de faire une lettre de motivation. « Pourquoi est ce que vous avez envie de vous faire animer votre collectif ou d'apprendre à animer votre collectif, c'est quoi vos intentions ? Comment vous êtes organisés ? Quelles sont vos aspirations ? Jusqu'où vous êtes prêt à aller ? J'en connais plein des collectifs, asso ou autres, qui en auraient vraiment besoin en fait. Dans l'idéal j'aimerais bien pouvoir débarquer en leur disant « Allé, c'est gratos, vous inquiétez pas pour le côté financier on se débrouille ». Moi dans mon idéal serait ça.

[...] [*Les coûts indirects*] seraient supérieur parce que on serait une structure-structure, peut être qu'on aurait besoin d'une secrétaire pour pouvoir avoir une permanence téléphonique, et puis pareil on ne se paye pas tous des bureaux, donc on n'a pas tous cette pression là aussi de rentabiliser les bureaux. Non franchement je ne suis pas sûr que ça puisse...par contre on serait plus nombreux vraiment à avoir une activité économique très liée à ça, une force de frappe on va dire un peu plus grande et si on acceptait de faire un peu ce deal là avec nos principes, de répondre à des gros appels d'offres et des gros marchés, quand t'es nombreux déjà t'as un peu moins la pression sur le fait de « est ce qu'il y aura du monde de dispo », ça pourrait être plus impactant quoi.

[...] Pourquoi est ce qu'à des moments on ne s'autorise pas à se dire « telle chose non non effectivement économiquement ce n'est pas viable mais on s'en fout on le fait quand même et c'est cool » ; mais on le sait, juste on le sait d'avance. Où telle boîte nous fait intervenir, on sait très bien que leur intention elle est un peu perverse mais on va y aller quand même, et puis on va leur foutre le bordel avec leurs salariés et ils vont se débrouiller avec. T'as mis un pied là dedans. Et ça fait partie pareil des gros questionnement que j'avais moi pile poil à cette époque là l'an dernier. T'as une boîte, genre Véolia, Airbus, Nestlé, où les salariés nous sollicitent pour les aider à améliorer leurs conditions de travail. Mais c'est la boîte qui va nous payer, on y va ou on n'y va pas ? Et si on y va, est ce qu'on y va vraiment en jouant cartes sur table à fond, en disant on va venir mais on nous avertit que ce qui va sortir ce ne sera pas forcément en faveur du mode de management, ou de l'entreprise. Ou alors juste tu dis rien, tu te construis une espèce de pseudo langue de bois en disant que « le dispositif va permettre une synergie dans la façon de fonctionner des collaborateurs, qui va très certainement questionner les vieux schémas qui sclérose un petit peu l'entreprise. » Quand tu dis ça tu n'as pas dit au profit de qui ça va être ; et ça marche. Tu vois pourquoi est ce qu'on s'interdit nous de faire ça ? Pourquoi on s'interdirait de le faire ? juste parce que nous on estime qu'on a une colonne vertébrale qui fait qu'on est vachement plus droit et que...C'est des questionnements, je n'ai pas les réponses. Je suis vraiment dans l'interrogation par rapport à ces choses là.

[...] Je pense que c'est des pistes qui me rassurent, m'auraient rassuré ou me rassurerait si je voulais avoir une activité économique exclusivement faite de ça. Je ne sais pas quel va être l'avenir de la Volte, mais une des choses que je perçois justement, suite à ma décision de reprendre un boulot salarié, je me pose la question de la viabilité à terme, parce que finalement ceux qui avaient le plus de vocation avoir une activité économique et donc aussi une capacité à pouvoir répondre aux sollicitations etc., ils sont un petit peu en train de se questionner ou de changer un peu leur fusil d'épaule.

Je me rends compte aussi qu'en un an on aurait bien du mal à lister les avancées concrètes du collectif, en termes de prise de décisions. Humainement on a avancé sur plein de trucs, on a partagé énormément de choses et moi c'est vraiment ça qui me nourrit dans le collectif. Par contre en terme de prise de décisions, il y a plein de choses qui pour moi sont toujours pas claires. Des gens qui s'essouffent, qu'on voit à des moments à des réunions, qui tout d'un coup viennent plus, qui reviennent et en même temps on va pas leur jeter la pierre, mais pour asseoir des trucs c'est un peu compliqué.

Peut être que ça va être, au bout d'un moment, un collectif informel mais qui continue à faire des actions, en tout cas moi c'est un peu comme ça que je me projette maintenant dans la Volte, c'est continuer à faire des actions. J'ai pas envie d'avoir un boulot à temps plein, je veux bien avoir un boulot qui m'assure ma partie viabilité économique personnelle, et de pouvoir continuer à m'éclater dans des trucs où j'ai aucune attente économique ; pour moi voilà mon équilibre avec la Volte il serait plutôt là, de continuer à faire des choses qui m'éclatent, les Ateliers d'arpentage, les petits procès, peut être aussi à certains moments d'aller faire une interv' de facilitation auprès d'un collectif...En étant tellement dégagé du côté économique, que soit si c'est mal payé, soit si c'est pas payé, soit si c'est payé mais que ça va pour le collectif et pas pour les individus, ça me poserait moins de problèmes et je serais moins tiraillé entre « ouais je veux bien foutre de la tune pour le collectif » mais finalement après si j'ai du mal à mettre des choses dans les pâtes c'est compliqué...Et c'est vrai que ce tiraillement là... On parlait justement de la redistribution de si le collectif en fait quand on facture des choses, prenez une part, la redistribution et les décisions qui est ce qui les prend. Si tu fais un pot

commun est ce que le montant du pot commun ou de la part qui est alloué au pot commun, c'est que ceux qui y contribuent qui décident, ou est ce que tout le monde le décide. Ca change pas mal de choses. D'autant plus, dans la discussion qu'on avait avec Camille qui disait « moi je m'en fous puisque mon activité économique en fait je continue à la faire via Dissonance mais par contre je veux bien faire partie de ceux qui vont prendre les décisions ». Donc ça veut dire que tu affiches le fait que toi ton flux économique il passe par ailleurs, mais par contre tu vas imposer des règles, tu contribues, dans l'objectif de te tendre vers une chose qui lui paraissait correcte...sachant qu'actuellement il n'y a rien, free total. Mais à la fois intellectuellement je trouve ça plutôt intéressant.

Effectivement ce n'est pas parce que tu ne contribues pas financièrement à quelque chose que tu n'as pas le droit d'avoir voix au chapitre. Ok, sauf que les décisions que tu prends elles ne t'impactent pas parce que tu as fait un choix autre. Là je trouve qu'il y a une dissonance si tu veux dans le truc, mais qui en soi n'est pas forcément problématique. En fait c'est toujours pareil, si tu connais la règle avant tu fais tes choix en conséquence ; mais une fois que tu as commencé à marcher, là on te dit « ben finalement bouges pas on va te foutre des haies maintenant ». Bon, ok, c'était pas prévu ; et ce n'est pas insurmontable mais...Et tous ces trucs là, je me rends compte que ça peut mettre du sable dans les rouages.

[...] Des modèles comme La Volte c'est des modèles qui se créent dans les interstices de la légalité. Pour avoir cherché à les étudier, c'était pas un truc universitaire, mais à chaque fin de période salarié je me suis posé la question « bon ok j'ai quoi comme alternative ? » Le modèle associatif, le modèle coopératif, SCIC, auto-entrepreneur, marier plusieurs statuts, etc. En fait il y en a aucun qui soit totalement satisfaisant ; A chaque fois y'a un truc ; là faut payer la TVA, là si t'es salarié tu peux pas être en même temps dans les instances décisionnaires, là tu peux être dans les deux mais par contre tu vas repayer la TVA, etc. Chaque truc, si tu le prend vraiment dans le cadre de la loi stricto-sensu, c'est insatisfaisant en partie parce que la plupart des statuts sont faits soit pour avoir une activité économique rentable, soit pas, soit c'est absolument pas le but. Donc c'est vrai que tous les trucs qui se font c'est de l'expérimentation avec du scotch et des bouts de ficelles quoi. « Bon on va s'en sortir en faisant comme ça, c'est un peu borderline mais tant qu'on ne nous dit rien c'est que ça marche ». Résultat t'as pas forcément intérêt à trop crier sur les toits comment t'as fait. Parce que sinon les impôts vont venir un peu plus mettre leur nez dedans et vérifier.

[...] Et en fait jusqu'à maintenant, tout ce que j'ai réussi à collecter comme...en fait les gens ils ont flouté, ils ont triché avec ça. C'est ça, c'est que nous, en tous cas beaucoup, vu qu'on a des valeurs qui nous guident et qu'on ne veut pas transiger, c'est souvent des freins philosophiques, sur la philosophie des choses qui nous empêchent...qui font qu'on ne veut pas tricher quoi ; ou alors on veut bien tricher sur certains trucs mais pas toujours ouvertement.

[...] La Volte elle amène plutôt les gens qui la sollicitent à formuler leurs propres préconisations. Par contre je pense que la Volte ne n'utilise pas ses propres outils jusqu'au bout. Et que des choses qu'elle ferait pour ses clients, on reste dans ce langage là, mais elle ne fait pas pour elle même. Typiquement terminer une réunion sans savoir est ce qu'il y a des décisions prises ou quand est ce qu'on va prendre les décisions, et rester juste sur l'échange de points de vue...je pense que ça on le fait quand même pas mal...ce genre de trucs quoi...Moi je pense que fondamentalement d'avoir une personne qui facilite un collectif, qui soit extérieur au collectif, avec un cahier des charges quand même un peu défini, c'est vachement efficace.

Et que je pense qu'on n'en est finalement pas à ce type de stade là, ou si ça reste en interne, tournant en plus, les facilitations, les animations, où les gens s'attribuent eux mêmes les objectifs des réunions et les livrables en sortie, sans avoir un plan global, une vision globale des choses, c'est plus difficile...pas impossible, j'aimerais bien d'ailleurs que ce soit possible...Peut être pas avoir un facilitateur sur chaque freekend ou chaque réunion, pas forcément tout le temps...

Je pense qu'on n'a pas encore défini ce dont on aurait besoin pour fonctionner, comment on aimerait fonctionner. Déjà est ce que l'on a défini comment on aimerait fonctionner ? Je pense qu'à chaque fois on tisse plein de possibles, sans choisir parmi les possibles ceux qui sont privilégiés ou qui attirent le plus, ou ceux qui sont totalement rejetés et c'est non...J'ai pas la sensation d'avoir eu des positionnements aussi clairs. Même les positionnements qui à des moments sont clairs « Non la Volte ne répond pas à des appels d'offres, sauf si... »! Y'a toujours, j'ai l'impression qu'il y a une petite astérisque quelque part qui fait que...je pense aussi qu'il y a des sujets qui sont potentiellement conflictuels ou qui pourraient être potentiellement tendus, sur lesquels on passe à côté, volontairement. On rentre pas dedans. Genre au freekend quand on parlait de ce que la Volte n'est pas...ou on dit « la Volte n'est pas sexiste, raciste ,machin...quoique parfois peut tomber dans le panneau ». Et ou Camille relève « non, non, La Volte est raciste et sexiste ». Ok. Et là on n'est pas



aller jusque...Parce que pour moi ça soulevait un truc qui est quand même assez important. Moi j'aurais été je crois facilitateur externe, j'aurais dit « là il y a un truc à creuser. Là il y a cette parole là qui vient d'être dite, on ne la traite peut être pas tout de suite, mais ça doit être traité. Parce que là Camille avait posé comme une objection, et je sais qu'en plus moi ça me heurtait vachement dans...moi c'est hors de question que je puisse écrire qu'on est ça, même si c'est avec...ce que j'en percevais sans en être sûr, c'est que le sens que Camille mettait derrière n'était pas celui que nous on mettait au tout départ, mais je ne pouvais pas moi juste accepter que ce soit écrit. Bref, et on en n'a rien fait; ça a juste donné lieu à une petite discussion mais...voilà, et typiquement je pense qu'il y a comme ça plusieurs sujets qui sont de cet ordre là. Quand on parle pareil de radicalité et que chacun a mon avis met des trucs derrière.

[...] Même par rapport aux gilets jaunes, le temps qu'on a mis entre le début du mouvement où on a commencé à en parler, même de manière un peu informelle, où on a commencé à se dire « ouais mais est ce que nous on n'aurait pas des trucs à y faire ? » Et finalement la place qui a été prise par les individus, par le groupe, même dans l'expression de ce qui pouvait nous déranger ou vous attirer dans ce mouvement là...plus d'un an ! non pas un an, mais pas loin ! Je trouve ça assez fou. Voilà et on n'a pas creusé ça. Et je pense que ça aurait été source aussi de tensions, de débats, mais qui auraient fait aussi avancer le groupe. C'est un peu ces trucs là aussi où je pense qu'on a encore des progrès à faire quoi.

[...] Ben déjà le manager en général il est dans l'organisation, et il a des intentions qui ne sont pas nécessairement exprimées, qui ne sont pas nécessairement dans l'intérêt des gens qu'il va manager. Donc il y a quelque chose de exogène au groupe. Pour moi le facilitateur il est au service du groupe, pour lui faire exprimer ses propres intentions ses propres, aspirations, et ensuite essayer de trouver le chemin par lequel il va passer pour atteindre ses aspirations, pour répondre à ses intentions.

[...] Ça pourrait être intéressant d'avoir un facilitateur à La Volte, après se pose la question du positionnement de la personne. Comme je le disais déjà, le fait d'être intérieur ou non au groupe, de définir le mandat de la personne, pour qu'elle puisse aussi se sécuriser grâce à ce mandat. C'est dire « vous m'avez donné ce mandat là, je ne le fais pas parce que moi ça me fait tripper, je le fais parce que c'est vous qui avez identifié ce besoin et vous m'avez confié ce mandat. » Effectivement ça pourrait prendre plein de formes différentes ; soit la forme quelque part d'un salarié-gérant, comme dans les coopératives. Les gens qui font le taf et le gérant qui gère, qui va dire « attention, regardez, on avait décidé ça à la dernière réunion...Je vous le rappelle, c'est mon rôle de le faire. » [...] L'autre possibilité c'est d'être plus animateur de, ou facilitateur du collectif et exclusivement dans ce positionnement là.

Comme ça pourrait peut être être sur des mandats tournants mais plus longs. Puisque là on fait des mandats d'animation de réunion à chaque fois juste, et pas du collectif globalement, mais ça pourrait être tous les six mois c'est une personne différente qui anime le collectif, si on veut rester nous dans de l'auto-animation. Comme après mandater des personnes totalement extérieures...mais j'ai même espoir que ça pourrait aussi se faire via des outils peut être et pas forcément via des personnes.

[...] L'autogestion j'y crois et quand je fais des formations sur ce qui touche au management, la facilitation etc., je pars souvent du principe qu'en fait aucun des systèmes n'est mauvais. L'autogestion oui j'y crois dans certains cas. Très sincèrement y'a un immeuble en feu l'autogestion je n'y crois pas une demi seconde. T'es dans une situation, pour l'avoir vécu en tant qu'administrateur d'une asso, t'es dans une situation de crise ou si tu te redresse spas dans trois mois tu vires tes salariés, et tu fous des gens au chômage et dans la merde, c'est un projet qui s'arrête, etc. Est ce que je te dis « ok c'est dans trois mois, mais il y a le temps, trois mois...on va discuter tranquille, on ne va pas prendre de décisions tout de suite... » Non je n'y crois pas. Je ne pense pas que ce soit efficace. Ou alors en acceptant le risque des conséquences que je viens de citer. En situation de crise je crois plutôt à il y a des gens qui vont préparer, qui vont tracer quelques pistes de solutions, on va les discuter, mais à la fin de cette discussion il y a une décision qui est prise ; et ça s'est posé, s'est imposé ; et c'est pas totalement de l'autogestion, c'est pas totalement de la dictature, on est dans un truc un peu entre...Je pense qu'il y a des mandats pertinents en fonction des situations.

Et c'est là où si on revient à La Volte, je vais essayer de le dire un peu de manière diplomate, à la place de Jérôme et Marie je me serais positionné différemment au tout début. Ça a été. Ça a été « on ouvre donc allez y ça vous appartient ». Et il n'y a pas un moment où ils ont dit « nous qui avons créé le truc, et donc qui sommes de fait légitime à poser certaines choses, telles, telles et telles choses sont de l'ordre du non-négociable. » Peut être du non-négociable pour 2 ou 3 ans, pour je ne sais pas quelle durée. Mais ça c'est les fondations sur lesquelles on va s'appuyer, et on va commencer à construire. Et à partir de ce niveau là de construction, on ouvre et on est dans de la co-décision ; mais pour l'instant ces fondamentaux là on n'y touche pas. Et je trouve ça super courageux, ce qu'ils ont fait. C'est « ok, on est avec des gens qui ne se

connaissent pas et que l'on ne connaît pas forcément, on accepte de tout questionner avec des niveaux d'implication, d'aspirations différentes qu'on ne pose pas..." Moi je trouve ça à la fois courageux et en même temps si ça marche dans le temps, je pense que ce sera plus...ça renforcera la confiance qu'on peut avoir et dans le collectif et dans l'auto-gestion. Mais voilà c'est ça je crois que j'ai des doutes sur le fait que ça puisse vraiment fonctionner, répondre aux aspirations de tous. Et de ce que je vois pour l'instant, il y a plutôt un espèce d'écroulement de gens qui ne reviennent pas forcément, même s'il y a des nouvelles personnes qui viennent et qui s'impliquent. Et après j'ai bien compris que Jérôme et Marie ils acceptent le fait que pour certains c'était pas le moment, qui s'éloignent...c'est pas grave effectivement...Mais parce que pareil, de ce que j'en comprends, il n'y a pas de gens qui se projettent sur le fait que la Volte doit absolument, à tout prix, perdurer, exister. Je ne sais pas à quel point ça a été formulé le fait d'accepter que c'est un organisme vivant qui peut mourir ; c'est ça le risque, accepter implicitement.

*[Le mot de la fin?]*

Par rapport à notre collectif de la Volte, ouais que ça continue, parce que moi je m'éclate et la situation que je viens de me créer me permettrait de continuer à m'éclater dans ce qui m'éclate le plus, et de me sécuriser dans ce qui était le plus instable pour moi. Maintenant moi en tout cas ,ce que j'attends de la Volte c'est de conserver cet espace de créativité et d'expérimentation, en ayant enlevé toute pression sur les résultats. C'est ce que j'espère qui perdure à la Volte, et d'avoir moi suffisamment de temps pour pouvoir m'investir dans des trucs qui me tiennent à coeur. Les freekend ça va être plus compliqué pour moi d'y aller, chose qui quand même été un truc intéressant, et où on a pu expérimenter des trucs...j'ai vachement progressé sur le pilotage dynamique d'un groupe, et ça c'est des espèces d'essais que j'aimerais bien transformer, aller plus loin dans l'outil, qui soit plus pertinent, plus fonctionnel...Voilà, le petit procès, les trucs comme ça je trouve ça super chouette, intellectuellement, humainement c'est quand même chouette.

Et effectivement j'ai résolu mon truc en étant plus dans un truc de prestation, je ne me sens plus prestataire pour des gens, donc ça ça va être chouette aussi. Ce que j'espère aussi que, dans mon nouveau taf, qui est aussi une coopérative où je vais avoir une fonction transversale, une fonctions support, c'est de pouvoir réinvestir un certain nombre de trucs là dedans. Ce qui me permettrait d'avoir un équilibre personnel pas mal."

Fin.

#### 4. ANNEXE 4 - TABLEAU D'ANALYSE DU RÉCIT DE VIE DE JONAS

Séquences	Actants	Argumentaires
<b>Recherche de sens</b>	expériences professionnelles comme ingénieur	une partie technique très intéressante mais rien du côté des valeurs l'urgence de la situation sociétale/ tous les enjeux auxquels on va devoir faire face dans une situation d'effondrement
<b>Déconstruction vis-à-vis du monde du travail</b>	Citoyen'Air, une coopérative de production d'énergies renouvelables	en adéquation à 100 % avec les valeurs mais j'étais pas payé
<b>Mettre l'accent sur l'implication des citoyens, l'émancipation, les mécanismes de solidarité</b>	implication dans des projets politiques.	« J'en avais marre de râler sur l'état de la situation politique qui était désastreuse. Mais en même temps j'ai aussi conscientisé que j'avais jamais rien fait pour proposer autre chose. » S'est rapidement confronté à des histoires d'ego, décalages entre les stratégies décidées par les instances nationales et les directions choisies par la comités locaux, les jeux de pouvoirs. Points de vigilance sur les rapports humains entre guillemets « naturels » mais qui sont bourrés de rapports de domination et sur les capacités de prise de décision; savoir les assumer, conscientiser l'impact que prennent nos prises de position, etc.. Une mécanique de coopération pour moi c'est le seul petit truc qui peut réellement aider à ce que, quand on se retrouve dans des situations de crise de société collective, on arrive à s'en sortir autrement que comme cela a été le cas dans plein de moments sur des retours hyper virilistes, guerriers et destructeurs. Plus on développe aussi ces aptitudes à la coopération tôt et maintenant, plus on est en mesure de l'endiguer.
<b>Regagner un peu d'autonomie (confort de vie) et faire reconnaître son travail.</b>	créé son statut d'entrepreneur-salarié à la Maison de l'Initiative	cherchais un moyen de continuer à faire ce que je faisais dans mes projets, mais qui me permettent de gagner de l'argent.

<p><b>Réfléchir</b>  <b>l'organisation/ la structuration d'alternatives systémiques (milieu coopératif/ ESS/ municipalisme) et les mécaniques d'émancipation (éducation populaire/ systèmes de prises de décisions/ méthodes d'animation collective/ etc.)</b>  <b>Transmettre des méthodes d'organisation de collectifs</b></p>	<p>rencontre avec La Volte</p>	<p>"ce que j'avais vraiment envie de faire c'est ce qu'on est en train de faire là, avec La Volte. C'est là où je trouvais que ça faisait le plus de sens. »</p>
<p><b>Etre dans une démarche professionnelle</b></p>	<p>développer son activité économique avec La Volte</p>	<p>"autant dans la qualité de ce qui est pensé/ proposé que sur la contribution à un modèle économique pour les personnes qui ne le font."  Je le vois vraiment comme un collectif de travail et que ni dans la Maison de l'initiative ni dans la Volte je viens pour pour développer un temps collectif.</p>
<p><b>Vivre l'expérimentation perpétuelle</b></p>	<p>s'approprier les formats que les autres ont l'habitude d'utiliser et implémenter des nouvelles méthodes</p>	<p>"c'est hyper rigolo que plein de gens qui accompagnent des collectifs à se structurer s'auto-accompagnent pour se structurer eux-même, en remettant au coeur du truc tous les éléments qui sont questionnant quand tu structures quelque chose."</p>

<p><b>L'organisation du travail</b></p>	<p>Rôles tournant et sur participation volontaire          Nombreux et chacun a ses petites spécificités</p>	<p>"se répartissent en fonction des envies et des affinités"          fonctionner sur le prétexte d'intervention sur la rotation des responsabilités, c'est relativement partagé et y'a quand même un certain nombre de rituels qui sont là et assez fonctionnels tout ça.          On peut facilement trouver un binôme de personnes pour intervenir à peu près sur tout et n'importe quoi          La pression aussi du « tu te plantes sur ton premier truc que tu fais au nom de la Volte alors qu'ils ont une image de qualité de travail phénoménale. Ouais ça peut mettre un peu la pression. Du coup, après les premières actions, c'était beaucoup plus facile de se sentir à l'aise comme partie prenante du collectif</p>
<p><b>Les prises de décisions</b></p>	<p>Temps long</p>	<p>C'est soi de l'autonomie des personnes qui se disent que ça ne fait pas porter beaucoup de risques au collectif; j'y vais, sur un principe de subsidiarité. Soit plutôt un statu quo parce que de toute façon on ne va pas le trancher rapidement donc on verra plus tard.          Le mode de fonctionnement actuel les réunions sont très espacées, elles sont courtes. Ces trois heures. Du coup pour avoir le temps de construire et prendre des décisions étayées sur des trucs c'est quand même relativement légers</p>

<p><b>La structuration du collectif</b></p>	<p>Les 3 cercles</p>	<p>en fait je n'ai pas la visibilité sur tout le monde et je ne sais pas s'il y en a qui ont déjà mené un peu, beaucoup ou pas du tout d'actions.</p> <p>en gros c'est les gens qui viennent au freekend, mais avec quand même différents degrés.</p> <p>peu de flou à certains moments, parce que du coup à certains moments ça s'ouvrait, puis au bout d'un moment ça s'ouvrait pu forcément tant que ça mais c'était pas dit, etc.</p> <p>Prendre des marques au sein du petit groupe pour voir comment ça continue de s'ouvrir ou pas.</p> <p>Les mécanismes de « qui est dedans » et « qui est pas dedans » sont un peu trop flou</p> <p>J'ai un doute sur notre capacité collective à structurer des choses, vis à vis de nos implications diverses et variées.</p> <p>Si vraiment il y avait pour moi une volonté de partager des temps de travail, une structure et une méthodologie hyper forte et commune, avec un engagement réciproque fort, je pense qu'une structure plus adaptée ce serait la SCOP. Là le fait qu'il y ait aussi l'indépendance de chaque membre du fait de son statut juridique derrière etc.. même si on se retrouve beaucoup à être à la maison de l'initiative, parce que c'est un statut coopératif qu'il est intéressant de favoriser, je pense que ça joue aussi. C'est la limite entre le collectif et l'autonomie indépendante de chacun qui virevolte un peu dans les trucs qui le font kiffer</p>
<p><b>Une culture commune</b></p>	<p>Coopération La non-concurrence</p>	<p>C'est facile entre guillemets de travailler avec des gens qui ont déjà cette culture de la coopération</p> <p>le concept de projet de La Volte hérite sa dimension collective.</p> <p>Il n'y a pas d'objectif.</p> <p>Une des choses qui était clairement posée dans la raison d'être etc. c'était que les interventions se font dans une dimension d'autonomisation, d'émancipation des personnes</p>

<p><b>Travailler la raison d'être</b></p>	<p>Participer aux réunions Alimenter la dynamique collective</p>	<p>"quand je voulais dédier 1/3 de mon temps sur des activités rémunératrices, c'était pas pour faire du projet collectif c'était pour avoir de temps en temps des éléments rémunérés"</p> <p>Mais ça m'est déjà arrivé plusieurs fois de faire des trucs au nom de La Volte de manière totalement bénévole. Et c'est encore plus vrai pour la suite, c'est encore au programme. Parce que ça a du sens. Pendant les freekend ça discute de pas mal de choses, et puis ça teste aussi des petits dispositifs, mais avec aussi une volonté de ne pas trop organiser, qu'on ne soit pas dans une injonction à produire des choses en tout cas. Le postulat assez intéressant pour que les gens apprennent à se connaître, que ça soit cool, etc.. Mais qui peut-être des fois aussi peut-être un peu frustrant quand il y a des trucs à aller creuser et à avancer.</p>
<p><b>L'intégration</b></p>	<p>Ouvert Cooptation Binômes</p>	<p>Au début y'avait une sorte de cooptation; des premiers échanges vraiment assez préliminaire pour voir l'adéquation personnelle entre les différentes personnes avant de rencontrer le reste du collectif</p> <p>Moi quand je suis arrivé La Volte c'était Jérôme et Marie, donc c'était facile de se repérer par rapport à quelque chose. Ils ont une position de référent ou de guide par rapport à tout ce qui s'était fait avant et qu'ils ont du coup vachement relâché au profit du collectif</p> <p>Bosser en co-animation pour découvrir La Volte</p> <p>Le feeling passait pas forcément très bien, du coup « est ce qu'on se force à faire quelque chose ? », « ben non on va pas se forcer ». Du coup est ce qu'on lui dit maintenant « ben non on n'aime pas trop comment tu fonctionnes ». Comme ça c'est pas défini aussi... Entre autonomie et respect de la qualité collective du travail qu'ils fournissent.</p> <p>Et comme Jérôme et Marie ont quand même placé la barre assez haut.</p>

<p><b>Les manques</b></p>	<p>Faiblesses sur la préparation des réunions et sur la tenue des cadres</p> <p>Temps trop long pour beaucoup de décisions qui pourraient être prises.</p>	<p>on n'a pas forcément tous le temps de dédier beaucoup de temps sur l'énergie collective ce n'est pas toujours des choses qu'on fait par manque de temps et d'implication, comme ça se passe dans beaucoup de collectifs</p> <p>vu la vitesse de structuration ou de non structuration de notre collectif, ça repousse les prises de décisions</p> <p>pas encore calé sur les mécanismes de communication interne</p> <p>Questions qui n'ont pas abouti: les questions d'argent et de répartition, si on mettait en place des mécanismes de solidarité entre ceux qui avaient beaucoup d'activité et ceux qui en ont moins, est ce qu'on fait une caisse commune avec un pourcentage pour le matériel commun, etc</p>
---------------------------	--	---



## 5. ANNEXE 5 - EXTRAIT DE L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF DE MARIE

La Volte est née d'une séparation. Il étaient 3, Marie, Jérôme et Christophe, à s'être rencontré à Culture et Liberté Haute Garonne, une association d'éducation populaire, dans laquelle ils ont eu plaisir à travailler ensemble et à développer des projets.

Marie: "Culture et Liberté est une association nationale avec des délégation locales, et un fonctionnement associatif assez classique avec bureau et CA, un fonctionnement par commissions, avec une concentration du pouvoir et des responsabilités entre les mains du fondateur, avec peu de remise en question de ce qui se faisait dans l'association, des projets assez classiques, etc."

Ils se sont tous les 3 formés à la sociocratie, une forme de gouvernance participative que s'articule autour d'équipe autogérées. Quand ils ont essayé d'impulser un changement de gouvernance à Culture et Liberté, en proposant que l'association adopte petit à petit un fonctionnement sociocratique, ils se sont confrontés à de nombreuses réticences et ça n'a pas vraiment marché.; ce qui a nourri de nombreuses frustrations et incompréhensions chez chacun d'entre-eux.elles. Culture et Liberté étant une association d'éducation populaire prônant l'émancipation de tous.tes, il y avait là, selon eux, la possibilité de pousser le projet de l'association encore plus loin dans sa raison d'être, en permettant à tous.tes les salarié.es de gagner en autonomie et en responsabilité dans l'organisation. A la même époque le trio commençait à développer des projets avec une approche un peu différente, avec une dimension politique plus marquée. Là encore ils se sont confrontés à des réticences.

Marie: " Tout ça nous a amené à des questions du type comment on prend les décisions? quels projets on porte au nom de l'asso ou pas? est ce qu'on doit faire la demande au collectif en amont pour savoir si on peut ou non répondre à un appel d'offre, comment on décide de ce que certains peuvent faire ou pas au nom de l'asso? est ce qu'on doit tout expliquer, justifier? on transmet les infos pour qu'ils aient l'info? pour qu'ils soient d'accord? c'est de la communication ou un droit de regard des autres sur ce que tu fais?"

Mal à l'aise dans le fonctionnement de Culture et Liberté, ils ont tous les 3 décidé de quitter Culture et Liberté en 2014 et de créer un nouveau collectif d'éducation populaire, La Volte.

Marie: " D'abord on s'est demandé comment on part avec nos activités? Au niveau administratif j'veux dire. Comment on facture? Comment on se salarie...on se met en asso? en scop? en indépendants auto-entrepreneurs?"

(Scop = Société Coopérative de Production ou Participative)

Le statut d'indépendant a vite été écarté, car chacun.e souhaitait être rattacher à une organisation du travail collective. Le statut associatif ne convenait pas car il induit une gestion désintéressée de l'organisation. Or il était question pour eux de créer/ générer de l'activité économique. Se mettre en association n'était donc pas cohérent.

Marie: " Quant aux SCOP, elles s'engagent à assurer 1.8 équivalent ETP au bout du premier exercice. On avait rencontré le réseau des Scop, et on connaissait Le Vent Debout, une Scop d'éducation populaire sur Toulouse. Et on a vu comment la pression financière pouvait être importante et comment des choix ont été fait au regard d'aspects budgétaires, avec des impacts conséquents pour certaines décisions...et nous on voulait pas de ça non plus."

Puis ils.elles ont rencontré la Maison de l'Initiative, une Coopérative d'Activité et d'Emploi, qui propose une forme coopérative de portage salarial et un accompagnement à la création d'activités. La configuration leur convenait, bien qu'ils.elles ne pouvaient pas y entrer en tant que collectif. S'ils.elles portaient bien l'identité de La Volte en tant que collectif à la Maison de l'Initiative, ils ont néanmoins dû y rentrer à titre individuel (chacun a son chiffre d'affaire, contrats individuels, gestion administrative et financière individuelle, etc.). Après 2 ans d'accompagnement ils.elles sont passés associé.es de la Maison de l'Initiative, et ils.elles ont demandé a fusionner leurs activités, à passer en gestion mutualisée. Entre temps, Christophe, qui avait besoin

d'une plus grande stabilité financière avait quitté La Volte pour intégrer un collectif de théâtre en tant qu'intermittent.

Marie: "C'est une configuration expérimentale pour la Maison de l'Initiative, on a créé quelque chose avec eux...c'est toujours en création d'ailleurs."

Jérôme et Marie sont donc passé.es en gestion mutualisée et ne peuvent plus prendre de décision l'un sans l'autre (remboursement de notes de frais, versement des salaires, etc.).

Marie: " A deux c'est facile, en plus on se connaît très bien avec Jérôme, du coup c'est plutôt qu'on prend les décisions au bon sens et on s'informe. C'est ce que tu appelais l'ajustement mutuel tout à l'heure je crois! A deux c'est facile, ça roule tout seul, c'est fluide."

Jérôme: " C'est comme ça qu'on a commencé. Et quand on se posait la question de la nécessité d'avoir une structuration juridique au nom de La Volte, ben au final on se rendait compte que tout ce qui semblait être des manques liés à l'absence de structuration juridique pouvait se transformer en une force: on ne peut pas demander de subvention publique? principe de coopération! on fait avec d'autres, ça nous oblige à coopérer! Genre ce que je fais avec Via Brachy. On a créé une identité et une organisation du travail mais pas une structuration statutaire!"

Ils.elles ont tous.les deux commencé à bien développer leur activité, travaillant en binôme et/ou en partenariat avec d'autres collectifs. En 2016 ils.elles avaient défini leur identité, ils.elles disposaient d'un bureau dans un espace de co-working et ils.elles célébraient la création de leur site internet (<https://collectif-lavolte.org/>). Marie part alors s'installer en Ariège, et est donc moins disponible pour des interventions sur Toulouse.

Marie: " Djé était à fond quand moi j'freinait des 4 fers parce que je ne voulais plus revenir sur Toulouse vu que je venais de m'installer en Ariège. Alors que notre volume d'activité ne cessait d'augmenter. Ca a été le déclencheurs pour devenir un collectif, ce a quoi on aspirait depuis le début! On bossait déjà avec beaucoup avec d'autres personnes sur des projets spécifique, mais ils.elles ne se reconnaissaient pas comme partie intégrante du collectif alors que c'est ce qu'on voulait créer."

## BIBLIOGRAPHIE

- Allias, M. (2014). *Le comportement de l'Homme rationnel devant le risque : critique des postulats de l'École américaine*. Alternatives Economiques.
- Association Peuple et culture . (2017). *Penser et agir en commun: fondements et pratiques d'une éducation populaire*. Lyon: Chronique Sociale.
- Bourdieu, P. (2000). *Les structures sociales de l'économie*. Seuil.
- Cameron, K. (2008). *A process for changing organization culture*. Dans Handbook of organization development. Thomas G. Cummings - University of Southern California, USA.
- Cerqueus, D., & Garnier-Lavalley, M. (2010). *10 raisons d'aimer (ou pas) l'éducation populaire*. Paris : Editions de l'Atelier : Editions ouvrières .
- Chanlat, J.-F. (2013). *Les études critiques en management. Un rappel historique*. Communication [En ligne], 31(1).
- Collectif EPTS. (2009). *Éducation populaire et transformation sociale*. Vie Sociale , 123-126.
- Cudicio, C. (2014). *La PNL: Un méthode de psychologie appliquée pour s'exprimer avec authenticité et communiquer autrement*. Editions Eyrolles.
- Desmazières, V. (2018). #rmsnews. Récupéré sur *Les valeurs d'entreprise : clé de voute de l'Identité Employeur !*: <https://rmsnews.com/valeurs-entreprise-culture-identite-marque-employeur/>
- Dion, C. (2018, Mai). Je vous encourage vraiment à regarder. Récupéré sur <https://www.youtube.com/watch?v=7OVM3btNV6k>
- Harari, Y. N., & Dauzat, P. E. (2015). *Sapiens: une brève histoire de l'humanité*. Albin Michel.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck Supérieur.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.
- Les Bons Profs. (2018, Février). *Les Rapports Sociaux dans l'Entreprise*. Récupéré sur [https://www.youtube.com/watch?v=siw\\_TIF-1ME](https://www.youtube.com/watch?v=siw_TIF-1ME)
- MC2i Groupe. (2011, Octobre). *Les 7 S : méthodologie pour la réussite des organisations ?* Récupéré sur <http://www.mc2i.fr/Les-7-S-methodologie-pour-la-reussite-des-organisations>
- Méthodes d'éducation populaire*. (s.d.). Récupéré sur Pour une éducation populaire d'auto-organisation: <http://www.education-populaire.fr/>
- Mintzberg, H. (2011). *Le management: voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'organisation.
- Mintzberg, H. (2014). *Il faut rééquilibrer d'urgence la société !* Récupéré sur <https://www.youtube.com/watch?v=1UuSQaulTI8>
- Ouichi, W. (1982). *Théorie Z: faire face au défi japonais*. Inter Editions.

- Proulx, M. (2018, Mai). *Qu'est-ce que l'auto-organisation? et autres questions pertinentes*. Récupéré sur Audacium: <https://audacium.com/quest-ce-que-lauto-organisation-et-autres-questions-pertinentes/>
- Rivard, L., & Roy, M. C. (2005). *Gestion stratégique des connaissances*. Québec, Sainte-Foy: Presses de l'Université Laval.
- Schwartz, S. (2006). *Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications*. *Revue française de sociologie*, 47, 929-968.
- Shein, E. (1991). *Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle*. *Pouvoirs et cultures organisationnels*, 175-196.
- Semache, S. (2009). *Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité*. *Management Avenir*, 8, pp. 345-365.
- Thévenet, M. (2015). *La culture d'entreprise*. Presses universitaires de France.
- Thévenet, M., & Chevalier, A. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Editions d'Organisation.
- Ughetto, P. (2018). *Organiser l'autonomie au travail: travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile...: l'activité à l'ère de l'auto-organisation*. FYP éditions.
- Vercauteren, D., & Müller, T. (2007). *Micropolitiques des groupes: pour une écologie des pratiques collectives*. Les Prairies ordinaires.