

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

Faculté d'Économie et de Gestion

Master 2 GRH ESS

**En quoi l'holacratie est-elle un modèle de gouvernance pertinent
pour les organisations de l'ESS ?**

L'exemple d'un écosystème coopératif SCOP/SCIC

Mémoire présenté et soutenu par
Marie-Hélène NOUGARET

Directeur de mémoire :

Francesca PETRELLA

Co-directrice du Master 2 GRH ESS, Aix-Marseille Université

Marseille, le 1^{er} septembre 2025

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou l'Université d'Aix-Marseille

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement les salariés et associés de la SCOP et de la SCIC qui m'ont accueillie pendant une année en leur sein. Ils m'ont grand ouvert leurs archives et m'ont donné accès à toutes les informations nécessaires à mon travail. Ils ont partagé avec moi, et avec une grande sincérité, leur témoignage. Nous avons traversé ensemble une année parfois chaotique mais pleine de chaleur humaine. Cette expérience restera gravée dans ma mémoire avec toutes les rencontres passionnantes qu'elle m'a offertes.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique du Master 2 GRH ESS pour son accompagnement. Et tout particulièrement Francesca, ma directrice de mémoire. Elle m'a témoigné une confiance inébranlable, et a partagé avec moi sans retenue son énergie et son intérêt pour mon sujet.

Je dédie mon mémoire à mon mari Jean-Christophe, sans qui je n'aurai pas pu aller au bout de ce travail. Pendant une année entière il n'a jamais fléchi dans son soutien à ce projet un peu fou de retourner à l'université pour faire ce master 2 RH ESS.

Enfin, je dédie également ce mémoire à toutes les « licornes » et aux projets utopiques et magnifiques qu'elles portent.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p.1
Chapitre I - LE CONTEXTE TOURMENTÉ DE L'ÉCOSYSTÈME ÉTUDIÉ	p.2
1. Tensions et questions de gouvernance : le quotidien de l'ESS	p.3
2. Monde anxiogène et tensions financières	p.4
A - Dans quel monde la Licorne naît-elle ?	p.4
B – Le contexte micro sous la pression budgétaire	p.6
Chapitre II - REVUE DE LITTÉRATURE : LA GOUVERNANCE SOUS TOUTES SES FORMES	p.7
1. La multipolarité du concept de gouvernance	p.7
A - Les origines du concept de gouvernance	p.8
B - La triple approche moderne de la gouvernance	p.9
a) La <i>corporate governance</i> ou la soumission aux règles et au contrôle	p.9
b) La <i>multilevel governance</i> ou l'appel au capital social pour gérer le politique	p.9
c) La <i>modern governance</i> ou l'effacement du politique par la co-construction citoyenne	p.10
C - Les débats autour de la gouvernance de l'action publique	p.11
a) La marchandisation des communs	p.11
b) Un risque pour la démocratie	p.12
2. L'adoption de la gouvernance démocratique par les organisations de l'ESS	p.12
A - La gouvernance démocratique comme « règle de droit » des organisations de l'ESS	p.13
a) L'institutionnalisation d'une gouvernance démocratique pour les OESS	p.14
b) Tentative de définition de la gouvernance démocratique dans les OESS	p.15
B - Les singularités de la gouvernance des coopératives	p.16
a) L'identité coopérative, base du modèle de gouvernance	p.16
b) Analyse critique de la gouvernance des coopératives	p.18
3. Les variantes de la gouvernance démocratique dans les entreprises	p.20
A - La sociocratie ou la gouvernance participative	p.21
a) Histoire, valeurs et principes de la sociocratie	p.22
b) Les analyses et critiques de la sociocratie	p.24
B - L'autogouvernance de l'entreprise opale	p.25
a) L'organisation, reflet de l'évolution de l'humanité	p.26
b) Le fonctionnement et le rôle de l'autogouvernance	p.27
c) Les problématiques liées à l'autogouvernance	p.28
C - La gouvernance partagée selon l'Université Du Nous	p.29
a) Une philosophie de la relation au pouvoir, en trois dimensions	p.30
b) Les ingrédients de la gouvernance partagée	p.32
c) Les critiques de la gouvernance partagée	p.33
D - L'holacratie, une gouvernance organisationnelle dynamique	p.36
a) À la recherche d'un « nouveau système d'exploitation »	p.37
b) Une organisation dotée d'une conscience propre	p.39
c) La structure holacratique	p.41
d) Le pilotage de l'organisation holacratique	p.42
e) Les pratiques holocratiques	p.43
f) Les limites de la gouvernance holacratique	p.44
Chapitre III - UNE MÉTHODOLOGIE GUIDÉE PAR LE TERRAIN	p.49
1. Une approche qualitative appliquée à une étude de cas	p.49
A - Pourquoi une étude de cas unique	p.49
B - Le choix de l'analyse qualitative	p.50

2. Nos méthodes de collecte des données	p.51
A - La collecte « passive » de données	p.51
a) Les sources documentaires	p.51
b) Les sources informelles orales	p.52
c) L'observation d'une organisation « de l'intérieur »	p.52
B - La collecte « active » de données	p.53
a) La construction du guide d'entretien	p.53
b) Les conditions de réalisation des entretiens	p.53
c) La composition du panel des personnes interrogées	p.54
3. Traitement des données par l'analyse thématique par codage	p.55
A - La méthode de l'analyse thématique par codage	p.55
B - Une expérience avortée d'usage de l'IA	p.56
C - Thèmes et thématiques utilisés pour le codage	p.56
Chapitre IV –EXPÉRIENCE HOLACRATIQUE EN COOPÉRATIVES : DES RÉSULTATS CONTRASTÉS	
	p.57
1. Histoire de notre écosystème : entre utopie et principe de réalité	p.58
A - La Licorne, une SCOP pour changer le monde	p.58
a) Mythe fondateur et raison d'être de la Licorne	p.58
b) Le choix d'une gouvernance différente dès l'origine	p.59
c) De l'association vers la SCOP	p.59
d) L'avènement de l'holacratie	p.62
B - Les trois âges des acteurs la Licorne	p.64
a) 2018 : Une SCOP pour six - Six pour une Licorne	p.64
b) 2020-2023 : La création d'une culture « Licorne » par les nouveaux coopérateurs	p.65
c) 2024-2025 : Une crise et une nouvelle vague d'associés	p.67
2. Quelle holacratie pour la Licorne	p.72
A - Une adaptation inachevée mais salvatrice	p.72
a) L'adhésion à certains piliers de l'holacratie	p.73
b) Les effets de la crise sur les pratiques holacratisques	p.77
c) Des absences notables qui hybrident l'holacratie version Licorne	p.78
B - Les tensions non résolues de l'holacratie en mode Licorne	p.79
a) Le rapport à l'humain et au collectif dégradé	p.79
b) Quand le cadre renforce conflit et implicite	p.80
c) Entre acculturation et pratiques excluantes, la question de l'inclusion posée	p.81
d) Une PMESS entre deux mondes	p.83
e) Le temps c'est de l'argent ou la pression gestionnaire	p.83
f) La transparence de l'information au cœur de la crise	p.84
C - Conflits et alignements avec les modes de gouvernance de l'ESS	p.85
a) Pouvoir, sanction et coopération au cœur des différences avec la gouvernance démocratique	p.85
b) Une dissonance de fonds avec l'autogestion	p.85
c) Conflits et compromis avec la gouvernance coopérative	p.86

CONCLUSION	p.87
BIBLIOGRAPHIE	p.90
ANNEXES	

- Annexe 01- Statuts de l'association la Licorne (anonymisés)
- Annexe 02- Règlement intérieur de l'association la Licorne (anonymisé)
- Annexe 03 - Statuts de la SCOP la Licorne (anonymisés)
- Annexe 04 - Document de présentation des Rôles Socles de la Cogérance et de la Gouvernance, ainsi que du Cercle des Associés au sein de la SCOP Licorne en septembre 2021 (anonymisé)
- Annexe 05 - Montage juridique et financier de la SCIC Laboratoire (anonymisé)
- Annexe 06 - Extraits du Document d'onboarding Gouvernance de la Licorne (2024-2025)
- Annexe 07- Trame de réunion de triage des tensions
- Annexe 08 - Guide utilisé pour les entretiens semi-directifs

LISTE DES FIGURES

- Tableau n°1** - Les éléments constitutifs de l'organisation holacratique
- Tableau n°2** - Comparatif des éléments de gouvernance entre holocratie et trois modes de gouvernance de l'ESS
- Tableau n°3** - Composition du panel des personnes interrogées
- Tableau n°4** - Répartition par statuts des personnes interrogées
- Tableau n°5** - Grille de codage manuel
- Figure n°6** - Frise chronologique des événements marquants de la vie de la Licorne et du Laboratoire de mars 2017 à juin 2025

INTRODUCTION

Les approches historique, sociologique et politique de l'économie sociale et solidaire (ESS) soulignent comment ses structures se sont construites en opposition à deux modèles, le marché et l'État. Le plus souvent de manière consciente et même revendiquée, parfois de façon plus implicite, voire subie. Mais, quelle que soit son origine, cette posture a conduit ses acteurs à explorer d'autres façons de faire, à expérimenter des pratiques nouvelles et, au final, à innover. Si leur démarche a souvent une dimension utopique, elle s'ancre malgré tout dans la réalité, l'expérience, le désir de faire et donc, parfois, le tâtonnement. La vie des organisations de l'ESS n'est pas un long fleuve tranquille.

De fait, ses organisations se retrouvent prises dans une double contrainte. L'une vient de l'extérieur. Elle tient à cette position vis-à-vis du marché et de l'État qui, tous deux, déterminent fortement le contexte dans lequel elles doivent évoluer. Les structures de l'ESS doivent trouver leur place dans cet environnement, parfois survivre en adoptant des pratiques capitalistes et/ou en se résignant à une dépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. L'autre contrainte est interne. La volonté de fonctionner autrement exige de s'organiser différemment, d'établir des règles non conventionnelles, de nouveaux rapports d'interdépendances dans les relations humaines, de refonder les bases de la coopération et de la solidarité. Si elles paraissent naturelles à certains courants humanistes, ces façons de fonctionner -que nous appelons aujourd'hui la gouvernance-ne vont, malgré tout, pas de soi. Les modalités internes de prises de décision, pour organiser et répartir les activités, distribuer les bénéfices, contrôler les actions... sont essentielles à l'identité des organisations de l'ESS qui se veulent différentes. Cependant, elles sont aussi sources de débats, voire de conflits, car il s'agit de pouvoir et des enjeux qu'il induit.

Ainsi, ces deux contraintes externes et internes entraînent-elles l'émergence de tensions au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS). La littérature scientifique est extrêmement prolixe sur ces tensions. Il s'agit de les identifier, les nommer, analyser leurs origines, explorer comment les maîtriser. Notre travail s'inscrit dans cette lignée, en se focalisant sur les tensions internes. Il ne s'agit pas de nier celles issues des contraintes externes car elles sont inexorablement présentes. Mais, seulement, de nous concentrer sur cette façon différente de s'organiser en interne qui caractérise les OESS, et d'observer la façon dont un de ces modèles, récemment arrivée dans le champ de l'ESS peut y trouver sa place, l'holacratie.

En effet, depuis une vingtaine d'années, de nouvelles pratiques dans l'organisation du pouvoir au sein des structures de l'ESS se déploient. De manière générale, les associations et les mouvements coopératifs et mutualistes s'appliquent des règles issues de réglementations et de pratiques parfois vieilles de plus de cent ans. Mais le terme de gouvernance a fait son chemin et il s'est démultiplié en plusieurs versions. À l'autogestion des années 1970, ont succédé la gouvernance démocratique (devenue une obligation légale en 2014 pour le champ de l'ESS en France), mais aussi la gouvernance partagée par exemple. Par ailleurs, des modes de gouvernance issues d'expériences dans les entreprises capitalistes ont été adoptés dans les OESS. C'est le cas notamment de la sociocratie, de l'organisation opale ou de l'holacratie. Cette dernière est encore peu pratiquée dans l'ESS et donc peu étudiée. Ce qui a piqué notre curiosité. Qu'est-ce que cette holacratie qui se revendique parfois «gouvernance» et parfois «technologie managériale»? Quelle théorie des organisations construit-elle? Quelle logique démocratique offre-t-elle aux organisations? Quelles pratiques et outils propose-t-elle, elle qui met la tension au cœur de toute dynamique organisationnelle? Ces questions nous ont donné un point de départ pour ce mémoire. Il s'agissait de mieux comprendre d'où venait ce concept de gouvernance holacratique, en quoi il consistait théoriquement, et quel était son apport pratique à la gouvernance des OESS.

Au sein de ce vaste projet, nous avons rencontré le monde coopératif. Cette rencontre s'est faite de deux façons. Elle a été conceptuelle, lors des cours du master 2 ESS de l'AMU et des rencontres professionnelles organisées par l'équipe de ce master. Mais cette rencontre a aussi été une pratique, fruit de notre contrat d'alternance dans un écosystème coopératif marseillais. Nous avons, en effet, travaillé pendant plus d'une année pour une SCOP, dont les fondateurs ont créé une SCIC. Celle-ci gère un tiers-lieu, positionné comme le terrain d'expérimentation de la raison d'être de la SCOP : accompagner les transitions numériques, sociétales et environnementales en favorisant l'intelligence collective et la coopération. Initiée sous la forme d'une association par trois couples, notre écosystème coopératif a opté dès son origine pour une gouvernance partagée, inspirée par les enseignements de l'Université du Nous et l'entreprise opale de Frédéric Laloux. Puis, elle s'est réorientée vers une gouvernance holacratique en 2023. Notre écosystème professionnel présentait donc les caractéristiques d'une structure de l'ESS ayant fait le choix de l'holacratie. Par ailleurs, cet écosystème, dès son origine et sur toute sa courte histoire de huit années, a énormément théorisé sa gouvernance. De nombreux écrits, ainsi que nos échanges informels et nos entretiens nous ont donné accès à un niveau de réflexivité forte sur ce qu'est la gouvernance chez ses acteurs. Notre terrain d'étude était donc tout désigné pour notre mémoire et son sujet.

Pour mener à bien ce projet, nous avons adopté une méthodologie abductive et qualitative. En effet, habituée aux enquêtes de terrain par la pratique du journalisme et quelques missions d'étude, nous sommes partie du terrain, c'est-à dire de notre espace professionnel. Nous avons petit à petit complété cette approche inductive par de nombreuses lectures. Celles-ci nous ont fait progresser dans la théorisation de notre sujet et la pratique déductive. Ce va-et vient nous a permis de construire notre étude de cas, appuyée sur une approche qualitative. Notre analyse repose en effet sur une matière composée de nos observations et d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs menés auprès de nos collègues. Cette méthodologie nous a guidé pour produire ce mémoire et tenter de répondre à notre problématique : En quoi l'holacratie est-elle un modèle de gouvernance pertinent pour les organisations de l'ESS ?

Pour présenter le résultat de ce travail, nous déployerons un plan en quatre chapitres. Nous commencerons, dans le premier chapitre, par décrire les problématiques et les enjeux issus du contexte de notre écosystème SCOP/SCIC. Nous procèderons, d'abord, à une réflexion globale pour le champ de l'économie sociale et solidaire. Puis, nous examinerons l'écosystème qui nous sert d'étude de cas. Ayant décrit, en quelque sorte, le décors, les acteurs et leurs problématiques, nous reprendrons de la hauteur dans le deuxième chapitre. En effet, celui-ci sera consacré à la revue de littérature. Elle nous permettra de mieux cerner le concept de gouvernance holacratique, ses pratiques et ses enjeux. Pour cela, nous mènerons une démarche concentrique. Nous partirons du concept global de gouvernance. Puis nous entrerons dans l'économie sociale et solidaire pour examiner le concept de gouvernance démocratique ainsi que la gouvernance coopérative. Enfin, nous étudierons trois variantes de gouvernances alternatives (sociocratie, organisation opale et gouvernance partagée) avant d'aboutir à la gouvernance holacratique. Nous disposerons alors des éléments pour analyser notre étude de cas. Le troisième chapitre sera donc dédié aux choix méthodologiques que nous avons faits pour réaliser ce travail d'analyse. Tous ces éléments posés, nous pourrons, dans le quatrième chapitre, présenter les résultats de notre analyse qui nous mènera vers la conclusion de notre travail.

Afin de préserver l'anonymat des deux structures, nous avons décidé de modifier leur nom. La SCOP sera présentée sous le nom de la « Licorne ». La SCIC sera renommée le « Laboratoire ». Les noms des personnes citées ont également été anonymisés.

Chapitre I - LE CONTEXTE TOURNENTÉ DE L'ÉCOSYSTÈME ÉTUDIÉ

Comme annoncé, nous dresserons dans ce premier chapitre un portrait du contexte micro dans lequel notre écosystème SCOP/SCIC prend place. Cependant, auparavant, il nous paraît intéressant de rappeler le contexte général dans lequel les organisations de l'économie sociale et solidaire, et notamment les coopératives, se retrouvent confrontées à des problématiques de gouvernance.

1. Tensions et questions de gouvernance : le quotidien de l'ESS

La loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire a permis de créer un cadre légal à cet ensemble. Elle a institutionnalisé -nous le verrons dans le chapitre II- un mode de gouvernance spécifique (la gouvernance démocratique) pour les organisations de ce champ. Mais en définissant l'ESS comme « *un mode d'entreprendre et de développement économique ... auquel adhèrent des personnes morales de droit privé* », la loi a ancré les acteurs de l'ESS dans une logique entrepreneuriale de marché. Les observateurs de cette loi pointent du doigt l'élargissement que cette définition réalise vers les entrepreneurs sociaux. Cette dérive peut aller jusqu'à la légitimation de pratiques purement capitalistes en invoquant des impacts positifs sur la société et ses problématiques sociales, environnementales, culturelles, etc. Comme nous pouvons le lire dans le dossier que la Recma a dédié aux 10 ans de cette loi, « *la création institutionnelle de l'ESS est étroitement liée aux projets de réforme de l'entreprise, d'une vision de l'entreprise autrement et à ses tensions... [Or,] les impacts de la loi sont loin d'avoir atteint leur objectif en termes de transformation du monde de l'entreprise.* » (Filippi, 2024, p.28). En revanche, les acteurs traditionnels de l'ESS se retrouvent, eux, encore plus confrontés au paradoxe rejet-proximité avec les logiques et les acteurs du marché. Les tensions qui en découlent ne sont pas sans influences sur leur gouvernance. Gestionarisation des pratiques et prise de pouvoir par les managers sont des problématiques saillantes pour les instances de prises de décision et de contrôle des organisations de l'ESS. Pour les coopératives de production notamment. Ces entreprises sont, d'un côté, assimilées à des entreprises comme les autres et sont soumises aux lois du marché mais, de l'autre, sont « *l'incarnation des firmes à gouvernance démocratiques.* » (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015, p.103). Par ailleurs, le dossier de la Recma, met également en évidence la façon dont les pouvoirs publics veulent maintenir une relation -qui peut s'orienter vers la dépendance- avec l'ESS. La dimension territoriale de l'ESS devient l'objet d'un engrenage entre ancrage local qui renforce la structure d'ESS et dépendance vis-à-vis des autorités locales. Ces dernières sont, en effet, incitées à juger les OESS au prisme de leur propre politiques publiques. Maxime Baduel, délégué ministériel à l'ESS au moment de la rédaction du dossier de la Recma, n'hésitait pas à affirmer : « *l'ESS doit apparaître plus largement comme une méthode et une solution pour... rendre plus efficaces nos politiques publiques, en apportant des solutions démocratiques respectant le principe de subsidiarité.* » (Filippi, 2024, p.27). Les organisations de l'ESS sont ainsi exposées de manière croissante aux jeux politiques locaux avec des impacts sur leur gouvernance démocratique.

Voilà donc les structures de l'ESS en permanence ramenées à la dualité entre mouvement collaboratif et entreprise, entre logique démocratique et logique managériale, entre projet militant et gestion administrative, entre identité et efficacité. La gestion des tensions internes qui en découlent a fait l'objet de nombreuses recherches. François Rousseau, par exemple, se penchant sur la « dégénérescence coopérative », propose de travailler la production (ou la reproduction) de sens et les outils de gestion du sens. D'autres, comme Codello-Guijarro, Béji-Bécheur, Bonnemaizon ou Jaumier, ont décrit comment les outils de gestion des ressources humaines sont entrés dans les pratiques des coopératives. Ces outils ont introduit la compétence

au dépend de l'égalité entre tous les coopérateurs et ont également pu créer des tensions entre salariés coopérateurs et salariés non associés. Certaines coopératives ont réussi à créer une nouvelle voie : ni rejet, ni adoption, ni même hybridation, mais « *forme de réinvention pratique de l'outil de gestion qui en transfigure la nature gestionnaire pour le conformer aux exigences du projet sociopolitique défendu par l'organisation.... [s'appuyant] sur une culture égalitaire et démocratique très affirmée.* » (Jaumier *et al*, 2018, p.100). Ainsi, même si le modèle coopératif est, depuis plusieurs années, auréolé d'une réputation de meilleure résistance aux crises économiques et sociales (confirmé par les chiffres de l'ESS de 2023), sa gouvernance est toujours susceptible d'être mise en tension. Parce que l'organisation de cette gouvernance définit la répartition du pouvoir dans les prises de décisions et son contrôle. Et que c'est par elle que passent les choix stratégiques et constitutifs de l'organisation interne autant que de sa survie. Le mode de gouvernance a donc une place centrale dans les enjeux de l'économie sociale et solidaire.

Au sein de ce champ global de l'ESS où les tensions et les questions de gouvernance sont centrales, notre écosystème SCOP/SCIC évolue dans un contexte propre. Certaines de ces problématiques générales y sont accentuées. Classiquement, elles ont trait à la raison d'être, à l'équilibre budgétaire et à la gouvernance. Mais elles créent un récit propre à la Licorne et au Laboratoire, mêlant contexte anxiogène et désir utopique de changer le monde, sous la pression d'engagements financiers lourds.

2. Monde anxiogène et tensions financières

Dès nos premiers jours de travail, nous avons constaté la prégnance du concept de tension dans les pratiques holacratisques des salariés de la Licorne et du Laboratoire. Comme nous l'expliquerons plus loin, la tension est appréhendée par l'holacratie comme « un cadeau ». Elle est dotée de vertus positives car, explicitée en permanence, elle devient le carburant de la dynamique organisationnelle apaisée. Pourtant, nous avons aussi constaté l'existence de conflits internes implicites entre les associés coopérateurs. Les associés fondateurs étaient de plus en plus souvent absents pour raisons de santé (surmenage, voire burn-out). Ces tensions ont évolué vers une grave crise de gouvernance à partir d'octobre 2024. Cette réalité brutale entrait en collision avec le projet affirmé par l'un.e des fondateur.ice.s : « *On a créé une bulle, un monde parallèle.... On a offert aux salariés un monde magnifique, utopique. Pour des licornes. On a tout fait pour que ce bien-être soit garanti à nos salariés.* » Cette volonté s'inscrit en fait dans le projet initial de la SCOP et de la SCIC : changer un monde en crise. Dans cette partie nous décrirons donc le contexte initial anxiogène de la naissance de la Licorne. Puis nous ferons le constat des tensions nouvelles au niveau micro pour l'écosystème que nous étudions.

A - Dans quel monde la Licorne naît-elle ?

Il est intéressant de se replonger dans le contexte des années qui précèdent et voient naître le projet de la Licorne. En effet, nous croyons que ces éléments macros jouent un rôle tout aussi important que les éléments individuels (origines et parcours de vie). Nous n'avons pas la prétention d'analyser tous ces faits sociaux et leur influence sur l'écosystème que nous étudions. Nous posons le postulat qu'ils ne sont pas absents dans les décisions et interactions des individus de notre écosystème. D'autant qu'ils ont été cités lors des entretiens semi-directifs que nous avons réalisés par les fondateurs de la Licorne. Ils sont également présents dans les statuts de l'association la Licorne, créée en 2017 et qui préfigure la création de la SCOP. Effectivement, dans le préambule de ce texte, on trouve ce passage : « *L'association est née, en*

un soir de mars 2017, ...de 6 explorateurs pionniers.... Tous issus d'une génération baignée par le mot crise : pétrolière, économique, politique, sociale, écologique, migratoire, ... de médias et politiques diffusant les violences à travers le monde sur les humains, la nature, les animaux et la Terre, entre territoires, religions, sexe, ...et au sein du monde du travail. » (voir annexe n°1)

Sans reprendre à notre compte le terme de crise, nous considérons que le contexte macro des quelques années qui précèdent la création de la Licorne en 2017 est effectivement anxiogène. En France, nous pouvons citer le traumatisme collectif après les attentats contre Charlie Hebdo, puis au Bataclan en 2015. Du côté de la politique, la montée en popularité du parti d'extrême droite et l'arrivée de sa candidate au second tour des élections présidentielles de 2017 est également notable. La question des fractures entre territoires est illustrée par le mouvement des bonnets rouges, parti de Bretagne en 2013. À l'international, l'annexion de la Crimée par la Russie en 2014 ébranle le statut quo sur les frontières européennes issues de la chute du mur de Berlin et de l'effondrement de l'empire soviétique. Le Brexit en 2016 remet en question l'expansion positive de l'Union européenne. Les réactions face aux flux migratoires qui suivent le Printemps arabe en Syrie en 2012 créent un repli sur soi de l'Europe. L'élection au poste de président des États-Unis d'Amérique de Donald Trump signe un changement radical de la politique internationale des USA et la libération d'une parole d'autorité qui enfreint les règles du « politiquement correct » auquel se réfèrent les démocrates. La pandémie Ebola en Afrique de l'Ouest, entre 2013 et 2016, réactive le sentiment de vulnérabilité face à un phénomène « naturel ». Tout comme les effets du changement climatique et les questions écologiques.

La question environnementale est d'ailleurs le deuxième élément de ce niveau macro. Celle-ci est extrêmement présente depuis le début des années 2010 dans les médias. Elle a pleinement intégré le discours politique national et en est devenu un argument polémique. Elle a même investi le discours religieux avec la publication en 2015 de l'encyclique *Laudate si'* par le pape François. De plus, 2015, puis 2016, sont déclarées « année la plus chaude jamais enregistrée » -sur terre comme dans les océans- depuis le début de l'anthropocène. La publication du cinquième rapport du GIEC, fin 2014, accentue le questionnement sur les modalités de contingentement du dérapage climatique. La COP21 à Paris, en 2015, réaffirme que le dérèglement climatique est autant une crise environnementale que sociale et économique. Pourtant, les accords de Paris qui clôturent cet événement sont rejettés dès 2017 par les USA de Donald Trump. Le contexte en 2017 est donc marqué, à la fois, par la reconnaissance d'un fait écologique majeur, et l'inaction pour gérer celui-ci.

Le contexte financier et économique est le troisième élément du contexte macro de la création de la Licorne. Le dévissement des bourses fin 2016 fait craindre une crise financière mondiale alors que l'Espagne et la Grèce peinent à se remettre de la grave crise de 2008. En France, les luttes sociales et sociétales sont de plus en plus portées par des mouvements informels qui se méfient des corps institués : autorités publiques, partis politiques, syndicats, police, justice institutionnelle, médias, etc. Une crise marque également le capitalisme français dans ce contexte. Celle qui touche un symbole national, l'entreprise France Télécom rebaptisée Orange en 2013. Entre 2008 et 2009, 35 suicides touchent les salariés de l'entreprise -dont un sur un site de Marseille. Puis une vingtaine à nouveau entre 2013 et 2014. Les salariés d'Orange qui osent s'exprimer parlent d'un management de la terreur.

Enfin, la communication et les enjeux de son contrôle sont le dernier élément du contexte de naissance de la Licorne. Les années 2010 sont marquées en France par l'arrivée ou le renforcement de grandes fortunes capitalistes dans l'actionnariat de médias majeurs,

généralistes et d'opinion. En même temps, le Consortium International des Journalistes d'Investigation multiplie, dans ces années-là, les dossiers de révélations : Offshore Leaks en 2013, Luxembourg Leaks en 2014, Swiss Leaks en 2015, Panama Papers en 2016, Paradise Papers en 2017. Le contexte informationnel est également celui du numérique et de l'intelligence artificielle. C'est dans ces années que l'acronyme GAFA (pour Google, Amazone, Facebook, Apple) fait son apparition. Ces entreprises questionnent la protection des données privées, la propriété intellectuelle, la liberté d'expression. Du fait de leur quasi-monopole sur Internet et de leur impact sur la fabrication des opinions, elles font naître des craintes pour les démocraties. Car elles manipulent des quantités phénoménales de datas, récupérées par leurs activités sur Internet. Ces *big data* associés à l'intelligence artificielle (IA) leur donnent le contrôle de vastes écosystèmes numériques. En effet, à partir de ces mêmes années, l'IA fait des progrès spectaculaires grâce à la conjonction de plusieurs facteurs technologiques. 2015 est l'année de création d'OpenAI, inventeur de ChatGPT ! Cette période d'innovations de rupture est également celle de l'émergence de modèles numériques alternatifs comme les blockchains, plateformes open source avec des systèmes d'autogouvernance intégrés.

Voilà brossé le contexte macro dans lequel, le soir du 21 mars 2017, trois couples se retrouvent pour un dîner à Marseille qui, nous le verrons en détails dans le chapitre IV, donnera naissance à la Licorne et à son utopie de créer un monde différent.

B – Le contexte micro sous la pression budgétaire

Près de huit années après cet acte fondateur, à l'automne 2024 lorsque nous intégrons la Licorne, c'est un SCOP de dix-neuf salariés. Rattachée au secteur des consultants (convention Syntec), elle déploie des formations en intelligence collective et intelligence artificielle. Elle propose également de l'accompagnement de structures sur ces sujets. Elle a aussi décroché plusieurs appels à projets sur financements européen, national ou régional sur l'IA, l'IC mais aussi sur l'insertion professionnelle et les thématiques environnementales. La SCOP a racheté en 2022, en partenariat avec l'ANRU, un site de 6 000 m² dans un quartier populaire du centre de Marseille. Après une année de travaux, ce site est ouvert comme un tiers-lieux, géré par la SCIC le Laboratoire, créée par la Licorne. Le contexte macro et ses problématiques majeures n'ont guère changé par rapport à 2017. Le seul élément du contexte méso notable est l'arrivée à la mairie de la ville de Marseille, en 2020, d'une majorité de gauche, après vingt-cinq années de domination par la droite et son maire emblématique Jean-Claude Gaudin.

Le contexte micro est en revanche traversé par de nombreuses tensions anxiogènes. En effet, le projet du tiers-lieux repose sur un montage juridique et financier (voir annexe n°5) qui pèse lourd sur le budget de la SCIC, mais également sur la vie de la SCOP, garante du remboursement des emprunts réalisés pour acheter le site. Certes, la pertinence du projet de tiers-lieux n'est pas remise en cause. Les soutiens informels des politiques (de la mairie écologiste de la commune, comme de la région politiquement à droite) ne font pas défaut. La ville de Marseille s'est investie formellement en devenant coopératrice de la SCIC début 2025. Les associations locales et d'autres tiers-lieux (dont l'emblématique Friche de la Belle de Mai), sont également des partenaires. Chaque trimestre, le Laboratoire crée un événement festif auquel 500 personnes se joignent. Le tiers-lieux a pris sa place en moins d'une année dans le paysage marseillais. Mais ses problèmes structurels de trésorerie remettent chaque mois en question sa survie.

Du côté de la SCOP, un changement d'échelle initiée en 2020 s'est accéléré. La Licorne s'est lancé dans une course en avant pour équilibrer le poids des projets financés par des fonds publics par une offre privée. Ses deux axes d'activités (public et privé) jouissent d'ailleurs

d'un certain succès. De nouvel appels à projet ont été gagnés. La qualité des formations et accompagnements sur l'IC et l'IA est reconnue. Le second audit Qualiopi insiste d'ailleurs sur la très haute qualité du respect des process de ses formations. Mais ce mouvement a généré une hausse de la masse salariale sans rapport avec la productivité à court terme de la structure. En 2023 et en 2024, le résultat net de la SCOP est divisé par dix par rapport à 2022. Les problèmes de trésorerie sont récurrents, amenant même la structure à avoir recours au mécanisme du Dailly afin de pouvoir assumer ses engagements.

Enfin, comme nous l'avons indiqué au début de cette partie, l'écosystème Licorne/Laboratoire est traversé par une grave crise de gouvernance. Les quatre fondateur.ice.s encore salarié.e.s sont en conflit. Plus aucune décision stratégique ne semble pouvoir être prise. Leur absence répétée pendant plus de cinq mois, alors qu'ils occupent des postes clés (cogérants de la SCOP, DG et président de la SCIC), va mettre à mal cette « *bulle* », ce « *monde magnifique des licornes* ».

Au terme de ce chapitre I, nous disposons d'éléments sur le contexte de l'écosystème SCOP/SCIC dans lequel nous avons étudié un cas de gouvernance holacratique. Notre analyse nous conduira à décortiquer les conditions de fonctionnement de ce mode de gouvernance et sa pertinence pour les organisations de l'ESS. Afin de procéder à ce travail, nous avons construit une grille d'analyse issue des différentes lectures théoriques et de cas d'études. C'est ce cadre théorique abordé par le biais de notre revue de littérature qui fait l'objet du chapitre II suivant.

CHAPITRE II- REVUE DE LITTÉRATURE : LA GOUVERNANCE SOUS TOUTES SES FORMES

Nous commencerons ce chapitre par la revue d'analyses posées sur la gouvernance depuis une cinquantaine d'années dans les sciences politiques, économiques et sociologiques. Ce travail nous permettra de faire émerger les débats et critiques autour de ce concept. Puis nous verrons, dans une deuxième partie, comment cette notion a été appliquée sur les organisations de l'ESS, avec l'institutionnalisation de la gouvernance démocratique par la loi de 2014. Ceci nous mènera à une définition de la gouvernance dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Nous ferons également un focus sur les coopératives puisque c'est la forme qui nous sert d'étude de cas. Dans la troisième partie, nous concentrerons la revue de littérature sur les déclinaisons de ce concept en différentes formes de gouvernance d'entreprises qui se revendiquent participatives et démocratiques. Nous nous concentrerons sur les quatre modes que sont la sociocratie, l'entreprise opale, la gouvernance partagée conceptualisée par l'Université du Nous et l'holacratie car ce sont celles qui sont revendiquées au sein de la Licorne et du Laboratoire.

1. La multipolarité du concept de gouvernance

Les apports théoriques qui nourrissent ce travail sur le concept de gouvernance s'articulent autour des analyses menées par la sociologie, les sciences politiques et les sciences économiques. Notre première démarche sera donc d'identifier, grâce à différentes approches théoriques, les éléments qui permettent de définir ce dont on parle lorsqu'on invoque la gouvernance. Ainsi, après une rapide évocation historique sur l'origine du terme, nous verrons comment les auteurs ont analysé le concept de gouvernance. Cette revue de littérature nous permettra de comprendre les enjeux et les débats autour de la gouvernance.

A- Les origines du concept de gouvernance

Les auteurs comme Moreau-Defarges (2022, p.3) ou Maugeri (2014, p.13) qui se sont penchés sur le concept de gouvernance s'accordent sur une origine initiale du terme au XIII^e siècle : en France, pour désigner la direction des baillages et, en Angleterre, pour traiter du mode d'organisation du pouvoir féodal. Si le mot n'a plus grand chose à voir avec ses racines médiévales, il en a conservé sa relation à deux notions fondamentales : celle de l'organisation et celle du pouvoir.

Le terme est également rattaché par ces auteurs (Moreau-Defarges, 2022, Maugeri, 2014) ainsi que par Gaudin (2002, p.10) au Siècle des Lumières et à ses philosophes. Ceux-ci, appréhendant la fin d'un pouvoir royal s'appuyant sur le sacré, et l'avènement d'un mouvement de sécularisation, ont réfléchi aux origines du pouvoir politique. Les uns ont proposé l'idée d'un contrat social entre hommes, consentant à une organisation du pouvoir démocratique pour garantir sécurité, liberté, propriété privé (comme chez Hobbes, Locke ou Rousseau). Les autres ont suggéré que le pouvoir devait s'organiser autour de ceux qui ont la connaissance. Ils ont promu un pouvoir technocratique (dont le saint-simonisme, par exemple, est l'héritier direct avec ses « sachants » organisés en réseau, selon leur capacité, pour gouverner). Cette approche par la philosophie politique renvoie, alors, la gouvernance aux motivations qui rendent acceptable la répartition et l'équilibre des pouvoirs au sein d'un système politique idéal.

Selon Kazancigil (2009, p.121) qui analyse « *les contextes étymologique, idéologique, institutionnel et théorique qui ont marqué l'irruption de la gouvernance dans la terminologie des sciences sociales, de même que dans le discours des médias et des acteurs politiques, économiques et sociaux...* », le concept de gouvernance connaît une « *résurrection moderne* » à partir de la fin des années 1970. Cet essor est le fruit de deux sources principales, l'une économique, l'autre politique. Cette double ascendance est résumée par Moreau-Defarges dans cette expression : « *La gouvernance est l'enfant de l'abondance et de la démocratie* » (2022, p.17). En effet, cette période post-Trente Glorieuses et de chocs pétroliers est affectée par des transformations économiques majeures : la mondialisation des échanges, la financiarisation de l'économie, la révolution de l'information avec sa dimension numérique. Parallèlement, cette période historique est marqué par des événements politiques radicaux. Pour n'en citer que quelques-uns, nous pouvons retenir la chute du mur de Berlin et l'effondrement du bloc soviétique, la victoire proclamée de l'Occident et de ses valeurs (humanisme, intégration universaliste, capitalisme, démocratie), l'essoufflement des luttes anticoloniales qui avaient conduit aux indépendances de nombreuses nations formant le bloc des non-alignés, l'essor du multilatéralisme (l'ONU et toutes ces instances, la Banque mondiale, l'OCDE, l'Union européenne... mais aussi des organisations plus informelles telles que le G7, le Forum économique de Davos, etc.). C'est dans cet environnement que la gouvernance revient dans le champ lexical avec, selon Gaudin (2002, p.34) « *une matrice et un véhicule commun, la nouvelle langue mondiale, l'anglais... et trois perspectives : ...la gouvernance politique moderne, ...la gouvernance institutionnelle multiniveaux et... la gouvernance d'entreprise et ses coûts de transaction* ».

Nous pouvons rapidement relever les caractéristiques de ces trois niveaux, telles qu'elles sont décrites par certains auteurs, car elles marquent de leur empreinte la perception du concept de gouvernance appliqué aux organisations de l'économie sociale et solidaire aujourd'hui.

B- La triple approche moderne de la gouvernance

a) La *corporate governance* ou la soumission aux règles et au contrôle

Commençons par la troisième perspective citée par Gaudin, celle de la *corporate governance* (ou gouvernance d'entreprise), car c'est elle qui -dès les années 1970- fait réémerger le concept de gouvernance. Elle est « *la matrice de la version contemporaine du concept* » selon Kazancigil (2010, p.17). Les sciences économiques et de gestion des organisations ont, le plus souvent, une approche de la gouvernance liée à la gestion des entreprises comme espaces de prise de décision essentiels des sociétés humaines. Dans ce cadre, comme le relève Kazancigil (2009, p.124), « *les recherches en sciences économiques qui ont été consacrées [à la gouvernance] se sont inscrites, d'une part, dans la théorie des choix rationnels et, d'autre part, dans l'économie néo-institutionnelle... issue de la théorie des coûts de transaction de Ronald Coase.* » En résumé, selon cette perspective, la *corporate governance* est née d'une exigence de transparence sur les actions menées par les dirigeants des entreprises, par l'introduction de règles du jeu et par la constitution d'instances de contrôle. En effet, entre la croissance exponentielle des entreprises (*world company*), leur diversification et leur intrication, les mécanismes de financiarisation de l'économie et la complexification des produits financiers, l'enjeu de la maîtrise de l'information, les crises des années 2000 et, enfin, face aux défis du développement durable et de la RSE (ou ESG pour les anglo-saxons, soit *Environment, Social and... Governance* !), il s'agit « *d'assurer un contrôle pertinent des entreprises* » (Moreau-Defarges, 2022, p.35) et de « *discipliniser le management* » (Maugeri, 2014, p.20). Initiées par les *shareholders* (actionnaires), ces démarches aboutiront à la production de multiples codes de bonnes pratiques en matière de *corporate governance*, comme le souligne Maugeri. Ce dernier cite les exemples de l'European Corporate Governance Institute dont le site Internet répertorie les codes de 82 pays, de la création du Global Corporate Governance Forum, et enfin de l'initiative onusienne du Pacte Mondial (*Global Impact*) (2014, p.28 et p.41). La gouvernance dans une approche de sciences économiques est donc centrée sur des règles du jeu, rassemblées dans des codes, sur des instances de contrôle afin de s'assurer que les pratiques des dirigeants d'entreprises correspondent à ces règles et sur une forme de traçabilité. La gouvernance y est normative.

b) La *multilevel governance* ou l'appel au capital social pour gérer le politique

Mais si Kazancigil souligne les mérites de ces approches économiques, il en relève aussi les lacunes. « *Elles sont ahistoriques, fondées sur la figure abstraite de l'individu économique rationnel, et inaptes à appréhender des problématiques qui sont au cœur du politique, comme le pouvoir, l'autorité ou le conflit.* » Il faut donc enrichir l'analyse de type économique et se pencher sur les études menées sur la *multilevel governance* (ou gouvernance institutionnelle multiniveaux) qui est la deuxième perspective de la gouvernance selon Gaudin. Ce sont des institutions internationales qui, en utilisant le terme de gouvernance et en finançant des travaux sur celle-ci, vont y introduire des caractéristiques fondamentales à sa compréhension contemporaine. La première fut, selon de nombreux auteurs (Gaudin, 2002, Papadopoulos, 2009, Kazancigil, 2010, Maugeri, 2014) la Banque Mondiale. Cette dernière, dans un document publié en 1989 (« *Africa : Crisis in Governance* »), a « *commencé à qualifier de problèmes de gouvernance les défis que rencontraient certains types de politiques publiques.* » (Gaudin, 2002, p.70). La Banque mondiale a utilisé la gouvernance pour contourner l'interdiction qui lui était faite par ses statuts d'aborder des questions politiques, et a mis au centre de cette définition le concept de capital social. Celui-ci renvoie à la société civile et à ses réseaux : le *multilevel*. L'idée est donc « *de prendre les problèmes par le bas et de coopérer directement avec les corps*

intermédiaires et les associations » (Papadopoulos, 2009, p.77). Cette approche de la gouvernance fut étudiée et reprise par de nombreuses organisations internationales (ONU, PNUD, UNESCO, OCDE, OMC, Union européenne). Cette dimension *multilevel* a été introduite aux niveaux local, national et international. Concrètement, cette approche recouvre une série de « *principes et de recettes, comme la transparence, l'obligation de rendre compte (accountability), la lutte contre la corruption, le respect de l'État de droit et des droits de l'homme, l'État en retrait, la privatisation des services publics, la décentralisation et l'équilibre budgétaire par la réduction des dépenses publiques.* » (Kazancigil, 2010, p.29). Dans sa promotion de la société civile et à ses réseaux, elle introduit une notion d'*horizontalité* qui se donne pour objectif une gestion rationnelle et efficace. Une rationalité illustrée par la liste des six composantes de la gouvernance européenne établie par Moreau-Defarges (2024, p.91-92) : identifications d'intérêts communs supérieurs, pacte fondateur, règles du jeu, mécanismes indépendants de contrôle, possibilité de recours multiples, et... désidéologisation au profit de la rationalité. La gouvernance tend donc à éjecter le politique -au sens de gouvernement- ce qui nous amène à la troisième perspective de la gouvernance selon Gaudin : la *modern governance* ou gouvernance politique moderne.

c) La *modern governance* ou l'effacement du politique par la co-construction citoyenne

Cette approche politique de la gouvernance est abondamment traitée par les « sciences du gouvernement » (science politique, science administrative, droit public...). Elle se développe dans le contexte de la décentralisation initiée en France dans les années 1980, de la construction européenne et de la mondialisation, et face à la complexité croissante des enjeux de société. Comme le résume Chevallier (2003, p.205) le thème de la gouvernance devient « *un puissant moteur de réforme, en alimentant la croyance en la nécessité ...de nouvelles méthodes de décision et d'action [qui] imposerait la recherche de formules souples de coopération, impliquant les acteurs concernés.* » Ainsi cette gouvernance prône-t-elle « *l'utilité de nouvelles coopérations entre, d'un côté, la sphère sociale et économique et, de l'autre, la sphère politique et administrative [et mène à] la relativisation de la puissance publique* » (Gaudin, 2002, p.37). Cette approche de la gouvernance débouche sur la pratique du New Public Management et la mise à distance de la puissance publique « *tenue de s'abstenir de se comporter en acteur du jeu social* » (Chevallier, 2003, p.211) et se contenter d'être un facilitateur de l'action. Ainsi, la *modern governance* oscille entre idéologie politique, que nous pouvons résumer sous le terme de néo-capitalisme, et concept organisationnel pour « *rénover en profondeur les modes d'action et les principes d'organisation* » de l'Etat (Chevallier, 2003, p.217). Ce que Gerry Stoker -cité par Kazancigil (2010 p.35)- résume dans cette phrase : « ...[il faut] voir la gouvernance pour ce qu'elle est : un mode de coordination sociale. » Pour les chercheurs, ce modèle de résolution des problèmes affectant des sociétés désormais fragmentées, complexes, polycentrées, conduit à la notion de négociation. « *La gouvernance se fait autour de ces discussions-débats-marchandages,* » explicite Moreau-Defarges (2022, p.58). Il s'agit alors de « *la gouvernance de partenariats généralisés* » (selon Gaudin, 2002, p.80) et de coopération entre des *stakeholders*. Les parties prenantes remplacent ainsi les *shareholders* des théories économiques. Ainsi, aux côtés des apporteurs de capitaux financiers, apparaissent les porteurs de capital humain et les coalitions ou groupes d'intérêt qui constituent l'ensemble de la société. Comme le souligne Maugeri (2014, p.33), c'est dans ce mouvement que « *les problématiques environnementales rejoignent alors les problématiques sociales, aux côtés des problématiques économiques et financières.* » Dans cette approche globale des tensions qui traversent les sociétés, la gouvernance tend à valoriser l'expertise et le contrôle de l'information. Dans un espace mondialisé aux problématiques multiples, complexes, en perpétuel mouvement, la

gouvernance apparaît comme un modèle plus fluide, plus adaptable, car « évolutif » comme le souligne Moreau-Defarges (2022, p.43 et p.62).

C- Les débats autour de la gouvernance de l'action publique

L'infiltration du concept de gouvernance dans le domaine de la gestion publique -notamment territoriale-, le challenge posé au terme *gouvernement* -positionné comme l'opposé de la gouvernance-, ainsi que son lien avec une approche économique de type capitaliste, ont fait émerger dans les sciences sociales, les sciences politiques et publiques, les sciences économiques et même la philosophie, de nombreuses polémiques sur le concept de gouvernance. Comme l'affirme la géographe Léa Sébastien (2024, p.59) : « *Les questions de gouvernance ne sont pas avant tout techniques, mais institutionnelles, politiques et même philosophiques.* » Sans passer en détails ces débats, il est intéressant de les garder en mémoire car ceux-ci soulèvent des questionnements qui demeurent lorsqu'on applique le terme de gouvernance aux organisations de l'économie sociale et solidaire.

a) La marchandisation des communs

Ainsi dans le domaine des politiques publiques, le gouvernement -garant du bien public et de l'intérêt général- serait battue en brèche par la gouvernance, affublée de valeurs morales et éthiques : « *La gouvernance est un déterminant essentiel de la progression ou du recul d'une société.* » (Berggruen N. & Gardels N., cité par Cuisinier dans Huet, Neiter, et al, 2016, p.12). Selon la formule de Chevallier (2003, p.129), cette « *nouvelle action publique* » -par la négociation explicite des normes, par des partenariats sur projets et par des modalités développées de concertation célébrant la coordination, la souplesse, l'expérimentation- mettrait en phase l'individualisation des attentes, la diversité des citoyens et leurs intérêts multiples. Bref, comme le résume Maugeri (2014. P.15) : « *Le terme gouvernement semble trop imprégné de l'idée de hiérarchie, de centralisme, d'autoritarisme et de juridisme, pour pouvoir s'appliquer à des phénomènes de régulation plus collégiaux, décentralisés ou multipolaires.* » Cette approche valorise la co-construction, définie par Fraisse (2019, p.109) comme « *un processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de l'action publique* ». Ainsi, surtout lorsqu'elle est « *citoyenne* » (Fraisse, 2019, p.112), cette co-construction appartient-elle « *au registre de la participation politique et s'inscrit dans les démarches de démocratie participative qui sont des tentatives de réponses aux limites de la démocratie représentative et au monopole des pouvoirs publics dans la définition de l'intérêt général.* » (Fraisse, 2019, p.109).

Cependant, les auteurs comme Kazancigil, Papadopoulos, Gaudin, ou Sébastien, soulignent le risque à reléguer les instances publiques au rang de simple *stakeholder* comme les autres, sinon ce sont les structures capitalistes les plus puissances et leurs réseaux d'influences qui ont le dernier mot et s'affranchissent du contrôle de l'Etat. Citant le théorème d'Olson « *d'après lequel les intérêts les mieux organisables sont aussi les plus étroits, correspondants à une structure de petit groupe,* » Papadopoulos (2009, p.140) conclut : « *Il est peu fréquent que le pluralisme des réseaux de gouvernance reflète fidèlement le pluralisme social.* » Pire, Sébastien (2024) démontre comment la gouvernance environnementale -telle qu'elle a été déployée en France à partir du sommet de Rio de 1992- a conduit à l'explosion de conflits environnementaux et d'aménagement car elle a été incapable de gérer collectivement une nature inappropriable (un « commun »). « *La gouvernance environnementale ne reconnaît pas les aspects culturels, historiques et sociaux et ne peut donc traiter les relations de pouvoir, les inégalités sociales ou l'appropriation des richesses; ses outils favorisent donc la pénétration des valeurs néolibérales et, ce faisant, maintiennent les asymétries de pouvoir.* » (Sébastien, 2024, p.53). Et comme

conclut Moreau-Defarges (2022, p.23) : « *Par sa logique de gestion rationnelle, la gouvernance appelle la marchandisation* ». Une marchandisation qui s'applique désormais de plus en plus aux communs, aux biens publics, sans tenir compte de l'intérêt général.

b) Un risque pour la démocratie

Avec ce risque de prise en main de la chose publique par des intérêts non-concordants avec l'intérêt général, les critiques de la gouvernance mettent en évidence un risque de déni démocratique dans celle-ci et de néocorporatisme. « *Horizontalité n'est pas synonyme de démocratie* » confirme Papadopoulos (2009, p.139). Ils montrent également du doigt que l'idéal de délibération se heurte à « la domination linguistique » telle qu'elle est décrite par Pierre Bourdieu. Il faudrait un capital culturel important pour être en mesure de satisfaire les contraintes de la délibération (rationalité, mesure...) opposée à des simples témoignages passionnels ou extrêmes (Papadopoulos, 2009, p.145). Ainsi, même lorsqu'elle a pour vocation une « *démocratie de participation* » selon l'expression de Masson analysant la place des femmes dans le développement régional au Canada (2001, p.102), la gouvernance présente des « *coûts de participation à une démocratie beaucoup plus exigeante que celle du vote [et] font que les intérêts, les besoins, et les préoccupations des femmes ne sont jamais élaborés que par une minorité* ». Enfin, la gouvernance diluerait trop les responsabilités. Là où un gouvernement démocratique doit rendre des comptes lors de processus électoraux, le fonctionnement par la coordination entre représentants d'intérêts variés diluerait -voire masquerait- les responsabilités. Cette déresponsabilisation s'accompagnerait d'une absence de contre-pouvoirs. Pour résumer ces débats, Kazancigil donne une définition de la gouvernance (2010, pp.36-37) en la rattachant seulement au domaine de l'action publique pour démontrer que celle-ci n'a rien à voir avec le gouvernement et qu'elle est « *fondamentalement un mode de coordination des intérêts privés dont les caractéristiques sont déconnectées de celles du gouvernement démocratique* ».

Ces approches critiques de la gouvernance ne se positionnent que dans une vision duale opposition/collaboration entre marché et Etat démocratique ou, selon l'expression de Maugeri (2014, p.131), dans « *une question contemporaine essentielle : les rapports entre économie et politique.* » Mais qu'en est-il alors de la gouvernance dans ce tiers-secteur, ni État, ni marché, qu'est l'économie sociale et solidaire ? Dans cet espace d'organisations plurielles qui ne sont ni des entreprises capitalistes à but lucratif (les *corporate*), ni des structures émanant d'une puissance publique élue (le gouvernement), quelle forme prend la gouvernance ? Comment est-elle devenue gouvernance « *démocratique* » ? Quelle définition pouvons-nous utiliser pour le champ de l'ESS ? Et comment ce secteur s'est-il approprié plusieurs modes de gouvernance : gouvernance partagée, sociocratie, opale, holacratie ? Ce sont les questions que nous abordons dans le deuxième partie de ce chapitre sur la revue de littérature et notre cadre théorique.

2. L'adoption de la gouvernance démocratique par les organisations de l'ESS

Les organisations de l'économie sociale et solidaire ont tenté de trouver leur voie entre la *corporate governance*, centrée sur le contrôle, les principes d'horizontalité de la *multilevel governance* et la volonté de coordination et de co-construction multipartite prônée par la *modern governance*. Afin d'en déjouer les externalités négatives, certains acteurs ont été tentés de qualifier la gouvernance. La gouvernance est devenue « *démocratique* », « *collective* », « *partagée* »... et des modes de gouvernance conceptualisés en dehors du champ de l'ESS, mais se revendiquant alternatives, ont été testés : sociocratie, entreprise opale, holacratie. Ce mouvement a juxtaposé dans les organisations de l'économie sociale et solidaire des éléments

d'une gouvernance formelle - relevant d'obligations légales et/ou de statuts déposés- et des outils de management de la gouvernance propre aux choix de chaque structure. Cette organisation duale renvoie à la double dimension de la gouvernance -l'organisation du pouvoir et l'exercice du pouvoir - qui s'applique sur deux niveaux de prise de décision : le stratégique et l'exécutif. Ainsi l'attribution de qualificatifs à la gouvernance n'a pas toujours clarifié ce concept puisqu'il a tendu à brouiller les frontières entre gouvernance et management.

Nous verrons, dans une première partie, le cas de la gouvernance démocratique, héritage des divers mouvements de l'histoire de l'ESS, et qui a été institutionnalisée comme « le » mode de gouvernance des structures de l'économie sociale et solidaire par la loi Hamon de juillet 2014. Cela nous permettra de proposer un cadre de définition de la gouvernance des organisations de l'économie sociale et solidaire. Puis, dans une deuxième partie, nous nous pencherons sur le cas spécifique de la gouvernance des coopératives, puisque c'est le champ de notre étude de cas. Enfin, dans la troisième partie, nous détaillerons certains modes de gouvernance utilisés dans l'ESS pour identifier leurs spécificités et leurs différences. Dans cette troisième partie, nous nous limiterons aux quatre cas qui sont revendiqués par les acteurs de notre étude de cas : la gouvernance partagée définie par l'Université Du Nous, la vision opale de Frédéric Laloux, la sociocratie de Gerard Endenburg et l'holacratie de Brian Robertson.

Ainsi, par cette logique d'analyse en trois parties, nous suivons la démarche théorique développée par Artis, Filippi et Petrella (2023, p.7) qui, pour définir la convention d'identité coopérative, conceptualisent l'entreprise coopérative avec trois niveaux d'analyse. Le premier concerne le niveau Macro (les « *Règles de droit* ») et sera ici décliné par l'analyse de la loi ESS de 2014 comme loi institutionnalisant le mode de gouvernance démocratique comme règle de droit. Le deuxième renvoie au niveau Méso (la « *Convention de niveau 1* ») identifié avec la convention de l'identité coopérative. Nous détaillerons ce niveau 1 avec les Notes d'orientation pour les principes coopératifs de l'ACI rédigées en 2015. Enfin, le troisième est assimilé au niveau Micro (la « *Convention de niveau 2* ») rattaché à deux éléments : les modalités de la propriété collective et le dispositif de gouvernance démocratique. Notre mémoire étant centré sur la gouvernance et sa relation avec la gestion des tensions, nous nous concentrerons sur les dispositifs de gouvernance démocratique avec les quatre modes de gouvernance précités.

A- La gouvernance démocratique comme « règle de droit » des organisations de l'ESS

Dans son ouvrage L'économie sociale et solidaire, Duverger (2023, chapitre 5) décrit l'identité de l'économie sociale et solidaire comme une « *utopie pratiquée et (d)écrite* ». Il y explicite comment l'ESS se construit une identité en entremêlant trois éléments : une mémoire, une conscience de soi et un imaginaire. Le premier élément -la mémoire de l'ESS- est, selon lui, essentiellement le fruit du travail des historiens de l'ESS. Ceux-ci, en décrivant les moments historiques des différentes expériences des divers mouvements de l'économie sociale et solidaire, créent le mythe fondateur de l'ESS. Ce récit relie le XIX^e siècle à notre temps, de façon non linéaire, ni même cyclique, mais plutôt par spirales. Ils créent, ainsi, un « *patrimoine* » propice à l'émergence et la consolidation d'une « *conscience de soi* », deuxième élément de l'identité de l'ESS selon Duverger. C'est à partir de celle-ci que les acteurs de l'ESS et les chercheurs formalisent les valeurs et principes qui fondent sa différence. Pour Duverger, ces valeurs sont au nombre de quatre : l'indépendance vis-à-vis de l'État, la liberté d'adhésion (et de retrait), la non-lucrativité (ou lucrativité limitée) et enfin, la gestion démocratique. Gardons de côté le troisième élément de l'identité de l'ESS qui est l'imaginaire et que cet auteur associe au projet autogestionnaire car nous y reviendrons plus tard. Concentrons-nous sur la

gestion démocratique comme valeur fondamentale des organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS).

a) L'institutionnalisation d'une gouvernance démocratique pour les OESS

Dès l'origine des mouvements coopératifs et des groupes de secours mutuels, la dimension démocratique est au cœur du projet de ces nouvelles formes d'association. Au sein de l'organisation, chacun a droit à une voix. Cette égalité de droit renvoie à la fois à une vision collective du projet et une responsabilité individuelle de chacun des membres.

L'analyse des textes officiels montre que l'institutionnalisation des organisations qui composent l'économie sociale et solidaire par un cadre réglementaire (lois, ordonnances, décrets) est quasi-contemporaine de l'émergence des coopératives et des mutuelles (deuxième partie du XIXème siècle), puis de 1901 pour les associations. Le Conseil Supérieur de l'ESS (Tiberghien, 2024, p.71) recense comme références juridiques pour le statut de coopérative pas moins de douze lois, entre le titre III de la loi du 24 juillet 1867 sur les sociétés et la loi-cadre du 10 septembre 1947 portant statut de coopération. Du côté des mutuelles, ce sont trois décret et lois -entre la loi du 15 juillet 1850 sur les sociétés de secours et l'ordonnance du 19 octobre 1945 portant statut de la mutualité- qui servent de référents juridiques aux mutuelles. Cependant, tout en institutionnalisant les OESS, ces différents cadres ne détaillent pas la gouvernance des organisations. L'article 9 de la loi de 1947 sur les coopératives, par exemple, stipule simplement que « *chaque associé dispose d'une voix à l'assemblée générale* ». Quant à la loi Waldeck-Rousseau dite loi 1901 relative au contrat d'association, elle institutionnalise la liberté individuelle d'association sous la forme d'un contrat (une convention) mais laisse l'organisation de la gouvernance totalement libre. Cette loi de 1901 exige uniquement la présence de deux membres minimum, de deux dirigeants minimum et institue l'assemblée générale des membres comme décisionnaire. Seuls les statuts rédigés et votés par l'assemblée générale donnent un caractère démocratique formel à la gouvernance de chaque association. Ainsi, comme le souligne Tiberghien (2024, p.57) : « *La législation sur l'ESS depuis les années 1850 se résument aux statuts des coopératives et des mutuelles, puis des associations* ».

En cela, la loi de juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire -dite loi Hamon du nom du ministre qui l'a portée- constitue une rupture. Tout d'abord, cette loi traite d'un champ complet, qu'elle nomme « *l'économie sociale et solidaire* ». Elle en pose dans son article 1 une définition, non par ses différentes formes d'organisations (coopérative, mutuelle, association, fondation, etc.), mais comme « *un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent des conditions cumulatives* ». Or, parmi ces conditions cumulatives est précisée : « *une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise* ». De plus, la loi Hamon indique dans son article 3 que « *le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire adopte ... un guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire ... Ces bonnes pratiques concernent notamment 1° Les modalités effectives de gouvernance démocratique ; 2° La concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ; ... 4° La politique salariale et l'exemplarité sociale, la formation professionnelle, les négociations annuelles obligatoires, la santé et la sécurité au travail et la qualité des emplois ; ... 6° La situation de l'entreprise en matière de diversité, de lutte contre les discriminations et d'égalité réelle entre les femmes et les hommes en matière d'égalité professionnelle et de présence dans les instances dirigeantes élues.* » De plus, parmi ces bonnes

pratiques la loi indique que « *À l'occasion de la tenue de leur assemblée générale annuelle, les entreprises de l'économie sociale et solidaire présentent des informations sur l'application des pratiques définies par le guide et, le cas échéant, organisent un débat sur les réalisations et les objectifs de progrès concernant les pratiques...* ». Ainsi, la loi de 2014 lie-t-elle expressément les organisations de l'économie sociale et solidaire à un mode de gouvernance qu'elle nomme démocratique et qui met en exergue quatre points. Le premier est celui de l'égalité entre les parties prenantes aux réalisations de l'entreprise d'ESS, quel que soit leur apport en capital, et avec une dimension d'exemplarité. Le deuxième, lié à l'information, renvoie à la transparence et la circulation de celle-ci entre toutes les parties prenantes. Le troisième évoque la participation, qu'elle soit directe ou non, mais qui doit être réelle. Le dernier a trait à l'existence de statuts pour organiser cette gouvernance démocratique.

Ainsi, comme le résume le dossier sur la gouvernance démocratique publié par l'Avise sur son site Internet le 22 août 2023, la gouvernance démocratique instituée par la loi de 2014 est « *un mode de gouvernance qui régit le fonctionnement de l'organisation, la fabrication des décisions et les relations entre les membres selon des pratiques démocratiques fondées sur la transparence, la participation et la collaboration. [Cependant], les règles "institutionnelles" de base ne sauraient suffire à faire vivre une véritable culture démocratique. Il est primordial de donner un sens au projet de gouvernance démocratique et de faire en sorte que les principes de transparence, de participation et de collaboration animent la vie quotidienne de l'organisation, au-delà de leur simple inscription dans les statuts.* »

b) Tentative de définition de la gouvernance démocratique dans les OESS

Si nous résumons les enseignements de notre revue de littérature des théories et analyses du concept de gouvernance, et sa déclinaison en gouvernance démocratique institutionnalisée par la loi de 2014 sur l'ESS telle nous venons de l'évoquer, nous pouvons citer les éléments de définition de la gouvernance dans l'ESS ainsi :

- Elle s'exprime dans un cadre défini (une organisation, un projet) ;
- Elle parle de répartition démocratique des pouvoirs dans la prise de décisions et, particulièrement, pour les décisions stratégiques ;
- Elle est normative et s'appuie sur un cadre régi par des règles du jeu, (statuts, règlement intérieur) et une ou plusieurs instances de contrôle (Assemblée générale, Conseil de surveillance) ;
- Elle promeut une horizontalité multipartite égalitariste (entre sociétaires, salariés, parties prenantes, partenaires, réseaux) ;
- Elle coconstruit ses réponses par la négociation, la coordination, ce qui exige un accès facilité à l'information mais aussi valorise l'expertise et promeut donc la formation ;
- Elle intègre une dynamique évolutive.

Ce que Moreau-Defarges (2024, pp.17-18) résume en définissant la gouvernance « *comme un système démocratique de gestion... qui reprend, dans une perspective de management, les ingrédients de la démocratie* ». C'est-à-dire, selon cet auteur, un pacte fondateur, définissant un espace régulé, qui organise l'égalité entre chacun, et où chacun peut -et doit- participer., L'auteur en arrive à la conclusion que « *la gouvernance civilise les passions humaines, mais ne les supprime pas.* » (2024, p.94).

- C'est en cela que la gouvernance, dans sa définition, doit également intégrer l'utopie. Cette dimension est d'ailleurs fortement présente dans l'économie sociale et solidaire, depuis ces origines à nos jours. En témoigne le discours développé par Benoit Hamon, initiateur de la loi sur l'économie sociale et solidaire de 2014 et, depuis juin 2024,

président d'ESS France -association représentative des acteurs et réseaux de l'ESS-. Dans un entretien réalisé par Filippi (2024, p.34), il déclare : « *La période politique récente nous pousse ... à réaffirmer le rôle de l'ESS dans la construction d'un récit d'avenir résolument politique. Nos organisations expérimentent au quotidien la démocratie en entreprise et la délibération collective. ... L'imaginaire, l'utopie, c'est donc essentiel : l'ESS doit pouvoir produire un autre récit pour l'avenir.* » Dans l'ESS, la gouvernance peut donc s'éloigner nettement de la désidéologisation induite par la rationalité gestionnaire de la *corporate governance* et du *new public management*, et utiliser l'utopie comme « *force motrice fondamentale du changement social* » (Draperi, 2014, p.102).

B- La gouvernance des coopératives

Continuons cette revue de littérature, qui nous a conduit de l'analyse du concept de gouvernance à celui de gouvernance démocratique dans l'ESS, en nous focalisant sur la gouvernance des coopératives, considéré comme le niveau 1 des conventions d'identité coopérative. Mais avant de démarrer cette partie, il est important de souligner la multiplicité des formes coopératives et leur évolution depuis l'Association des Bijoutiers en Doré de 1834 en France et les Pionniers de Rochdale de 1844 en Angleterre. Il existe aujourd'hui dans l'Hexagone, en plus du statut général posé par la loi de 1947, une vingtaine de statuts particuliers pour les coopératives. Pour résumer, nous pouvons dire que c'est la qualité des associés (entrepreneurs, usagers, consommateurs, salariés, parties prenantes d'une problématique, emprunteurs, etc.) et leur projet (agriculture, pêche, transport, santé, logement, commerce, production de biens, de services, etc.) qui donnent sa forme à la coopérative. Cependant, toutes les coopératives se réclament de valeurs et de principes issus de la Déclaration sur l'identité coopérative, dont la première version date de 1895. Les valeurs et principes portés par cette déclaration doivent s'inscrire dans les statuts des coopératives. Ce sont ces valeurs et principes que nous aborderons en premier dans cette partie. Puis nous évoquerons les analyses critiques de certains auteurs sur le modèle coopératif et sa gouvernance.

a) L'identité coopérative, base du modèle de gouvernance

Si le modèle d'organisation associatif de type loi 1901 est aujourd'hui très largement dominant numériquement dans le champ français de l'économie sociale et solidaire, les coopératives occupent une place de choix dans l'origine de ce tiers-secteur, notamment avec les associations ouvrières de production qui se développent à partir des années 1850. Il n'est donc pas étonnant que le texte fondateur qui a enregistré les valeurs coopératives date de 1895. Il s'agit de la Déclaration sur l'identité coopérative. Celle-ci est portée par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), association internationale à but non lucratif fondée en 1895 en tant que « *gardienne des Valeurs et Principes coopératifs..., dont la vocation est de promouvoir le modèle d'entreprise coopérative dans le monde entier.* » (Notes d'orientation pour les principes coopératifs, 2015, p.1). Selon cette déclaration, « *les valeurs fondamentales des coopératives sont l'autonomie, la responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité... Les membres des coopératives croient en des valeurs éthiques d'honnêteté, de tolérance, de responsabilité sociale et d'altruisme.* » Ces valeurs découlent de la définition de la coopérative : « *Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.* » (Déclaration sur l'identité coopérative, validée en 1995). Pour certains auteurs qui ont analysé et soutenu le développement des coopératives dès leur origine comme Charles Gide, « *c'est mal*

apprécier les résultats de la coopération... que de l'évaluer en argent. Les ouvriers coopérateurs... ne voient pas dans l'augmentation du revenu le but principal de leurs efforts. Ce qu'ils ont cherché avant tout c'est l'indépendance... L'indépendance d'abord, car ils n'obéissent qu'à des chefs librement élus et à des lois qu'ils se sont eux-mêmes données. » (1900, p. 27-28). C'est dire la place octroyée à la gouvernance démocratique dans les coopératives depuis leur apparition.

Nous pouvons constater que, selon la Déclaration sur l'identité coopérative, non seulement la gouvernance coopérative se doit d'être démocratique du fait même de sa définition, mais qu'elle doit aller au-delà en permettant l'égalité, l'équité et la solidarité, et se fonder sur l'honnêteté, la tolérance, la responsabilité sociale et l'altruisme, du fait de ses valeurs. C'est ce que Jean-Louis Bancel, président du Crédit Coopératif et président du Comité des principes de l'Association Coopérative Internationale (ACI) appelle la deuxième dimension de l'identité coopérative (Notes d'orientation pour les principes coopératifs, 2015, Préface). La première dimension se réfère plutôt au pourquoi (« *satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs.* »). Alors que la deuxième renvoie plus au comment (« *à travers une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement* »). L'identité et les valeurs coopératives sont considérées comme « *immuables* » par l'ACI (Notes d'orientation pour les principes coopératifs, 2015, p.1). En revanche, les principes -dit de Rochdale- ont été révisés trois fois depuis la rédaction de la déclaration de 1895 : en 1937, en 1966 et en 1995. Ces principes sont au nombre de sept : 1. Adhésion volontaire et ouverte à tous ; 2. Contrôle démocratique exercé par les membres ; 3. Participation économique des membres ; 4. Autonomie et indépendance ; 5. Éducation, formation et information ; 6. Coopération entre coopératives ; 7. Engagement envers la communauté. Évidemment, le deuxième principe évoque directement le mode de gouvernance des coopératives. Mais comme le précise les Notes d'orientation pour les principes coopératifs, (2015, p.2) « *les Principes coopératifs forment un tout. [Ils sont] interdépendants..., s'appuient les uns sur les autres et se renforcent mutuellement.* » Ainsi le 1^{er} principe, s'il est centré sur la libre adhésion, renvoie aussi à l'égalité (inclusion, non-discrimination, facilité à devenir membre) et aux responsabilités du membre qui adhère (volonté de peser sur les décisions opérationnelles importantes) qui sont aussi des éléments de la gouvernance démocratique. Le principe 4 vise à protéger la coopérative de toute ingérence de la part d'autorités publiques ou intergouvernementales, mais aussi de partenaires commerciaux, d'organismes de crédit et, globalement, tous ceux qui entrant dans la chaîne de valeur pourraient y prendre une position dominante, impactant la gestion démocratique de la coopérative par ses membres. Autre exemple : le principe 5 doit directement aider les membres de la coopérative à comprendre l'exercice du droit de vote, participer aux réunions, se présenter aux élections... Bref à être acteur de la gouvernance démocratique.

Arrêtons-nous cependant plus longuement sur le deuxième principe qui a directement trait à la gouvernance démocratique, pour en détailler -selon les Notes d'orientation pour les principes coopératifs- les enjeux. Car, comme le souligne ces Notes (2015, p.17), « *la démocratie est un concept simple : la gestion d'une organisation par ses membres via un processus de prise de décisions à la majorité.* » Mais dans la pratique c'est « *une tâche complexe* ». En effet, la démocratie ne se résume pas au vote aux élections et dans les assemblées générales de l'organisation. Les Notes détaillent deux groupes d'éléments pour garantir une gouvernance démocratique dans les coopératives.

Le premier groupe renvoie à l'organisation de cette démocratie et aux droits des membres. « *La démocratie [a besoin] d'être protégée par des lois, ...des codes, procédures et processus de gouvernance solides, comme des modèles formalisés de gestion d'entreprise* », selon les Notes

(2015, p.17). Elles citent la séparation des pouvoirs démocratiques et exécutifs, l'existence de freins et contrepoids contrôlés par les membres au sein d'organes responsables du déroulement des élections, de la définition de la stratégie de gouvernance et de la supervision des audits et rapports de gouvernance destinés aux membres. Pour cela, une « *bonne gouvernance démocratique* » (2015, p.20) doit donner un accès transparent aux informations permettant de discuter des décisions clés (commerciales, stratégiques, etc.) et de demander des comptes aux membres élus. À cette fin, la coopérative doit également avoir des processus et des pratiques de formation et d'éducation de tous ces membres. Les Notes conseillent aux coopératives de réaliser régulièrement des audits internes et externes qui couvrent les processus de gouvernance démocratique. Il faut également prévoir des durées de mandats limitées et surtout la possibilité pour le sociétariat de destituer, par un processus démocratique officiel, les représentants élus qui abusent de leur statut ou manquent à leurs obligations. Les Notes insistent aussi sur la possibilité pour les membres de nommer un médiateur ou une médiatrice en cas de conflit.

Le deuxième groupe d'éléments détaillés par les Notes renvoie aux responsabilités associées aux droits des membres. Il s'agit essentiellement de la participation active à la vie démocratique délibérative et participative de la coopérative. Une injonction que nous pouvons résumer par : Les membres doivent être engagés. Ils doivent se porter candidat aux élections et se former pour acquérir des compétences à la démocratie. « *Les débats animés et difficiles doivent être perçus comme le signe d'une démocratie saine* » (2015, p.18) selon les Notes. Les coopératives ont donc intérêt à prendre des mesures incitatives pour donner du sens à l'adhésion et encourager la contribution des membres, qu'ils soient de premier niveau ou de deuxième niveau. Enfin, les membres ont la responsabilité aussi de donner la possibilité aux employés non-membres de faire entendre leur voix dans le système de gouvernance « *car ils sont des parties prenantes qui contribuent à la réussite de leur coopérative* » (2015, p.25).

b) Analyse critique de la gouvernance des coopératives

En détaillant ainsi des orientations pour la mise en application des principes de gouvernance et de fonctionnement des coopératives, les Notes mettent aussi en exergue les risques et les enjeux attachés à la gouvernance des coopératives. Elles insistent particulièrement sur le risque d'instauration d'un pouvoir démocratique qui ne serait que « *théorique* » car aux mains « *de la direction ou d'une élite qui s'auto-coopte.* » (2015, p.19), sur celui d'usurpation du pouvoir démocratique par « *des groupes qui s'expriment bien* » et utilisent certaines compétences socio-culturelles pour détourner les principes coopératifs et utiliser la faible implication d'autres membres. Elles alertent sur le brouillage entre « *la responsabilité de gouvernance des membres et dirigeants élus, et la responsabilité de gestion quotidienne de l'entreprise, assumée par les cadres supérieurs et dirigeants.* » (2015, p.23). Elles questionnent aussi la représentativité de tous ceux -de deuxième niveau- qui constituent les parties prenantes multiples dans les instances de gouvernance démocratique. Or, ces diverses analyses ont été portées par de nombreux auteurs -économistes, historiens et sociologues- dès l'origine des coopératives, comme Charles Gide -nous l'avons évoqué-, puis dans la seconde moitié du XXème siècle, par des chercheurs-acteurs des coopératives, comme Henri Desroche, Jean-Louis Vienney ou, aujourd'hui, Jean-François Draperi.

Ainsi, l'analyse portée par Desroche l'a-t-elle conduit en 1976 à l'élaboration du quadrilatère coopératif, dont chaque sommet est respectivement occupé par les Sociétaires, les Administrateurs, le Management et les Employés. À partir de cette figure géométrique, Desroche analyse les relations entre les sommets, et donc les tensions internes aux coopératives. Desroche identifie deux types de fractures qui guettent celles-ci. La première est verticale. Elle se crée entre l'axe qui porte le projet politique (que Vienney appellera le « rapport de

sociétariat » et qui regroupe Sociétaires et Administrateurs), et l'axe qui renvoie au projet opérationnel (ou « rapport d'activité » selon Vienney et qui rassemble Managers et Employés). La deuxième fracture est horizontale. Elle détache le duo Administrateurs/ Management des deux autres acteurs que sont les Membres et les Employés, symbole d'une dissociation l'entre l'approche bureaucratique gestionnaire et la mission sociale concrète. Dans un article dédié au quadrilatère de Desroche, Cariou (2021, p.44) rajoute un troisième projet défini par le rapport entre Administrateurs et Management : le projet stratégique. Et il évoque, également, une possible fracture entre ces deux pôles, l'un émanant de l'élection démocratique, l'autre étant le détenteur du pouvoir exécutif et de ses ressources. Cependant, que ce soit la version d'origine de Desroche, ou l'adaptation qu'en fait Cariou, ce qu'il est intéressant de retenir est l'existence de tensions entre les quatre points de quadrilatère. Ces tensions émergent d'une volonté de captation de pouvoir dans les prises de décisions et donc de dissonance entre les pratiques et l'objectif de la gouvernance démocratique telle qu'elle est définie par la Convention de l'identité coopérative. Sur ce point, Desroche affirme que ce sont les intérêts communs des associés, comme initiateurs du projet politique, qui sont essentiels. Les Membres ont la primauté, car ils définissent le projet politique, le sens de la stratégie et de l'activité opérationnelle. Il faut donc, selon Desroche, « *trouver une solution à ces clivages dans l'animation coopérative* » (Draperi, 2014, p.103). Celle-ci est décrite par Swanton et De Poorter (2015, p.35) comme un « *système communicationnel complet, comprenant un système d'émissions et de réceptions utilisables à travers des codes...* C'est cette animation entre différents groupes qui définit l'identité coopérative, au-delà des principes fondateurs de la coopérative... Au-delà du seul intérêt des membres de la coopérative, la coopération et la participation sont promues. La dimension utopique et surtout éducative du projet coopératif ne doit pas être oubliée au seul avantage de la stratégie organisationnelle. ». Desroche introduit ainsi une dimension éthique, politique, et d'émancipation plus qu'économique ou de pure organisation dans la gouvernance de la coopérative. La démocratie dans la gouvernance coopérative n'est donc pas un simple exercice du pouvoir par la majorité. C'est un espace délibératif de coopération et de co-construction. Il est donc intéressant d'observer dans le quadrilatère Desroche où est le pouvoir réel, quelles sont les tensions et comment elles sont résolues. Ce travail doit se faire en regardant les statuts, qui ne sont jamais neutres sur la gouvernance. Mais, aussi, comment ces règles du jeu démocratique sont appliquées, détournées, ignorées.... Il faut également observer les dimensions informelles dans le fonctionnement de la gouvernance coopérative : ces « codes » d'animation que Desroche nomme « *l'animation-intégration, l'animation-contestation et l'animation-médiation.* L'animation-intégration se définit à partir d'un appareil émetteur et de réseaux récepteurs ; l'animation-contestation, à partir de réseaux émetteurs vers un appareil récepteur ; et l'animation-médiation, à partir d'un appareil et des réseaux également émetteurs et récepteurs. » (Draperi, 2014, p.103)

Parallèlement à l'émergence de ces principes de gouvernance démocratique et aux enjeux qu'ils soulèvent dans leur application, notamment dans les coopératives, certains auteurs ont théorisé des modes de gouvernance liés à la thématique de la démocratie dans l'entreprise. Ceux-ci se présentent comme des ensembles systémiques d'outils. En reprenant l'expression d'Artis, Filippi et Petrella (2023, p.7) à propos du passage de l'analyse du niveau 1 au niveau 2 de convention, nous allons donc explorer en détails certaines « *modalités qui opérationnalisent* » une forme de gouvernance démocratique dans les organisations. Nous réaliserons ce travail grâce aux écrits produits par les promoteurs de ces modes d'organisation et à quelques analyses critiques.

3. Les variantes de la gouvernance démocratique dans les entreprises

Comme nous l'avons indiqué, nous nous concentrerons sur les quatre modes de gouvernance qui sont revendiqués au sein de l'écosystème qui sert notre étude de cas. Parmi eux, le modèle de gouvernance structuré et théorisé par l'Université du Nous, dénommé la gouvernance partagée, a été la première référence d'organisation de la Licorne, ainsi que le livre de Frédéric Laloux, *Reinventing organizations* sur le modèle opale. En effet, dès la formation du groupe des six fondateurs de la Licorne en 2017, ils se sont tous engagés à suivre le MOOC de l'UDN sur la gouvernance partagée et à lire l'ouvrage de Frédéric Laloux. D'où notre intérêt à analyser ce qui est écrit sur ces deux modes de gouvernance. Puis, en juillet 2023, deux membres de l'équipe de la Licorne se sont formées à l'holacratie et ont diffusé ce mode de gouvernance dans la structure. C'est celle-ci qui est le cœur de notre mémoire et que nous analyserons également. Auparavant, nous rajouterons une partie sur la sociocratie car celle-ci est citée régulièrement par des acteurs de la Licorne et que la gouvernance partagée, le modèle opale et, surtout, l'holacratie utilisent des outils développés par la sociocratie. Ainsi ces quatre modèles forment-ils la matrice de la gouvernance de l'écosystème Licorne/Laboratoire, comme convention de niveau 2. Cependant, avant d'entrer dans le détail de chacun de ces modèles, il nous semble utile de souligner deux éléments.

Le premier élément a trait à l'origine des auteurs qui ont théorisé et analysé ces modes de gouvernance. Pour la gouvernance partagée, les initiateurs s'inscrivent dans l'économie sociale et solidaire. L'Université Du Nous (UDN) est née sous la forme d'une association loi 1901 en 2010 et s'est transformée en une SCIC lors de son Assemblée générale du 30 juin 2022. Les membres actifs, comme les sociétaires, ont produit un important corpus de documentations librement accessibles et, notamment, un MOOC de référence sur la gouvernance partagée. De plus, de nombreux chercheurs se sont penchés sur le fonctionnement de structures de l'économie sociale et solidaire en France qui utilisent la gouvernance partagée telle qu'elle est présentée par l'UDN et ont proposé des analyses de cas pratiques. En revanche, peu d'auteurs ont abordé l'analyse théorique de la sociocratie, de l'holacratie et de l'entreprise opale appliquées à l'ESS. La plupart des écrits renvoient à leurs applications dans la gestion d'entreprises lucratives. Aussi, nos sources de littérature sur les trois modes de gouvernance sociocratie, holacratie et entreprise opale sont essentiellement des écrits de promoteurs de celles-ci ou de comparaison en termes d'efficacité managériale dans un but lucratif. Il est intéressant de noter d'ailleurs que deux de ces modes de gouvernance ont débouché sur des pratiques lucratives : la sociocratie et l'holacratie. Toutes deux sont portées par des entreprises, ayant des filiales dans plusieurs pays. Celles-ci vendent leurs services en formant, installant et déployant leurs outils de gouvernance -y compris des formations pour devenir « coach » et propager à son tour la sociocratie ou l'holacratie- et même, dans le cas de l'holacratie, un logiciel (GlassFrog).

Le deuxième élément que nous voulons aborder est la relation que ces quatre modes de gouvernance démocratique entretiennent avec l'autogestion. En effet, les quatre modèles qui nous intéressent se positionnent régulièrement en opposition nette à un management vertical. Mais ils prennent également leurs distances vis-à-vis d'un management qualifié d'horizontal ou de collectif, résumé dans le terme d'autogestion. Or, comme nous l'avons déjà noté, le projet autogestionnaire est extrêmement présent dans les écrits attachés à l'économie sociale et solidaire. Il constitue, par exemple, selon Duverger (2023, chapitre 5) « *l'imaginaire de l'ESS* » depuis quasiment son origine jusqu'à nos jours, même si son heure de gloire en France se situe plutôt dans les années 1970-1980. Duverger cite d'ailleurs Henri Desroche « *qui assimile le projet autogestionnaire à une utopie en quête de sa pratique et le projet coopératif à une*

pratique en quête de son utopie ». Pour qualifier les relations (proximité et différences) entre l'autogestion et le modèle de gouvernance holocratique mise en place dans notre écosystème SCOP/SCIC, il nous a semblé intéressant de nous appuyer sur le travail de Joyce Rothschild-Whitt tel qu'il est présenté par Cottin-Marx (2023). Cette sociologue américaine travaille dans les années 1970 sur des entreprises autogestionnaires qui se revendiquent comme des organisations alternatives. S'inspirant de l'analyse de Max Weber dans son ouvrage *Économie et Société* qui distinguent les types d'actions sociales (traditionnelles, affectives, rationnelles en finalité ou rationnelles en valeurs), Rothschild-Whitt qualifie les structures alternatives d'organisations rationnelles en valeurs. Elle appuie sa démonstration sur huit points qui permettent de positionner une structure par rapport à son idéal-type alternatif.

Le premier point renvoie à l'autorité, qui « *ne réside pas dans l'individu et ne découle pas de sa place dans la hiérarchie... mais du groupe dans son ensemble... Les questions majeures sont décidées par le collectif dans son ensemble. Seules les décisions qui font consensus sont légitimes et sont donc considérées comme contraignantes* ». Il s'agit donc de démocratie directe et de prise de décision par consensus. Le deuxième point a trait aux règles dont ce mode d'organisation entend « *minimiser l'utilisation... Les opérations et les décisions ont tendance à être menées de manière ad hoc... Elles sont fondées sur des valeurs* ». Les valeurs morales et/ou politiques érigées en valeurs éthiques priment sur le normatif réglementaire. Le troisième point traite du contrôle dans l'application des règles/valeurs. « *Il est plutôt le fait de réactions individuelles en référence à des principes éthiques généraux* » qui lient le groupe. « *En conséquence, une certaine homogénéité du groupe est souhaitable : les membres doivent partager les mêmes idéaux. Cela passe par une sélection du personnel.* » Le quatrième point - qui n'est pas sans lien avec le précédent- souligne que « *les relations sociales [entre les membres du groupe] sont marquées par des relations affinitaires... Ils se ressemblent* ». De même, son cinquième point est relié au deux précédents : « *Le personnel est généralement recruté par le collectif sur la base de l'amitié ou de valeurs socio-politiques* ». Le sixième point particulier à ces structures étudiées par Rothschild-Whitt concerne la structure des rémunérations qui fait « *souvent appel à des motivations en termes de valeurs et une part des rétributions est symbolique... les incitations matérielles se mélangent aux incitations morales* ». Sur le même sujet, la chercheuse identifie, dans un septième point, que « *l'écart des rémunérations... n'est défini ni par la hiérarchie [- puisqu'il n'y en a pas -], ni par les compétences ou l'expérience* ». Enfin, le huitième et dernier point qui spécifie son idéal-type autogestionnaire aborde la division du travail puisque « *la différenciation des rôles dans le travail [y] est délibérément limitée... Trois moyens sont utilisés à cette fin : la rotation des rôles, le travail en équipe ou le partage des tâches, et la diffusion ou la démystification des connaissances spécialisées par l'éducation interne.* »

Comme nous le verrons, il est intéressant de garder en tête ces huit points qui permettent de distinguer, mais aussi de voir les ressemblances, entre l'autogestion et les autres modes de gouvernance que nous allons maintenant décrire au travers de quelques écrits qui leur ont été consacrés.

A- La sociocratie ou la gouvernance participative

Selon Carbonnel, Larshall et De Bony (2023, p.224), la sociocratie comme forme de gouvernance « *suppose une intégration des outils de gestion qui lui sont propres... afin que son appropriation soit efficace et durable. Comme le propose Grimand, l'appropriation des outils de gestion révèle le rôle qu'ils jouent dans la construction du sens, la structuration des relations entre acteurs, l'apprentissage organisationnel.* » C'est-à dire la culture et les relations de

pouvoir propre à l'organisation, et qui sont intériorisées par les acteurs. Quels sont donc les outils de la sociocratie et sur quel système de valeurs reposent-ils ?

a) Histoire, valeurs et principes de la sociocratie

Faisons un rapide retour historique sur l'émergence de la sociocratie. Le terme lui-même est né en France sous la plume du philosophe Auguste Comte au début des années 1800. Il signifie le gouvernement des associés. Le père du positivisme faisait la promotion d'un modèle de gouvernance dans lequel les décideurs seraient unis par les même valeurs et objectifs à atteindre, plutôt que dans une logique d'opposition entre majorité et minorité. Le terme est repris plus d'un siècle et demi plus tard aux Pays-Bas par Gerard Endenburg. Cet ingénieur, proche des mouvements chrétiens quakers, a fréquenté l'école de Cornelis Boeke. Ce dernier a conçu une pédagogie fondée sur des méthodes alternatives inspirées par Maria Montessori ainsi que par la philosophie d'Auguste Comte. Arrivé à la tête de l'entreprise familiale d'électrotechnique à la fin des années 1960, Endenburg va mener des expériences remettant en cause le modèle traditionnel hiérarchique vertical de prise de décisions. Il teste, notamment, la pratique du consentement. Il théorise son méthodes de management en 1988 dans un ouvrage intitulé « *Sociocracy: The Organization of Decision-Making* ». Dès lors, Endenburg déploie une stratégie de diffusion de son modèle en créant un bureau conseil, le Sociocratisch Centrum. À la fin des années 1990, l'américain John Buck et le canadien Gilles Charest vont promouvoir la sociocratie -respectivement dans les mondes anglophone et francophone- auprès de différentes structures mais, également, en proposant une certification de formateur en sociocratie. En 2011, le Groupe Sociocracy (TSG) est créé pour développer une stratégie mondiale. La structure se présente sur son site internet en français ainsi : « *Nous sommes un cabinet de conseil international. Nous nous sommes donné comme mission de développer un réseau de professionnels capables de soutenir dans le monde l'implantation de la sociocratie dans toutes les sphères de l'activité humaine et, ce, parce que nous croyons que ce mode de gouvernance favorise l'évolution de nos sociétés vers un monde où chaque individu pourra être considéré comme une personne unique, jouissant d'un pouvoir équivalent au sein d'organisation qui font la promotion de la liberté et de la responsabilité individuelle et collective.* » La sociocratie n'est donc pas destinée spécifiquement à la gouvernance des OESS. Cependant, ses outils séduisent certaines d'entre elles par la promotion de pratiques participatives égalitaires. Venons-en donc maintenant aux valeurs et aux éléments qui définissent la sociocratie.

L'idée qui sous-tend la sociocratie est qu'il s'agit d'un « *mode de gouvernance et de prise de décision permettant à une organisation de se comporter comme un organisme vivant, c'est-à-dire de s'auto-organiser* » (Douillié G., Vandewattyne J. et Van Daele A., 2015, p.25). De fait, dans le texte que Buck et Endenburg -traduit en français par Gilles Charest- publié en 2004, les auteurs décrivent la sociocratie comme « *un outil, un contenant vide, qui ne requiert des personnes qui l'utilisent aucune vision idéologique ou politique particulière. C'est un outil simple qui, en rétablissant des relations de pouvoir saines entre les individus d'une même organisation, crée les conditions pour une vie d'entreprise obéissant aux lois naturelles qui régissent les systèmes auto-organisés* » (p.25). Ils insistent sur la dimension scientifique de la sociocratie (p.4) : « *La méthode d'organisation sociocratique repose sur quatre règles issues des découvertes en science de la cybernétique (science de la direction et du contrôle)* ». Pour mettre en place cette sociocratie, Endenburg prescrit quatre règles, décrites comme des « *principes pour l'action* » : le cercle comme « *instance de décision* », le consentement comme « *règle de décision* », l'élection sans candidat et le double lien entre cercles de niveaux hiérarchiques différents (Carbonnel, 2018, p.4). Entrons dans le détail de chacun de ces quatre piliers de la sociocratie.

- Le cercle est défini par l'activité qui lui est assignée. « *Chaque cercle poursuit un but clairement identifié et organise son fonctionnement comme sous-système de l'organisation.* » (Buck et Endenburg, 2004, p.6). Il réunit donc les acteurs en capacité de définir les objectifs propres à leur activité, de les mettre en œuvre, d'en mesurer les résultats et de procéder à des ajustements. Le cercle correspond la plupart du temps, et selon la taille de l'entreprise au service, au département ou à la direction. Au sein de chaque cercle, les décisions sont prises par consentement.
- La prise de décision par consentement est le cœur de la sociocratie. Carbonnel, Larshall et De Bony (2023, p225-226) voient dans sa théorisation par Endenburg une influence de la société néerlandaise dans laquelle il vit. Celle-ci serait habituée à pratiquer un mode de prise de décision collective qui « *intègre une forte autonomie de l'individu et une grande soumission au groupe... à l'aide d'un processus temporel en plusieurs étapes (orientation, information, recueil des avis, arrêt de la décision)* ». En effet, la technique de prise de décision sociocratique est régie par quatre tours de prise de parole, dans laquelle chacun peut s'exprimer. Le premier tour sert à celui qui porte la problématique d'exposer celle-ci et sa proposition. Ensuite, chacun peut demander des précisions, validant la bonne compréhension, par tous, de l'ensemble des données de la problématique et de la proposition. Lorsque toutes les questions sont épuisées, le tour suivant permet à chacun de se positionner et d'émettre éventuellement une objection en argumentant son opinion. Ces objections « *raisonnables et justifiées* » permettent d'affiner la solution, en intégrant certaines propositions. Cette méthodologie permet à certaines porteurs de la sociocratie de revendiquer l'usage du concept d'intelligence collective dans leur pratique. Lorsqu'il n'y plus d'objection argumentée exprimée dans le cercle, la proposition est réputée acceptée. Ainsi, « *dans un cercle sociocratique, aucune décision d'ordre politique (qui affecte le fonctionnement de l'unité et l'organisation du travail) ne sera prise si un des membres y oppose des objections raisonnables. Les décisions quotidiennes ne requièrent pas le consentement des participants parce qu'elles sont généralement prises à l'intérieur de politiques déjà convenues [par consentement] dans le cercle.* » (Buck et Endenburg, 2004, p.6). Carbonnel, Larshall et De Bony (2023, p.227) notent que « *la décision consensuelle prend énormément de temps, car son processus comprend plusieurs étapes qui ne peuvent pas être court-circuitées.* C'est précisément pour cette raison qu'Endenburg l'a choisi « *comme stratégie plus rapide et efficace pour construire l'accord, dans le contexte d'une gouvernance conçue pour la régulation du pouvoir.* »
- Le principe du consentement est également utilisé pour le troisième pilier de la sociocratie : l'élection sans candidat. Celle-ci consiste en un tour de parole où chacun désigne la personne qu'il souhaiterait voir occuper le poste ou mener la mission définie. Le second tour permet d'argumenter le choix de chacun pour son candidat. Puis un tour d'objections argumentées est réalisé. Chaque personne désignée comme candidat s'exprime en dernier et peut refuser la responsabilité. Finalement le vote peut être réalisé.

Comme le précisent Douillié, Vandewattyne et Van Daele, (2015, p.28) « *l'application des trois premières règles (l'organisation en cercles, le consentement et l'élection sans candidat) permet à l'organisation de mettre en place une partie de la sociocratie, à savoir la dynamique participative... qui n'est pas encore une gouvernance pour l'ensemble de l'organisation* ». Pour dépasser cette limite, il faut introduire une quatrième règle : le double lien.

- L'expression sociocratique de double lien désigne l'existence de deux supports distincts de relation entre un cercle supérieur et un cercle inférieur. Chaque lien est occupé par une personne différente. « *Cela signifie qu'au moins deux personnes du cercle inférieur, le responsable de l'unité de travail/cercle [désigné par consentement par le cercle*

supérieur] et un membre délégué par le cercle [inférieur, également désigné par consentement mais par ce cercle], sont membres du cercle immédiatement supérieur et prennent part aux décisions par consentement du cercle du dessus » (Buck et Endenburg, 2004, p.6).

Avec le double lien, « *l'organisation entre alors dans la gouvernance participative. Le terme de gouvernance se justifie alors car une conséquence de l'implémentation du double lien dans toute l'organisation est que les décisions stratégiques de l'organisation sont influencées par tous les membres, y compris ceux de la base.* » (Douillié, Vandewattyne et Van Daele, 2015, p.28).

b) Les analyses et critiques de la sociocratie

Selon Camus (2019, p.5), la « *grande découverte [d'Endenburg] a été de dissocier le stratégique, qui doit être élaboré par consentement, et l'opérationnel, qui a besoin d'une structure hiérarchique pour que l'organisation soit efficace.* » D'après lui, « *les organisations ont besoin de hiérarchie et de managers-chefs coopératifs... qui ont appris à passer du 'surveiller' au 'veiller sur'...[et] qui ont compris que leur job est de soutenir leurs collaborateurs, comme si la pyramide d'une certaine manière s'était inversée.* » L'autre grand avantage que Camus trouve à la sociocratie réside dans la pacification des relations au sein de l'entreprise, notamment avec l'élection sans candidat, « *donc sans opposition, en évitant de tomber dans le piège de la compétition et de la mise en concurrence.* ». Les auteurs formés à la sociocratie et qui observent sa mise en pratique relèvent, également, que l'usage du consentement permet, à chacun, de faire entendre régulièrement sa voix dans l'organisation, sans que cela ne bloque la prise de décision. L'individu, ainsi consulté, a plus de facilité à « faire avec » la décision et à l'appliquer comme une décision collective, qu'il ne le ferait avec une décision prise par une majorité écrasant les avis minoritaires. Ainsi, Camus affirme-t-il que « *littéralement, sociocratie signifie le pouvoir du groupe. En cela, le terme semble être un synonyme de la notion de démocratie... mais ce modèle se veut encore plus démocratique !* » (2019, p.5).

Pourtant, le lien entre sociocratie et démocratie est débattu par certains auteurs. Ainsi dans son article Sociocratie et démocratie (2017, p.5), Flamion indique que la limite principale du modèle sociocratique est que « *les thématiques sur lesquelles les travailleurs participent restent par défaut réparties de manière hiérarchique* », c'est-à dire par la direction. Cela signifie que « *le modèle sociocratique ne prévoit pas, par défaut, de participation plus large des travailleurs à la définition des finalités de l'entreprise, ni sur la clé de répartition des richesses.... Toute alternative pour encourager la participation des travailleurs aux questions d'habitude réservées à la direction ou au Conseil d'Administration dépend du bon vouloir de ces mêmes instances* ». Ainsi la sociocratie ne serait qu'un mode d'organisation des prises de décision non stratégiques, celles-ci étant réservées au bon vouloir des propriétaires de l'entreprise. Elle est alors plus un mode de management -donnant plus d'espace, de responsabilités et d'autonomie aux salariés pour organiser leur travail- qu'un mode de gouvernance. De plus, Flamion met en évidence le flou qui règne dans deux éléments. Le premier concerne le contrôle des équipes sur le suivi des décisions mené par le « *chef hiérarchique* » (le premier lien). Celui-ci reste responsable des résultats de son équipe et peut corriger les orientations et trancher opérationnellement, après la prise de décision par consentement. Or la sociocratie entretient « *une incertitude ... entre décision collective et décision opérationnelle* ». Le second élément sur lequel Flamion relève un certain flou est la distinction « *une objection 'raisonnable' [et] une objection qui ne le serait pas.* » (2017, p.6).

Par ailleurs, Carbonnel, Larshall et De Bony (2023) notent que si la décision par consentement au cœur de la sociocratie permet de répartir équitablement le pouvoir entre membres, des conditions sont nécessaires. Elles soulignent le nécessaire « *apprentissage de la capacité à initier des propositions et à formuler des objections* » (p.223), ainsi que le « *rôle décisif de l'animateur dans le traitement des objections* » et globalement dans la façon de mener la réunion (p.240). De même, détaillant les conditions de l'action sociocratique, Massard, Bruyère, Jalil-Diné, Diné et Pellegrin-Romeggio, rappellent qu'il « *faut des compétences pour réguler les espaces de discussion, faciliter l'usage de la langue française, la prise de parole en public, avoir le sens de la négociation pour réguler les désaccords* » (p.144). Ils relèvent également la difficulté que certains peuvent ressentir « *face à l'injonction à échanger au sein d'un groupe.... Dialoguer comporte bien des risques pour les protagonistes : perdre la face, rentrer dans une escalade conflictuelle, regretter un partage d'information... [Cela] suppose une maîtrise de la langue.* » De la même manière, ils notent qu'exposer son opinion personnelle pour que celle-ci soit soumise à l'argumentation critique des autres « *peut nécessiter du courage dans certaines situations !* » (p. 143). Bref, concluent-ils, en sociocratie il faut « *équiper les individus afin de développer leurs compétences pour se sentir légitimes et leur donner envie de participer* » (p.144)

En forme de conclusion sur le lien entre sociocratie et gouvernance démocratique, nous pouvons citer Flamion qui affirme que, « *si la sociocratie ne vise pas la démocratisation de l'organisation, elle peut lui nuire* ». Il conseille donc d'établir des règles « *formelles, transparentes et détaillées* » au sein de l'organisation. « *Cette constitutionnalisation rendrait les règles contestables, affirmant ainsi leur caractère politique et démocratique.* » Ainsi la sociocratie, en instaurant un mode de gouvernance participatif, ne garantit pas un modèle démocratique. En revanche, elle a popularisé des outils de gouvernance repris dans d'autres modèles se réclamant de la démocratie.

B- L'autogouvernance de l'entreprise opale

Le modèle de gouvernance dénommée autogouvernance décrit par Frédéric Laloux s'inscrit dans un vaste corpus de concepts qui définissent, selon son auteur, un nouveau type d'entreprise : l'entreprise opale. La définition de ce concept n'est pas le fruit d'une expérience menée dans sa propre entreprise comme ce fut le cas de Gerard Endenburg avec la sociocratie, et -nous le verrons plus tard- de Brian Robertson, concepteur de l'holacratie. C'est le résultat d'un travail de recherche mené, pendant trois années, sur 45 pratiques managériales dans une douzaine d'entreprises et mis en forme dans un ouvrage *Reinventing Organizations*. Publié la première fois en février 2015, ce livre -qui sert de base à la théorie de l'entreprise opale- a été une des références des fondateurs de la Licorne en 2017 pour concevoir leur mode de gouvernance. Diplômé de grandes écoles de commerce en Belgique, en France et aux Etats-Unis, Frédéric Laloux a travaillé pendant une dizaine d'années comme partenaire associé chez McKinsey, avant de se reconvertir en coach en entreprise. Son travail d'enquête (par questionnaires et entretiens semi-directifs) et de formalisation repose sur deux constats. D'un côté, la certitude que « *la façon dont nos entreprises sont dirigées est à bout...* » et que « *ce dysfonctionnement managérial touche tous les types d'organisations* » : entreprises, comme associations ou services publics (2017, p14). De l'autre, l'existence d'expériences concluantes qui prouvent qu'une autre façon de faire est possible. Ce sont ces dernières que Laloux recense pour construire son idéal-type de l'entreprise opale, en réfutant que celle-ci soit « *un modèle théorique ou une utopie* ». En ce sens, le travail de Laloux l'inscrit dans la tradition des supporters de modes alternatifs d'organisation du travail. En analysant ses écrits, nous verrons d'abord en quoi il s'agit d'une vision évolutionniste des organisations et de leur gouvernance,

traitées comme reflets des sociétés humaines. Puis, nous passerons aux trois principales caractéristiques de l'entreprise opale -l'autogouvernance, l'affirmation de soi et la raison d'être évolutive. Nous nous concentrerons sur l'autogouvernance, puis nous observerons ses articulations avec les deux autres caractéristiques. Nous conclurons cette partie sur l'entreprise opale en discutant de certaines problématiques qu'elle soulève.

a) L'organisation, reflet de l'évolution de l'humanité

Comme le résume Yves Renié dans sa thèse (2020, p.28), « *Frédéric Laloux s'appuie sur l'histoire de l'humanité et la psychologie du développement plutôt que sur l'histoire des organisations* », pour construire son raisonnement. En effet, convoquant historiens, philosophes et psychologues, Laloux développe une vision évolutionniste de l'humanité. Celle-ci avancerait « *par bonds* » ou « *tournants historiques* » (2017, p.18-19). À chacune des marches de cet escalier de l'Histoire, les modes de collaboration changeraient. « *À chaque bond en avant nous avons inventé un modèle organisationnel radicalement plus puissant que le précédent* », affirme ainsi Laloux (2017, p.18). La première structure organisée correspond au stade Impulsif, symbolisé par la couleur rouge, durant laquelle émerge la notion de chef comme garant de l'ordre social. Loyauté et crainte soudent ces structures, comparées à des meutes ou à des gangs. Deux éléments caractérisent ces organisations rouges : la division du travail et l'autorité hiérarchique (2017, p.21). Dans ce système, la rémunération s'assimile à un « *partage du butin* » uniquement décidé par le chef. Puis, « *aux alentours de 4000 ans avant notre ère* », Laloux identifie une nouvelle étape vers un stade Conformiste, symbolisé par la couleur ambre. « *L'être humain a intériorisé les règles, et pratique l'autodiscipline au service d'une croyance commune.* » (2017, p.22). Dans les organisations ambre, des processus stables et reproductibles sont en place, ainsi que des définitions de postes et des hiérarchies entre ceux-ci. Armées, églises et administrations sont des structures ambre selon Laloux. Dans ce système, la rémunération est fixe selon des règles quasi-immuables. Un nouveau bond est franchi avec la révolution scientifique et industrielle et mène vers une vision orange du monde. C'est le stade de la Réussite, l'ère du progrès, de la prospérité et de la démocratie. Il suffit d'étudier, de comprendre et de manipuler les rouages d'un monde assimilé à une machine, pour réussir. L'entreprise orange est décrite comme une « *machine à faire du profit, innovant sans pitié et redoutablement efficace* » (2017, p.26). Les éléments caractéristiques de ces structures sont l'innovation -qui requiert prédiction et stabilité-, la notion de responsabilité -avec, par exemple, le management par projet, le calcul de la performance- et la méritocratie -« *c'est le plus intelligent qui doit diriger* ». C'est le règne des primes individuelles. Les « *ombres du stade Orange* » écrit Laloux (2017, p.29) -la recherche de la croissance pour la croissance et la perte de sens dans un monde matérialiste- poussent les structures humaines vers un nouveau stade Pluraliste, symbolisé par la couleur verte. Émergeant dès le XIXème siècle, la vision verte mène à des entreprises qui se vivent comme des familles. Elle est soutenue par trois éléments. La première est l'autonomisation. Elle remet en question les hiérarchies traditionnelles et instaure une pyramide inversée du projet entrepreneurial avec les travailleurs au sommet et la direction à la base. La deuxième est la culture des valeurs, qui remplacent les règlements et sont des repères pour les travailleurs. Enfin, la troisième est le respect des parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients, communauté locale, société civile). L'organisation verte est au service de celles-ci et non plus de l'actionnaire. Prônant la coopération et non la compétition, elle verse des primes collectives et non plus individuelles. L'objectif du livre *Reinventing Organizations* est de démontrer que l'humanité est en train d'inventer un nouveau stade, opale, qu'il décrit comme Évolutif. Ce dernier permet à la fois le déploiement individuel et collectif. Pour Laloux, il s'agit de mener « *une révolution copernicienne* » par laquelle l'être humain « *découvre et rejoint sa nature véritable, déploie son potentiel unique, libère ses talents innés* ». Dans cette

vision opale, l'entreprise est analysée comme un organisme, un système vivant, qui implique trois « avancées » (2017, p.55). Celles-ci sont l'autogouvernance, la plénitude et la raison d'être évolutive que nous allons décrire dans la partie suivante.

b) Le fonctionnement et le rôle de l'autogouvernance

Selon Laloux, les trois éléments -autogouvernance, plénitude et raison d'être évolutive- se renforcent mutuellement. Cependant, nous allons nous concentrer plus précisément sur ce qu'il appelle le *self-management*, qu'il traduit par *autogouvernance*, et qu'il définit comme un « *système fluide et efficace d'autorité distribuée et d'intelligence collective* » (2017, p.55). Son constat de départ est que « *la hiérarchie ne sait pas gérer la complexité* » (2017, p.59). Exit donc la planification centralisée, le comité exécutif et la direction managériale tous puissants, et place à l'autogouvernance, « *manière de fonctionner efficacement sur la base de relations d'égal à égal, en dehors de toute hiérarchie et sans recherche de consensus* » (cité par Renié, 2020, p.191). Afin de justifier son choix, Laloux cite comme exemples le fonctionnement du cerveau humain (sans structure pyramidale de prise de décision et d'apprentissage), le vol des nuées d'oiseaux (dont la coordination n'est pas centralisée mais répond simultanément aux trois règles de séparation, alignement et cohésion) et la forêt (où la coopération inter-espèces permet l'adaptation). L'autogouvernance fonctionne donc sur des équipes autonomes, soutenues par des coachs extérieurs ou venant d'un groupe de fonctions support qui n'entrent pas dans une relation hiérarchique. Au sein des équipes autonomes, les décisions sont prises par sollicitation d'avis, « *innovation clé de l'autogouvernance* » (Laloux, 2017, p.68). Selon l'auteur, le principe est « *que chacun peut décider de tout... à condition d'avoir consulter 1)ceux dont c'est le domaine d'expertise et 2)ceux qui devrons vivre avec les conséquences de la décision* ». Chacun est ainsi autonome mais également responsable de sa décision : « *Le décideur opte pour ce qui lui paraît le mieux, même si cela revient à aller contre l'avis d'un collègue* ». Ainsi, chacun fait du mieux qu'il peut avec les informations dont il dispose et le soutien qu'il sollicite. Car, selon Laloux, « *pris dans un maillage serré de sollicitations d'avis, les salariés ont tout intérêt à adopter un comportement acceptable* ». Chacun agit donc sous le contrôle collectif du groupe qui remplace la relation de subordination. L'autogouvernance décrite par Laloux réunit donc bien un système d'autorité distribuée et un fonctionnement en intelligence collective, qui doivent réguler toutes les pratiques et les structures de management de l'entreprise : investissements, rémunération, commandes, stratégie, etc. Enfin, Laloux observe que ce système permet l'émergence de « *hiérarchies naturelles, spontanées et fluides de reconnaissance, d'influence ou de compétences... Tous les individus ne sont pas égaux... la décision et les moyens sont confiés à la personne la mieux placée au cas par cas.... Le but n'est pas de donner le même pouvoir à chacun mais de permettre à chacun d'exercer pleinement son pouvoir* » (Laloux, 2017, p.78-79).

Cette autogouvernance se nourrit (et nourrit) les deux autres caractéristiques du modèle opale que sont la plénitude et la raison d'être évolutive. Le principe de plénitude affirme qu'en domptant son égo et en étant « *pleinement soi-même au travail* » (Laloux, 2017, p81-91), l'individu peut trouver la plénitude dans son entreprise. À cette fin, celle-ci doit mettre en place un cadre protecteur, où les personnes peuvent exprimer toutes leurs dimensions : rationalité, émotivité, intuition, spiritualité, etc. Pour fonctionner, cet espace protégé a besoin d'une charte de règles et de droits qui sert de référence et de langage commun. Ce cadre permet de réguler les réunions, les évaluations, les horaires, les conflits... et de développer une démarche appréciative. Selon Laloux, « *les salariés des entreprises opales étudiées ont tous développé une capacité à écouter, à gérer les conflits et à coopérer.* » (René, 2020, p.197). L'autogouvernance est donc encadré par une charte, protectrice pour chacun, afin que tous

puisse vivre leur plénitude dans l'entreprise. La troisième caractéristique de l'organisation opale est qu'elle est définie comme un organisme vivant, conscient et évolutif. L'entreprise « est douée d'une énergie, d'une identité et d'une créativité propres, et [...] sent où elle doit aller. » (cité par Renié, 2020, p.200). C'est une conception presque spirituelle des organisations. Comme l'indique Ledoux (2017, p.88), pour une entreprise opale, « le but n'est pas la survie ou la croissance, mais d'écouter ce que l'entreprise a à manifester dans le monde. ». C'est-à-dire ses valeurs. Ainsi, « cette vision du monde holistique et organique de l'entreprise opale induit un renversement révolutionnaire : la valeur financière devient une conséquence... et les valeurs deviennent les objectifs à poursuivre. » (2017, p.104). Ce paradoxe de l'inversion des valeurs est, selon Ledoux, au coeur des organisations Opale. Or, ces valeurs -incarnées par la raison d'être des entreprises- sont évolutives. Même si la raison d'être est « noble » et « donne du sens » à l'action des salariés (Laloux, 2017, p.115 et p.130), elle doit « surtout être évolutive ». C'est-à-dire que, grâce aux principes de l'autogouvernance (l'autonomie, l'écoute des besoins et la sollicitation d'avis), c'est la réalité -perçue par tous les salariés désormais à l'écoute d'eux-mêmes et de leur environnement- qui s'impose au quotidien. Le changement est un possible permanent, « qu'il faut laisser advenir ». La planification stratégique n'est plus nécessaire, (Laloux, 2017, p.119 et p.121).

Enfin, pour finir cette présentation des caractéristiques de l'entreprise opale, rappelons que - outre une liberté d'expression totale donnée aux travailleurs pour mettre en marche ce changement organique des entreprises opale - Laloux souligne deux conditions pour que ces pratiques fonctionnent. La première est que « la direction générale doit avoir une vision opale du monde » afin de remplir son « nouveau rôle » : « sanctuariser l'espace » dédié aux structures et aux modes de fonctionnement opale. Le deuxième est que « les actionnaires et leurs représentants doivent adhérer au point de vue opale » (2017, p.134).

c) Les problématiques liées à l'autogouvernance

Les deux dernières conditions citées par Laloux dans notre partie précédente ont des conséquences directes sur la gouvernance des entreprises opales. Ledoux fait, en effet, la démonstration que la philosophie de leadership propre aux entreprises opales donne un rôle fondamental au « leader libérateur ». L'auteur explique que « sans la transformation intérieure du dirigeant, la transformation de l'organisation opale ne pourra même pas être réelle » (2017, p.92). Cette philosophie sublime le statut de leader qui apparaît comme la clé de survie du projet opale. Y compris, par exemple, pour faire accepter le paradoxe de l'inversion des valeurs. Il est « de la responsabilité du leader libérateur de construire une relation apaisée avec l'actionnaire. » Faute de quoi, le projet échoue comme « ce fut le cas chez Poult où les leaders libérateurs, Carlos Verkaeren et Mehdi Berrada ont été successivement remerciés par le nouvel actionnaire, un fonds d'investissement avec un horizon à très court terme. » (2017, p.104). Ce mode de gouvernance « d'autorité distribuée et d'intelligence collective » apparaît dès lors extrêmement dépendant de la figure unique du leader libérateur et de sa relation aux actionnaires qui détiennent le pouvoir final de décision.

Par ailleurs, comme le souligne Renié, « la réflexion [sur l'autogouvernance] s'articule... autour du pouvoir et de l'autorité. » (2020, p.192). Selon les préceptes présentées par Laloux, l'autogouvernance ne supprime pas la hiérarchie. « Ce qui est recherché n'est pas la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques mais bien une autre conception de la distribution du pouvoir ». L'entreprise autogouvernée n'est donc pas anarchique, elle suppose « des structures et des mécanismes de coordination. Chacun a son rôle propre et des processus règlent la prise de décisions, la résolution des conflits, etc. » (Laloux, 2017, p.62). Elle n'implique pas non

plus la prise de décision démocratique sur la base du consensus. Les tâches et responsabilités sont simplement réparties plus largement et non plus concentrées au sommet de la pyramide ou entre les mains des actionnaires. Renié note également (2020, p.192) que, « *contrairement à la coopérative et son partage égalitaire du pouvoir, l'autogouvernance ne prétend pas régler le problème de la répartition inégalitaire du pouvoir, mais le transcender... avec une distinction entre pouvoir et autorité non claire.* » Ainsi, si « *chacun doit disposer du pouvoir dont il a besoin* », c'est la compétence et la volonté de s'engager qui vont conférer, à la personne, l'autorité nécessaire sur le sujet concerné. « *Celui à qui on obéit volontairement est celui que les autres écoutent* ». L'autorité d'une personne n'est donc pas posée une fois pour toute. Le système ressemble plus à une république éclairée qu'à une démocratie.

Enfin, le sujet de l'autonomie des individus dans l'autogouvernance de la théorie opale peut également être questionné. Celle-ci est au coeur de la structure opale, de ses processus et de ses modes de fonctionnement. Pourtant Laloux écarte la question de l'autonomisation : « *Les individus n'ont pas besoin d'être autonomisés, de se battre pour conquérir le pouvoir, ils l'ont, un point c'est tout* » (cité par Renié, 2020, p.193). Cependant, à aucun moment, Laloux ne discute de la capacité de chacun à comprendre cette autonomie, à l'accepter et à l'exercer. Comme nous l'avons vu lors des critiques émises à propos de la sociocratie, il faut un capital social et la capacité à s'acculturer pour entrer dans des pratiques de gouvernance alternatives. Or, selon Laloux, la démarche ne peut être qu'individuelle. Certes, l'organisation doit mettre en place le cadre de sécurité nécessaire et la hiérarchie (direction générale et conseil d'administration) doit être convaincue par la vision opale. Mais, ensuite c'est à chacun de faire le travail de « *dompter son égo* », « *être pleinement soi* », et de conclure : « *Il n'y a pas de raison que ce soit difficile* » (2017, p.92).

Ainsi, pour conclure cette partie sur la gouvernance des entreprises opales, nous voyons que celle-ci se rapproche plus d'un mode de management que d'une gouvernance et que sans le cadre légal assurant un fonctionnement démocratique à la structure, celle-ci peut être opale, sans être un modèle de la gouvernance démocratique pour l'ESS. Mais, tout comme la sociocratie, la gouvernance opale théorise une vision de l'organisation, de son fonctionnement et de sa raison d'être qui peut être utilisée au sein d'entreprises de l'ESS qui, par ailleurs, aurait des modalités de gouvernance démocratique.

C- La gouvernance partagée selon l'Université Du Nous

La gouvernance partagée est le modèle de gouvernance originellement choisi par les fondateurs de la Licorne pour organiser leur mode de fonctionnement. Elle est portée depuis une quinzaine d'années par l'Université du Nous (UDN). Tout comme la Licorne, l'Université du Nous est née sous forme associative en 2010 dans la région de Chambéry en France. Ces cofondateurs étaient désireux de partager leurs expériences de management alternatif et de créer une plateforme collaborative sur ces sujets. Comme le relate Olivier Pastor, un des cofondateurs, dans le dossier dédié à la gouvernance partagée publié par l'Avise sur son site Internet en juin 2023 : « *Lorsqu'en 2010, l'Université du Nous se crée pour proposer des espaces d'expérimentation visant à développer une gouvernance plus partagée au sein des organisations, les premiers intéressés par la démarche se sont trouvés être des acteurs de l'ESS* ». L'association attire petit à petit un noyau de praticiens issus donc de l'ESS, mais aussi des formateurs, des coachs, des artistes, des personnes venant de services RH. Désireux de propager un corpus théorique et des pratiques, réunis sous le terme de gouvernance partagée, cette dizaine de personnes -en France et en Belgique- proposent alors réunions, webinaires,

articles, etc. et développe une plateforme de partage d'expériences et d'outils. Face aux demandes d'interventions plus structurées, ce groupe constitue une société coopérative à responsabilité limitée dénommée HUM! Celle-ci porte l'activité de formation et d'accompagnement payante, ainsi que le MOOC de 31 heures sur la gouvernance partagée développé avec l'association Mouvement Les Colibris. Au moment de sa création, HUM! se présente ainsi : « *Nous vous accompagnons avec HUMilité, HUManité et HUMour,... avec une posture flexible... entre accompagnant·e, formateurice, consultant·e, animateurice, facilitateurice.* » Le 30 juin 2022, l'Assemblée générale de HUM! transforme la coopérative en une Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

Dénommée Université Du Nous-UDN, cette SCIC rassemble aujourd'hui -selon son site Internet- vingt membres actifs en France et en Belgique et plus de 120 sociétaires. Elle regroupe désormais toutes les activités lucratives et de partage collaboratif de l'écosystème Université Du Nous. Sa raison d'être est d'offrir « *un espace de questionnement, d'expérimentation, de transmission et d'accompagnement, favorisant la déconstruction des conditionnements issus du modèle patriarcal afin de tendre à des relations d'équité entre tous les êtres vivants* ». Son approche vise, toujours selon son site Internet, « *à explorer la coopération dans un monde ouvert, interconnecté avec des centaines de personnes ; à inventer de nouveaux modèles de fonctionnement pour faire-ensemble à grande échelle ; à créer des outils libres pour permettre l'autonomie de chacun.* » Et ses membres se présentent comme « *souhaitant déployer une nouvelle façon d'être et de faire ensemble, ...portant l'envie d'essaimer la coopération, la gouvernance partagée et l'intelligence collective sous toutes ses formes, et de participer à la création de communs du faire-ensemble...* ».

La mission que se donne l'UDN étant posée, voyons les éléments qui structurent cette gouvernance partagée qu'elle veut propager. Nous commencerons par la philosophie qui fonde celle-ci. Puis nous exposerons les principes essentiels et les outils sur lesquels elle s'appuie. Nous clôturerons cette partie sur la gouvernance partagée par une revue de quelques critiques à propos des présupposés, risques et enjeux de celle-ci.

a) Une philosophie de la relation au pouvoir, en trois dimensions

L'Université du Nous utilise le terme de gouvernance partagée pour décrire un questionnement sur le pouvoir et une expérience de clarification sur l'exercice de celui-ci dans un collectif. Ainsi, même si elle s'applique aux organisations (lucratives ou non), la gouvernance partagée se pense dans une vision plus large. C'est ce que nous pouvons comprendre lorsque Laurent Van Ditzhuyzen, l'un des cofondateurs de l'UDN, affirme : « *Partant du principe qu'une gouvernance est la forme plus ou moins complexe qui structure et régit le fonctionnement organisationnel, social et relationnel des individus qui constituent un système, ...remettre au centre le pouvoir; c'est revisiter l'ensemble de notre façon de penser la société. La gouvernance partagée nous invite à réinterroger en profondeur notre relation au pouvoir, à l'autorité, au cadre et à l'émancipation de notre pensée conditionnée* ». (2019, p.2). L'objectif général de la gouvernance partagée est donc de sortir des rapports dominant/dominé qui s'expriment par « *un pouvoir sur* » les individus, au détriment d'un « *pouvoir de permettre* » aux individus. Elle porte donc un projet démocratique plus vaste, que ces supporters synthétisent sous le terme de « *rapport d'équivalence au pouvoir* ». Dans sa philosophie, la gouvernance partagée renvoie également à la valeur fondamentale de l'économie sociale et solidaire : la coopération. « *La pratique de la gouvernance partagée constitue un bon prétexte pour initier des coopérations... [Lorsqu'elle est en place,] la coopération peut se déployer.* » (Ospital et Templier, 2023 p.88)

Résumée dans le dossier publiée par l'Avise, le mode de gouvernance partagée se structure « *comme pour la gouvernance démocratique, autour des trois principes que sont la transparence, la participation et la collaboration.* »

L'objectif étant posé, les supporters de la gouvernance partagée insistent sur le fait que ce n'est pas « un » modèle. « *La gouvernance partagée n'est pas La solution, ni un modèle qu'il suffirait d'appliquer pour nous sauver ! Elle pose des questions ... à l'intersection des sciences sociales, psychologiques, politiques, philosophiques, d'éducation, et de la dimension spirituelle de notre existence et du monde.* » (Van Ditzhuyzen, 2019, p.4). Comme le résume le dossier de l'Avise, à l'inverse de la sociocratie, des organisations opales et -nous le verrons- de l'holocratie, il n'y a pas de recette consacrée de la gouvernance partagée. « *Nous ne portons pas de vérité ou de recette à appliquer, mais davantage des intentions sur lesquelles chacun-e sera invité-e à réfléchir et à cheminer.* » Il s'agit donc d'un chemin : « *L'important réside bien plus dans le chemin de transformation individuel et collectif que nous offrent à vivre ces méthodes, que dans les méthodes en elles même* », clame le site Internet de l'UDN. N'étant pas un modèle fonctionnel, la gouvernance partagée est plurielle, d'où la difficulté parfois à l'analyser comme un mode de gouvernance. Van Ditzhuyzen évoque d'ailleurs la gouvernance partagée comme « *ces nouvelles formes d'organisation* » (2019, p.4). Autre conséquence de cette vision plurielle, la nécessaire adaptation de la gouvernance partagée à chaque organisation et sa sensibilité au facteur humain. Comme le soulignait Emma Ribès, membre du comité de pilotage du Mouvement Les Colibris lors d'une table-ronde organisée par l'Adema sur le thème Les nouvelles formes de gouvernance : utopie ou nécessité ?, « *la gouvernance partagée nous confronte particulièrement au PFH, le putain de facteur humain, que nous essayons de transformer en précieux facteur humain.* » Philosophie d'une organisation en mouvement qui cherche à penser autrement le pouvoir et son exercice, la gouvernance partagée est donc souvent présentée comme un équilibre dans lequel le changement joue un rôle permanent. La pratique de la réflexivité est une nécessité pour ses supporters. D'ailleurs, l'UDN fait une série d'été 2025 sur son site Internet et son compte LinkedIn sur « *les écueils en gouvernances partagées* » (le pluriel est assumé !). Celle-ci passe en revue certaines des pratiques phares de la gouvernance partagée et met en lumière ses dérives.

La gouvernance partagée ne se vit donc pas comme un modèle organisationnel à sens unique mais comme une philosophie du pouvoir à trois dimensions : horizontale, verticale et en profondeur. L'horizontalité porte l'équivalence de tous au pouvoir. C'est là que se fonde la coopération, la décision collective, la construction du Nous. « *L'horizontalité reste indispensable pour assurer et veiller à perpétuer un rapport d'équivalence au pouvoir, explique Van Ditzhuyzen (2019, p.3). Dans un même cercle, un même organe de l'organisation, les individus sont cadrés par des processus permettant de construire cette équivalence. De la même façon, des règles claires permettent également à chaque organe de garder son autonomie afin de ne pas pouvoir être dominé par un étage supérieur.* » Le co-fondateur de l'UDN revient sur cet horizontalité en soulignant qu'elle n'est pas synonyme de gouvernance collective, sans hiérarchie, où toutes les parties sont égales entre elles et prennent collectivement les décisions de façon consensuelle. Il compare cette horizontalité autogestionnaire à un « *diktat qui réinstalle en polarité les écueils du tout vertical. On remplace l'autoritarisme d'une personne par l'autoritarisme du groupe.* » La gouvernance partagée ne revient pas non plus à tout codécider en permanence. Moins de hiérarchie ne signifie pas moins d'organisation pour les tenants de la gouvernance partagée. Il s'agit toujours d'attribuer des responsabilités, mais en distribuant le pouvoir plutôt qu'en le concentrant entre les mains de personnes autonomisées et responsables. Ainsi la dimension verticale en gouvernance partagée est « *assumée, souhaitée et entretenue.* » (Van Ditzhuyzen, 2019, p.4) La verticalité cultive la souveraineté, la capacité à

exercer des responsabilités, l'autonomie. La définition de périmètres d'autorité permet la créativité et l'efficacité. C'est l'espace du leadership. Comme l'explique Van Ditzhuyzen : « *L'objectif est d'offrir le maximum d'autonomie aux personnes, de passer du contrôle a priori au contrôle a posteriori. Cette « saine verticalité » peut rendre à l'individu sa capacité à exprimer sa souveraineté, sa créativité singulière, sa différence, son talent.... Le pouvoir est la face d'une pièce, dont l'autre est la responsabilité.* » Enfin, la dimension de la profondeur est le règne de l'authenticité, du lien entre l'esprit, le corps et le cœur. Ce que Van Ditzhuyzen décrit comme « *cet espace sensible... considérée comme tabou dans la sphère professionnelle* ». L'acceptation de toutes les dimensions de chacun (intuition, rationalité, émotions, objectivité, puissance, vulnérabilité...) doivent être accueillies grâce à « *une bienveillance qui invite à l'authenticité* ». Les rituels, les espaces de parole, etc. servent à développer des approches sensibles, artistiques, méditatives, spirituelles, politiques et/ou poétiques. « *Il faut passer d'un paradigme du prévoir et contrôler, à un paradigme du ressentir et ajuster, et cela à tous les niveaux de l'organisation : structures de gouvernance, stratégies, budget, RH, politiques de rémunérations, etc.* » selon Van Ditzhuyzen. L'UDN précise cependant que l'organisation qui déplie la gouvernance partagée permet à cette dimension de profondeur de « *s'exprimer et la valorise* », mais « *ne s'en charge pas* ».

b) Les ingrédients de la gouvernance partagée

Dans ce cadre en trois dimensions, la gouvernance partagée est donc le résultat de valeurs et de pratiques qui visent la participation, la collaboration et la transparence. Celles-ci s'adaptent et évoluent selon le contexte et la vie de l'organisation. Ces pratiques caractéristiques sont :

- La définition d'une raison d'être : C'est une boussole opérationnelle qui résume le pourquoi et la manière spécifique de l'organisation d'agir. « *Une raison d'être se révèle sur le chemin de vie de l'organisation, en étant à l'écoute de son environnement* » explique Van Ditzhuyzen (2019, p.4). Il faut donc formaliser sa raison d'être et l'actualiser régulièrement grâce à un travail d'intelligence collective ;
- Le rôle des rôles : « *Les rôles de l'organisation se mettent au service d'une raison d'être... Ils cherchent en permanence à aligner leurs stratégies, leurs actions, leurs façons de faire, sur la raison d'être du cercle et plus globalement de l'organisation.* » Van Ditzhuyzen (2019, p.4) ;
- La décentralisation du pouvoir : Elle permet un partage structurel du pouvoir d'initiative et de décision entre tous les membres et toutes les équipes ;
- Le principe de subsidiarité : La décision et la responsabilité se prennent au plus petit échelon compétent et pertinent pour résoudre le problème ;
- Des modalités spécifiques dans la prise de décision (sollicitation d'avis, gestion par consentement...) qui distribuent le pouvoir pour « *prendre des décisions sans chef.* » La clarification des principaux processus de décision permet d'éviter les dérives autoritaires ou la désorganisation ;
- Des règles et principes formalisés : Afin que ses membres prennent conscience du cadre de liberté dans lequel ils peuvent évoluer. Cela soutient l'autonomie et la créativité. Ils se déclinent sur des supports codifiés à tous les niveaux tels qu'un manifeste (vision, convictions), une charte (comportements attendus, lignes rouges, valeurs), un règlement intérieur (règle de fonctionnement des organes et des membres), un livret d'accueil pour l'intégration. L'UDN souligne l'importance de revisiter en permanence ces règles ;
- La transformation du rôle du manager, qui devient coach et facilitateur. Pour Olivier Pastor, « *le repositionnement du leadership ne consiste pas à laisser le centre décisionnaire vide... à construire des organisations sans chefs, mais bien à faire en sorte que tout le monde soit chef, avec des rôles et des prérogatives. Le manager peut*

continuer à agir, mais dans une réelle relation d'équivalence avec ses collaborateurs. » (dossier sur la gouvernance partagée sur le site Internet de l'Avise, juin 2023).

- Une vision du « *conflit fécond* » : Van Ditzhuyzen (2019, p.4) explique que lorsque « *il est accueilli et géré, le conflit est source de croissance, ... il ouvre les portes vers la maturité du groupe et donc son efficience.* » Une démarche exigeante pour les individus : « *Rentrer dans cette démarche demande à ceux et celles qui détiennent le pouvoir, à ceux et celles qui le subissent, un engagement personnel fort et courageux.* »
- La transparence et la circulation de l'information : Selon le Mouves -qui a édité un guide pratique intitulé En chemin vers de nouvelles formes d'organisation-, « *[en gouvernance partagée], l'accès à l'information devient en enjeu majeur pour permettre aux acteurs de comprendre ce qui va être attendu d'eux, et ainsi de les impliquer, tout en leur apportant un cadre rassurant et en limitant le risque de résistance au changement.* » Il s'agit donc d'efficacité mais, également, « *grâce à la transparence de cette information, de limiter les potentielles relations de pouvoir qui pourraient en découler.* »

Du fait de sa philosophie, la gouvernance partagée conçue par l'Université du Nous est donc une démarche, un cadre dont l'organisation doit se saisir, puis y installer ses propres démarches et règles en utilisant les outils mis à sa disposition par l'UDN. Celle-ci fonctionne alors comme une boîte à outils. Ainsi peut-on trouver sur le site Internet de l'UDN des citations comme : « *Des outils pour des réunions participatives et collaboratives* » (tour de météo, photolangage, bâton de parole, train express, etc.....) ; « *Des outils de débats et d'intelligence collective* » (cadre de coopération, bocal à poisson, world café, chapeaux de Bono, débats mouvants, communication non violente, communication empathique...) et « *Des méthodes de prise de décision* » (vote au scrutin à jugement majoritaire, sollicitation d'avis, gestion par consentement, élection sans candidat...).

Comme nous venons de la voir, la gouvernance partagée traite donc du pouvoir dans sa globalité sans s'attacher au pouvoir économique (répartition et rémunération du capital). Évoquons maintenant les problématiques soulevées par ce mode de gouvernance selon certains auteurs.

c) Les critiques de la gouvernance partagée

Repartons de l'idée de l'UDN de présenter une sorte de catalogue d'outils et de méthodes utilisables par chaque organisations tentée par la gouvernance partagée. Il est aisément de constater dans de nombreuses publications dédiées au management, la dérive de la gouvernance partagée vers une pure boîte à outils de management efficace. Prenons, par exemple, l'ouvrage de Dicecca et Guillou intitulé La boîte à outils du management. Celui-ci présente, pages 132 à 135, son « *Outil 43 : La gouvernance partagée* » (fiche reprise dans l'édition de l'ouvrage de Autissier, Metais-Wiresch et Peretti, intitulé La boîte à outils de l'innovation managériale chez le même éditeur, comme l'*« Outil 40 »*). La gouvernance partagée y est simplement expliquée comme un moyen de « *prendre une décision mais une bonne décision* », par un manager qui peut ainsi « *prendre appui sur la force de son collectif pour limiter l'impact de ses erreurs de jugement.* » L'objectif de la gouvernance partagée devient de « *fiabiliser la prise de décision collective et d'organiser le dialogue pour coconstruire les décisions.* » L'idée est de chercher l'expertise au niveau adéquat selon la complexité et la sensibilité du problème et de favoriser l'émergence et la confrontation de toutes les idées pour innover. Selon cette approche purement managériale, la gouvernance partagée ne sert qu'à « *être plus efficace* ». On y parle de « *protocoles* » comme des processus scientifiques pour présenter les règles d'animation de

réunions et de la décision par consentement par exemple. L'ensemble ayant pour seul objectif : « *l'efficacité de la décision collective* », en émettant trois alertes pour que celle-ci fonctionne : Une équipe doit « *partager les même modèles mentaux* » ; Les personnes qui la composent « *doivent être assertives* » pour éviter toute dérive domination/soumission, et la « *posture du manager* » est essentielle. Nous sommes bien loin des principes de la gouvernance démocratique et de l'identité coopérative.

La deuxième critique, que les auteurs et praticiens font d'ailleurs à tous ces modes de management alternatifs, est relative à la question du temps. Selon Ospital et Templier (2023, p. 88), « *La gouvernance partagée bouscule le rapport au temps des acteurs. Une décision centralisée et descendante paraît plus rapide, mais le temps d'appropriation et d'acceptation de la décision des usagers concernés est parfois beaucoup plus long. A contrario, une décision plus horizontale par consentement prend du temps en amont, mais n'est plus contestée en aval.* » Encore faut-il accepter de prendre ce temps et ce risque. Certaines situations nécessitent des temps de prises de décisions rapides et les organisations sont obligées de contourner ces règles collectives pour déléguer l'autorité. Ce que Bourdier (2019, p.19) appelle « *le choc de la réalité* » dans lequel « *le rêve d'une souplesse créative se heurte à l'urgence, à la technicité des problèmes et à la réalité humaine.* » D'où la nécessité d'avoir des règles et des cadrages précis pour que la gouvernance partagée reste « *efficace* ». Comme le suggèrent Ospital et Templier, il faut « *un espace qualifié de sécurisé pour à la fois exprimer des désaccords, sources de richesses et faire émerger des projets. Si les règles relationnelles sont claires, cela favorise la confiance entre les acteur et l'efficacité* » (2023, p.87).

Encore faut-il disposer du capital socio-culturel nécessaire pour entrer dans les règles de la triple dimension horizontale, verticale et en profondeur. D'ailleurs Olivier Pastor reconnaît que : « *Quand le pouvoir est partagé, la question consiste à se demander quelle autorité est légitime pour s'emparer de tel ou tel problème. Chacun est alors amené à faire l'expérience de sa souveraineté individuelle ... C'est à chaque personne d'évaluer s'il est nécessaire de ramener la décision au collectif.... Cet arbitrage entre les différents niveaux de délégation, c'est l'apprentissage le plus délicat... Il génère beaucoup d'inconfort, interroge notre confiance en nous-même et celle que nous sommes prêt à accorder aux autres..... C'est un jeu d'équilibrage.* » Tout comme Ospital et Templier (2023, p.88) soulignent : « *Les rapports de pouvoir sont adoucis malgré l'asymétrie des acteurs, [mais] on ne peut affirmer que la pratique de la gouvernance partagée permet toujours de sortir des rapports de domination.* » Tenter de remédier à ce risque exige d'« *outiller et de former les collaborateurs* » (guide du Mouves, p.19) : « *L'élargissement des responsabilités des salariés comme leur participation aux processus de décision requiert un investissement significatif et régulier dans la formation.* »

Cependant, au-delà de ces contre-feux potentiels aux effets non souhaités de la gouvernance partagée, un collectif d'une quinzaine de chercheurs -membres du réseau des socioanalystes- se sont spécifiquement penchés sur les dispositifs de gouvernance partagée dans des structures éducatives pratiquant la gouvernance partagée et pourtant en crise. Leur article, écrit par Fanny Rebuffat, Celia Brunelle, Perrine Boissier, Christiane Gilon, met en évidence une dizaine d'effets pervers de ce modèle. Selon eux, leur origine serait à rechercher dans une « *déconflictualisation des espaces-temps collectifs par des mécanismes de pacification et de contrôle comportemental* » (p.244). Ce processus conduit à « *une impossibilité de travailler le conflit comme élément constitutif et constructif du collectif. Tout désaccord pouvant être interprété comme jugement de valeur, impliquant la relation affective des personnes qui le portent.* » Ainsi, la gouvernance partagée et ses outils en cherchant à neutraliser le conflit -perçu comme destructeur du commun- risquent de nier les inégalités réelles. « *La demande*

de non-réaction sur les opinions des uns et des autres, la séparation des avis positifs et négatifs, la valorisation des formules positives, renvoient à l'obligation d'une analyse préalable à toute expression, qui est à la charge de l'individu, afin que sa requête soit entendable et que le groupe puisse se la réapproprier. » Une telle exigence demande des compétences qui ne sont pas innées. Les processus à l'œuvre seraient donc :

- L'individualisation et la psychologisation : Pour la gouvernance partagée, il est important de parler en son « je ». « *Ces collectifs se présentent comme une somme d'individualités organisées par des procédures partagées en leur sein.* » (p.245). L'issue du problème repose uniquement sur les capacités de la personne à reconnaître et à exprimer ses besoins ;
- L'exigence de rationalité et le déni de l'inconscient : Les auteurs évoquent un « *diktat de la pensée structurée.... l'inconscient est nié* ». La rationalité peut prendre alors la forme d'une idéologie qui dénie la complexité du psychisme humain et impose le postulat de l'unicité de l'humain. « *Ces outils laissent s'installer une tyrannie des besoins les mieux formulés sur ceux qui le seraient moins ou qui n'auraient pas été assez élaborés ni clairement formulés... ce qui ne laisse pas de place à l'ambivalence, à la complexité* » (p.246). De plus, l'expression des émotions ne se fait que dans un cadre défini, à des moments précis et de façon « entendable » pour les autres ;
- Un langage prescrit : Le langage attendu ou le plus valorisé est « *posé, réfléchi, élaboré* » (p.247). Le langage approximatif, confus, brut est « *peu considéré* ». De plus l'usage de terminologie propre à la structure rend l'appropriation puis la critique plus compliquée.
- Le *diktat* de la bienveillance : « *La bienveillance dénie la possibilité de l'émergence et l'expression de la colère et délégitime d'emblée l'expression émotionnelle considérée comme un débordement* » (p.250). En différant l'expression des émotions pour les déposer dans un temps dédié et de manière maîtrisée, la bienveillance contraint les émotions et la subjectivité en opérant une forme de cloisonnement.
- Le culte de la formation et de l'expertise : Les postures de facilitation « *ne seraient pas à la portée de tous* » mais, en même temps les formateurs en gouvernance partagée « *sont convaincus en l'accessibilité des procédures et des outils pour tous* » (p.248). D'où une croyance excessive en la formation continue et l'absence du questionnement : « *est-ce un manque de formation ou est-ce une autre façon de faire ?* »
- Une culture basée sur la méfiance envers l'être humain : La gouvernance partagée partirait du postulat implicite que le collectif serait dangereux pour les individus et qu'il faut donc les protéger par des procédures, « *court-circuitant toute possibilité de conflictualité ouverte* » (p.249). Sans compter que cette culture induit la croyance qu'il suffit de mettre des cadres pour éviter les risques.
- Une infantilisation : La croyance dans les procédures mène à la déresponsabilisation des individus face à la décision : « *chacun s'en remet à la procédure pour gérer les situations problématiques liées à l'organisation notamment celles liées aux ressources humaines* » (p.249).
- Prétention : Les auteurs concluent que la gouvernance partagée est passé « *de l'intention de contenir les rapports de domination à la prétention de pouvoir les contrôler et les neutraliser* » (p.250). Cette prétention peut conduire à la reproduction des rapports de pouvoir qu'elle est censée combattre.
- L'invisibilisation du pouvoir et le risque de manipulation : l'ensemble des éléments répertoriés par les socioanalystes peuvent mener à « *un pouvoir de décision autoritaire (la loi du mieux formé) et insaisissable, de par la foi dans l'outil. ... qui invisibilise les jeux de pouvoir, par l'occultation des priviléges, et l'impossibilité de les exprimer, mais*

également par l'inhibition de celles et ceux qui tentent de critiquer. » (p250). En effet, cette invisibilisation des rapports sociaux de domination (de par la technicité des outils -ce sont les plus agiles, les plus expérimentés, ceux qui savent le mieux manier les outils et les manières de dire, qui feront une proposition retenue par le groupe- et la maîtrise de l'information lorsqu'elle ne circule que dans les moments informels) empêche de voir les inégalités, de les questionner, de les travailler, et laisse le champ libre à la manipulation.

Ainsi, bien qu'il trouve aux outils de gouvernance partagée « *la qualité indéniable de tenter de vouloir créer de nouvelles relations de pouvoir par des dispositifs de débat, décision, organisation, accompagnement ... et qu'ils peuvent avoir des effets bénéfiques* », ce mouvement de socioanalyse attire l'attention sur l'importance « *de bien connaître les limites de ces procédures et processus afin qu'ils ne deviennent pas totalitaires... et les remettre à leur place : celle d'outils parmi d'autres.* » (p.252)

Nous verrons dans l'analyse du mode de gouvernance suivant, l'holacratie, que les mêmes risques et critiques peuvent être formulés. En effet, l'holacratie reprend les éléments des gouvernances alternatives telles que la sociocratie, l'organisation opale ou la gouvernance partagée, en accentuant la place formelle des processus et des outils, évacuant encore plus l'individu et sa complexité du schéma global.

D- L'holacratie, une gouvernance organisationnelle dynamique

Cependant, avant de développer la revue de littérature sur l'holacratie, il nous semble important de clarifier un point. Le mode de gouvernance organisationnelle imaginée par l'américain Brian Robertson est une marque déposée et brevetée. Il est censé être désigné par le terme anglais Holacracy, avec un H majuscule. Cependant, si les sources écrites en anglais consultées pour ce mémoire utilisent le terme créé par Robertson -*Holacracy*-, il n'en est pas de même pour les écrits en français. En effet, tous les supports en français que nous avons utilisés (articles de revues, ouvrages, mémoires de master, thèses, sites Internet), quelle que soit l'approche (management, sociologie, gestion des organisations, ressources humaines), utilisent le terme *holacratie*. Même Jean-Marie Chiquet, représentant officiel de la structure HolacracyOne qui exploite le brevet et la marque en France depuis 2011, s'il use du terme *Holacracy* dans son ouvrage de présentation en 2013 en indiquant bien qu'il s'agit d'une marque déposée, utilise ensuite la version francisée et sans majuscule d'*holacratie* dans ses articles publiés sur le site Harvard Business Review. Devant ce constat, et par souci d'homogénéité avec le corpus de textes en français auxquels nous faisons référence, nous avons décidé d'utiliser le nom propre holacratie. De même, quelques auteurs utilisent l'adjectif *holarchique* en référence à l'origine du mot holacratie (holon et holarchie – nous détaillerons ces termes dans le paragraphe b de cette partie). Cependant, la très grande majorité des écrits utilisent l'adjectif *holocratique* qui nous a paru plus clairement rattaché à l'holacratie. Nous avons donc adopté ce dernier dans ce mémoire. En résumé, le fait que l'Holacracy soit un brevet et une marque déposés n'est pas un fait anodin et il nous a paru important de le souligner. Brian Robertson explique lui-même dans son texte de 2007 que le dépôt de la marque et du brevet ne vise pas à restreindre ou monétiser l'usage de l'holacratie. « *La licence d'exploitation du brevet est en open-source pour toutes les organisations qui veulent déployer l'holacratie dans leur structure* », écrit-il (2007, p.6, notre traduction). En revanche, ceux qui veulent vendre des services d'accompagnement et des formations basés sur l'holacratie doivent verser un droit à HolacracyOne (qualifié de « *small fee* » par Robertson). Dans le même esprit, Robertson et ses collègues de HolacracyOne ont conçu une suite logicielle dénommée GlassFrog pour soutenir leur propre pratique holocratique.

Puis ils ont créé une structure indépendante pour diffuser GlassFrog. Comme le clame son site Internet -définie comme « *une plateforme d'autogestion de pointe* »- : « *Cette synergie fait de GlassFrog l'outil le plus complet et le plus robuste disponible pour la mise en œuvre et la pérennisation d'une pratique Holacracy* ». L'entreprise qui porte GlassFrog -dont Brian Robertson et une dizaine de personnes sont salariés- revendique plus de 1 000 organisations clientes dans le monde et plus de 15 000 utilisateurs. L'usage de GlassFrog est gratuit jusqu'à un maximum de 10 utilisateurs par organisation. Au-delà l'usage est payant sur le principe d'un abonnement mensuel. La plateforme propose aussi des options payantes (telles que l'intégration d'outils comme Slack, Asana, JIRA, Chat Bot générée par IA, etc.).

Cette mise au point étant faite, venons-en à la présentation de l'holacratie dans les écrits de Robertson et de ceux qui se sont penchés sur ce mode de gouvernance.

a) À la recherche d'un « nouveau système d'exploitation »

Brian Robertson publie en 2007 son premier article de conceptualisation de l'expérience qu'il mène chez Ternary Software, entreprise de logiciels créée avec deux collègues en 2001. *Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy* est un texte d'une trentaine de pages qui pose tous les éléments fondamentaux du mode de gouvernance qu'il a conçu. Puis il publie, en 2015, un ouvrage de 240 pages intitulé *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Celui-ci reprend la même structure que son article de 2007, en détaillant certains éléments (le rôle de la constitution holocratique par exemple) et en développant les exemples de structures qui se sont déjà appropriées l'holacratie.

Dans ses deux textes, Robertson fait le récit des raisons qui l'ont amené à expérimenter de nouvelles façons de faire dans l'entreprise. Il cherche à comprendre comment fonctionne les organisations et à savoir « *comment faire mieux ?* » (2007, p.3) dans la prise de décision, la distribution du pouvoir, les processus opérationnels, les modalités correctives. Il fait le constat que l'homme a une faculté extraordinaire à sentir les évolutions du monde qui l'entoure, à capter les signaux que cet environnement lui envoie. Et comme chacun est différent, chacun peut capter et comprendre une information différemment. « *Nous avons des talents, des parcours, des rôles, des domaines d'expertise différents – et nous percevons donc naturellement des choses différentes. Qui dit multiplicité de personnes, dit multiplicité de points de vue.* » (2015, chapitre 1 - notre traduction). C'est cette richesse qui fait que l'individu s'adapte, innove et évolue. Robertson (comme Laloux par exemple) a une approche évolutionniste des organisations, qu'elles soient une petite association, un groupe multinational ou une société humaine. Or, dans les organisations, Robertson estime que cette richesse est effacée. Il attribue notamment ce phénomène à l'absence de démocratie. « *Dans les entreprises modernes par exemple... les actionnaires votent pour choisir les membres du conseil d'administration. Puis, ce board vote à son tour à la majorité pour recruter un PDG. À partir de là, tout le processus de prise de décision et de fixation des objectifs est autoritaire. Le PDG détient le pouvoir suprême. En règle générale, le PDG délègue une partie de ses pouvoirs aux cadres, créant ainsi une hiérarchie qui s'apparente à un système féodal.* » (2007, p.4 – notre traduction). Cependant Robertson juge tout aussi négativement l'application d'une réelle démocratie participative interne dans les organisations. Il estime que, globalement, elle tombe dans les mêmes travers autoritaires par la domination de la majorité, ou bien qu'elle est trop chronophage, rigide et inefficace dans sa recherche du consensus. D'autant plus que, « *pour ne rien arranger, la majorité est rarement la mieux placée pour savoir ce qui est le mieux à faire [pour l'organisation], ce qui entraîne des décisions inefficaces en plus des autres inconvénients de l'autoritarisme.* » (2007, p.6 - notre traduction).

Aussi, un peu à la façon d'un nouveau système d'exploitation en informatique, Robertson propose-t-il « une mise à niveau » par une innovation radicale de la façon de faire, mais plus encore de penser l'organisation. « Pour véritablement transformer une organisation, il faut aller au-delà des changements ponctuels et se concentrer sur des aspects les plus fondamentaux ... Par exemple, la manière dont le pouvoir et l'autorité sont formellement définis et exercés dans une organisation [détermine] un nouveau système d'exploitation organisationnel, insufflant de nouvelles capacités au cœur de son fonctionnement. » (2015, chapitre 1 – notre traduction). Chiquet résume ce projet holocratique par une volonté de « sortir d'un espace de domination et de soumission » (2013, p.20) et conclut (p.70) : « L'holocratie articule deux systèmes d'autorité entre lesquels les organisations devaient choisir : l'autocratie ou la recherche du consensus. » Ainsi, pour Robertson, avec l'holocratie, il ne s'agit de rien de moins que « d'établir des relations et de s'organiser de manière à permettre et à soutenir ce saut quantique : un passage à un nouveau niveau d'organisation et de culture aussi fondamental que le saut entre les systèmes féodaux d'autrefois et les démocraties d'aujourd'hui. » (2007, p.6 – notre traduction). Dans leur volonté de faire apparaître l'holocratie comme une révolution, et bien qu'ils reconnaissent une filiation avec la sociocratie, Robertson et ses supporters invitent en permanence leurs lecteurs à « éviter de faire les liens avec ce que vous connaissez déjà » (Chiquet, 2013, p.9).

Pour définir ce nouveau système d'exploitation, Robertson choisit une démarche procédurale, avec l'écriture d'une constitution réunissant les principes fondateurs de l'holocratie. Celle-ci n'est pas propre à une organisation donnée. Elle peut s'appliquer à toute structure humaine. Ce document est défini comme une « méta-constitution qui fait passer l'entreprise d'un pouvoir hiérarchique, à un pouvoir constitutionnel. Adopter un pouvoir constitutionnel est donc l'étape fondatrice de toute entreprise qui souhaite pratiquer l'holocratie. » (site Internet Nova Consul, filiale de iGiPartners créé par Bernard Marie Chiquet). Cette constitution est « un corpus de règles explicites et connues de tous, qui régit la façon de définir et d'exercer le pouvoir à travers des règles et des processus qui s'appliquent à tous ». Celle-ci « ne vise pas à être un outil pédagogique mais un outil de référence pour les collaborateurs qui pratiquent l'holocratie... Travailler en holocratie implique de maîtriser ces règles du jeu. » Par ailleurs, fidèle à sa vision évolutionniste, Robertson conçoit la constitution holocratique « comme un modèle méta évolutif. » Ainsi, toutes les structures qui s'engagent dans le modèle holocratique sont invitées à faire remonter leurs expériences pour faire évoluer le document. En août 2021, il en était à sa version 5.0. Selon Langlois -qui étudie les liens entre holocratie et démocratie délibérative- l'holocratie étant construite sur une constitution, elle « importe deux éléments fondateurs de nos sociétés humaines dans les organisations : la primauté du droit, via le processus de gouvernance défini, et les droits de propriété, par le biais de domaines clairement définis et répartis entre les différents rôles. Les libertés individuelles des membres sont donc protégées par la constitution de l'holocratie. Comme la constitution d'un état démocratique, ce processus est garant de la stabilité du système. » (2018, p.16).

Ainsi, la constitution holocratique installe-t-elle « une gouvernance qui traite de la façon de gérer le pouvoir. Il n'y est pas question de relations humaines mais du corps de l'organisation, de ses organes, de ses rôles... Travailler sur la gouvernance c'est remettre l'organisation au centre, libérée des jeux de pouvoir et des besoins de reconnaissance des êtres humains... La gouvernance holocratique instaurée par sa constitution est centrée sur la mission de l'organisation, en lien avec l'évolution [de son environnement]. » (Chiquet, 2013, p.37 et 39). Nous pouvons retenir de cette définition deux éléments fondamentaux à la compréhension de l'holocratie. La première est que l'organisation est une structure vivante indépendante des

individus qui la composent. La deuxième est que cet organisme a une mission, une raison d'être, un *telos* selon Robertson.

Ce mot grec signifie but ultime, fin, fonction. Il a été conceptualisé par Aristote pour lequel toute chose -argument, être vivant, objet- a un but. Ce *telos* est le cœur essentiel de toute organisation holacratique. Il doit émerger de l'organisation évolutive grâce à son rapport au monde et répondre à la question : qu'est-ce que l'organisation apporte au monde ? Non pas dans une posture extérieure à son environnement, mais comme partie intégrante de celui-ci. Cette vision de l'entreprise a un impact direct sur la définition et le rôle du *board* de l'entreprise. Le conseil d'administration -que Robertson désigne sous le terme de *board circle*- ne représente pas un cercle ultime, un ensemble supérieur qui engloberait toute l'entreprise. En utilisant une analogie, nous pourrions dire que le *board* selon Robertson est la conscience de l'organisation et qu'elle doit guider celle-ci. Comme l'indique Robertson : « *Le board a un objectif unique : aider à découvrir et à manifester la dynamique évolutive de l'organisation - agir comme l'expression du « moi supérieur » de l'organisation, et stimuler l'organisation vers son « telos » unique, le but de son existence même* ». (2007, p.26 – notre traduction).

Pour accomplir cet objectif, le *board* est un cercle composé de rôles qui représentent « *les différents besoins qui peuvent s'exprimer dans l'environnement élargi de l'organisation... car pour prospérer de manière durable, elle doit intégrer tous les aspects qui constituent cet environnement* ». Ce que nous appelons aujourd'hui les parties prenantes afin que l'entreprise soit robuste. Les rôles présents dans le *board circle* dépendent de la nature de l'organisation. « *Il peut inclure un rôle représentant l'environnement social, un autre pour le secteur d'activité de l'organisation, un autre pour la communauté locale ou le territoire, un autre pour l'environnement économique (y compris les investisseurs, bien qu'il ne s'agisse plus que d'une composante de l'organisation, et non de l'unique force motrice)... Il y a toujours un représentant élu du cercle général qui représente ce qu'est l'organisation dans son ensemble [en tant que] foyer des personnes qui y travaillent.* » Grâce à la variété de ces rôles, le conseil d'administration peut intégrer en continu les signaux émis par chacun des contextes dont sont issus ces rôles. Le but est « *de trouver ce dont le monde a besoin que l'organisation devienne pour libérer le libre arbitre de l'organisation* » (2007, p.27 – notre traduction).

Cette façon de fonctionner, selon Robertson, efface la distinction entre entreprises à but lucratif et celles à but non lucratif. « *Au lieu d'une différence majeure en termes d'objectif et de contrôle, la distinction devient mineure de savoir si l'organisation s'est associée ou non à des investisseurs pour l'aider à atteindre son objectif global... Il n'est plus pertinent de parler des propriétaires d'une organisation, pas plus qu'il ne serait pertinent de discuter de la propriétaire d'un individu, vous ou moi par exemple. Nous avons des responsabilités économiques envers les diverses institutions financières avec lesquelles nous faisons des affaires, mais nous ne leur appartenons pas, nous ne sommes pas liés par leur seul décret autocratique !... Avec l'holacratie, l'organisation est libre de se gouverner elle-même, de trouver et de suivre son propre but unique et sa vocation supérieure - et de générer des retours économiques pour ceux qui fournissent les ressources nécessaires en cours de route.* » (2007, p.27 – notre traduction).

b) Une organisation dotée d'une conscience propre

Comme nous venons de l'exposer, à partir des écrits de Robertson et de ses supporters, l'holacratie est une représentation de l'organisation, en tant que matrice vivante indépendante des individus qui y travaillent, structurée par une constitution. Cette dimension quasi-philosophique est minorée dans de nombreux textes sur l'holacratie qui traitent celle-ci comme un simple outil disponible, par exemple, dans la « *boîte à outils de l'innovation managériale* » (Autissier D., Metais-Wiresch E. et Peretti J-M, 2022). Certes, l'holacratie ne revendique pas de dimension théorique. « *L'holacratie est une pratique, pas une théorie... [Elle] ne peut*

s'apprendre seulement par le cognitif, tout comme le judo ne peut pas s'apprendre par les livres », affirme Chiquet (2013, p.7). Malgré tout, elle s'appuie fondamentalement sur une croyance qui lui confère selon nous une dimension théorique. Cette croyance concerne l'existence d'une « *conscience organisationnelle naturelle propre* » au service de sa raison d'être. Cette approche est le fruit de la conception systémique que Robertson applique à l'entreprise holocratique. Il est influencé dans cette vision par les travaux d'Arthur Koestler (journaliste, écrivain et philosophe du XXème siècle) sur les holons. Koestler décrit les systèmes vivants à partir de cette entité qu'il nomme holon (du grec *holos* qui signifie « entier, complet »). Pour Koestler, le holon est un hybride, ni totalement autonome, ni totalement dépendant, oscillant entre individualité et appartenance à un tout plus vaste. Les holons possèdent un certain degré d'indépendance et gèrent des imprévus sans se référer aux autorités supérieures. Selon Koestler, l'holarchie est l'ensemble des relations qui s'organisent entre les holons. Ces relations ne sont pas de simples liens de hiérarchie. Si bien que l'ensemble des holons forme une structure plus vaste et complexe que la simple addition de tous les holons qui la constituent.

Retenant cette approche, Robertson décrit le holon comme « *un ensemble qui fait aussi partie d'un plus grand ensemble* » (2007, p.10 - notre traduction). C'est à partir de cette définition que Robertson construit l'holocratie, association de holon et *cratie* (qui signifie « pouvoir » en grec). L'organisation holocratique est assimilée à un système composé de holons -qu'il va appeler cercles- et dont il va définir les relations d'holarchie -qu'il nommera les double liens. Ce qu'il obtient est une organisation qui se gouverne par elle-même, et non par ses membres ni ceux qui la posséderaient. Robertson indique clairement que l'holarchie qui décrierait un système partant des atomes, vers les molécules, puis les cellules, puis les organes, puis les êtres humains, puis les équipes, puis les départements, etc. jusqu'aux entreprises, n'a rien à voir avec l'holocratie. Pour lui « *équipes, départements et entreprises sont des holons dans leur propre holarchie distincte, indépendante des humains impliqués. Les êtres humains peuvent devenir membres d'une équipe pendant un certain temps, mais ils n'en sont pas partie intégrante.* » (2007, p.27 – notre traduction). Cette vision des holons indépendants, émergeant naturellement, sans lien structurel avec les humains qui peuvent être amenés à s'y connecter, conduit à « *une holarchie individuelle naturelle à part entière, organisation dotée d'une structure « requise » sous-jacente, indépendante de son rôle de groupe social pour les humains..... Une organisation dotée d'une conscience propre.* » (2007, p.27 – notre traduction).

Nous pouvons nous interroger sur ce qui fait émerger naturellement l'organisation et sa conscience. Selon Robertson, ce sont les tensions qui sont à l'origine de cette dynamique. Ainsi, ayant évacué l'individu de son schéma, Robertson le réintroduit, non pas comme entité humaine entière, mais simplement par les tensions qu'il ressent. « *Tous les organismes vivants sont mus par une force d'évolution. Celle-ci se manifeste par des tensions qui invitent l'organisme à se différencier et à s'émanciper* », écrit Chiquet (2013, p.20). Les tensions ressenties dans les organisations sont, donc, l'expression d'un besoin d'évolution de cette matrice qui sous-tend la forme explicite qu'est une organisation. Les humains en tant que « *formidables capteurs de tensions* » (2013, p.21) sont les acteurs d'une organisation qui s'adapte « *naturellement aux données sans cesse changeantes de l'environnement* ». Seules les tensions ressenties par les individus entrent en ligne de compte, pas les individus eux-mêmes. Chiquet conclut qu'en enclenchant « *un processus de différenciation entre les matrices et les humains* », se crée un contexte favorable « *à l'émancipation des êtres humains dont les tensions sont enfin prises en compte* » et « *l'émancipation des organisations qui peuvent se déployer au service de leur seule raison d'être* ». Ainsi, en holocratie, les tensions sont éminemment valorisées comme énergies positives qui permettent de faire avancer l'organisation, si on les traite correctement.

C'est à partir de cette base théorique que Robertson construit la structure de l'organisation holacratique, que nous allons maintenant décrire.

c) La structure holacratique

Pour formaliser la structure organisationnelle de son modèle, Robertson écrit : « *L'holarchie de l'organisation holacratique va des redevabilités aux rôles, puis aux cercles, puis aux cercles plus larges, et finalement à l'entité organisationnelle globale.* » (2007, p.28 – notre traduction). Cette ligne de sous-ensembles menant à l'ensemble final se structure donc à partir de ce que Robertson désigne par le terme *accountabilities* et que nous avons traduit par redevabilités. Une redevabilité en holocratie désigne une activité spécifique sur laquelle l'organisation compte. Elle est souvent incarnée par un verbe d'action dont elle décrit les responsabilités. Comme l'écrit Robertson, « *aussitôt qu'une redevabilité est définie, elle doit être attachée à un rôle* » (2007, p.8 – notre traduction).

Le rôle est le deuxième niveau de l'holocratie. Chaque rôle assume plusieurs redevabilités apparentées dans un cadre cohérent. Robertson insiste sur le pouvoir donné à chaque rôle. Ainsi, se voir attribué un rôle écrit-il, « *donne au membre de l'organisation le contrôle nécessaire pour assumer les responsabilités liées à son rôle* ». Cela donne également aux autres membres de l'organisation « *l'espoir raisonnable de pouvoir demander à cette personne de rendre compte de l'une des redevabilités explicites liées à son rôle.* » (2007, p.9 – notre traduction) Ainsi, Chiquet en conclut-il : « *Avec l'holocratie, il est question d'autorités distribuées de façon explicite. Le collaborateur responsable des rôles qui lui ont été confiés et qu'il a désormais à gérer devient autonome selon les termes de l'article 1 de la Constitution.* » (Chiquet, 2019). Chacun peut donc se voir confier plusieurs rôles. Mais il y a toujours une distinction entre le rôle et celui qui en a la responsabilité pour un temps donné seulement.

Les rôles sont ensuite regroupés dans des entités dénommées des cercles. « *Chaque cercle s'autogouverne en identifiant les rôles nécessaires pour atteindre son objectif et en désignant les membres du cercle qui les occuperont.* » (Robertson, 2007, p.7 – notre traduction). Le cercle est donc défini par un objectif. Celui-ci doit être en relation avec la raison d'être de l'organisation. C'est sa participation spécifique à l'atteinte de cette raison d'être qui fonde son existence. « *Chaque cercle est relié à chacun de ses sous-cercles par une double liaison, ... créant ainsi un flux d'informations bidirectionnel et des boucles de rétroaction rapides.* » (Robertson, 2007, p.7 – notre traduction).

C'est ainsi que Robertson introduit le double-lien qui unit les cercles entre eux. En effet, chaque cercle est une partie d'un cercle plus grand (à l'exception du cercle ultime qui représente l'organisation dans son ensemble). Chaque cercle est également en relation avec d'autres sous-cercles et/ou avec d'autres cercles de son environnement. Aussi « *un cercle ne peut être totalement autonome – il doit tenir compte des attentes des autres cercles dans sa pratique de l'autogouvernance* » (Robertson, 2007, p.12 – notre traduction). Ces deux liens sont deux rôles distincts tenus par deux personnes différentes. Le *lead link* est assimilable au manager d'une équipe. Il est responsable de l'alignement des décisions et résultats de son cercle avec les attentes du cercle supérieur, qui le désigne. La littérature contient de nombreux articles critiques sur le leader holocratique. En effet, certains ont des difficultés à intégrer la place d'un leader dans une organisation holocratique qui se revendique a-hiéarchique (au contraire de l'entreprise classique et même de l'entreprise sociocratique). Chiquet explicite la solution : « *L'holocratie n'est pas une organisation sans manager. [Mais elle] réinvente l'organisation en faisant émerger une nouvelle forme de management, explicite et distribuée sur des rôles.... Une des redevabilités du rôle de manager est d'accompagner le collaborateur sur la voie du self-management par exemple.* » (2021). Son pouvoir est donc limité. Le second lien, le *rep link* (pour *representative link*), relaie les points de vue de son cercle -qui le désigne- vers le cercle

supérieur. Il est son porte-parole. Ce système de double-lien doit être présent dans chaque cercle de l'organisation y compris le cercle ultime qui est lié, nous l'avons vu, avec le *board circle* par un double-lien.

Nous pouvons identifier la filiation entre sociocratie et holacratie avec ces deux éléments de cercle et de double-lien. Voyons maintenant comment fonctionne cette organisation structurée par les redevabilités, les rôles, les cercles et les double-liens.

d) Le pilotage de l'organisation holacratique

Deux éléments décrivent le fonctionnement de la structure organisée selon les modalités holocratiques : un pilotage dynamique grâce aux tensions et un processus de prise de décision que Robertson appelle « *intégrative* ».

Prenant l'image du cycliste qui sait où il veut aller mais adapte en permanence ses actions pour avancer vers sa cible, Robertson décrit une structure holacratique en perpétuel mouvement d'adaptation. Le moteur de cette dynamique est, selon lui, la tension. Comme nous l'avons vu, pour l'holacratie, les tensions sont l'essence même de la vie de l'organisation. La plus-value qu'elles apportent à l'organisation est de pouvoir capter en permanence, dans le temps présent, les dysfonctionnements et le non-alignement entre ce qui devrait être et ce qui est. C'est cette énergie qui doit être mobilisée (et non pas la peur de tout prévoir et de tout contrôler). Ainsi, Robertson définit-il « *les trois règles de l'organisation évolutive* » -qui évoque un système itératif permanent- : 1/ À tout moment, une problématique peut être abordée lorsqu'une information nouvelle survient 2/ Ne pas chercher, sur le moment, la meilleure décision mais la plus réaliste et, au fur et à mesure des ajustements, la meilleure solution émergera et s'installera 3/ Pas de prédiction ni de supposition : ne traiter que les tensions réelles, présentes. « *Il s'agit de s'aligner sur un telos approprié, d'être pleinement présent dans l'instant et de naviguer en permanence dans un état de fluidité avec tout ce qui se présente* », explicite Robertson. « *Pour y parvenir à l'échelle d'une organisation, il faut une structure favorable et un processus rigoureux consistant à recueillir en permanence les retours d'expérience et à s'adapter à travers plusieurs personnes et plusieurs équipes semi-autonomes.* » (2007, p.14 – notre traduction). Ce processus est désignée sous le terme de *integrative decision-making*.

Le processus de prise de décision intégrative défini par Robertson est, en fait, la décision par consentement décrite dans le modèle sociocratique. Il lui privilégie le terme intégratif car « *elle intègre systématiquement l'essence même de la vérité et de la valeur contenue dans chaque point de vue présenté.* » (2007, p.17 – notre traduction). Ainsi, par exemple, l'attribution d'un rôle à une personne, de par les qualités même du procédé intégratif, octroie également à cette personne l'autorité complète de décider par elle-même des décisions qui relèvent de ses redevabilités. C'est ce phénomène que Robertson nomme l'autocratie intégrative. En même temps, à tout moment, une nouvelle information / tension peut questionner les redevabilités d'un rôle, l'organisation d'un cercle, les décisions prises par un rôle... Via le processus de décision intégrative l'organisation holacratique s'adapte en permanence pour aller vers la meilleure solution pour satisfaire sa raison d'être. Robertson en déduit une structure qui libère l'action de l'individu à qui est confié un rôle et qui autorise l'erreur, en séparant l'affect des personnes de leur travail. Avec une précision que Robertson souligne fortement : « *les objections ne peuvent être l'expression de motivations personnelles ; elles doivent exprimer un point de vue depuis la vision de ce qui est le mieux pour le cercle.* » (2007, p. 17 – notre traduction). Cette modalité de prise de décision intégrative est appliquée également à la désignation des personnes qui doivent occuper des rôles, y compris les *lead links* et les *rep links*.

L’holacratie reprend là encore un élément de la sociocratie : l’élection sans candidature, dénommée l’élection intégrative. Selon Robertson, grâce à la définition des rôles et leur attribution par décision intégrative, il est inutile de viser la décision par consensus pour piloter l’organisation : « *car tout le monde sait quels rôles ont l’autorité nécessaire pour prendre telles décisions* » (Robertson, 2015, cité par Langlois p.12). Comme nous l’avons vu dans la partie sur la sociocratie, cette décision par consentement est extrêmement procédurale. Cette approche convient parfaitement à Robertson qui vise en permanence la clarté maximale par des processus détaillés de fonctionnement.

Enfin, il faut noter que, pour Robertson, la prise de décision intégrative et le pilotage dynamique forment un système intégré. L’un ne peut fonctionner correctement sans l’autre et chaque élément renforce l’autre. Il s’agit pour lui d’effectuer « *a whole-system shift* » en adoptant le pilotage holocratique.

e) Les pratiques holocratiques

Après avoir découvert la philosophie qui sous-tend l’organisation holocratique, sa structure et ses modalités de pilotage, nous allons nous pencher sur ses pratiques. Robertson distingue clairement les éléments qui permettent de travailler « sur » l’organisation -les réunions de gouvernance- de celles qui mènent à travailler « dans » l’organisation -les réunions opérationnelles-.

La réunion de gouvernance réunit régulièrement tous les membres d’un cercle pour évoquer les redevabilités et les rôles, les faire évoluer, en définir de nouveaux, les réassigner. « *L’objet de la réunion de gouvernance, c’est la gouvernance. Ce n’est pas l’opérationnel* », insiste Robertson (2007, p.21 – notre traduction). « *Sans un espace clairement identifié qui se focalise sur les questions de gouvernance, l’organisation tombe très vite dans le piège des opérations quotidiennes, sans plus prendre de recul sur ses pratiques.* » Et donc n’est plus dynamique et évolutive. Cette gouvernance dynamique impose, par exemple, qu’il n’y a pas d’agenda prédéfini et partagé avant les réunions. Chacun arrive avec ses tensions et les présentent en début de réunion pour dresser l’agenda de celle-ci. Extrêmement codifiées, ces réunions -tout comme celles opérationnelles- commencent par un tour de *check-in* où chacun peut exposer son état émotionnel présent. Puis, chacun cite la ou les tensions qu’il veut amener à l’agenda. Puis, le processus intégratif se déroule sur chaque tension. Il en va de même avec les réunions opérationnelles autrement appelées réunions de triage qui réunissent tous les membres d’un cercle. Mais ces réunions opérationnelles se concentrent sur le partage d’informations. Seules les tensions importantes donnent lieu à une prise de décision par consentement ou, si elles impliquent la définition d’un rôle ou d’une redevabilité, sont renvoyées vers la réunion de gouvernance. Toutes les réunions se finissent par un *closing round* durant lequel chacun est invité à partager son point de vue sur la réunion qui vient de se tenir. Ce processus de réunion très cadré est censé limiter les digressions (réactions, commentaires, etc.) et vise l’efficacité maximale dans la prise de décision. Pour se faire, Robertson définit deux nouveaux rôles pour chacune de ces réunions : le facilitateur et le secrétaire.

Ces deux rôles sont désignés, comme tout rôle en holacratie, par une élection intégrative. Ainsi, chacun -théoriquement- peut avoir l’opportunité de remplir ces deux rôles. Celui de secrétaire est classique : il s’agit de prendre notes des décisions prises et de l’évolution des redevabilités attachés à chaque rôle ainsi que de la liste de tous les rôles. Celui de facilitateur est autrement plus stratégique. Ce rôle est à la fois l’animateur et le censeur de la réunion. Garant du bon respect des règles de la dynamique intégrative et de l’holacratie, il veille notamment à la non-intrusion de remarques, de sujets non listés dans le tour précédent le triage des tensions, de

réactions à ce qui est dit, et tient le timing de la réunion, coupant court aux prises de parole trop longues. Robertson propose même durant ces réunions de ne pas appeler les individus par leur nom mais par leur rôle. « *Les réunions sont l'espace des rôles* », explique Chiquet (2013, p.29), c'est-à-dire des espaces où les « *échanges purement professionnels entre rôles... permettent de dégager les parasites affectifs.* » Dans les réunions, il est question au quotidien du travail à faire dans et sur l'organisation. Nous retrouvons ici la volonté explicite de l'holacratie de séparer la dynamique organisationnelle des individus qui composent cette organisation. Cette mise à distance permanente de l'émotion rappelle la mise à distance de l'égo dans l'organisation opale.

Nous avons résumé dans le tableau n°1 ci-dessous les éléments constitutifs de l'organisation holocratique telle qu'elle est conçue par Robertson :

Tableau n°1

Les éléments constitutifs de l'organisation holocratique

- Une raison d'être
- Une constitution
- Des redevabilités
- Des rôles
- Des cercles jusqu'au cercle ultime (qui englobe toute l'organisation)
- Un board cercle (où sont présentes les parties prenantes) dédié à la raison d'être
- Un double-lien dans chaque cercle sous la forme de deux rôles distincts *lead link + rep link*
- Une dynamique évolutive par le triage des tensions
- Un processus de décision intégratif
- L'élection intégrative
- Des réunions de gouvernance
- Des réunions opérationnelles
- Un rôle de facilitateur
- Un rôle de secrétaire
- Des individus qui occupent temporairement plusieurs rôles dont les redevabilités assurent l'autonomie & le contrôle et qui doivent présenter les tensions ressenties dans un processus itératif d'adaptation permanente

Après cette revue de littérature détaillée sur l'holacratie, voyons les critiques qui ont émergée dans la littérature à propos de ce mode de gouvernance et de ses pratiques.

f) Les limites de la gouvernance holocratique

Comme l'indique Langlois (2018), l'holacratie revendique une affiliation avec une démocratie « renouvelée », qu'elle identifie à la démocratie délibérative. Langlois note que la prise de décision intégrative est similaire au « consensus apparent » décrit par Urfalino, comme élément fondamental de la démocratie délibérative. Elle souligne la volonté d'autogouvernement. De même, elle passe l'holacratie au crible du principe de participation, autre élément fondamental de la démocratie, en utilisant les quatre dilemmes de Blondiaux. Pour le dilemme de l'égalité, elle note (2018, p.17) : « *Le processus de décision en place permet de lutter contre l'exclusion*

des membre d'un cercle puisque chacun parle à son tour pour arrêter la décision... De plus, chaque objection doit être traitée, qui que soit son émetteur. Au sein d'un cercle, il existe donc sur le papier une réelle égalité de statut entre les membres. » Pour le dilemme de compétence, elle écrit (2018, p.17) « Les cercles permettent de [le] solutionner... [car] un cercle est construit autour d'un objectif donné avec des individus susceptibles d'avoir les savoir-faire nécessaires à ce dessein.... Les participants à la prise de décision seront nécessairement compétents sur le domaine où ils doivent décider. » À propos du dilemme de la décision, et de ses quatre niveaux - information, sollicitation d'avis, prise en compte de l'avis, droit de veto- Langlois note : « [Il paraît résolu puisque] le processus de choix par consentement est de l'ordre de la codécision : les membres d'un cercle donnent leurs avis, améliorent la proposition et la ratifient ensemble. » (2018, p.18) Enfin, pour le dilemme du conflit, elle conclut en remarquant que « l'objectif de prise de décision est clair : révéler les tensions afin de les résoudre dans l'intérêt du collectif ». Les règles encadrant la validité des objections « valorisent [donc] la sauvegarde du système... et garantissent l'efficacité de la prise de décision. » (2018, p.18).

Cependant, l'autrice note également des limites à l'expression profonde de cette démocratie délibérative dans la gouvernance holocratique. Elle liste que l'égalité n'est « que sur le papier », obligeant les jeux de pouvoir et d'influence au sein de chaque cercle. « Tout le monde possède du pouvoir, chacun dans un périmètre défini, ce périmètre n'est pas le même pour tous : peut-on ici parler d'une réelle égalité de statut ? » soulève-t-elle également. (2018, p.16). Les décisions les plus stratégiques « restent l'apanage de la direction, dont c'est le rôle, bien qu'elles concernent l'ensemble de l'organisation » (2018, p.19). Certes, la présence du rep link assure que le cercle inférieur a droit au chapitre. Cependant, il n'est que le représentant du cercle, pas la voix directe des individus qui le composent. De plus, les principes démocratiques de participation et d'égalité « ne s'appliquent qu'à la gouvernance et pas aux autres décisions qui concernent les membres. » (2018, p.17). Nous pouvons également noter que la légitimité d'une décision est « fondée sur sa réalisabilité plutôt que sur la qualité des échanges pour l'atteindre. » (Langlois, 2018, p.19). L'holocratie vise plus l'efficacité de l'information que sa transparence. Sur la compétence, Langlois rappelle que « le recrutement des membres n'est pas explicité dans les textes de Robertson et peut donc être le résultat d'une décision autocratique ». (2018, p.19). Par ailleurs, le processus délibératif est censé s'organiser essentiellement autour du débat et de la discussion, or celle-ci est extrêmement contrainte dans l'holocratie : « Le détail du procédé est précis et ne laisse que peu de place à la discussion s'il est suivi rigoureusement. » (2018, p.18). Nous pouvons ajouter que le processus donne, également, une place prépondérante au facilitateur par son pouvoir de contrôle. Celui-ci impose en permanence le respect de la règle, notamment celle qui empêche toute réaction impulsive lorsque quelqu'un s'exprime : « Il ne doit pas y avoir de réaction aux réactions », indique clairement Robertson (2007, p. 17). De même pour Robertson, « la légitimité d'une objection est construite sur des règles précises : elle ne doit pas être une revendication personnelle mais pointer une potentielle atteinte au système. »

Outre ces éléments critiques au regard de l'objectif démocratique revendiqué par Robertson, les textes d'analyse de l'holocratie pointent vers deux autres critiques majeures. La première est la déshumanisation des relations. Langlois résume cet aspect avec l'idée des « rôlations » qui aboutissent « au même titre que dans les organisations tayloriennes à la déshumanisation des membres de l'organisation ». (2018, p.13). La seconde critique renvoie à domination de la procédure qui « ramène à la vision de la bureaucratie de Max Weber au début du XXème siècle où l'autorité réside dans les règles plutôt que dans le statut ou l'individu... Robertson définit même une règle pour expliquer comment enfreindre une règle ». (Langlois, 2018, p.13).

Pour conclure cette partie de revue de littérature critique, à l'image des enjeux liés à la sociocratie, l'entreprise opale ou la gouvernance partagée, nous pouvons noter le poids de la terminologie spécifique développée par Robertson mais également des concepts et des pratiques auxquels elle renvoie. Comme le résume Maître, (2021, p.47) : « *L'holacratie exige l'appropriation de nouvelles habiletés... Elle est très exigeante pour les membres qui doivent disposer de capacités d'expression orale et d'écoute importantes vis-à-vis de leurs pairs... Il peut être difficile de s'y adapter* ». Maître pointe, également, que l'holacratie, en exigeant l'expression des sentiments, même dans un cadre rigide -celle des réunions de triage des tensions-, peut créer un sentiment de fragilité. « *Les membres doivent se sentir en sécurité dans le collectif et doivent pouvoir se faire confiance* ». Ce sentiment de vulnérabilité peut entraîner « *des difficultés d'intégration dans le collectif* » (2021, p.46). Il conclut : « *L'holacratie est une technique très exigeante tant d'un point de vue collectif qu'individuel.... et nécessite un travail d'autocontrainte des individualités. Le risque est d'amener l'organisation à recruter des personnalités compatibles avec ce mode d'organisation plutôt que des personnes qualifiées.* » (2021, p.47). Enfin, « *les membres doivent pouvoir être autonomes et faire confiance au collectif, avec pour contrepartie d'accepter le contrôle des pairs. Ils doivent intérieuriser des règles, des techniques et des pratiques spécifiques et accepter qu'elles puissent évoluer à tout moment suivant l'incapacité des outils existants à répondre aux problèmes du collectif.* » (2021, p.48). Des éléments que l'enquête menée en Suisse par Weidmann, Konishi, Gonin et Agassiz en 2019 résume en listant les conditions du succès pour une gouvernance holocratique : que l'individu soit « *responsable, ...motivé, ...autonome, [fasse] preuve d'ouverture d'esprit, [et qu'il ait] confiance en soi* ». L'enquête conclut sur les inconvénients pour l'individu dans un système holocratique et liste : « *Forte charge de travail et sur-engagement ; Stress et pression ; Trop grandes responsabilités* » (p.36) « *Tous ne sont pas égaux et tous n'ont pas envie de prendre des risques* » (2019, p.39). Et, au final, « *il faut que des leaders naturels émergent.* » (2019, p.40). Nous voyons poindre ici toutes les critiques identifiées sur les pratiques de la sociocratie puisque l'holacratie en reprend un grand nombre.

Nous voici à l'issue de cette partie 3 sur la revue de littérature des quatre variantes de gouvernance auxquelles fait référence l'écosystème Licorne/Laboratoire (en plus de ses obligations liées à son statut coopératif). Nous avons pu cerner les ressorts théoriques et les enjeux qui sous-tendent l'émergence du mode de gouvernance holocratique. À partir de la grille de compréhension de l'holacratie que nous avons construite (Tableau n°1), nous proposerons, dans le chapitre IV de notre mémoire, de croiser ses éléments avec les pratiques observées et déclarées dans notre écosystème. Nous pourrons ainsi caractériser le degré de concordance entre la théorie et la réalité au sein de celui-ci. Grâce à cette plongée dans les pratiques, nous identifierons également les tensions qui s'expriment dans l'adoption de ces éléments de la gouvernance holocratique.

Cette partie 3 clôt notre chapitre II consacré à la revue de littérature des formes de gouvernance. Elle nous permet de mettre en résonnance l'holacratie avec les informations issues de notre revue de littérature de la partie 2 de ce chapitre II sur les trois modes de gouvernance de l'ESS que sont la gouvernance démocratique, l'autogestion et la gouvernance coopérative. Nous avons résumé ces informations dans le tableau n°2 ci-dessous, afin de synthétiser les éléments de proximité et les éléments de différences. Ce tableau nous servira à observer la relation entre les éléments holocratiques pratiqués et leurs effets, avec les éléments théoriques de ces trois modes de gouvernance. Nous pourrons ainsi obtenir une image de l'adéquation de la gouvernance holocratique avec les aspirations portées par la gouvernance dans l'économie sociale et solidaire au travers de l'exemple de notre écosystème coopératif.

Tableau n°2 - Comparatif des éléments de gouvernance entre holacratie et trois modes de gouvernance de l'ESS

Gouvernance démocratique	Gouvernance holacratique
Concerne un cadre défini (organisation, projet)	OUI - Conçue pour toute organisation (lucrative, non lucrative, société humaine) organisée en cercles
Répartition démocratique des pouvoirs dans la prise de décisions	OUI - Prise de décision intégrative ouverte à tous à égalité - élection intégrative
Normative	OUI - Constitution - règles & processus stricts
Organes de contrôle	NON - Autogouverné par les tensions et la prise de décision intégrative
Horizontalité multipartite égalitariste	OUI - Notamment dans le board circle – mais théorique
Co-construction par la négociation	OUI - Méthode intégrative mais très encadrée
Accès à l'information	OUI - Transparence exigée par le biais des réunions
Valorisation de l'expertise	OUI - Par la définition des rôles et l'intelligence collective
Intègre une dynamique évolutive	OUI - Pilotage dynamique permanent
Dimension utopique	OUI - Un monde durable grâce à l'émancipation réciproque des matrices organisationnelles

Autogestion	Gouvernance holacratique
Autorité détenue par tout le groupe - Démocratie directe - Décision par consensus	NON - Autorité détenu par le rôle - Prise de décision par consentement (intégrative) Démocratie délibérative
Les valeurs éthiques remplacent le normatif	NON - La constitution et les règles régulent toutes les actions
Contrôle de respect des valeurs par les individus/pairs	NON - Contrôle du respect des normes par le process de triage
Homogénéité du groupe souhaitable par le système de valeurs	OUI - Homogénéité du groupe souhaitable mais par les compétences socio-culturelles
Relations affinitaires entre les membres	NON - Relations affectives repoussées hors de la matrice organisationnelle vers les matrices individuelles
Place des rétributions symboliques dans la rémunération	OUI - C'est la raison d'être qui motive tous les échelons : rôle, cercle, conseil d'administration
Recrutement selon relations et/ou affinités politiques	NON - Recrutement selon compétences demandées par le rôle mais aussi par le fonctionnement holacratique
Écart de rémunération non lié à l'expertise ou à la hiérarchie	OUI - Écart lié à la définition des rôles mais intégrant donc une part d'expertise et de responsabilités
Peu de différenciation des rôles	NON - définition des redevabilités des rôles à la base du système mais évolutivité forte des rôles et des individus qui les endosseront

Gouvernance coopérative	Gouvernance holacratique
Les valeurs	LA RAISON D'ÊTRE PRIME SUR TOUT
L'autonomie	OUI - autogouvernement de chaque rôle et conscience autonome de l'organisation
La responsabilité	OUI - redevabilités
La démocratie (directe ou participative)	NON - démocratie délibérative et non directe mais participative pour la désignation des <i>rep link</i>
L'égalité	OUI - même si parfois que théorique
L'équité	NON - ce sont les tensions qui régulent, pas la recherche de l'équité
La solidarité	NON - c'est plus l'équilibre avec l'environnement que la solidarité qui est recherchée
Les principes coopératifs	
Adhésion volontaire ouverte à tous	NON - Ce sont les rôles définis pour atteindre la raison d'être qui dirigent le recrutement
Contrôle démocratique un individu = une voix	NON - Démocratie délibérative mais chacun peut présenter une tension de contrôle
Participation économique des membres	NON - De toute façon, même la propriété des rôles ou économique ne donne pas de pouvoir autocratique sur l'organisation
Autonomie et indépendance	OUI - L'organisation est autonome, même de ses membres et des représentants de son environnement y compris les représentants des investisseurs
Éducation, formation et information	NON - Si ce n'est pas la raison d'être de l'organisation mais la circulation de l'information et sa transparence sont fondamentales
Coopération avec les autres coopératives	NON - L'organisation est en permanence évolutive grâce aux informations qu'elle capte dans son environnement mais n'a pas de mission de coopération sauf si c'est sa raison d'être
Engagement envers la communauté	NON - Un monde plus durable est le résultat d'un fonctionnement holacratique mais n'est pas son but sauf si c'est sa raison d'être

Cependant, avant de réaliser ce travail, nous présentons dans le chapitre III suivant la méthodologie que nous avons utilisée pour celui-ci.

CHAPITRE III – UNE MÉTHODOLOGIE GUIDÉE PAR LE TERRAIN

Ce chapitre est donc dédié à notre démarche méthodologique et aux motivations qui ont guidé nos choix. Comme le disait Georges Dumézil, cité par Draperi dans l'entretien donné à la revue *Mouvements* en 2021 (p.182) : « *La méthode est la description d'un chemin après l'avoir parcouru.* » Ainsi, les informations de ce chapitre sont présentées de manière linéaire. Pourtant, la réalité de notre travail méthodologique a plus ressemblé à une randonnée d'exploration, avec des détours et des va-et-vient, qu'à une autoroute. La description que nous allons en faire ne traduit que peu ce phénomène de tâtonnement méthodologique. Nous expliquerons donc, d'abord, pourquoi nous avons opté pour une étude de cas sur un seul écosystème, tout en étant consciente des limites induites par ce choix. Puis, nous justifierons le recours à la méthode qualitative avec une démarche largement inductive, inspirée par notre expérience de terrain, mais associée à une pensée déductive issue de nos lectures. Ensuite, nous présenterons les différentes sources d'information que nous avons utilisées et comment nous les avons collectées. Enfin, la dernière partie de ce chapitre III sera dédiée au mode de traitement des données recueillies.

1. Une approche qualitative appliquée à une étude de cas

A- Pourquoi une étude de cas unique

La méthodologie déployée pour ce mémoire utilise une étude de cas sur un seul écosystème. Ce choix était motivé par trois éléments. Tout d'abord, il nous a semblé que cet espace organisationnel, composé de la Licorne et de son tiers-lieux le Laboratoire, présentait un cadre suffisamment riche à lui seul pour récupérer un matériel assez important à analyser. Il s'agit, tout d'abord, d'un environnement coopératif -puisque les deux structures sont une SCOP et une SCIC-. Or, par la place du mouvement coopératif et son dynamisme d'innovation dans le champ de l'ESS, il nous paraissait justifié de nous concentrer sur ces deux organisations. Par ailleurs, le mode de gouvernance revendiqué lors de notre arrivée dans ces structures, l'holocratie, mais également les références permanentes à la gouvernance partagée de l'Université Du Nous et au livre de Frédéric Laloux sur l'organisation opale, ont été des signaux que nous avons souhaité explorer. D'autant que la terminologie utilisée dans cet espace de travail (tension, cercle, rôle, triage, jeu, etc.) et les pratiques d'intelligence collective nous semblaient suffisamment innovantes pour être étudiées. Ensuite, notre choix vers l'étude de cas unique était orienté par son degré de faisabilité. En effet, notre poste au sein du cercle finance/administration nous a donné un accès au cœur de cet écosystème assez unique. Outre la transparence que pratiquent ces deux entreprises dans l'accès à leurs informations, nous avons eu accès -en plus- à toutes les données plus sensibles qui sont liées aux fonctions de gestion. De plus, notre travail dans ce cercle nous a mis en relation avec l'ensemble des salariés et associés, facilitant la compréhension de ce cas. Enfin, le temps disponible pour mener de front notre travail d'enquête et d'analyse pour la réalisation de ce mémoire et l'ensemble de nos autres engagements semblait plus adapté à un travail en profondeur sur cet environnement unique. Nous rajouterons une touche personnelle aux raisons qui ont motivé ce choix : notre appétence pour le travail en mode « étude de cas ». Que ce soit en tant qu'étudiante en sciences politiques, journaliste

d'investigation ou chargée de mission, nous avions déjà pratiqué ce processus. Nous avions eu beaucoup de satisfaction à explorer un objet unique afin de tendre vers une compréhension à la fois plus extensive et plus fine de ce qui se joue dans les processus de prises de décisions au sein des organisations.

Cependant, dès le départ, nous étions consciente des limites de cet exercice en mode monographique. En effet, le défaut de l'étude de cas sur un objet unique est la faible généralisation des résultats. Certaines spécificités contextuelles -internes comme externes- marquent trop l'analyse pour que ses résultats puissent être applicables directement à d'autres organisations. Certes, notre étude de cas propose aux acteurs de cet écosystème -et notamment les gérants, les coopérateurs associés et les salariés- des clés de compréhension de ce qui s'est jouée et se joue dans la gouvernance de leurs structures et des tensions qu'ils ressentent. Mais, étudier cet écosystème spécifique dans le rapport entre gouvernance holacratique et gestion des OESS ne permet pas de déduire des leçons généralisables à toute organisation de l'économie sociale et solidaire intéressée par l'holacratie. Dès lors, il s'agit plutôt d'apporter une pierre à la connaissance globale des pratiques de l'holacratie et des apports que les acteurs de l'ESS peuvent en attendre. Ce mémoire veut pointer du doigt certaines façons de pratiquer cette holacratie, certaines difficultés récurrentes et quels avantages une organisation peut en espérer. Au de-là, nous espérons aussi que notre travail pourra alimenter les réflexions d'autres recherches sur le lien avec la gouvernance coopérative.

B- Le choix de l'analyse qualitative

Certains éléments qui ont justifié notre orientation vers une étude de cas ont également pesé dans notre choix d'une méthodologie qualitative. Ainsi, la rareté des structures coopératives de l'ESS à avoir appliquée l'holacratie dans notre environnement direct et le temps impari pour faire ce travail écartaient, selon nous, une option d'analyse quantitative qui, de toute façon, aurait dû être additionnée d'une analyse qualitative. Par ailleurs, la complexité et la richesse de l'ensemble des deux organisations la Licorne et le Laboratoire se prêtaient à l'approche qualitative et à ses modes de collecte d'informations. D'ailleurs, la quasi-totalité des articles de recherche consultés pour ce mémoire -qu'ils relèvent des sciences des organisations, de la gestion ou du management, de la sociologie, des sciences politiques ou administratives- faisait référence à la méthodologie qualitative comme étant particulièrement adaptée à la compréhension de phénomènes organisationnels ou sociaux complexes et/ou évolutifs. La méthode qualitative permet, en effet, d'analyser une organisation globalement dans son contexte, c'est-à-dire son histoire, ses acteurs et leurs interactions, son environnement. Mais elle permet d'entrer dans les spécificités propre à l'objet d'étude par le biais des discours et des perceptions des individus qui interagissent avec l'organisation et son mode de gouvernance. Ainsi, c'est une méthode particulièrement adéquate pour l'analyse de terrain mixant une approche inductive d'observation -passive et active- et une approche déductive fondée sur la recherche théorique documentaire. Ce choix de la méthode qualitative a donc profondément orienté les modes de collecte d'informations que nous avons déployés. Pour analyser des pratiques de gouvernance, leur compréhension par les acteurs et les tensions ressenties nous avons opté pour des outils qualitatifs adaptés à l'identification de ces éléments.

Cependant, avant de présenter dans la partie suivante nos méthodes de collecte de données, il est important de souligner les limites de la méthode qualitative – tout comme nous l'avons fait pour le choix de l'étude de cas unique. Nous pouvons noter, à nouveau, la difficulté à généraliser une analyse qualitative qui donne une large part aux pratiques, discours et ressentis individuels. Il nous faut insister, en plus, sur le biais de proximité qui peut marquer une étude qualitative réalisée en immersion, comme nous l'avons menée. Notre posture d'observatrice a été, la

plupart du temps, une posture de participation active aux processus que nous observions. D'autant plus dans cette organisation qui pratique l'intelligence collective et demande à chacun de partager ses tensions et de s'impliquer dans les processus de prises de décisions. Cette proximité a été très utile pour créer des liens de confiance et d'acceptation de ma posture d'observatrice et lors des entretiens menés. Mais il nous a fallu régulièrement porter attention à notre distance à l'objet d'étude. C'est en ce sens, aussi, que la méthode abductive -grâce aux allers-retours qu'elle demande entre induction et déduction- nous a aidé à questionner nos choix, nos *a priori*, nos réflexes, notre fascination pour l'objet d'étude.

2. Nos méthodes de collecte des données

Comme nous l'avons indiqué, le choix de la méthode qualitative d'étude de cas induit certaines pratiques de collecte de données. Nous pouvons les regrouper en deux groupes. Le premier représente les méthodes de collecte passives : recherche documentaire et lecture, participation à des conférences et événements, observations passives ayant donné lieu à des prises de notes dans un carnet dédié et observations participantes lors des activités professionnelles à la Licorne et lors des séminaires Licorne/Laboratoire. Le second fait référence aux méthodes de collecte actives : discussions informelles sur les thèmes de notre mémoire et entretiens semi-directifs.

A- La collecte « passive » de données

a) Les sources documentaires

Pour récolter les informations utiles à la compréhension de tous les éléments théoriques de notre sujet et construire notre grille d'analyse, la collecte d'informations s'est essentiellement faite via Internet, mis à part trois ouvrages. En effet, *L'économie sociale et solidaire* de Timothée Duverger, *Reinventing organizations* de Frédéric Laloux et *Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy* de Bernard Marie Chiquet ont été lu en version papier. Le premier a été conseillé par la direction du master 2 en début d'année et emprunté à la bibliothèque. Les deux autres étaient disponibles dans les locaux de la Licorne. Le reste des articles, ouvrages, mémoires, thèses et textes de communication publique ont été trouvé sur Internet. Ils ont été identifiés grâce à des recherches par mots-clés sur la bibliothèque universitaire en ligne de l'AMU, sur le site de Cairn et sur Google. Nous avons également récupéré directement des informations sur les sites Internet des acteurs de l'ESS (Mouves, Avise, URSCOOP) et des promoteurs de modes de gouvernance (The Sociocracy Group, Université du Nous, HolacracyOne, Nova Consul). Notre pratique de recherche d'information en tant que journaliste pendant plus de 25 ans nous a été d'un certain secours.

Pour les informations documentaires directement liées à notre terrain d'étude, la Licorne et son tiers-lieux le Laboratoire, nous avons utilisé deux sources principales. Ces deux sources internes ont été totalement accessibles du fait de notre position au sein du cercle Finance/Administration et de la transparence d'accès aux informations pratiquée par les deux structures. La première source regroupait les deux sites Drive de la Licorne et du Laboratoire partagés avec l'ensemble des collaborateurs, mais également les parties en accès restreint du fait de la directive RGPD. Ils nous ont fournis :

- des documents formels officiels (statuts, comptes-rendus d'assemblées générales, de conseils d'administration, comptes financiers et bilans, révisions coopératives menées par l'URSCOOP, CV des salariés), et
- des documents liés à la vie des deux coopératives (comptes-rendus de réunions, DLA, analyses de consultant, notes de réflexion sur la gouvernance).

La deuxième source d'information venait de notre accès au compte Canva de la Licorne et du Laboratoire. Celui-ci contenait, en effet, un grand nombre de présentations préparées par les fondateurs au début de l'histoire de la Licorne, puis par les co-gérants successifs, et par les leaders de cercle ou responsables de projets, pour des séminaires, des réunions stratégiques, des meet-up, des rencontres extérieures, et pour l'intégration des nouveaux arrivants dans les deux structures.

b) Les sources informelles orales

Lors des rencontres de professionnels de l'économie sociale et solidaire de la région marseillaise, organisées en relation avec le master 2, nous avons pu interroger des personnes pratiquant l'holacratie ou certains outils de gouvernance partagée. Ces échanges nous ont permis un travail exploratoire et de validation de certaines de nos intuitions. Il s'agit de personnes travaillant au CCO, à Enercoop PACA, chez SCOP-TI. Par notre réseau personnel nous avons pu également échanger avec des représentants du Mouvement Les Colibris, l'association qui a réalisé le MOOC sur la gouvernance partagée avec l'UDN et revendique une forme d'holacratie dans sa gouvernance. Tous ces contacts nous ont permis de poser des questions sur certaines pratiques et difficultés.

c) L'observation d'une organisation « de l'intérieur »

Nous avons fait partie du cercle Finance/Administration de la Licorne dans le cadre de notre travail en alternance (contrat de professionnalisation de 13 mois). Par un processus de mise à disposition, notre travail s'étendait aussi au Laboratoire. Ce dernier est, entre autres, un espace de résidence pour entreprises dont la Licorne est le principal client. Nous étions donc au quotidien dans les murs (et le jardin) de la Licorne et du Laboratoire. Nous avons donc pu observer de l'intérieur le fonctionnement de la gouvernance que ce soit dans son fonctionnement officiel (assemblées générales notamment) ou dans sa pratique quotidienne (réunion de triage, réunion de gouvernance, réunion de rôles, séminaires). Nous avons pu également observer les relations entre les acteurs de cet écosystème, dans le cadre de strictes relations de travail mais aussi dans les interstices de ces relations (déjeuners dans le jardin, soirées de séminaires, pots de départ de certains salariés). Nous avons pris des notes dans des carnets dédiés à cet effet. Lors de ces treize mois, nous avons aussi été la témoin des tensions et des effets de la grave crise de gouvernance de l'automne-hiver 2024/2025. Nous avons recueilli des confidences de certains acteurs.

Enfin, comme nous le notions dans la partie sur les limites de l'étude qualitative, nous avons aussi été une observatrice active. Nous avons pratiqué l'holacratie. Nous avons activement participé aux trois séminaires (30 septembre-1er octobre 2024, 27-28 février 2025 et 26 juin 2025), à de nombreuses réunions de triage dans notre cercle et en inter-cercles, aux réunions d'équipe meet-up, aux trois séances d'onboarding et aux pratiques RH de la Licorne. Nous avons même expérimenté certaines problématiques telles l'acculturation pour pouvoir s'adapter à l'holacratie, la nécessité de s'approprier le langage holacratique, le risque à s'exposer en entrant dans le processus, la difficulté à maîtriser tous les éléments de l'holacratie. Nous avons donc clairement été une observatrice active lors de notre immersion dans cet écosystème. Cette posture double « extérieure-intérieure » nous a aidé dans la collecte active de données qui fait l'objet de la partie suivante.

B- La collecte « active » de données

L'essentiel de la collecte active de données s'est fait par le biais d'entretiens semi-directifs réalisés avec les acteurs internes à la Licorne. Comme nous l'avons déjà indiqué, dans le cadre d'une approche qualitative, les entretiens semi-directifs permettent non seulement de récupérer des informations sur des données biographiques, des faits, mais aussi -et surtout- le ressenti des personnes qui expérimentent l'holacratie. Pour optimiser la collecte de ces informations, nous avons prêté attention à la construction de notre guide d'entretien, aux conditions de réalisation des entretiens et à la composition du panel des personnes interrogées. Ce sont les trois éléments que nous vous présentons ci-dessous.

a) La construction du guide d'entretien

L'objectif de ces entretiens était, en partie, de récupérer de l'information factuelle sur la personne. Celle-ci concernait leur parcours avant leur arrivée au poste qu'ils occupaient au moment de l'entretien, par quel mode de recrutement ils étaient passés, l'évolution éventuelle de leur poste et -pour certains- le processus pour devenir coopérateur. À travers l'histoire qu'ils nous livraient de leur parcours, notre intérêt était aussi de récupérer des informations sur l'histoire de la Licorne et du Laboratoire. Mais la plus grande partie de l'objectif de ces entretiens semi-directifs était de collecter les perceptions et les comportements des acteurs en lien avec mon sujet : l'holacratie et les tensions. À partir de ces objectifs, nous avons conçu un guide d'entretien regroupant les principaux thèmes et questions à aborder durant chaque entretien. Ce guide comportait quatre parties.

La première visait à obtenir le récit de leur trajectoire professionnelle et -s'ils pensaient que cela avait un intérêt- des éléments de trajectoire personnelle qui les avaient amené au contact de la Licorne ou du Laboratoire. La deuxième partie était dédiée au sujet de l'holacratie. Nous leur demandions de décrire leurs pratiques, puis ce qu'ils en comprenaient et ce qu'ils en pensaient. La troisième partie de l'entretien abordait la question des tensions. Nous les invitons à exprimer les tensions qu'ils ressentaient et celles qu'ils observaient, et à s'exprimer sur les liens avec les pratiques de la gouvernance holacratique. Enfin, pour conclure l'entretien, nous leur proposions, s'ils le souhaitaient, de s'exprimer sur la grave crise de gouvernance que vivait la structure : comment ils la percevaient, l'analysaient, ce que cela créait comme sentiments et leurs réflexions éventuelles par rapport à l'holacratie.

b) Les conditions de réalisation des entretiens

L'ensemble des entretiens se sont passés en face à face, à l'exception de deux entretiens réalisés par visio-conférence car ces personnes étaient éloignées (plus de 600 km) et nous n'avons pas pu planifier de rencontres à Marseille dans nos agendas. Bien que nous ayons laissé le choix du lieu de l'entretien, toutes les personnes ont accepté de réaliser celui-ci dans les locaux ou le jardin du Laboratoire, à l'exception d'une seule personne qui a préféré le faire dans un café dans le quartier du Laboratoire, tôt le matin.

Avant chaque entretien, nous rappelions -même si nous savions que l'interlocuteur était parfaitement informé et qu'il nous côtoyait depuis des mois- notre position dans la Licorne, notre statut d'alternant et étudiant au master 2 ESS, l'objectif académique du mémoire et le sujet de notre mémoire. Le fait d'enregistrer l'entretien était signalé à des fins pratiques et aucun n'a eu d'objection. Nous leur avons présenté brièvement les quatre étapes de l'entretien, en indiquant qu'ils avaient la parole et que nous n'interviendrions que pour relancer les questions ou demander des précisions. Enfin, avant de commencer par la première question, nous avons bien insisté sur le caractère anonyme de l'étude. Consciente que, malgré l'anonymisation des

citations, la taille de l'entreprise pourrait éventuellement permettre à certains des lecteurs internes - notamment cogérants, DG, associés - d'identifier la source de la citation, nous leur avons proposé de les contacter avant la remise du mémoire pour valider l'utilisation de leur citation. Ainsi, ils ont tous donné leur accord avec notre objectif : que leur parole soit la plus libre possible pendant l'entretien. Ils ont tous joué le jeu, certains -pendant l'entretien- signalant « *ça je veux que ça reste off* ».

La structure du guide de l'entretien a été suivie et a aussi permis cette mise en confiance. L'introduction sur leur parcours leur a permis de parler d'eux-mêmes, ce qui ne présentait pas de difficulté d'énonciation et les a mis en confiance. Même si parfois, les émotions étaient présentes dès cette première partie et si le rapport aux dates et à leur précision a pu mettre en difficulté certains. Cette introduction débouchait sur le cœur de notre entretien. La partie sur l'holacratie, abordée tout d'abord sous un jour technique -leurs pratiques- a permis de les amener ensuite vers leurs ressentis (satisfaction, joie, incompréhension, exaspération). De même, pour la partie sur les tensions, l'approche descriptive a permis de mettre à l'aise certains individus avant de les guider vers l'expression de leurs perceptions et de leurs émotions. La plupart des personnes ont spontanément abordé ensuite les tensions et ressentis issues de la crise de gouvernance qu'elles venaient de vivre avec le collectif Licorne/Laboratoire. Aussi, leur avons-nous facilement demander de s'exprimer en conclusion sur cette crise au philtre de la gouvernance holocratique.

La durée moyenne des entretiens a été de 58 minutes.

c) La compositions du panel des personnes interrogées

Présente pendant plusieurs mois au cœur de l'écosystème étudié et à l'aise dans l'exercice de l'entretien semi-directif, nous avons pris le parti d'interroger une vingtaine de personnes. Le tableau ci-dessous résume les informations concernant les personnes interrogées. Les noms ont été remplacés par des numéros choisis de façon aléatoire.

Tableau n°3 Composition du panel des personnes interrogées

1	Salarié.e de la Licorne de mars 2021 à décembre 2024	Associé.e de la Licorne de juin 2022 à décembre 2024 Coopérateur.ice du TLT depuis 2024
2	Salarié.e de la Licorne de mai 2019 à mars 2025	Associé.e Cofondateur.ice de la Licorne de 2018 à juin 2025 Coopérateur.ice du TLT depuis 2022 Président.e du TLT de 2022 à 2024
3	Salarié.e de la Licorne de juin 2018 à mars 2025	Associé.e Cofondateur.ice de la Licorne de 2018 à juin 2025 Coopérateur.ice du TLT depuis 2022
4	Salarié.e de la Licorne d'octobre 2020 à juillet 2025	Associé.e de la Licorne depuis juin 2023 Membre du CPT
5	Salarié.e de la Licorne depuis mai 2024	Non associé.e
6	Salarié.e de la Licorne depuis novembre 2024	Non associé.e
7	Salarié.e de la Licorne d'avril 2024 à juin 2025	Associé.e de la Licorne depuis juin 2025 Coopérateur.ice du TLT depuis 2023
8	Salarié.e du TLT depuis septembre 2023	Coopérateur.ice du TLT depuis 2024 Membre du CA de la SCIC depuis 2025
9	Salarié.e de la Licorne depuis juin 2024	Associé.e de la Licorne depuis juin 2025
10	Salarié.e de la Licorne de juin 2018 à février 2023	Associé.e Cofondateur.ice de la Licorne depuis 2018 Membre du CPT Coopérateur.ice du TLT depuis 2022

11	Salarié.e de la Licorne depuis juin 2018	Associé.e Cofondateur.ice de la Licorne depuis 2018 Coopérateur.ice du TLT depuis 2022
12	Salarié.e de la Licorne depuis juin 2018	Associé.e Cofondateur.ice de la Licorne depuis 2018 Coopérateur.ice du TLT depuis 2022
13	Salarié.e de la Licorne depuis mars 2021	Associé.e de la Licorne depuis juin 2022 Membre du CPT Cogérant.e Licorne depuis avril 2025 Coopérateur.ice du TLT depuis 2025 Membre du CA du TLT depuis 2025
14	Salarié.e de la Licorne depuis janvier 2023	Associé.e de la Licorne depuis juin 2023 Membre du CPT Coopérateur.ice du TLT depuis 2022
15	Salarié.e de la Licorne depuis juin 2024	Associé.e de la Licorne depuis juin 2025
16	Salarié.e de la Licorne depuis juin 2024	Associé.e de la Licorne depuis juin 2025
17	Salarié.e de la Licorne depuis septembre 2020	Associé.e de la Licorne depuis juin 2022 Membre du CPT Coopérateur.ice du TLT depuis 2022
18	Salarié.e de la Licorne depuis septembre 2024	Non associé.e
19	Salarié.e de la Licorne depuis février 2021	Associé.e de la Licorne depuis juin 2022 Membre du CPT Cogérant.e de la Licorne depuis avril 2025
20	Salarié.e du TLT depuis mars 2023	Coopérateur.ice du TLT depuis 2025 Membre du CA de la SCIC depuis 2025
21	Bénévole du TLT	Coopérateur.ice du TLT depuis 2022 Membre du CA de la SCIC depuis 2025 Président.e du TLT depuis juin 2025

La répartition des statuts des personnes interrogées est résumée dans le tableau suivant :

Tableau n°4

STATUTS DES PERSONNES INTERROGÉES	STRUCTURE DE RATTACHEMENT	
	Licorne	Laboratoire
Bénévole Coopérateur.ice de la SCIC		1
Salariés	18	2
dont Salariés Associés de la SCOP	15	
dont Fondateurs de la SCOP	5	
dont Coopérateurs de la SCIC	10	
dont Salariés Associés de la SCIC		2

3. Traitement des données par l'analyse thématique par codage

A- La méthode de l'analyse thématique par codage

Le traitement des informations recueillies lors de séances d'observations passives et actives et des entretiens semi-dirigées a fait l'objet de retranscription sous fichier Word. Parallèlement, nous avons fixé notre méthodologie de traitement par codage de thématiques. Comme le résume Deville et Mourey (2018, p.64), cette démarche « *consiste à faire parler des thèmes identifiés, dans le but de générer du sens dans l'analyse du contenu.... “Avec l'analyse thématique, la*

thématisation constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique).” (Paillé et Mucchielli). “Le thème est donc une dénomination assez précise en lien avec la teneur d'un extrait de corpus” (Paillé et Mucchielli). » Ainsi, à partir de notre grille d'analyse et notre enquête, nous avons établi la liste des thèmes et sous-thématiques qui nous semblaient pertinents. Cette étape franchie, il a fallu identifier dans chaque document, les éléments pertinents relatifs à ces thèmes et thématiques - le codage -. L'étape suivante consistait à rassembler dans un support - sous la forme d'un tableau - toutes les citations par thématique. Enfin, nous pouvions analyser le matériel rassemblé dans chaque thématique pour en dégager les apports et les problématiques générés par l'implantation de la gouvernance holacratique.

B- Une expérience avortée d'usage de l'IA

Afin de réaliser ce travail de codage, nous avions envisagé de faire appel à un outil d'intelligence artificielle. En effet, au sein de la Licorne, le cercle IA rassemble trois personnes qui travaillent à former et accompagner les personnes et les structures qui veulent progresser dans leur connaissance de l'IA et de ces enjeux. Une de leurs tâches est, notamment, de tester en permanence des outils d'IA. L'un des membres du cercle IA (avec lequel nous avions mené un entretien semi-directif) nous a interrogée sur le traitement des informations recueillies lors des entretiens. Lorsque nous lui avons décrit le processus de codage, cette personne a proposé de travailler ensemble afin de tester un outil d'IA qu'elle souhaitait tester avec un cas concret. Nous avons travaillé ensemble trois heures sur ce projet. La première séance a consisté à lui expliquer notre démarche et à établir le procédé à suivre : anonymisation complète de tous les documents, rédaction des prompts, contrôle et correction du travail de codage proposé par l'outil d'IA, construction du tableau. L'outil proposé était NotebookLM. La deuxième séance a consisté en un premier test de codage avec trois entretiens. Le résultat obtenu lors de cette séance nous a dissuadées d'utiliser l'outil d'IA. Deux problèmes essentiels ont émergé. Tout d'abord, la longueur du processus de préparation des documents. Ensuite les biais qui ont émergé de l'outil : celui-ci commençait à faire un travail et un tri d'analyse sur les citations au lieu de simplement les répertorier. Après avoir discuté avec le cercle IA, il est apparu que l'usage de cet outil aurait été pertinent à deux conditions, liées au temps nécessaire à son calibrage. La première condition renvoyait au nombre de documents à coder. La deuxième condition était liée à l'usage restreint de ce temps investi dans le calibrage. Étant donné l'unicité de ce travail pour un mémoire et le nombre d'entretiens (21), nous avons décidé de ne pas donner suite à cette expérience et de réaliser un codage manuel.

C- Thèmes et thématiques utilisés pour le codage

Notre système de codage se divise en deux sous-systèmes. Le premier s'attache à identifier les pratiques et les outils existants et utilisés. Il doit permettre de définir à quel point la gouvernance de notre écosystème relève de la gouvernance holacratique. Nous avons donc repris les éléments fondamentaux de la gouvernance holacratique et détecté leur présence. Nous avons choisi : une constitution écrite, une raison d'être, des redevabilités définies, des rôles définis, des cercles définis, un cercle ultime, un board circle, des réunions de gouvernance, des réunions opérationnelles, la pratique du triage des tensions lors des réunions, la prise de décision intégrative, l'élection intégrative, le double-lien (leader et représentation), le rôle de facilitateur.ice, le rôle de secrétaire. Le second sous-système permet d'identifier la perception des personnes vis-à-vis de ces pratiques, la maîtrise qu'elles en ont, l'intérêt qu'elles y trouvent, les critiques qu'elles formulent et les tensions vécues par les acteurs de notre écosystème.

Tableau n°5 Grille de codage manuel

ÉLÉMENTS DE GOUVERNANCE HOLACRATIQUE	PRATIQUE PRÉSENTE OU NON PRÉSENTE	APPRÉCIATIONS SUR LA PRATIQUE (apport, difficulté, rejet, tensions)
une constitution écrite		
une raison d'être		
des redevabilités définies		
des rôles définis		
des cercles définis		
un cercle ultime		
un board circle		
des réunions de gouvernance		
des réunions opérationnelles		
la pratique du triage des tensions lors des réunions		
la prise de décision intégrative		
l'élection intégrative		
le double-lien (leader et représentation)		
le rôle de facilitateur.ice		
le rôle de secrétaire		

Ainsi munie de cette grille de codage des entretiens, nous avons pu identifier et trier le matériel nécessaire à notre analyse sur l'holacratie dans l'écosystème Licorne/Laboratoire. Comme nous le verrons dans le chapitre IV suivant, le résultat de cette analyse nous a permis de qualifier le niveau d'engagement de celui-ci dans la gouvernance holacratique et ses effets. Puis, de mettre en perspectives ces éléments avec les informations issues de notre revue de littérature sur les modes de gouvernance pratiquées dans l'ESS : la gouvernance démocratique, l'autogestion et la gouvernance coopérative. Ce travail de rapprochement nous donnera les éléments pour répondre à notre problématique sur la pertinence de la gouvernance holacratique pour les organisations de l'ESS.

CHAPITRE IV- EXPÉRIENCE HOLACRATIQUE EN COOPÉRATIVE : DES RÉSULTATS CONTRASTÉS

Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous exposerons dans ce chapitre IV les résultats concernant les pratiques holacratisques dans l'écosystème étudié et les tensions qui s'y développent. Puis nous essaierons d'en tirer quelques conclusions sur l'apport de l'holacratie aux aspirations des OESS exprimées dans d'autres modes de gouvernances (gouvernance démocratique, autogestion et gouvernance coopérative). Cependant, il nous a paru intéressant, auparavant, de présenter une forme d'étude monographique de l'ensemble Licorne/Laboratoire. Celle-ci est issue de notre analyse des documents internes aux deux structures, de nos observations et des entretiens menés. Elle permettra de porter un regard plus informé sur les résultats des pratiques holacratisques que nous présenterons par la suite, leurs origines et leurs effets.

1. Approche monographique de notre écosystème : entre utopie et principe de réalité

Afin de simplifier la présentation de notre étude monographique sur l'écosystème Licorne/Laboratoire, nous adopterons une ligne directrice historique. En déroulant ce fil chronologique -partant du mythe fondateur de la Licorne en 2017 jusqu'à la crise de gouvernance de 2024, sa résolution et ses effets sur l'assemblée générale de juin 2025- nous mettrons en évidence les problématiques émergeant de l'application d'une gouvernance partagée puis holocratique à la SCOP Licorne, les effets du projet porté par la SCIC Laboratoire, les acteurs et leurs motivations.

Pour synthétiser les étapes clés de la vie de ces deux structures, nous vous proposons une frise chronologique à la fin de cette première partie du chapitre VI.

A- La Licorne, une SCOP pour changer le monde

a) Mythe fondateur et raison d'être de la Licorne

La rencontre, le soir du 21 mars 2017, par les trois couples fondateurs de la Licorne est instituée en mythe fondateur dès la première ligne du préambule des statuts de l'association que les six cofondateurs vont créer en août de la même année. De cette soirée va naître l'envie de construire un outil collectif pour porter les idées et les valeurs qui les animent. Quarante-huit heures plus tard, ils se fédèrent autour d'un projet -auquel ils donnent un nom, la Licorne-. Il s'agit de proposer des réunions publiques citoyennes sous forme de meet-up. Durant celles-ci, ils incitent à la réflexion sur l'intelligence artificielle en mettant en œuvre des outils d'intelligence collective. Dès leurs premières réunions de travail, les fondateurs de la Licorne se dotent de méthodes d'animations de groupe en intelligence collective pour formaliser leur projet. Lors d'une réunion de travail en mai 2017, ils définissent formellement la raison d'être de la Licorne. Celle-ci repose sur deux piliers, l'intelligence collective (IC) et une approche éthique de l'intelligence artificielle (IA). Dans un document daté du 20 août 2017 sur l'ADN de la Licorne, on peut lire que la raison d'être de la Licorne est de « *créer un réseau d'innovateurs et d'acteurs souhaitant travailler à des projets ayant un impact sociétal positif [et] accompagner la transition à travers des projets concrets -exemples d'une alternative positive- et de nouvelles organisations* ». Très vite, en juillet 2017, la direction d'une technopôle, The Camp à Aix-en-Provence, désire leur faire animer un séminaire sur les sujets que la Licorne abordent.

Pour répondre à cette commande, les six fondateurs doivent « *créer une structure juridique pour la Licorne... [et] au vu des délais contraints, [ils optent] pour la création d'une association... [Mais avec] la volonté de sortir de la gouvernance classique président-trésorier -secrétaire.* » (extrait du document « Livre blanc – les débuts », Drive de la Licorne). S'inspirant des statuts d'une autre association (le Mouvement Les Colibris), les statuts de l'association la Licorne sont finalisés par une écriture collective le 20 août 2017. Ils sont déposés et l'association naît le 24 août 2017. Sa « *mission* » est de « *rendre nos sociétés agissantes en conscience pour inventer des futurs souhaitables grâce aux nouvelles technologies et à l'intelligence collective. L'association a l'ambition de devenir un acteur fort de la transition sociétale en rassemblant une communauté de citoyens importante et de l'étendre à l'ensemble des domaines du vivant pour constituer un écosystème créateur d'un nouveau mode de vivre ensemble. L'association est un do-tank qui promeut un mode recherche-action permettant de s'adapter en continu à ces recherches et à ces expérimentations en intelligence collective et artificielle.* » (statuts de l'association-voir annexe n°01). Si elle affirme s'inscrire « *au coeur*

du territoire de Marseille », l'association entend travailler sur « des projets concrets alliant IA et IC en France, en Europe, dans le Monde ».

b) Le choix d'une gouvernance différente dès l'origine

Nous venons de l'indiquer, lors de la création de l'association, la question de la gouvernance est centrale. De fait, dès leur première réunion après le dîner du 21 mars, les six fondateurs se sont mutuellement engagés à suivre un MOOC sur la gouvernance partagée créé par l'Université du Nous avec le Mouvement Les Colibris. Ils s'intéressent également au livre de Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, sur l'organisation opale. « *On a très vite pressenti que c'était une obligation de trouver des outils de gouvernance partagée. Est-ce qu'on allait sortir un chef de nous six, ou trouver une autre façon de faire ?* » relate #11-F¹.

De ces différentes sources, ils retiennent les éléments qui vont donner son mode d'organisation et de fonctionnement à la Licorne. Selon ses statuts, la direction de l'association est assurée par « *un conseil collégial constitué des 6 membres fondateurs de l'association, dénommés Les Pionniers* ». Organe décisionnel de l'association, il a entre ses mains tout pouvoir sur son fonctionnement et agit en son nom. Les Pionniers y sont collectivement responsables. C'est le conseil collégial qui « *peut organiser une assemblée générale en cas de besoin* ». Ce sont les Pionniers, également, qui « *coordonnent les tâches et/ou missions réalisées par les membres actifs de l'association* ». Car les statuts de l'association reconnaissent deux autres catégories de membres. Les Explorateurs sont les partenaires, représentant des structures ou des organisations « *proches des valeurs de l'association et s'impliquant dans la vie de l'association* » (donateurs, partenaires opérationnels, d'expertise ou financiers). Les Licornes sont les membres cotisants participant à la vie de l'association. Mais tous les membres, quelle que soit leur catégorie, « *doivent adhérer et signer la Charte de l'association et suivre le MOOC Welcome (module vidéo pour transmettre les bases de fonctionnement en intelligence collective au sein de l'association)* ». Parmi ces bases de fonctionnement, il y a le mode de prise de décision : « *Pour les décisions relevant de questions de gouvernance ou de stratégie, l'association met en place un processus de gestion par consentement.* » Celui-ci est décrit très précisément « *en 8 étapes* » dans le Règlement intérieur de l'association (voir annexe n°02). Enfin, ce règlement définit les trois formats de réunion du conseil collégial, ainsi que leur rythme. Les réunions de triage « *ont lieu chaque semaine pour clarifier les actions à mener et identifier les prochaines* ». Les réunions de gouvernance ont lieu « *au minimum une fois tous les deux mois pour clarifier les rôles de chacun et le mode de fonctionnement* ». Les réunions de stratégie ont lieu « *au minimum deux fois par an pour clarifier la stratégie et les priorités d'actions* ».

c) De l'association vers la SCOP

L'association va perdurer et être active jusqu'en 2019 avec un certain succès dans l'animation de meet-up citoyens. « *L'idée d'animer cette question du numérique avec des citoyens et en utilisant l'intelligence collective, plaisait énormément ... à des gens très différents... Après dix-huit mois, on avait un millier de personnes sur la plateforme meet-up* », se souvient #11-F.

Cependant, dès le mois de novembre 2017, lors de leur deuxième séminaire, les six fondateur.ice.s réfléchissent à créer un écosystème regroupant l'association, la communauté de citoyens fédérés autour des meet-up et une SCOP. « *On a commencé par l'association, mais on a été rapidement intéressé par la structuration en SCOP, ou en coopérative en tout cas. Parce que la coopérative réunissait des mondes différents. Et on venait les uns et les autres de*

¹ Le symbole #, suivi d'un nombre, indique le numéro attribué à une personne interrogée dans le cadre de nos entretiens semi-directifs. La lettre F indique qu'il s'agit d'un ou d'une des six fondateurs.

différents mondes. Certains venaient du public, plus académique, d'autres du privé, plus entrepreneurial. Ça nous semblait être le juste milieu en fait ! Or, il n'est pas facile de vouloir réunir public et privé. La coopérative, c'est une utopie mais, je dirais, une utopie réaliste... D'autant que trois d'entre nous travaillaient déjà avec des CAE », explique #11-F. Les valeurs coopératives séduisent également les fondateur.ice.s. « Le modèle de la SCOP, c'est à dire où une personne c'est une voix, ça traduisait très bien notre projet et notre raison d'être », se souvient #2-F. La SCOP « portait toutes les valeurs auxquelles on tenait », affirme #3-F. « Donner le pouvoir aux travailleurs en dépassant la relation de subordination ; donner le pouvoir à ceux qui font afin qu'ils décident de leurs stratégies, ça nous allait bien. Et puis, la SCOP c'était s'inscrire dans un mouvement, vieux de plus de 100 ans en France, qui nous a accompagné dans notre projet en plus. Et heureusement car ce n'était pas simple ! ». Le projet imaginé est alors de construire « un modèle association-SCOP basé sur les travaux de Michel Bauwens sur l'économie collaborative ». (#3-F). L'idée centrale est alors : « Ce qui est financé est de la SCOP et ce qui est bénévole est de l'association ... l'asso a pour vocation d'impacter les politiques publiques... elle joue ce rôle premier d'aller vers les citoyens, qui sont les premiers bénéficiaires. Il n'y a pas d'objet financier avec l'asso. » (#2-F). En revanche, « ce qui est intéressant avec la SCOP [par rapport à l'association], c'est qu'elle permet aussi de toucher des environnements business qui ont besoin de changer » (#10-F).

Ainsi, le 6 avril 2018, les six « pionniers » de l'association créent la SCOP Licorne sous la forme d'une société coopérative et participative SARL à capital variable. Le préambule des statuts de la SCOP rappelle les trois valeurs coopératives fondamentales, les composantes de l'identité coopérative et les cinq principes sur lesquels ils s'engagent : priorité aux coopérateurs salariés pour construire leur indépendance économique, fonctionnement démocratique et transparence de gestion, subordination de la recherche des profits à l'épanouissement des coopérateurs salariés, répartition équitable des résultats entre ceux-ci, le capital social et les réserves de l'entreprise, impartageabilité des réserves et solidarité avec le mouvement coopératif. La SCOP prend comme objet principal, la « *recherche d'une utilité sociale... [celle d']accompagner les citoyens et organisations aux enjeux sociétaux induits par les transitions culturelles, numériques et environnementales... Rendre nos sociétés agissantes en conscience pour inventer et construire des projets à impact fort grâce au déploiement de l'intelligence collective et des nouvelles technologies*

Classiquement, les associés salariés doivent être au nombre minimal de deux, leurs parts de capital doit représenter au minimum 51% du total, leurs droits de vote 65%. Chaque nouveau salarié doit présenter sa candidature à être associé dans les trois années qui suivent son embauche. La SCOP décide, par ses statuts, de se doter de deux cogérants, « *choisis par les associés pour une durée de deux ans* ». Ils sont désignés par l'assemblée générale à bulletins secrets à la majorité du nombre total des voix (ou si le quorum n'est pas atteint et qu'il faut une deuxième convocation en AG, à la majorité des voix des associés présents ou représentés). Ils sont rééligibles et révocables dans les mêmes conditions. Statutairement, ces gérants « *dispose.n*t de tous les pouvoirs nécessaires pour agir en toutes circonstances au nom de la société dans les limites de son objet social sous la réserve des pouvoirs conférés à l'assemblée des associés par la loi et les statuts. » Par ailleurs, « *chacun des gérant.e.s dispose.n*t de l'intégralité des pouvoirs. »

Dans les faits, la SCOP va se doter d'une gouvernance « parallèle ». Celle-ci reprend les éléments statutaires en les adaptant à son mode d'organisation en rôles et en cercles. Elle est détaillée dans un document de septembre 2021 (voir annexe n°04). On peut y constater, d'un

côté, qu'un Cercle des Associé.e.s -rassemblant les six fondateurs- récupèrent sous forme de redevabilités (responsabilités), les pouvoirs de l'assemblée générale. « *Les décisions dans la Licorne se prennent en amont de l'AG* », confirme #3-F. C'est dans ce cercle que réside le pouvoir de la SCOP. Ses membres décident des projets structurels, organisationnels et de développement de la SCOP, des investissements à faire, des augmentations de salaires, et désignent les cogérants... et participent donc aux AG. Toutes leurs décisions sont prises par consentement. De l'autre, il y a l'organisation de l'opérationnel, conçu également par les associés. Ce système est basé sur « *les fonctions qui permettent à la SCOP de fonctionner et de se développer* » et qu'ils nomment les Rôles Socles et les Rôles Projet. À chaque rôle sont attachées des redevabilités. Celles-ci sont de trois niveaux : propre à chaque rôle, commune à plusieurs rôles, et collective sur tout le groupe. Il est « *de la responsabilité de chacun de s'exprimer lorsqu'il ressent une difficulté* » dans l'un de ses rôles affirment les fondateur.ice.s. Les Rôles Socles sont organisés en binômes. Dans ce document, la Cogérance est un Rôle Socle, tout comme le sont la Communication, la Gouvernance, la Comptabilité-administration, la R&D, le Marketing-développement. Le document indique une attribution des rôles de cogérance, par « *élection sans candidat* ». Les autres rôles socles sont attribués sur la base du « *volontariat* » avec pour critères « *l'historique, les besoins de la SCOP, le plan de charge de chacun, les compétences et facilités, l'envie* ». Les personnes qui forment les binômes « tournent ». C'est-à-dire que la plus expérimentée reste sur le même Rôle Socle et accueille un nouvel acolyte. L'objectif affirmé est que « *chacun ait une meilleure compréhension des enjeux de la SCOP* », « *permettre une montée en compétence collective* », « *une répartition des responsabilités* » et « *un renouvellement dans les modalités de mise en œuvre* ». À l'exception du binôme de cogérants qui est élu pour deux ans, les autres binômes « tournent » tous les six à huit mois. Nous pouvons souligner, dès à présent, que cette organisation participera de la grave crise qui s'installera entre les fondateur.ice.s à partir de 2024. En effet, la présence parallèle de deux gouvernances -statutaire et réelle- va brouiller la répartition des pouvoirs. Par exemple, la pratique attendue entre cogérants de la Licorne s'attache à des « *redéfinitions communes* ». En revanche, les statuts de la SCOP attribuent, à chacun, l'intégralité des pouvoirs de gérance. Or, du fait du principe des binômes tournants et suite à la réélection du même binôme de cogérants de 2020-2022 sur la période 2022-2024, un.e associé.e sera gérant.e de 2018 à 2025. Ce qui fera dire à un.e autre associé.e : « *j'ai vécu une prise de pouvoir sur la cogérance... et la gouvernance partagée n'a pas su y faire face* ». Or, si la plupart des redevabilités du cercle Cogérance sont plutôt techniques, l'une est clairement stratégique : « *Définir le plan d'action pour les six prochains mois* ». Le fait que les cogérants soient également deux des cinq membres du Cercle des Associé.e.s (transformé de fait en Cercle des Fondateur.ice.s) n'a pas aidé à clarifier l'équilibre des pouvoirs et la résolution de la crise... Jusqu'à ce que de nouveaux associés fassent éclater ce « *face-à-face* » et trouvent le moyen de construire une sortie de crise.

Comme nous venons de l'indiquer, aux côtés des Rôles Socles se trouvent les Rôles Projet. Ils sont rassemblés, eux, en équipes dans des cercles porteurs de projets correspondant aux activités de la SCOP. L'un de ces projets, début 2019, a littéralement fait décoller l'entreprise. En effet, la SCOP a décroché -avec un consortium de cinq structures pilotées par l'université catholique de Lille-, le projet XXX. Commandé par le ministère du Travail, il est centré sur l'insertion de personnes éloignées de l'emploi dans les quartiers prioritaires. Au sein de XXX -projet à plus de 10 millions d'euros- le rôle de la SCOP est d'organiser le fonctionnement des cinq structures en consortium. Il s'agit alors de coordonner en intelligence collective plus de 80 personnes, réparties sur le territoire national, et d'assumer le secrétariat du projet. XXX va entraîner le développement de la Licorne, à la fois en termes financier et en ressources humaines. Car d'autres succès sur des appels à projet vont suivre, sur le numérique et la promotion des

entrepreneuses par exemple ou sur la reconversion professionnelle vers des métiers de la transition écologique. Le chiffre d'affaires de la SCOP Licorne bondit, de 35 k€ lors de ses 12 premiers mois d'existence, à 103k€ en 2020, 251k€ en 2021, environ 300k€ (chiffre retraité) en 2022, 401k€ en 2023 et 444k€ en 2024. Le premier effet de ce développement est l'embauche de salariés, extérieurs aux six fondateurs. Les deux premiers arrivent fin 2019 et leur nombre ne cessent d'augmenter. Ainsi, durant l'année 2021, 15 personnes ont été sous contrat avec la Licorne (soit 12,74 ETP). Et en 2024, ce seront 23 personnes (soit près de 15 ETP). Mais la croissance des projets en appels d'offre n'est pas le seul facteur de développement du chiffre d'affaires et du personnel de la SCOP. L'activité de vente de formations et d'accompagnements individuels et aux organisations s'accroît également. D'autant que la structure ne souhaite pas dépendre totalement des financements publics. Or, ceux-ci représentent, par exemple en 2022, 66% de son chiffre d'affaires. La Licorne devient donc un organisme de formation certifiée Qualiopi en 2022 et ajoute à ses formations en intelligence collective, une formation en facilitation graphique, puis des formations en création et pilotage de projets d'intelligence artificielle avec une approche éthique en 2024.

Nous avons isolé deux impacts importants de ce développement de la SCOP à partir de 2020. Le premier impact est la fin du système des binômes tournants sur les Rôles Socles. Il est progressivement remplacé par la spécialisation des fonctions supports. Le premier salarié spécialisé dans une fonction socle est recruté fin 2019 sur la communication. Puis début 2022, un salarié est embauché spécifiquement sur les rôles attachés au socle Finance et administration. Peu à peu les fonctions socles sont attribuées à des spécialistes. Le second impact de ce développement est l'abandon progressif de l'association la Licorne. Dès 2019, entre le développement de la SCOP et l'essor des activités de l'association, les emplois du temps se tendent pour les fondateur.ice.s-bénévoles de cette dernière. En avril 2019, l'association lance un appel à participation à ses membres pour « *ouvrir la gouvernance de l'association, par une élection sans candidat, pour le premier cercle concernant des postes de président, trésorier, secrétaires et facilitateurs.* » (compte-rendu de réunion de l'association du 18 avril 2019). Ce travail initié au printemps débouche à l'automne 2019 sur un projet de révision des statuts de l'association. D'autant que celle-ci a bénéficié d'un audit de France Active. Il pourrait déboucher sur un prêt de 20k€, l'embauche d'un salarié et la refonte de la gouvernance de l'association sur le modèle de fonctionnement de la SCOP (cercles et rôles). Lors de la réunion du 24 octobre 2019, la question de l'existence même de l'association aux côtés de la SCOP est ouvertement posée, mais non résolue. Pourtant, de fait, l'association ne va plus fonctionner à partir de 2020. Comme le résume #11-F : « *Pendant 2 ans on a voyagé sur les deux structures, mais en 2020 avec XXX qui se déploie vraiment et les autres projets qu'on développe avec la SCOP, on ne peut plus tenir l'association.* »

d) L'avènement de l'holacratie

En 2023, la gouvernance de la Licorne va subir une inflexion. Non pas statutairement puisque ceux-ci ne sont pas modifiés. En fait, la seule événement officiel qui est intervenue depuis 2018 concerne le binôme de cogérants. Celui qui avait été élu à la création de la SCOP a été remplacé par un autre binôme, choisi lors d'une réunion du cercle Associé.e.s, et confirmé ensuite - formellement- par un vote en AG des mêmes personnes. Comme nous l'avons déjà , le nouveau binôme est composé d'une personne du binôme de 2018-2020 et d'une nouvelle personne choisie par les fondateur.ice.s. En revanche, les pratiques issues de la gouvernance partagée que la Licorne avait adoptées lors de sa création sont remises à plat. Sous l'impulsion d'une personne positionnée sur les activités de formation en IC et qui est en binôme sur le socle Gouvernance, la SCOP va enclencher un mouvement vers une gouvernance holocratique. Des

éléments de ce mode d'organisation étaient déjà présents dans le modèle de gouvernance partagée enseigné par l'Université du Nous. Le changement peut sembler marginal. Cependant, il va modeler les modes de fonctionnement, les relations de pouvoir et les profils de recrutement. Il aura aussi un poids dans la gestion d'une crise de gouvernance qui va se développer en 2024.

C'est dans le cadre de ses rôles sur la gouvernance que la personne salariée de la Licorne va s'orienter vers l'holacratie. « *Quand je suis arrivée en mars 2021* », se rappelle-t-elle, « *XXX était bien lancé et l'effectif était passé de six à une douzaine. Avec mon arrivée et deux autres, on se retrouvait à 14 ou 15. Donc changement d'échelle, besoin de mettre un peu de process au milieu de ça. Et, assez vite aussi, sur des sujets un peu plus stratégiques de réflexion autour des activités. Deux fondateurs m'ont dit : on a besoin d'un sang neuf et d'un nouveau regard. C'est toi qui prend tout ça : réfléchir à la structuration des rôles, créer des process ... pour clarifier un peu qui fait quoi... pour animer la manière dont on prend nos décisions, le cadre de confiance dans lequel on veut être, les règles du jeu collectif qu'on a envie de se fixer avec cette nouvelle équipe - qui était quand même assez renouvelée par rapport aux six cofondateurs* » (#13). Dans le cadre de cette mission, en 2022, ce.tte salarié.e s'intéresse à l'holacratie. Iel embarque avec un.e des fondateur.ice.s vers une formation en ligne, pendant deux mois en 2023. « *On a vraiment formalisé notre processus de gouvernance partagée actuel avec une formation à l'holacratie que nous avons suivie ensemble* », confirme #3-F. Les deux personnes formées transmettent leurs apprentissages, en septembre 2023, lors d'un séminaire qui regroupe toute l'entreprise. « *Tout le monde nous a suivis, à 200% quoi ! C'était trop bien* » (#13).

Le changement n'est pas total, car de nombreuses façons de faire de l'holacratie sont déjà en place à la Licorne. « *C'était plus une remise à niveau on va dire. Avec le MOOC de l'Université Du Nous sur la gouvernance partagée, on avait déjà mis en place pas mal d'éléments : les rôles, les cercles, la raison d'être, le processus de triage, de prise de décision par consentement. D'ailleurs, l'UDN assume complètement qu'une de leurs inspirations c'est l'holacratie. Mais ils l'ont adaptée, en insistant plus sur le relationnel et le prendre soin du Nous... Alors que, l'holacratie, c'est plus sur les cadres. Ils appellent ça d'ailleurs le management constitutionnel. Ce n'est pas la même approche.* » (#13). Une vision partagée par l'autre personne formée : « *En partant de la gouvernance partagée, on est allé très progressivement en fait vers l'holacratie qui insiste plus sur les redevabilités, les classifications, les cadres* » (#3-F). Ce mode de gouvernance est également plus focalisé sur les tensions comme ressort de la dynamique des organisations.

Finalement, l'un des changements le plus visible avec le passage à l'holacratie est l'introduction d'un nouveau logiciel qui anime cette dynamique organisationnelle. Dénommé GlassFrog, le logiciel est proposé par les mêmes personnes qui ont conceptualisé l'holacratie. Il permet de visualiser l'organisation et les outils holocratiques et de piloter au quotidien la définition des rôles, l'évolution des cercles, les réunions de triage des tensions, les comptes-rendus, le suivi des projets. « *GlassFrog, pour moi, c'est vraiment pépite... La magie de GlassFrog, c'est que c'est visuel. Et si tu as juste à changer un truc, ça s'agence tout seul. T'as pas besoin de remodifier tes présentations tout le temps. C'est dynamique. Tu cliques dessus, tu vois le contenu des rôles. Enfin, c'est hyper ludique et bien fait.* » (#13).

Cette nouvelle façon de faire s'applique donc au sein de la Licorne à partir de septembre 2023 sur une équipe qui n'a plus l'homogénéité du groupe des six fondateur.ice.s. Nous allons donc présenter dans la partie suivante les catégories d'acteurs qui composent aujourd'hui ce collectif.

B- Les trois âges de la Licorne et ses acteurs

Cette partie va nous permettre de relater comment s'est constitué -entre 2018 et 2025- trois groupes distincts de coopérateurs associés au sein de la SCOP Licorne, avec des projets et enjeux spécifiques. Nous verrons comment, en sept années seulement, notre écosystème a connu de profondes mutations et trois âges distincts. Après avoir présenté le groupe des fondateurs, nous verrons, dans un deuxième temps, les spécificités de la création de la deuxième vague d'associés coopérateurs. Enfin, nous décrirons les bouleversements qui amèneront à la prise de pouvoir de la SCOP par cette deuxième vague de coopérateurs, ainsi que l'arrivée d'un troisième groupe d'associés.

a) 2018 : Une SCOP pour six - Six pour une Licorne

Les six fondateur.ice.s de la Licorne viennent tous d'univers différents. Chacun est un spécialiste dans son domaine : neurosciences, climat, gestion de l'eau, architecture, culture, nouvelles technologies. Mais ils ont une croyance profonde en l'interdisciplinarité. « *On se disait tous que la pluridisciplinarité était un chemin pour pouvoir regarder les enjeux sociétaux... que si on les regardait que par un seul prisme, chacun dans son secteur, ça marchait pas... C'est dans l'ADN de la Licorne, l'interdisciplinarité* », se rappelle #11-F. Mais ce groupe présente une grande homogénéité générationnelle. Ils sont tous nés entre 1976 et 1984. De plus, ils ont entre eux des points de connexions.

Deux sont des chercheurs, deux sont ingénieurs, deux viennent de secteurs plus créatifs (culture/événementiel et design/architecture). Trois viennent du secteur privé, trois du public - avec un sentiment de service public : « *C'était pour moi un sentiment d'être au service des citoyens, de travailler pour le bien commun,* » affirme #3-F. Trois travaillent sur des sujets liés à l'écologie. Quatre sont formés aux nouvelles technologies : IA, blockchain... Quatre ont des engagements dans des mouvements alternatifs : économie du don, associations, coopératives de consommateurs, CAE, tiers-lieux, permaculture.

Par ailleurs, ils partagent tous un certain nombre de questionnements. Parmi eux, le plus prégnant s'applique aux effets non contrôlés de l'utilisation de l'IA et à l'éviction des citoyens des débats qui y sont rattachés. Mais trois autres sujets sont également omniprésents dans leurs discours et dans les comptes-rendus de leurs premières réunions que nous avons pu consulter. Le premier est un questionnement sur le capitalisme et ses valeurs. À l'image de cette déclaration de #12-F : « *La question de la rétribution est quelque chose qui m'obsède un peu... C'est à dire que l'argent, peut-être qu'il faut qu'on trouve d'autres moyens de le gagner, d'autres modalités de se récompenser... On a besoin de changer de système de valeurs.* » Des propos confirmés par #10-F : « *On se posait beaucoup de questions sur la question de la monnaie et de l'argent.* ». Le deuxième sujet a trait à l'écologie. Il peut se positionner dans une affirmation déjà militante : « *Je suis un peu genre vénér, très militant.e sur les sujets politiques du vivant, de la biodiversité,* » revendique #10-F. Le sujet est aussi présent dans une posture encore tâtonnante : « *Ma sensibilité, elle est sur l'écologie. J'avais besoin d'avoir une action citoyenne plus forte, plus impliquée, une action sociétale* », se rappelle #3-F. La troisième thématique qui anime leurs discussions est centrée sur l'organisation, l'engagement et le rôle de l'intelligence collective dans les structures de nos sociétés. On y trouve le constat d'un système dysfonctionnel : « *On n'avait pas forcément tous été formé à l'intelligence collective ou à la gouvernance partagée mais, chacun, on sentait que quelque chose dans nos systèmes, ne marchait pas* », affirme #11-F. Est présent aussi le désir de rechercher des solutions : « *Je m'intéresse à quels modes d'organisation peuvent permettre de déployer la co-responsabilité, l'engagement... Et là je lis le livre de Frédéric Laloux, c'était en avril 2016,* » se rappelle #12-F. Parfois, leur méconnaissances de ces thématiques s'exposent sans détours : « *Ils me parlent*

d'intelligence collective. J'avais jamais entendu parler. Et puis tout le monde me parle de gouvernance partagée. J'en avais jamais entendu parler non plus. Mais, j'ai dit 'pourquoi pas'. En fait, je l'avais déjà testé, sans le savoir, et c'était une fibre que je portais en moi depuis toujours. L'idée que chaque individu a en lui les capacités de pouvoir être autonome, de travailler ensemble, de coopérer, d'avoir de l'empathie », se souvient #3-F. D'autres sont en revanche déjà formés : « Je faisais partie du MOUVES et je venais de suivre une formation à l'IC avec eux, » indique #10-F.

Sur la base de leurs différences, de leurs points de connexion et de leurs questionnements communs, ces six personnes vont décider de coopérer pour construire l'embryon d'un collectif. Comme le résume #12-F : « *On est parti à se dire : En fait, on a plein de sujets communs. On a envie de changer le monde à ce moment-là ! Et on crée des rencontres citoyennes* ». Cette démarche assume, dès le départ, une dynamique créative et une approche utopique : « *Ça a été la construction de l'utopie, très forte. On a beaucoup rêvé, on a beaucoup imaginé d'autres versions du monde, d'autres alternatives. Il y avait vraiment une dimension très imaginative et créative sur vers quoi on doit tendre* », se souvient #10-F.

b) 2020-2023 : La création d'une culture « Licorne » et les nouveaux coopérateurs

Cependant, comme nous l'avons vu, avec le développement des projets en appel d'offres et les activités de formation et de consultant, une dizaine de salariés rejoignent la SCOP dans les quatre années qui suivent. Nous nous focaliserons sur six d'entre eux car ils vont présenter leur candidature au sociétariat de la SCOP et deviennent associés coopérateurs (quatre en juin 2022 et deux en juin 2023).

Ce deuxième groupe de coopérateurs est moins homogène en terme générationnel. Trois sont assimilables à la génération des fondateur.ice.s, trois sont nés après 1988. En revanche, ils sont tous arrivés dans l'histoire de la SCOP parmi les premiers salariés, entre septembre 2020 et mars 2021. Car, même le dernier à rejoindre l'entreprise, fin 2022, avait refusé une première invitation à se joindre à la Licorne un an auparavant et cotisait à l'association la Licorne. En revanche, la manière dont ils entrent en contact avec la SCOP est plus diversifiée. Deux sont directement des parents ou amis de fondateur.ice.s. Deux répondent à des offres d'emplois. Deux se rapprochent de la Licorne par les thèmes qu'elle traite, ses activités en rapport avec leurs propres centres d'intérêts. De même, leur sensibilité au secteur de l'économie sociale et solidaire est disparate. Deux sont déjà immergées et connaissent ce champ d'activité. Ce sont également ces deux personnes qui sont les plus à l'aise avec la pratique de l'intelligence collective et qui vont être très impliquées dans la formalisation des pratiques de gouvernance de la SCOP et la mise en place de l'holacratie. Les autres ont tous travaillé dans des structures à gouvernance pyramidale et/ou ont été entrepreneurs. Même si, parmi ces quatre personnes, l'une a travaillé plus de quinze ans comme éducateur spécialisé en milieu ouvert -notamment avec les enfants porteurs de handicap mental- et l'autre a travaillé dans une mutuelle puis dans le groupe Vacances Bleues -à l'origine association créée en 1971, transformée en groupe avec une S.A, l'association et une fondation. Nous pouvons aussi souligner que les deux experts des nouvelles technologies (développeur et spécialiste IA) sont habitués à des fonctionnements agiles, itératifs, en mode projet et en grande autonomie.

Les membres de ce groupe font partie de ceux qui vont expérimenter les modes de gouvernance imaginés par les fondateurs, les faire évoluer, et intégrer l'holacratie et ses outils à partir de septembre 2023. C'est par leurs interactions avec les bases et pratiques de cinq des fondateurs (en effet l'un d'eux s'est séparé de sa compagne et a quitté le groupe en octobre 2020) que ses premiers salariés, vont créer une « culture » au sein de la Licorne. Ceux-ci mixent, en effet,

leurs expertises et leurs pratiques -ancrées dans l’opérationnalité de leurs rôles- avec la structure non conventionnelle mise en place par les fondateurs : raison d’être, rôles, cercles, gestion dynamique par les tensions, etc. Mais aussi, séances de méditation, rédaction de poèmes, de chansons, retraite sur les îles du Frioul, siestes musicales... Ils sont également les artisans de la spécialisation des postes -abandon des rôles socles tournants qui sont pris en charge par des experts- et d’une structuration plus forte des process (financiers, administratifs mais aussi pour décrocher la certification Qualiopi, répondre aux appels à projets européens, nationaux et locaux, etc.). Symbole de ce double mouvement, se met également en place un parcours d’onboarding et une stratégie de recrutement. Celle-ci se construit d’ailleurs sur certains échecs de recrutement. En effet, certains salariés ne trouvent pas leur place dans cette culture Licorne. Ainsi, outre le modèle économique basé sur des projets qui peut justifier la part très importante de CDD dans la masse salariale, ces contrats de courte durée servent également de « *période d’essai pour valider la compatibilité de la personne avec notre mode de fonctionnement* », explique #3-F.

L'accès de ces six personnes au statut d'associés coopérateurs va également être à l'origine d'une tension forte dans les règles que les fondateur.ice.s ont imposées à la SCOP. En effet, le règlement intérieur stipule une liste de conditions afin de pouvoir présenter sa candidature au sociétariat. Parmi elles, l'une va priver un.e des candidat.e.s de l'accès au statut d'associé lors de l'assemblée générale de juin 2022. « *C'était un chouette projet. J'avais envie d'investir dans la SCOP* », relate la personne (#4). « *Certains se sont mobilisés et ont rassemblé un groupe de cinq salariés prêts à présenter leur candidature. On en avait parlé, pendant une semaine. Je me suis dit pourquoi pas !* » Or, au moment de l'AG, les règles instituées empêchent la personne de devenir associé. « *Il y avait tout un parcours qui était beaucoup plus contraignant qu'aujourd'hui* », confirme un.e autre des candidat.e.s en 2022 (#1). « *Il fallait avoir un niveau d'engagement hyper fort, être là depuis plus de deux ans, avoir fait tout le passage de formation à l'URSCOOP et, surtout, avoir eu un rôle socle. Or #4 n'avait pas eu de rôle socle. Il avait demandé à intégrer le cercle Gouvernance, mais ça c'était pas fait. Du coup, il y avait un peu un truc absurde, car ça l'excluait d'un rôle d'associé alors que #4 avait envie de s'impliquer. Je pense que derrière, il y avait une peur de perdre aussi l'identité des cofondateurs qui était évidemment très forte.* » « *Ça a été violent pour moi* », se rappelle la personne concernée. « *Mais j'ai représenté ma candidature l'année suivante avec une autre personne. Ils avaient changé les règles puisque cette personne n'était là que depuis six mois. Et on a été accepté tous les deux lors de l'AG de juin 2023.* » Malgré l'élargissement du sociétariat de la SCOP, il est important de souligner qu'un « Cercle des cofondateurs » demeurent, même si, formellement, il n'existe pas de « rôle » cofondateur.

Cette deuxième génération de coopérateurs est aussi essentielle à la gouvernance de la SCOP Licorne que celle des six fondateur.ice.s. Elle va former le noyau qui créera pendant l'hiver 2024/2025 le Comité de Pilotage Temporaire (CPT). Cette structure *ad hoc* va gérer la grave crise de gouvernance qui éclate à ce moment-là et qui couvait depuis fin 2023. Cette crise va aboutir à la mise à l'écart des fondateur.ice.s et va générer l'arrivée de quatre nouveaux coopérateur.ice.s lors de l'assemblée générale de juin 2025.

c) 2024-2025 : Une crise et une nouvelle vague de coopérateurs

En septembre 2024, lorsque nous intégrons la Licorne, celle-ci compte 20 salariés (15 ETP). Et ce, malgré le départ progressif des développeurs, lié à la fin de plusieurs projets subventionnés centrés sur le numérique et l'IA. Sur la seule année 2024, il y a eu deux départs mais neuf arrivées en CDD ou CDI ainsi que six en stages et services civiques. Parmi les raisons de ce

mouvement, il y a la multiplication des activités pilotées par la Licorne. Désormais la SCOP compte six cercles de socles communs : Outils Numériques, Gouvernance, FinAdmin, Communication-marketing, Prospection et R&D/recherche-action. Elle regroupe également quatre cercles opérationnels : Intelligence Collective (formation, information, facilitation graphique et accompagnement de structures sur les sujets d'IC et de gouvernance), Intelligence Artificielle (formation, accompagnement de structures, facilitation de projets et développement d'applications), Echo (méthodologie d'accompagnement de structures pour cartographier des compétences sur un champ donné) et Transitions (projets subventionnés dans les domaines de l'environnement et de l'accès au travail). Elle accueille, enfin, un cercle « tiers-lieux » : le Laboratoire. En effet, les fondateurs de la Licorne ont racheté, en décembre 2022, le site où ils louaient des bureaux pour les activités de la SCOP et où quatre d'entre eux vivaient. Auparavant, le 30 mars 2022, ils ont créé la SCIC le Laboratoire afin de gérer et piloter ce tiers-lieux. Ils sont motivés par deux éléments.

Le premier élément est leur volonté de créer un espace démonstrateur de leur utopie, un lieu de tests pour la raison d'être de la Licorne. La philosophie qui anime les tiers-lieux est alignée avec leur projet. Initiée à la fin des années 1990 aux Etats-Unis, la théorisation des tiers-lieux par Ray Oldenburg, chercheur en sociologie urbaine, installe les bases dans lesquelles les fondateur.ice.s de la Licorne se reconnaissent. Les termes trouvés dans les pages dédiées aux tiers-lieux sur le site Wikipédia en sont une illustration : lieux de sociabilité, de discussion, d'expression de la citoyenneté et de l'engagement civique, créateurs de coopération et de communautés, inclusifs, espaces de culture, de communication libre et d'innovation sociale, etc. Les cinq piliers qui définissent un tiers-lieu (selon le site France Tiers-Lieux) reprennent des axes qui ont nourri la création de la Licorne : L'entrepreneuriat ancré dans le territoire ; L'expérimentation et la création ; L'hybridation d'activités et de revenus ; Un lieu de vie, de convivialité et de mixité ; La libre contribution et l'évolutivité. D'ailleurs, dès la première assemblée générale de l'association Licorne, en septembre 2018, apparaît dans le document utilisé pour animer la réunion, l'idée de créer un tiers-lieu, « le Laboratoire ». Un.e des fondateur.ice.s – architecte et qui a déjà travaillé au montage d'un tiers-lieu - prend le rôle de leader sur ce projet. Il s'agit de définir les futures activités, de rechercher les financements et les partenaires et de superviser la communication et le marketing du projet.

Le deuxième élément est l'urgence de « sauver le site » car les propriétaires veulent le vendre et des promoteurs immobiliers sont intéressés. Au cœur de Marseille, non loin du parc Longchamps, dans un quartier populaire et vieillissant, les 6 000 m² de jardin et ses trois bâtiments, dont l'un est une bastide du XVIIème siècle, attisent les convoitises. Le groupe des fondateur.ice.s de la Licorne va mener une stratégie offensive (visite à la mairie, révision du PLU pour classer le jardin et l'empêcher d'être constructible, rencontre avec des associations locales, visites d'autres tiers-lieux à Marseille et en PACA, etc.). Le changement de couleur politique aux municipales de 2020 (la mairie est remportée par un élu écologiste) est de bonne augure pour eux. Mais les négociations avec la famille propriétaire sont âpres. Il faudra quasiment quatre années pour finaliser le montage juridique et financier de ce projet, particulièrement complexe (voir annexe n°05). Le site est acquis le 22 décembre 2022 et, après dix mois de travaux, le Laboratoire est inauguré en octobre 2023.

L'objet de ce mémoire n'est pas l'étude et l'analyse de ce tiers-lieux, ni de la SCIC créée par les fondateur.ice.s de la SCOP la Licorne pour gérer et animer le site. Bien que ce sujet, à lui seul, pourrait amplement faire l'objet d'un travail de recherche. Cependant, il faut retenir de cette création trois impacts sur la SCOP et sa gouvernance.

L'intrication financière, juridique et humaine entre les deux coopératives va engendrer de nombreuses tensions. Les redevabilités entre les structures ne sont pas toujours claires. D'autant qu'elles se dotent de redevabilités communes : « *Incarner l'esprit de coopération ; Représenter la SCIC avec les autres lieux ; Être garant de la raison d'être ; Être ambassadeur de la raison d'être* » (CR de la réunion du 13 juin 2023 intitulée « Évolution et structuration de la gouvernance SCOP & SCIC »). Le Laboratoire et son équipe de deux salariés sont gérés par un duo composé de deux des co-fondateur.ice.s, qui occupent respective les rôles de DG et de Président. Les équipes de la Licorne, définie comme « *la source du Laboratoire* », vont balancer -selon les circonstances- entre deux postures. L'une est la coopération totale entre pairs égaux, puisque le cercle Laboratoire est un cercle parmi d'autres dans l'écosystème Licorne. L'autre est une posture externe, de supériorité par rapport à la SCIC. Cette attitude est nourrie par l'antériorité de la SCOP, le fait d'être le principal client de la SCIC (loyers d'occupation des lieux + locations de salles de formation et facilitations). Enfin, par un système de mise à disposition de ressources humaines, c'est la SCOP qui porte 50% des salaires de la direction générale, de la communication et de la gestion financière et administrative de la SCIC. Comme le souligne les statuts de la SCIC dans son Préambule : « *Le Laboratoire basé à Marseille a été initié et incubé par l'équipe de la Licorne qui a réuni tout son savoir-faire en ingénierie créative de projets multi-acteurs et financière* ». Enfin, il faut également souligner que la SCOP est caution solidaire auprès des financeurs de la SCIC. Or, le modèle économique de cette dernière n'est pas garanti. Les deux structures affichent de lourdes difficultés récurrentes de trésorerie. Il en résulte des tensions dans les relations entre les deux équipes, et entre les quatre fondateur.ice.s qui demeurent actifs dans l'écosystème SCOP/SCIC². Comme le résume #11-F : « *Parfois, j'ai l'impression que le Laboratoire, c'est un enfant né sous X, tu vois ! Personne ne veut reconnaître la paternité ou la maternité, ni chez nos partenaires, ni même à la Licorne* ». Le deuxième impact de l'ouverture du Laboratoire est la création d'un véritable écosystème de partenaires autour du tiers-lieux dont les deux coopératives profitent en « s'auto-alimentant ». Nous pouvons identifier plusieurs types de partenaires. Il y a les structures institutionnelles (ANRU, URSCOOP, CRESS, universités, laboratoires de recherche, Chambre de commerce et d'industrie, Port autonome de Marseille, Métropole de Marseille, mairies du 4^{ème} et de Marseille, organisme certificateur, etc.). Il y a les partenaires financiers comme les banques (CEPAC, Crédit Coopérateur, Banque des Territoires) mais aussi France Active, le cabinet d'expert-comptable, les personnes morales qui prennent des parts au capital de la SCIC. Les clients des deux coopératives constituent également un réseau solide, voire solidaire, car la grande majorité sont des organisations de l'ESS. Les cohortes de personnes formées par la Licorne commencent également à construire un réseau. Enfin, il y a la toile locale des associations, citoyens, politiques, entreprises... tous voisins qui partagent le même territoire de proximité.

Le troisième impact de la création de la SCIC est la complexification de cet écosystème. La profusion de projets et de sujets ne facilitent pas la compréhension de ce que sont la Licorne, le Laboratoire, leurs missions, leurs raisons d'être et leur gouvernance. À tel point qu'un consultant, financé par France Active en octobre-novembre 2025 pour réaliser un DLA organisationnel et financier « *de l'écosystème Licorne x Laboratoire* », liste neuf activités principales regroupant 36 catégories d'offres. Cette complexification fait émerger des nœuds de tensions structurelles. Une mission de diagnostic stratégique, confié en mars 2024 à un consultant, fait ressortir clairement ceux-ci. Le consultant dresse une liste de sept nœuds majeurs et de neuf autres. Il s'agit, par exemple, de : L'appétence pour l'exploration vs la nécessité de rationaliser l'exploitation ; La place de l'ESS et du secteur public dans la clientèle

² En effet, l'un.e des fondateur.ice.s de la Licorne -l'architecte- a pris ses distances au moment de sa maternité début 2023, puis est partie faire une thèse en philosophie. Elle est restée associée mais ne s'implique plus dans la gouvernance de la Licorne.

vs la volonté de développer son action vers les entreprises corporate ; L'incarnation dans un lieu vs l'organisation, le réseau ; L'approche par projet vs l'approche par produits ; La recherche (temps long) vs l'action (temps court) ; L'usage d'une terminologie inspirée par l'émotion vs la lisibilité de la raison d'être et de l'offre ; L'écosystème comme un tout vs les parties qui composent la Licorne et le Laboratoire ; Le niveau d'engagement (y compris émotionnel) vs le soin dû aux « licornes » ; L'intention-le désir vs le principe de réalité ; L'énergie donnée à l'interne vs le besoin de se développer vers l'externe ; l'IC vs l'IA.

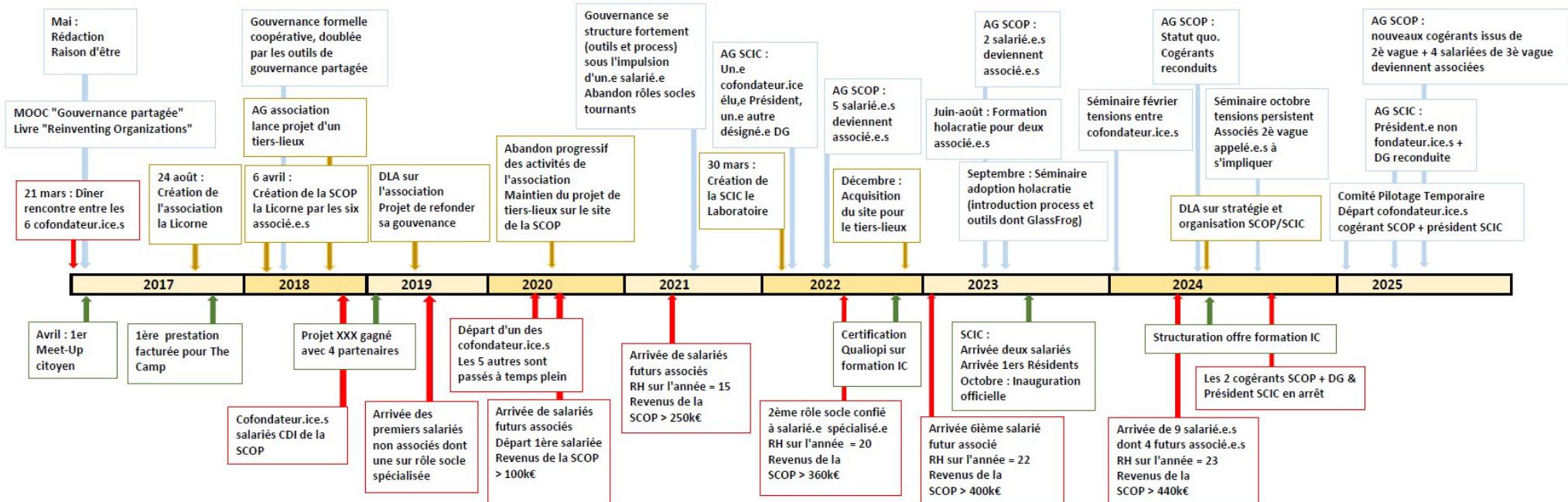
On comprend, par la description de ce contexte, que la Licorne et le Laboratoire sont lancés dans une sorte de course en avant. Au sein de la SCOP notamment, chaque cercle, largement autonomisé, développe ses projets et donc recrute en proportion. Ce sont principalement les offres de nouveaux services en formation et accompagnement qui induisent ces embauches. Cependant, deux recrutements -sur une dizaine- concernent aussi un nouveau projet en appel d'offre gagné par la Licorne. Le niveau générationnel se rajeunit encore par rapport à la période précédente de recrutement. Hormis deux profils seniors, les nouvelles licornes sont à 80% nées après 1991. En revanche, elles sont toutes de genre féminin, y compris dans le cercle technique (IA) et dans le cercle Prospection-Développement. Autre spécificité de cette troisième vague toutes ont déjà une relation avec l'ESS, soit liée à des engagements militants (sociétaux ou environnementaux), soit à leur parcours professionnels. Elles sont également toutes arrivées à la Licorne en répondant à des offres d'emploi.

Le dernier élément qui caractérise l'arrivée de cette nouvelle génération de « licornes », embauchées entre mai et novembre 2024, est la situation de crise de gouvernance dans laquelle l'écosystème étudié s'enfonce depuis la fin de 2023. Deux séminaires, l'un en février 2024, l'autre en octobre, n'ont pas dénoué les conflits entre les fondateur.ice.s sur les choix stratégiques à faire. « *Lorsqu'on s'est réuni pour définir notre stratégie de développement, début 2024, il y a eu clairement un non-alignement entre ceux qui voulaient stabiliser ce qu'on avait créé et ceux qui voulaient continuer à être des précurseurs, à développer,* » relate #3-F. L'assemblée générale de juin a même entériné cette situation où plus rien n'évolue en reconduisant les deux co-gérant.e.s pour deux ans. Le compte-rendu de cette AG est d'ailleurs symbolique d'une dynamique au point mort. Les huit résolutions votées se limitent à l'approbation des comptes et quitus, l'affectation du résultat (moins de 25 k€), la non-application de l'engagement de souscription, la constatation du montant du capital social, l'absence de candidature au sociétariat, le renouvellement du mandat des cogérants, le renouvellement du mandat de révision de l'URSCOP et le pouvoir au porteur du PV de l'AG. À partir de l'été 2024, les quatre fondateur.ice.s sont de plus en plus souvent absents des locaux de la Licorne et du Laboratoire pour « raison de santé ». Surmenage, épuisement, burn-out sont évoqués. Les deux coopératives continuent malgré tout à fonctionner mais le malaise grandit. Les cinq associés de la deuxième vague (2022-2023), qui sont tous également leaders de cercle, tentent de garder un cap de l'activité. Cependant, sans co-gérants de la SCOP, ni DG et Président de la SCIC, les questionnements s'installent sur la vision, la stratégie, la dynamique évolutive de l'écosystème. D'autant que, contrairement à la culture de transparence de l'information que sa gouvernance holacratiche instaure en valeur essentielle, il n'y a pas de communication sur ce qui se joue entre les quatre fondateur.ice.s. Le séminaire de février 2025 est le point culminant de cette crise. Les cinq associés arrivés en 2022 et 2023 annoncent le départ de deux fondateur.ice.s -acté fin mars 2025- et la mise à l'écart des deux autres, en attendant les assemblées générales des deux structures. Ces AG devront désigner deux nouveaux co-gérants à la SCOP et un nouveau conseil d'administration et Président pour la SCIC. Ces cinq associés de la deuxième vague se constituent également en un Comité de Pilotage Temporaire (CPT). Ils sont rejoints dans ce CPT par l'associé.e de 2017 qui s'était mis.e en retrait en 2023 lors de sa

maternité puis pour la rédaction de sa thèse. Le 24 mars 2025, une AG extraordinaire de la SCOP désigne deux nouveaux co-gérants parmi ces cinq associés. Quelques jours auparavant, une réunion du CPT les a désigné à l'issue d'une élection sans candidat. Pour la première fois depuis sa création, la Licorne n'est plus gouvernée par ses fondateurs. Le 18 juin 2025, l'AG ordinaire de la SCOP votent l'arrivée de quatre nouveaux associées coopératrices, issues de la troisième vague de recrutement de la Licorne. De son côté, l'AG ordinaire de la SCIC du 10 juin élit un nouveau conseil d'administration de dix membres pour le Laboratoire. Aucun ne fait partie des fondateur.ice.s de l'écosystème. Le 20 juin, lors de sa première réunion, ce CA désigne un président qui n'est pas un.e associé.e coopérateur.ice de la SCOP mais un.e représentant.e d'une partie prenante de la SCIC. Le nouveau CA confirme en revanche le poste de DG à la personne co-fondatrice qui occupait cette fonction depuis 2021.

Au terme de cette première partie du chapitre IV, nous disposons de quelques éléments d'analyse sur les problématiques qui se jouent dans notre écosystème et qui vont être mis en évidence dans le traitement des entretiens semi-directifs donc nous présentons les résultats dans la partie suivante. Auparavant, nous proposons une vision synthétique de l'histoire de l'ensemble Licorne/Laboratoire dans la frise chronologique suivante :

Figure 6 – Frise chronologique des événements marquants de la vie de la Licorne et du Laboratoire de mars 2017 à juin 2025



Légende :

- événement relatif à la gouvernance
 - événement relatif aux RH et finance
 - événement marquant de la vie de la SCOP et de la SCIC
 - événement dans l'activité

2. Quelle holacratie pour la Licorne et le Laboratoire

Le traitement qualitatif des entretiens semi-directifs, ainsi que les enseignements de la monographie, nous permettent dans la partie 2 de ce chapitre IV de présenter les résultats de notre étude. Nous ferons tout d'abord une analyse de l'holacratie pratiquée dans l'écosystème Licorne/Laboratoire. Puis nous aborderons les tensions qui s'expriment dans ces usages. Enfin, nous mettrons en perspective la juxtaposition de la gouvernance holacratique et de la gouvernance statutaire coopérative et son impact.

A - Une adaptation à l'holacratie inachevée mais salvatrice

Lorsque nous commençons notre travail en septembre 2024, le passage à l'holacratie date d'un an à peine. Le recul sur les pratiques est encore difficile pour certains. Pour les personnes arrivées avant l'automne, la distinction entre la gouvernance partagée et holacratie est parfois floue, d'autant que de nombreux éléments sont similaires. Cependant, toutes reconnaissent un avant et un après. Elles citent à ce sujet deux éléments :

- L'implantation du logiciel GlassFrog

L'objectif original de ce logiciel est d'être le support des pratiques holocratiques. Il est, en fait, également utilisé comme outil pédagogique. En effet, les « licornes » mettent à son profit la visualisation très claire de l'organisation en cercles et la présentation explicite des rôles et de leurs redevabilités. Comme le souligne #9 : « *Quand on démarre, avec une gouvernance aussi innovante, ça permet un peu de se saisir de la chose de manière très concrète, la présentation est très visuelle et interactive, c'est bien. Ça peut être utile.* » C'est d'ailleurs, cette fonctionnalité qui sera conservée lorsque les structures décideront de ne plus utiliser GlassFrog. La proposition viendra du responsable du cercle Outils numériques car « *dépenser de l'argent pour un outil qu'on n'utilise pas vraiment, moi je ne suis pas pour* ». Gratuite, la fonction de visualisation est toujours accessible. Mais la fonction de suivi des rôles et des redevabilités, ainsi que celle du pilotage des réunions de triage et de gestion des tensions - devenues payantes avec le nombre de comptes qui dépasse la dizaine - seront transférées dans un fichier partagé de type Excel.

Cependant, ce n'est pas sa dimension payante qui ressort des critiques exprimées à l'encontre de GlassFrog et qui explique son faible usage. Le logiciel est jugé -même par ses supporters- trop lourd à utiliser, trop procédural, peu ergonomique. #10 parle « *d'hyper-formalisation des modes de travail* ». Or ce mouvement va à l'encontre de l'objectif recherché par la gouvernance : « *Il faut quand même une très forte rigueur pour l'utiliser... Je trouvais que ça amenait à avoir plus de rigidité que de souplesse, alors qu'en fait ce qu'on cherchait à faire, c'est de la fluidité* », (#3-F). Bref, le logiciel paraît trop « *cadré* ». Un qualificatif qui n'est, en fait, que le reflet du deuxième élément marquant de l'arrivée de l'holacratie pour les salariés : un cadre plus exigeant.

- La formalisation plus fine et plus exigeante de l'organisation du travail et des processus

« *Je me rappelle qu'il y a eu un avant et un après dans la façon qu'on a eu de formaliser, et d'aller plus loin dans ce qu'on faisait... On a réarticulé le champ lexical dans l'organisation de notre travail* ». Ce témoignage de #19 illustre une forme de contrainte ressentie par toutes les personnes interrogées, avec plus ou moins d'inconfort. Les « anciens » notamment ont verbalisé cette arrivée d'un cadre plus rigide, plus strict, sur des logiques qui existaient déjà du fait de la gouvernance partagée. « *On a mis un curseur un peu plus fort, vraiment, par exemple pour écrire en détail les redevabilité clés de chaque rôle* », confirme #12-F.

De fait, à l'image de ce duo redevabilités/rôle plusieurs piliers de l'holacratie sont bien pratiqués dans l'écosystème Licorne/Laboratoire. Ce sont ces éléments que nous allons passer en revue.

a) L'adhésion à certains piliers de l'holacratie

Trois essentiels de la gouvernance holacratische sont extrêmement présents dans les pratiques des salariés qui en revendent aisément les atouts. Il s'agit de la définition de leurs rôles et redevabilités, de l'organisation en cercles, et de la gestion par les tensions avec le triage de ces tensions lors de réunion appelées « synchros ». Il est notable que la plupart des salariés ont intégré les messages clés et aucun n'a éprouvé de réelle difficulté à répondre à nos questions sur les pratiques mais aussi les définitions de l'holacratie. En témoigne cette citation extraite de l'entretien avec #9, symbolique d'une forte réflexivité des salariés de la Licorne et du Laboratoire sur leurs pratiques : « *L'holacratie est une philosophie qui a été pensée pour adapter et transformer l'organisation du travail vers davantage de responsabilité, d'autonomie, de liberté* ».

- **Le duo redevabilités/rôle au centre du jeu**

Le fait de décrire les postes, fonctions, missions et tâches par les concepts de redevabilités et de rôles ne posent pas de problèmes aux salariés. Il y a une forte intégration de leurs sens holacratiques et des avantages que cela procure. Parmi les plus souvent cités, la clarification de ce que l'organisation attend du salarié est bien identifiée. C'est un élément positif pour eux : « *Le rôle et la redevabilité ça va ensemble. Dans les entreprises classiques : il y a plein de choses qui sont attendues de toi mais qui ne sont pas explicitées, et c'est ça qui fait beaucoup souffrir les collaborateurs. Et là, la redevabilité ça permet vachement de se dire en fait "j'ai compris ce qui a attendu de moi, c'est écrit. J'accepte de pouvoir être redevable par rapport à ça" ; et ça évite d'avoir des rôles un peu cachés ou dissimulés* ». (#9)

Les effets sur la responsabilité dans les prises de décisions sont totalement assumés par les salariés. « *C'est super de découvrir combien chacun d'entre nous, nous sommes responsables dans cette pratique de notre travail, de notre posture. On ne peut imputer nos choix qu'à nous-mêmes.* » (#5). L'un d'eux, évoque même une forme « *d'autogestion des choses* » (#6). De fait, un.e fondateur.ice (#3-F) confirme ce choix délibéré : « *On ne voulait pas une organisation tout horizontale. Avec l'holacratie, on a une très forte verticalité du fait que chacun à son niveau a de l'autorité. Dans lequel il est souverain.* » Nous avons pu constaté la réalité de ces pratiques autonomes : Facilitateur démarchant une structure pour une formation et décisionnaire sur le montant facturé ; Responsable Finance décidant des dates de paiement des factures fournisseurs sans en référer aux donneurs d'ordre ; Gestionnaire du lieu mettant en location un bureau normalement occupé par la Licorne ; Responsable d'un projet d'intégration aux métiers « *verts* » choisissant les personnes intégrant les cohortes d'apprenants. Dans les modalités de prise de décision, les salariés citent également spontanément le processus de sollicitation d'avis comme une pratique intégrée. « *Ce qui est chouette, c'est de pouvoir demander l'avis à quelqu'un de l'équipe qui travaille pas du tout sur mes sujets. Et je prends en compte cet avis ou non, mais je peux bénéficier de ses petits warnings* » souligne, par exemple, #8.

Le niveau de responsabilité est non seulement assumé mais apprécié par les salariés car il leur confère une grande autonomie. « *Je trouve qu'on est dans une équipe hyper autonome où chacun fait un peu sa vie, personne est sur son dos et chacun a l'air de savoir ce qu'il fait. En tout cas ça fonctionne. Ça marche en termes d'épanouissement, en tout cas en ce qui me concerne, puisque j'ai jamais été aussi bien quelque part. Je trouve ça génial d'avoir une boîte comme ça* », s'enthousiasme #7. Cette autonomie est reliée à l'absence de chef et au côté « *infantilisant de l'évaluation* » : « *Si tu connais ton métier, tu sais ce que tu as à faire en vrai.*

Pas besoin d'un responsable pour te dire à toi ce que tu dois faire. » (#4). L'autonomie est également assimilée à une forme de liberté. « *Même si nous sommes toujours en collaboration, les uns avec les autres, nous sommes très libres de nos choix* », confirme #5. Cette liberté correspond aux profils de la plupart des salariés (15 sur 20) qui ont fait des choix de vie, de réorientation, de break, dans leur parcours professionnel. Cette liberté favorise également une dynamique de propositions et d'innovation. En résulte un foisonnement de projets et d'activités puisque l'offre de la Licorne et du Laboratoire compte pas moins de 36 activités dans la cartographie réalisé par le consultant du DLA financé par France Active en octobre 2024.

Enfin, cette autonomie, induite par l'application du concept holacratique redevabilités/rôle, conduit certains à s'identifier à des autoentrepreneurs. Quatre personnes se décrivent ainsi : « *On est un peu tous des micros-auto-entrepreneurs* » (#8), « *On est dans une structuration d'auto-entrepreneurs* » (#15), « *J'ai presque l'impression d'être à mon compte* » #7, « *Je suis comme une presta* » (#6).

Si l'application du duo redevabilités/rôle a clairement un impact sur les postures des salariés, elle a également un effet sur l'organisation dans son ensemble. En effet, au plus fort de la crise de gouvernance -caractérisée par l'absence des deux cogérants de la SCOP et du duo Président/DG de la SCIC-, l'écosystème a continué à fonctionner. Toutes les personnes interrogées -même si c'est à des degrés différents- attribuent à l'autonomie issue de l'holacratie une part dans la résilience de la structure durant cette crise. Le témoignage de #7 résume parfaitement la teneur de tous les entretiens menés : « *La vertu de l'holacratie, je pense, c'est que ça a permis à chacun de continuer de faire ce qu'il faisait. Et de trouver des ajustements très facilement pour aller vers d'autres sujets, venir remplir des trous que leur absence a créés dans la raquette. Parce que, y a quand même 4 personnes d'un coup qui sont parties, avec des fonctions hyper importantes, et notre mode de travailler a permis tout de suite à tout le monde, sans s'en parler, sans savoir ce qui se passait, sans communiquer sur ce qui se passait non plus, de venir remplir les trous, et de garantir le fonctionnement régulier de la structure.* » Cette adaptation ne s'est pas faite sans créer un mal-être, nous le verrons dans la partie sur les tensions. Mais, de fait, nous avons pu observer que toutes les activités externes (du tiers-lieux comme de la Licorne), et internes (communication, finance, outils numériques, gouvernance) se sont poursuivies.

• La gestion par les tensions plébiscitée

Expliquer l'approche holacratique des tensions et ce qu'est le triage des tensions n'a pas présenté, non plus, de difficultés pour les salariés interrogés. Même si certains -environ la moitié d'entre eux- reconnaissent leur étonnement en découvrant cette approche positive de la tension à leur arrivée dans l'une ou l'autre des structures. Ils affirment avoir facilement intégré cette posture après un premier temps d'adaptation. Nos observations pendant les réunions de triage ont confirmé la pratique de ce mode de gestion des activités et des pratiques internes. Deux éléments reviennent dans les entretiens qui expliquent l'intégration de cette gestion par les tensions.

Tout d'abord, l'explicitation des problèmes, vécue positivement par le salarié dans son exercice professionnel mais aussi dans ses interrogations face aux pratiques internes (soin du lieux, soin des personnes). « *T'es responsable de tes tensions et t'as pas besoin de les cacher sous le tapis,* » explique #1. « *Au contraire rends-les visibles, explicite-les, cherche de l'aide* ». Cette pratique est donc censée protéger le bien-être du salarié. « *Non seulement on a cet espace de parole, mais en plus, on est aiguillé, appuyé et conduit à trouver des solutions. C'est-à-dire que là, on ne vient pas se plaindre, on ne vient pas montrer du doigt, on vient avec une*

problématique et on a une solution en sortie de cette problématique qui apaise », témoigne #5. Mais la gestion des tensions est également perçue comme un façon de protéger l'organisation. « *Adresser une tension, c'est tirer tout le monde vers le haut. Car tous les organismes ont des tensions. Même si tu les dis pas, elles existent quand même, et du coup elles se larvent et elles explosent de façon incontrôlée ailleurs ; Et elles font beaucoup plus de dégâts* », juge #19.

Les salariés soulignent, ensuite, l'efficacité de la prise de décision qui suit l'exposition d'une tension. Même si des salariés trouvent parfois laborieux le process (voir annexe n°07). À l'image de #19 : « *La méthode elle-même, je la trouve fastidieuse. Il faut dire depuis quel rôle tu parles, à quel rôle tu t'adresses, quel type de tension, projet, partage d'informations, on l'adresse à qui, on le valide, et tout ce truc-là. Je trouve qu'il y a beaucoup de formalisme, et dans des moments où on a besoin d'échanges, de pouvoir se dire les choses, sans toujours qu'elles rentrent complètement dans une case, ce formalisme, ça tue un peu l'authenticité de pouvoir se dire les choses.* » Malgré tout, ils reconnaissent l'efficacité de la méthode. « *T'as une vraie sensation d'avancer et d'efficacité dans la réunion. En général, tu sors avec plus d'énergie que quand t'es arrivé, ce qui est rare pour une réunion. Il y a une notion d'efficacité forte dans le triage des tensions* » affirme #15.

Enfin, l'élément-clé du pilotage de l'activité par les tensions est la circulation de l'information, sa transparence. Nous verrons dans la partie sur les tensions, que c'est un élément stratégique pour l'holacratie mais également son point faible. Lorsque cette transparence fait défaut, que cette règle du jeu de la gouvernance holocratique n'est plus respectée, il y a crise de gouvernance. Et c'est le recours à cet élément, obligatoire dans l'identité coopérative, qui a fait avancer la résolution de la crise. Elle est donc présente mais insuffisamment selon les salariés.

• Des réunions efficaces facilitées par des rôles reconnus

La pratique du triage des tensions par les acteurs de la Licorne et du Laboratoire confirme de fait la présence des réunions de triage recommandées par l'holacratie. Elle concerne notamment dans l'écosystème étudié les réunions de triage opérationnels. Comme le résume #3-F : « *Le pilotage dynamique du projet par les tensions ça c'est vraiment l'holacratie. En opérationnel, c'est vraiment vraiment génial* ». Elle est également présent dans les autres réunions de gouvernance et stratégiques.

De la même façon, nos observations et les entretiens confirment la désignation d'un.e secrétaire à chaque triage ainsi que la place centrale du facilitateur. Les témoignages soulignent d'ailleurs la difficulté à assurer ce rôle. Comme en témoigne #15 : « *J'ai pris le rôle de facilitateur.ice des réunions de triage, très vite... C'est pas forcément confortable. Parce que des fois quelqu'un arrive avec une tension qui est pas du tout claire. Or, le rôle du facilitateur ou de la facilitatrice, c'est justement d'aller tirer les vers du nez.* ». Parfois il s'agit au contraire d'écartier une proposition de tension. Comme l'explique #4 : « *Ça demande une capacité de synthèse et de reformulation hyper compliquée. Pour avoir essayé le job pendant nos réunions internes dans mon cercle, moi je suis incapable d'interrompre quelqu'un pour lui dire "c'est pas le sujet". Ce n'est pas évident. Tout le monde n'est pas #13* ». Cette citation est intéressante car elle pointe du doigt un.e salarié.e qui assume très régulièrement cette fonction dans les réunions de triage de gouvernance ou d'équipe. Son profil marque de tout son poids l'importance du rôle de facilitateur tel que nous avons pu le décrire dans la partie sur l'holacratie du chapitre II. Cette personne, membre du cercle Gouvernance, et formée à l'holacratie -donc à l'aise avec ces concepts et outils-, facilitateur.ice et expert.e de l'IC, associé.e de la Licorne, devient cogérant.e en juin 2025.

- Des cercles en évolution régulière

Tout comme la dynamique rôles-redevabilités et le triage des tension pour piloter l'activité et l'organisation, la structure en cercles est bien présente dans l'écosystème Licorne/Laboratoire. Elle est également mouvante comme le prescrit la théorie de l'holacratie.

Le cercle ultime rassemble les deux structures. Cependant, il nous faut noter que le cercle Laboratoire a du mal à trouver sa place dans cet édifice. « *Au moment où l'holacratie arrive, on a eu le tiers-lieux qui est arrivé en même temps. On s'est demandé : est-ce que c'est un cercle ou une structure ? On s'est un peu emmêlé les pinceaux quoi. Parfois le Laboratoire était intégré, parfois non. Maintenant je pense qu'on commence à y voir plus clair avec le cercle opérationnel Laboratoire, des rôles bien définis, occupés par les personnes qui sont en contrat avec la SCIC. Là ça fonctionne* », détaille le leader du cercle du tiers-lieux. Cette difficulté à placer le Laboratoire dans le cercle ultime reflète les difficiles relations entre la SCOP et la SCIC. Liées intrinsèquement par leurs fondateurs identiques, leur raison d'être, le montage juridique et financier ainsi que par la position de la Licorne en tant que résident (et donc client) principal du Laboratoire.

Ce flou entourant les frontières du cercle ultime a des répercussions sur l'existence du *board circle* tel qu'il est décrit par Brian Robertson. Il n'existe pas à proprement parler. En revanche, le conseil d'administration de la SCIC, présente des similarités avec un *board circle*. Y sont effectivement présents les salariés (identifiable au *rep link*), les partenaires financiers (représentant la dimension économique), les associations locales et la Ville de Marseille (représentants l'environnement du Laboratoire), des partenaires, des résidents, des bénéficiaires et enfin le Président.e (identifiable au *lead link*). Du côté de la SCOP, en revanche, il n'existe pas de conseil de surveillance. Seuls existent statutairement les membres de l'AG (14 personnes aujourd'hui, représentant uniquement des salariés ou ex-salariés de la Licorne) et le duo de cogérant.e.s (tous deux salarié.e.s et associé.e.s).

Du côté de la gouvernance opérationnelle, en revanche, l'organisation en cercles est bien ancrée dans l'écosystème étudié. Que ce soit dans les documents (voir annexe n° 06 sur l'onboarding des salariés par exemple), ou l'aisance des salariés interrogés à décrire le concept et à définir le, ou les, cercles dans lesquels ils ont un rôle ou, enfin, par les pratiques observées, les cercles font clairement partie de l'organisation. La mise en place de l'holacratie a, en fait, formalisé un fonctionnement préexistant, qui remettait déjà en cause l'organigramme hiérarchisé avec service, département et direction. « *La touche holacratique est venue vraiment formaliser les cercles en précisant ce qu'il y avait derrière. On fonctionnait comme ça avant l'holacratie, mais sans l'exprimer clairement. Par exemple, on parlait du triangle formation, parce qu'on était trois* », se rappelle #1. « *On fonctionnait aussi beaucoup par binômes* ». Les cercles de la SCOP Licorne connaissent une dynamique similaire à celle décrite par Brian Robertson afin de s'adapter aux besoins de l'organisation. « *L'intérêt de cette symbolique du cercle est sur la logique cellulaire* », explique #13. « *C'est l'idée que l'organisation est un organisme vivant, composé de cellules qui se multiplient, se démultiplient, se regroupent, se redécoupent. Il y a vraiment cette dynamique-là ici.* » Plusieurs exemples sont cités lors des entretiens et notre observation confirme cette dynamique. Ainsi, la fin d'un projet signe le départ des développeurs mais les besoins de l'organisation requièrent que l'un d'eux reste et prenne en charge un cercle intitulé Outils numériques. « *Entre les cercles, les rôles, les tensions, on a un organe qui s'adapte beaucoup, on peut vraiment bouger les lignes de façon très fluide* », conclut #19.

Cependant, le cas de la création du Cercle de Pilotage Temporaire est l'exemple le plus représentatif de cette adaptabilité de la structure à générer des cercles pour répondre à un besoin. Comme nous l'avons expliqué auparavant, ce sont les associé.e.s de la deuxième vague, accompagné.e.s par un.e fondateur.ice ex-salarié.e, qui vont créer ce cercle. Se dotant d'une

raison d'être (gérer le conflit entre fondateurs et trouver une solution à la crise), se répartissant les rôles entre eux (enquête, médiation, juridique, financier) et fonctionnant en intelligence collective, le CPT a façonné la résolution de la crise. Il organisera et animera le séminaire interne Licorne-Laboratoire de février 2025, qui présentera la situation à tous les salariés. Il se réunira pour redéfinir les rôles et redevabilités des gérants de la Licorne. Il procèdera à une élection sans candidat pour désigner deux d'entre eux comme futur.e.s co-gérant.e.s. Enfin, le travail du CPT conduira à l'AG Extraordinaire de mars 2025 où les six associés membres du CPT, représentant également les cinq associés absents, prendront acte de la démission de leurs postes des deux anciens co-gérant.e.s et éliront formellement ceux désignés lors de leur réunion précédente. La méthode comme l'engagement de ce groupe fait l'admiration de leurs collègues. « *Le fait qu'il y ait eu ce cercle de transition, qui s'est mobilisé et qui a tout absorbé et géré le truc, et tout du long en collectif, ça, je pense que c'est ce qui a sauvé l'entreprise. Qu'il n'y ait pas qu'un seul individu qui gère le truc. Que, à un moment donné, ce collectif-là fasse corps, se soude, reste soudé et dise : "c'est nous qui allons aller au bout du truc et on va pas se lâcher et on va traverser ça et toutes les conséquences qu'il y a derrière". C'est hyper puissant.* », témoigne #16. Il est également à noter que pour son travail, le CPT a eu recours à une médiatrice, pratique extrêmement valorisée dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Comme le souligne #15 : « *Ils sont allés chercher de l'aide. C'est pas du tout anodin ça. Le nombre de boîtes qui se replient sur elle-même en disant "on a les recettes en interne. De toute façon faut pas que ça se sache." Au contraire, ici, on va chercher de l'aide parce qu'on sait l'apport de la facilitation et du regard extérieur. Parce que c'est comme ça qu'on fait pour les autres.* »

Cependant, malgré l'ancrage de l'holocratie dans l'écosystème Licorne-Laboratoire que nous venons de démontrer, la crise de gouvernance a eu des effets négatifs sur certains éléments de la gouvernance holocratique.

b) Les effets de la crise sur les pratiques holocratiques

La première victime de cette crise est la raison d'être de la Licorne. Alors que, selon #2-F, « *la raison d'être est la première chose que nous avons calé en 2017* », et que celle-ci a été régulièrement révisée depuis (en 2020 puis en 2022), celle-ci n'est plus retravaillée. Un constat d'échec pour #13 : « *La raison d'être et de la vision, ça fait 2 ans qu'il faut qu'on y travaille mais qu'on n'y va pas... la seule fois on y est allé, c'était y a un an et demi. On avait fait un séminaire et c'est parti en cacahuète, parce qu'il y avait déjà en sous-marin, les enjeux des cofondateurs.* » Or, les salarié.e.s arrivé.e.s en 2024, engagé.e.s dans l'ESS et formé.e.s à l'importance d'une raison d'être, souligne cette absence. Elle est un facteur de désengagement pour ces personnes. « *J'y vois pas encore clair sur le projet. C'est quoi nos valeurs et nos marqueurs qui définissent nos lignes rouges. Quelle est notre ligne politique de fond ? Sur quoi on veut prendre position ? Est-ce qu'on considère qu'on est un acteur qui doit prendre position sur certains sujets ? Est-ce qu'on est militant ? Il y a une tension autour du projet et de sa raison d'être qui n'est pas clairement définie* », avoue #16. Un sentiment partagé par #6 : « *La raison d'être ça se réoriente, une vision ça se redit. Je ne sais même pas où la trouver.* » Ce malaise rejaillit sur les salarié.e.s historique.s de la Licorne. « *J'ai l'impression qu'il manque une vision globale maintenant* », confie #4. « *Il y a beaucoup de choses qui ont un peu ébranlé certaines valeurs ou principes ou cultures de notre entreprise. Du coup elles ne sont plus vraiment claires pour tout le monde. Il y aurait la nécessité vraiment de pouvoir se poser, repenser le sens, le collectif, réaffirmer ce qu'on veut, ce qu'on veut pas et tout ça.* », affirme ainsi #7.

Autre élément, pourtant essentiel à l’holacratie, délaissée par la crise de gouvernance : la prise de décision intégrative (ou gestion par consentement-GPC). « *La méthode de la gestion par consentement n'est plus trop utilisée alors qu'elle est fondamentale* », reconnaît #13. De l’avis des anciennes « licornes », sa pratique était courante avant même l’adoption de l’holacratie. « *Au début, toutes nos prises de décisions se sont faites par GPC* », se souvient #10-F. En ligne avec les informations recueillies pendant les entretiens, nous n’avons pas observé de réelle GPC en neuf mois de réunions, que ce soit pour des décisions stratégiques -car tout est gelé par le conflit entre co-gérant.e.s- ou pour des décisions plus opérationnelles. Cette disparition des prises de décisions intégratives renvoie, selon un.e salarié.e (#16), à l’absence également de « *vrais tensions* » en réunion de triage : « *Ça me surprend toujours qu'il y ait peu de tensions. Des vraies tensions, des tensions où il faut vraiment prendre des décisions structurelles de métier, ou des tensions un peu financières, de validation de budget, prendre des décisions sur des gros contrats, des réorientations budgétaires, des choix stratégiques. Là, on pourrait faire de la GPC. Et du coup je me dis "S'il y a peu de tensions en réunion de triage, c'est qu'en fait les tensions sont traitées ailleurs". Ça se passe où, en fait, ces décisions-là ? Donc les outils ne suffisent pas pour dire qu'on est vraiment en gouvernance partagée.* » De la même façon, l’élection intégrative semble être oubliée dans les pratiques. Les rôles de facilitateur.ice ou de secrétaire ne font pas l’objet d’une élection sans candidat. Le processus de désignation de ces rôles, selon nos observations, est très aléatoire. Il relève plutôt du registre *ad hoc* et entérine le fait que ce soit souvent les mêmes personnes qui assument de fait ces rôles. Il faut cependant noter que cette élection intégrative a fait un retour remarqué pour le choix des nouveaux cogérants. Le fait est cité lors des entretiens qui se sont déroulés après le mois de mars 2025.

Enfin, une autre victime de la crise de gouvernance ont été les réunions de gouvernance. Le processus (remise à plat -grâce aux tensions- des redevabilités, des rôles et des cercles) n’a pas pu se développer. Bloquées au niveau des co-fondateur.ice.s en conflit, les tensions de gouvernance ne pouvaient être abordées. Aussi, les quelques réunions de gouvernance qui se tiennent sont jugées « *peu fréquentes, peu intéressantes* » (#6). Ces pratiques non claires de réunions ont brouillé parfois la distinction entre types de réunion. Ce qui fait dire à #16, « *J'aimerais bien, en vrai, qu'on structure un peu plus nos temps strictement gouvernance, strictement opérationnels et strictement stratégiques. Et qu'on ait des réflexions aussi un peu plus régulières, animées, sur c'est quoi être salariée de la Licorne, de quoi on a envie, nos conditions de travail, etc.* ».

Ces tiraillements dans l’application de l’holacratie font dire à #16 : « *On en est encore à une phase dappropriation de lholacratie et de la gouvernance partagée. On sapproprie les outils pour linstant.* » Un avis partagé par #11 : « *Aujourd’hui je dirais qu'on est dans une esquisse de lholacratie.* »

Enfin, pour clore cette partie qui nous permet de caractériser et d’analyser la forme d’holacratie appliquée dans l’ensemble Licorne-Laboratoire, il faut souligner l’absence totale de deux éléments, sans que cela soit en lien avec la crise de gouvernance.

c) Des absences notables qui hybrident l’holacratie version Licorne

Le premier de ces éléments est la constitution holacratische. Ce texte, nous l’avons vu dans la revue de littérature du chapitre II, traite de la façon de gérer le pouvoir. Corpus de toutes les règles, elle instaure et fonde l’adhésion de tous à la gouvernance holacratische. D’ailleurs, un.e des salarié.e.s de la Licorne (qui a déjà travaillé dans une structure à gouvernance holacratische), valorise le rôle de cette constitution. « *En holacratie, la constitution c'est le livre qui va définir toutes les règles de fonctionnement... C'est censé être une espèce de charte qui définit notre*

fonctionnement. Et du coup, quand j'avais des interrogations et que j'avais besoin de me référer à quelque chose, j'allais regarder la constitution de l'holacratie. C'était ma référence, ma bible » (#16). Or, justement, c'est cette dimension « bible » qui a bloqué son intégration à la Licorne. En effet, la personne formée à l'holacratie durant l'été 2023 et qui a été chargée de mettre en place celle-ci, a trouvé que « *ça allait trop loin* ». « *Ça ne collait pas à notre culture d'organisation cette logique de Constitution, très forte, qu'il faut signer, s'engager à la respecter... Moi ça me renvoie à une dimension... religieuse ou du culte, le fait de devoir s'engager sur un texte de loi. Et ça me génère un peu d'allergie, et on a décidé avec #3-F de ne pas l'adopter.* ».

Le second élément absent de l'holacratie dans la gouvernance de la Licorne et du Laboratoire est le double-lien. Il existe bien des leaders de cercle, assimilables au *lead link*. Cependant, le choix de ces leaders n'est pas explicité. Il est le fait des co-fondateurs, sans processus définis. Chacun s'est positionné selon ces préférences et compétences comme leader de cercle s'il le désirait. Puis, par connaissance -liens d'amitiés ou de parenté- ou par l'identification de personnes salariées dont l'un ou l'autre des co-fondateurs jugent la pertinence sur ces fonctions, des professionnels sont recrutés et placés sur des rôles de leaders de cercle. De plus, Brian Robertson assimile le *lead link* à un « *manager d'équipe* » et le document d'onboarding de la Licorne le présente un peu comme le héros de son cercle, à « *la posture exigeante* ». (voir annexe n° 06). Pourtant, comme le précise #13, « *par rapport à une application stricte de l'holacratie, les leaders de cercle chez nous sont beaucoup moins décisionnaires. Ici, les décisions dans le cercle sont prises plus collectivement dans la coopération.* » Notre pratique au sein d'un cercle et nos observations ont confirmé cette application plus souple du rôle de leader. Quant au second lien, le *rep link*, il est carrément absent. Le leader assume largement ce rôle (ce qui est contraire à la théorie holacratique) mais la pratique laisse aussi, à chacun, la liberté s'il le souhaite de s'exprimer au nom de son cercle lors des réunions.

Peut-être faut-il voir dans cette absence de double-lien, l'origine d'une tension forte remontée par les salariés : le sentiment d'une certain « absence de collectif fort », un effet de « silotage ». C'est ce que nous allons voir dans la partie B suivante sur les tensions qui s'expriment avec l'holacratie dans l'écosystème étudié.

B - Les tensions non résolues de l'holacratie en mode Licorne

Bien que pratiquée, intégrée et appréciée, l'holacratie génère également des tensions dans la SCOP et la SCIC. Nous en avons identifié plusieurs.

a) Le rapport à l'humain et au collectif dégradé

Paradoxalement, la gouvernance holacratique qui se revendique gouvernance partagée, fait naître une tension sur le rapport au collectif. Celle-ci est résumée dans la phrase lapidaire de #6 : « *On parle beaucoup en "je", on parle pas en "nous"* ». Les racines de cette tension sont multiples. Tout d'abord, elles tiennent à la forte structuration, au poids des cadres et des règles imposés par l'holacratie. C'est d'ailleurs un des éléments relevés par #13 qui compare la gouvernance partagée de l'Université du Nous -modèle d'origine de la gouvernance de la Licorne-. « *L'Université Du Nous est un peu plus orienté sur le relationnel et sur le prendre soin du Nous. L'holacratie est vraiment une approche managériale.* » Ce rigorisme crée une « *méfiance sur l'holacratie parce que c'est un format à appliquer qui n'est pas flexible et ajustable. Ce qui m'étonne, c'est la dimension très carrée de ces réunions de triage qui laissent du coup quasiment aucune place à l'informel, au collectif créateur* », exprime #10-F. Ce sont

donc les règles rigides des pratiques holacratisques qui sont mis en cause par les salariés du fait de leur dimension impersonnelles, déshumanisantes. « *Le système de triage, je trouvais ça génial, mais dans les faits, les gens, ils ont besoin de s'exprimer librement. Ils ne peuvent pas s'abstenir d'aller dans leur contenu* », note #4. Ce ressenti, on le voit, est puissant. Il est présent même chez des supporters qui ont implanté l’holacratie dans l’écosystème comme #3-F : « *Ça manque un peu d'espace libre et d'échange. Il nous faudrait un peu plus de temps d'expression libre. Il manque vraiment un truc sur le débat contradictoire dans l'holacratie par exemple* ». Pourtant, il existe dans les pratiques des deux structures des temps informels (déjeuners hebdomadaires, séminaires semestriels). Cependant, les déjeuners ne sont pas structurés. Et, au contraire, les séminaires sont organisés de façon très cadré, orchestrés, minutés. La gouvernance tente de créer du lien en organisant des activités de type *team building* récréatives, ce qui ne convient pas à tous les salariés. « *Il y a une forme d'injonction à la joie, à la bonne humeur* », estime #19. De même, la distinction entre le rôle et la personne qui assume ce rôle est jugée parfois déshumanisante. « *Tu incarnes un rôle mais tu n'es pas le rôle, ça c'est génial mais c'est faire fi d'une dimension : les gens ont besoin d'une identité. On est dans une société qui définit l'identité des gens par ce qu'ils font dans leur job. Donc la dilution de l'identité, c'est pas bon. Je ne suis pas sûre qu'on en tient compte suffisamment compte* », s’interroge #10-F. « *Par exemple, on a mis en posture de direction les cofondateurs. C'est difficile de déloger après, ça veut dire que tu n'es plus le directeur. Il y a une dimension d'identité qu'il ne faut pas oublier. Ce n'est pas tant le rôle que l'image. Et ça, c'est vraiment un truc qui est un petit peu sous-évalué dans l'holacratie.* »

L'autre racine de cette tension sur l'individu et le collectif est lié à l'autonomie extrême des salariés sur des activités multiples. Les postures d'autoentrepreneurs que nous avons décrites, poussent à un fonctionnement cloisonné, « *en silos* ». Celui-ci limite le jeu collectif. « *Je ne trouve pas l'approche collaborative dans cette juxtaposition d'activités,* » regrette #6. « *Il y a un réel manque de communication croisée entre tous les cercles. Il y a des réunions d'équipe, mais souvent je trouve qu'elles sont surtout thématiques. Ça permet pas forcément de parler de la vie d'équipe entre nous. Et tu vois, ça serait presque une réunion de triage qu'il faudrait sur la vie en collectif d'équipe. On est quand même deux structures finalement à vivre ensemble et y a jamais trop ce temps où chacun peut exprimer ses trucs par rapport à ce collectif* », confirme #7. Certains salarié.e.s réfutent ce raisonnement, en incriminant la grande diversité des sujets et non pas les pratiques holacratisques. Mais, lors des entretiens, la majorité des personnes ont reconnu l'effet de l'autonomie dans le travail sur la régression des temps collectifs. « *La collaboration, l'échange c'est fondamental dans le travail. Même si on travaille en indépendant, totalement autonome, on ne peut pas travailler seul, on doit faire équipe. Or, ce besoin de faire collectif est parfois un peu défaillant. On a une injonction de faire collectif, intelligence collective, et cetera. Mais l'organisation nous pousse à travailler en autonomie. Finalement entre les deux, bah faut choisir ! Et tu peux pas choisir, parce qu'il faut faire les deux ... J'ai pas envie de troquer l'un pour l'autre.* »

b) Quand le cadre renforce conflit et implicite

Le côté trop carré des pratiques holacratiche provoque un second effet contradictoire : il ferait fuir la sincérité et entraînerait le déplacement vers de l'implicite. Alors même que l’holacratie est basée sur le rejet de l'implicite. « *Le trop grand formalisme des process tue un peu cette authenticité de pouvoir se dire les choses,* » souligne ainsi #19. Cette posture mène à une approche qui « *confond confrontation et conflit* », selon #6. « *Je pense qu'ici on ne se confronte pas aux problèmes. C'est la peur du conflit qui fait que c'est tellement cadré.* ». Cette analyse est partagée par #12-F : « *J'ai trouvé face à moi une incapacité à vivre le désaccord. Comment*

coopérer dès lors ? » Ce mode de fonctionnement crée donc des sujets tabous. Il en est ainsi, par exemple, de la relation entre la Licorne et le Laboratoire, selon les salarié.e.s.

La force de l'implicite, face aux règles de l'holacratie, s'est également exprimée dans le poids que les fondateurs ont conservé malgré l'élargissement du sociétariat en 2022 et 223. Ce pouvoir informel est assumé par certains. « *Même si mon vote pèse autant qu'un autre vote, les fondateurs ont un leadership, c'est normal, bien sûr, il y a de l'informel* », reconnaît #2-F. Il relève, malgré, le plus souvent, de l'ordre du non-dit. Cela crée des tensions chez les « licornes ». L'un.e (#8) affirme : « *Il y a quand même un petit truc que je changerais ici, c'est le côté cofondateur. Il n'a pas de valeur juridique mais c'est quand même une étiquette un peu officielle. J'ai du mal à comprendre. On parle d'holacratie, de gouvernance partagée... mettre en avant ça, systématiquement, ça manque un peu d'humilité. Les gens qui travaillent ici, en fait, c'est eux qui font tourner l'équipe, la machine, et c'est ça la réalité.* » Cette frustration est également explicité par #17 : « *Cette idée que les cogérants devaient être des fondateurs était totalement implicite et jamais explicité. Mais c'était comme ça. Tout comme il y avait une sorte de cercle des fondateurs qui se réunissait tous les mardi matin. C'était un peu comme un conseil d'administration informel* ». Cette tension dans la gouverne de la Licorne est analysée également par #19 : « *Il y avait un peu un trou dans la raquette à ce niveau-là. Normalement, dans l'holacratie, ça, c'est pas tellement permis. Si t'as pas un rôle, tu prends pas une décision. Or, formellement, on n'avait pas de rôle cofondateur. Mais on voit quand même qu'il y a une forme d'influence indirecte, un besoin de reconnaissance aussi* ». La rigidité du cadre holocratique n'évite donc pas les conflits -au contraire- tout comme elle n'élimine pas l'informel. Et cela crée des tensions.

c) Entre acculturation et pratiques excluantes, la question de l'inclusion posée

Nous avons retrouvé sur le terrain et dans les entretiens menés, une problématique identifiée lors de notre revue de littérature. Il s'agit des pratiques qui créent des barrières à l'inclusion et génèrent des tensions. Parmi celles-ci, l'exigence de comprendre puis de maîtriser un jargon est cité par les salariés. D'autant plus qu'au jargon de l'holacratie (rôle, cercle, redevabilité, triage, tension) s'ajoutent dans notre écosystème des formulations propre à ce que les deux structures appellent leur culture. Ce jargon est d'ailleurs revendiqué dans le document d'onboarding (voir annexe n°06). Par exemple, appeler les réunions des syncros, les salariés des licornes ou bien utiliser le verbe jouer à la place de travailler. Ce terme faisait l'objet d'une question spécifique dans les entretiens. Elle a révélé une réelle tension autour de sa signification. Certains opposaient un rejet radical à son usage. « *J'ai envie de mordre quand j'entends ce mot* », avoue #14. « *Je ne supporte pas la novlangue permanente. Au sens de "1984", c'est à dire je prends un mot, je le dénature pour dire un autre mot à la place. Je confonds pas ça avec le jargon. Qu'on ait un langage conceptuel qui, parfois, peut devenir un jargon n'est pas gênant. C'est comme avec la tension. Si on la voit comme un cadeau, c'est là qu'on commence à glisser vers la novlangue. Non, c'est pas un cadeau. Par contre, ça parle de la différence entre ce qui devrait exister selon moi et ce qui existe réellement, et c'est super important d'en parler !* ». Cette analyse est partagée par #17 : « *L'usage du verbe jouer, ça fait partie des trucs un peu problématiques, autour de l'intrication des sujets. Intrication pro/perso, tout simplement. Et puis cette injonction aussi à l'amitié, à l'amour entre guillemets, à adorer ce qu'on fait, adorer les autres. C'est quand même du boulot !* ». À l'opposé du spectre, d'autres « licornes » ont revendiqué le terme, arguant de sa puissance positive. « *C'est important d'apporter un peu de légèreté, d'humour, de dédramatiser. En plus, dans le jeu, il y a la notion d'équipe* », explique #3-F. « *Pour moi, jouer évoque aussi les règles du jeu* », selon #13. « *Or, les règles du jeu, c'est vraiment, vraiment, une chose importante qui peut parfois faire un peu peur. Les règles du jeu sont hyper fortes en termes de culture. Ça permet d'avoir un cadre commun pour faire*

ensemble ». Les deux « camps » du verbe jouer semblent irréconciliables durant nos entretiens. Cela traduit une approche de leur culture de l'entreprise non alignée, et donc une tension.

En dehors, de l'effet de jargon, l'holacratie représente également un corpus de pratiques qui peuvent être excluantes. En effet, toutes les personnes interrogées, même si c'est à différents degrés, parlent d'une forme d'acculturation qu'il leur faut mener pour travailler avec la gouvernance holocratique. Des éléments essentiels de l'holacratie sont en cause. Ainsi l'exposition des tensions n'est pas une pratique facile. #3-F est extrêmement conscient.e de ce biais : « *C'est très compliqué de poser une tension. La dimension émotionnelle est très forte. C'est pas du tout une chose évidente, car on vient sur des tensions relationnelles, sociales, interpersonnelles. Il faut de l'intelligence collective avec de l'intelligence sociale, émotionnelle. L'holacratie, ça incite à rendre explicite, à sortir de sa pudicité, à affirmer son droit à être vulnérable* ». Tout le monde n'est pas prêts à cela dans le monde du travail. « *Quand tu apportes une tension, t'assumes que t'as un souci. Il faut avoir assez confiance en soi* », souligne aussi #15. Par ailleurs, la définition des rôles et de leurs redevabilités, nous l'avons vu, entraîne une attente vis-à-vis de la capacité d'autonomie et de prise de responsabilités des individus. « *L'holacratie semble croire que nous sommes tous au même niveau* », commente #3-F. « *C'est faux. C'est se leurrer que de croire que chacun est en capacité de prendre des responsabilités, de prendre des décisions, surtout en termes financiers* ». Selon #16, la dimension entrepreneuriale de l'organisation du travail en holacratie est même « *l'élément le plus excluant* » des pratiques de ce mode de gouvernance. D'autant que, « *avant de se retrouver dans les zones de choix,* » selon l'expression de #11-F, « *il faut comprendre assez rapidement les leviers et les enjeux. Donc, ça nécessite de la lecture, de l'interface, de discuter auprès des autres. C'est le niveau de capacité d'absorption de l'information qui est marquant et c'est un enjeu qu'on a sous-estimé longtemps.* » En effet, les co-fondateur.ice.s de la Licorne ont vécu plusieurs échecs de recrutement liés à ces éléments de gouvernance. « *Ce sont des formats qui sont exigeants, qui demandent une grande capacité de réflexivité* », confirme #10. Parallèlement, les co-fondateur.ice.s ont appris à prendre en compte un autre élément que les seuls critères de capacités (*hard et soft skills*). « *Il y a aussi une question d'envie. Il faut vraiment que la personne nous choisisse, veuille s'investir dans une forme d'organisation différente* », résume #13. « *Nous portons attention à cela lors du recrutement, aux types de personnalités qui, de notre point de vue, sont plutôt compatibles avec ce modèle-là* ». Ainsi, lors des entretiens, la difficulté est clairement abordée. « *Lors de mon recrutement c'était explicité que ce qu'ils cherchaient à évaluer c'était ma capacité à m'approprier cette culture de gouvernance partagée* », se rappelle #15. Ainsi, la Licorne et le Laboratoire considèrent-ils que la période d'essai du CDI n'est pas assez longue pour intégrer la culture de la gouvernance holocratique et propose systématiquement des CDD.

La conséquence directe de ces tensions sur l'adaptation à la culture de l'entreprise est l'homogénéisation des profils RH. « *J'ai l'impression de fonctionner avec des gens qui me ressemblent* », reconnaît #15. « *Sur une forte intelligence émotionnelle, par exemple. Une capacité de remise en question, de verbalisation de ces besoins, de ses émotions. Une capacité à être dans le dialogue plus que dans le conflit direct. Je trouve que dans nos parcours de vie, à tous et à toutes, ont un point commun : on n'a pas suivi de chemin tout tracé, on est beaucoup à avoir fait des bifurcations.* » Cette richesse de parcours permet selon les salariés, de conserver à la structure la diversité dont elle a besoin pour fonctionner en IC. Cependant, ils reconnaissent tous, le manque d'inclusivité de ce mode de fonctionnement. Dans les faits, « *on est tous blancs, à 70% des femmes, plutôt entre Bac+4 et Bac +5, avec un bagage socio-culturel important et certainement avec des QI assez élevés* », résume #14.

d) Une PMESS entre deux mondes

La tension résultant d'un déséquilibre dans l'engagement des salarié.e.s associé.e. et celui des simples salarié.e.s est une tension récurrente dans l'univers des créateurs de PME/PMI. Elle a été explicitée clairement par les associé.e.s comme par les salarié.e.s durant les entretiens. Cependant, à cette tension classique de l'univers capitaliste, le choix d'une gouvernance holacratique a rajouté une dimension à cette pression. « *Nous avons été complètement utopiques dans l'application de l'holacratie*, avoue #3-F. *C'était à la fois essentiel pour nous cette gouvernance partagée, le fait de mettre le soin du lieu et le soin des salariés en priorité... mais c'est aussi notre talon d'Achille. On s'est cramé, nous les fondateurs. Le côté sauveur-sacrifical ça nous a coûté cher.* » Une pression doublée, selon #11-F d'une trop grande différence entre le monde extérieur (celui du marché, des financeurs, de l'Etat et ses services) et celui interne de l'holacratie. « *Cette tension entre deux mondes, ça me frappe de plein fouet. D'un côté des réunions à l'extérieur avec des financeurs aux habitudes pyramidale de prise de décision, et à l'intérieur des réunions collectives avec prises de décisions partagées sur plein de sujets.* » Par ailleurs, « *c'est quand même une petite structure pour mettre de l'holacratie* », souligne également #16. « *C'est un truc un peu trop grand pour notre boîte* », renchérit #14 : « *Ces cercles de deux personnes est-ce que ça a du sens ?* » Plus que la taille des cercles, c'est la multiplicité des rôles à assumer qui crée de la tension précise #4 : « *L'holacratie c'est pas fait pour des organisations où tout le monde fait tout, tout le temps, comme nous* ». « *Je crois vraiment, sincèrement, que l'être humain n'est pas fait pour jongler avec plus de 5-6 sujets différents, avec des niveaux très, très différents* » renchérit #13. La taille de la structure est donc un facteur de tension dans l'holacratie, surtout si elle est multi-activités et dans le secteur de l'ESS.

e) Le temps c'est de l'argent ou la pression gestionnaire

Les entretiens ont révélé également une tension vis-à-vis de la gestion du temps et du rapport à la pression financière. Si les salariés reconnaissent le caractère efficace du corpus rôles/redevabilités, cercles et gestion par triage des tensions dans des réunions thématiques, ils reconnaissent aussi une relation au temps qui fait tension. L'apprentissage et l'intégration des pratiques est une première étape de la reconnaissance du temps improductif que génère le choix d'une gouvernance holacratique. « *C'est tellement chronophage d'apprendre à déconstruire,* » explique #3-F. « *Oui, cela prend du temps c'est sûr* », reconnaît #16. « *Mais c'est un investissement quand on voit après l'efficacité de l'holacratie dans la pratique, et quand on voit la résilience que cela nous a offert pendant la crise.* » Le débat ne semble cependant pas tranché entre les salariés de la Licorne. D'ailleurs, cela génère des tensions entre cercles et interpersonnelles. D'autant que, selon l'adage « le temps c'est de l'argent », la pression des agendas est perçue par les difficultés financières des deux structures. Il en résulte une friction entre, d'un côté, le temps passé à l'intégration et à l'animation de la gouvernance holacratique, la nécessité de consacrer du temps pour faire collectif et faire vivre le Nous dans une culture d'auto-entrepreneurs et, de l'autre côté, l'injonction à être productif. Certains ressentent cette pression de façon très négative. « *Je trouve qu'on a une culture du "on est pauvre", de l'argent qui manque. Ça prend beaucoup, beaucoup de place, par rapport à la raison d'être du lieu et du projet* », s'agace #6. Cette pression accentue également les tensions entre les deux structures. « *L'achat du Laboratoire a un impact énormissime sur la charge de travail des cofondateurs et sur le modèle économique. On doit mettre un coup de boost du genre "en fait, maintenant il faut vendre et on passe pas trop de temps sur des trucs qui servent à rien"* », regrette #1. De fait, toutes les personnes interrogées ressentent cette tension entre objectifs de la gouvernance holacratique et efficacité économique. « *La performance, c'est faire mieux plus vite. Donc c'est*

toujours un problème de temps. Si on se posait juste la question, pourquoi ? Ben, c'est parce qu'il faut qu'on soit rentable. Si tu enlèves la rentabilité, tout ça s'effondre. » #10. Loin d'atténuer la tension entre raison d'être et robustesse, l'holocratie semble accentuer celle-ci au sein de notre écosystème.

f) La transparence de l'information au cœur de la crise

La crise de gouvernance a mise à rude épreuve la valeur fondamentale de la circulation libre de l'information chère à la gouvernance holocratique. Pour de multiples raisons, les associés impliqués dans le Comité de Pilotage Temporaire n'ont pas communiqué avec le reste de l'entreprise. La plupart des salariés interrogés se montrent plutôt compréhensifs, *a posteriori*, sur les raisons qui ont motivé ce manque de transparence, car la communication était soumise à de multiples enjeux. Un enjeu juridique : des avocats sont dans la boucle sur l'accusation de harcèlement, ainsi que sur la préparation de la rupture conventionnelle. Un enjeu humain : le CPT mène une enquête interne sur l'accusation de harcèlement, les quatre personnes en conflit sont en situation de surmenage voire de burn-out, et les liens qui les unissent aux membres du CPT activent des biais. Un enjeu de pouvoir : entre les cogérants en conflit, entre les quatre cofondateurs, entre les associés au sens large. La prise en compte de ces enjeux a primé sur l'information des salariés non-associés. Malgré tout, près de la moitié des personnes interrogées expriment un sentiment de trahison vis-à-vis de ce silence. Cela va du « *petit truc à redire, entre guillemets,* » pour #16. « *Je ne leur jette pas la pierre et je comprends que c'était hyper compliqué. Mais, quand même, je pense, que la communication et la transparence c'est une valeur clé au sein de la gouvernance partagée, ... l'équipe a été à l'aveugle pendant très longtemps...On ne comprend pas ce qui se passe, il y en a marre* ». À l'étonnement de #5 : « *J'ai été très étonnée. C'est un peu comme si on te vend un système un peu magique et transparent dans lequel la parole est reine, et dans laquelle on mettra toujours à plat les problématiques de façon à s'en servir et à pouvoir utiliser ces outils magiques. Mais, finalement, il y a pas de magie ! Ça reste un système qui s'appuie sur des êtres humains.* » Voire même la souffrance, comme pour #6 « *C'est une absence totale de transparence pendant 4 mois. C'est quand même assez douloureux.* » Et la colère de #7 : « *J'ai été hyper déçue par la manière dont les personnes qui étaient à l'origine de la mise en place cette gouvernance-là ont réagi pour gérer cette crise. Pour moi, c'est à l'inverse des principes de la gouvernance partagée, de la sincérité qui est derrière, de la transparence... Je suis consciente que c'est lié aussi aux relations intimes, personnelles qui a entre les personnes. Peut-être ce serait des inconnus, ça ce serait géré différemment. Mais pour moi c'est pas une excuse quand tout va bien : on est en gouvernance partagée. Puis quand tout va mal : on se recentre sur un truc hyper rigide, en petit comité, une petite cellule de crise, et on n'écoute personne.* » Au final c'est une inquiétude sur le modèle holocratique qui s'exprime : « *Il y a eu une prise de pouvoir, et le mode de gouvernance partagée n'a pas su y faire face. Il y a eu du harcèlement dans notre entreprise. La Gouvernance partagée n'a pas su y faire face. Comment faire vivre cette parole-là maintenant ?* » #12-F.

Voilà ainsi brossées les principales tensions que nous avons identifiées dans les pratiques holocratiques de la Licorne et du Laboratoire. Nous pouvons présenter les conclusions de notre étude de cas et comparer les éléments identifiés avec ceux des trois autres formes de gouvernances de l'ESS que nous avons décrites dans notre revue de littérature.

C - Conflits et alignements avec les modes de gouvernance de l'ESS

Retenant notre grille du tableau n°2, nous pouvons revisiter les éléments de chacune des gouvernances analysées dans notre revue de littérature (démocratique, autogestion et coopérative) avec les pratiques et tensions de l'holacratie pratiquée par le duo Licorne-Laboratoire.

a) Pouvoir, sanction et coopération au cœur des différences avec la gouvernance démocratique

Parmi les éléments caractéristiques de la gouvernance démocratique comparée à l'holacratie, nous avons retenu trois points. Premièrement, comme nous l'avons vu, la question de la répartition démocratique des pouvoirs dans l'holacratie est sans doute la problématique la plus difficile à appréhender. L'expérience de la Licorne et du Laboratoire illustre le poids de la bonne volonté des acteurs dans le respect des règles qui distribuent les responsabilités. Il n'existe pas d'organe holocratique de contrôle et de sanction. D'autant que le *board circle* de la SCOP est sclérosé par les conflits des cofondateurs et qu'il faudra attendre la prise de pouvoir par les associés de la deuxième vague pour débloquer la situation. Quant au *board circle* de la SCIC il ne se met en place qu'en juin 2025 soit trois ans après la création officielle de celle-ci.

Le deuxième point de notre analyse comparative est la place du normatif. Certes, l'holacratie pratiquée par notre écosystème -dans le respect des règles de fonctionnement de la théorie de la gouvernance holocratique- utilise les règles édictant la définition des redevabilités, de rôles, des cercles et l'usage du triage des tension pour établir une gestion dynamique de l'organisation. Pourtant, cela n'empêche nullement l'organisme de se gripper et l'informel de prendre toute sa place dans les pratiques. Nous pouvons faire l'hypothèse que, peut-être, la présence d'une Constitution holocratique aurait pu servir de base pour appuyer la remise en question des pratiques informelle telle que le cercle des fondateurs.

Enfin, le troisième point a trait à l'horizontalité multipartite. Nous avons vu combien il est difficile de faire vivre « l'inter-cercles » dans l'écosystème. Notamment, mais pas seulement avec le cercle du tiers-lieux. Une dimension d'horizontalité multipartite est seulement en train de prendre vie dans la SCIC avec la structuration d'une AG et d'un CA réellement actif et multipartite. Elle existe partiellement dans les pratiques de chaque cercle opérationnel et socle de la SCOP. En effet, dans chaque cercle, associé.e.s, salarié.e.s récent.e.s ou non, stagiaire.s et alternant.e.s disposent d'un accès équivalent au débat. Les décisions y sont collaboratives. Cependant, au niveau de l'AG entre associé.e.s c'est le seul principe d'une voix par personne qui compte lors des votes. Ne faudrait-il pas également voir dans cette faiblesse de l'horizontalité multipartite un effet de l'absence du double-lien qui est censé ancrer les cercles entre eux ?

b) Une dissonance de fonds avec l'autogestion

Le travail de comparaison avec les éléments de l'autogestion, illustre le non-alignement de quasiment tous les critères entre ces deux modes de gouvernance. Cependant, quatre points sont intéressants à soulever. Le premier renvoie à un point commun entre l'autogestion et l'holacratie pratiquée. Il s'agit de l'homogénéité des profils d'acteurs au sein de la structure. Nous pouvons préciser que, par rapport à la théorie, dans notre écosystème, cette homogénéité ne repose pas seulement sur des profils socio-culturelles proches. Elle est également le fait de parcours de vie similaire et sur la recherche d'un niveau d'engagement, une volonté des « licornes » de travailler dans cet environnement holocratique. Il en ressort une similarité dans les compétences

d'intelligence émotionnelle et d'investissement. Cet élément aboutit à une certaine barrière à l'inclusivité.

Le deuxième constat est, finalement, la proximité entre mode autogestionnaire et gouvernance holacratique sur la valorisation des relations affinitaires. Nous l'avons vu, l'ensemble Licorne-Laboratoire est pris dans une intrication entre professionnel et personnel. Cette divergence par rapport à la théorie holacratique a créé des tensions. Faudrait-il donc voir là un élément favorable dans l'application plus conforme à la théorie ? Mais l'inexistence de modalité de sanction limite à nouveau cette suggestion, de même que l'absence de constitution holacratique. Notre troisième point s'attache à la question des rémunérations. Au démarrage de la Licorne, les pratiques penchent résolument vers l'autogestion. Cependant, la question des écarts trop faibles entre les rémunérations selon le niveau d'engagement fait revenir la pratique de notre écosystème vers une approche plus holacratique. Malgré tout, nous pouvons souligner que l'holacratie n'a pas su non plus résoudre cette tension. Comme le dit #3-F : « *Il n'existe pas dans l'holacratie un cadre de régulation pour la charge du travail* ». Comme dans de nombreuses structures de l'ESS, notre écosystème peine à se positionner au regard du droit du travail et de la place à donner aux revendications salariales.

Enfin, notre dernier point sur cette partie a trait à la différenciation des rôles, faibles en autogestion et forte dans l'holacratie. Cet élément n'est pas modifié par les pratiques observées et exprimées au sein de la Licorne et du Laboratoire. En revanche, notre écosystème doit faire face à certaines difficultés dans la distinction entre rôle et personne. Celle-ci est extrêmement sujette à la personnalité de chaque « licorne ». Si pour certains rôles, elle fonctionne bien, pour d'autres elle tient plus de l'incantation que de la réalité.

c) Conflits et compromis avec la gouvernance coopérative

Les pratiques et les tensions analysées nous conduisent à souligner plusieurs points saillants dans le rapport entre l'holacratie de la Licorne et du Laboratoire et leur identité coopérative. Tout d'abord, au-delà des effets de la crise, il apparaît que la Licorne a décidé d'utiliser l'holacratie non comme un mode de gouvernance globale mais comme un outil de gouvernance opérationnelle. Elle a conservé - bien que les intentions qui ont motivé ce choix restent floues - une superposition de gouvernance décisionnelle. Elle se retrouve écartelée entre ses statuts de SCOP et de SCIC et un idéal de gouvernance holacratique qui met tout le collectif sur un pied d'égalité (associé ou non) et veut dépasser la règle de la majorité. Finalement, quand il s'est agi de prendre des décisions stratégiques, c'est la gouvernance coopérative qui s'est imposée. Cette prééminence du statutaire a bloqué pendant plusieurs mois la situation. En effet, n'ayant pas tranché lors de l'AG 2024, les outils de l'holacratie ont été impuissants à dénouer les conflits. Car, comme nous l'avons indiqué dans la monographie, les deux gouvernances ne sont alignées ni sur le mode de désignation, ni sur la place des cogérants dans la prise de décisions, ni sur la répartition du pouvoir entre eux. Aussi, la règle de droit a pris le pas sur l'engagement volontaire à fonctionner en gouvernance holacratique. Ainsi, un.e fondateur.ice #11-F fait ce constat *a posteriori* : « *Coopérative et gouvernance partagée c'est pas vraiment des synonymes. Nous, on s'est dit "Bah le format coopératif c'est là, ça existe, c'est de la gouvernance partagée". C'est pas qu'on se soit trompé, mais on a eu un peu cette faiblesse de croire qu'un modèle coopératif était très adapté au fait d'avoir une gouvernance partagée et de travailler en intelligence collective. De fait, pas plus que dans une autre SAS ou SA ou SARL ! Voilà... Donc on l'a réalisé.* » De même, si #19 reconnaît « *une continuité dans une SCOP et ses statuts avec la gouvernance partagée* », il souligne lui aussi que « *l'holacratie est quand même une façon particulière avec un process particulier. Il faut pas mal d'intelligence collective pour créer du lien là-dedans et rendre tout ça possible* ». Alors qu'un.e autre associé.e conclut : « *Pourquoi s'embêter avec l'holacratie, soyons déjà une SCOP avec tous les pouvoirs entre les mains des*

associés chaque année à l'AG, ce sera bien ». C'est dire la frustration que cette situation de blocage entre les deux gouvernances peut engendrer.

En revanche, la prise de conscience de leur pouvoir potentiel par les associés non fondateurs et leur initiative de créer le CPT a introduit un outil de résolution de la crise. Fonctionnant comme une AG informelle ou un conseil d'administration informel, le CPT a piloté la transformation de la structure et a ouvert une nouvelle étape de l'histoire de la Licorne. Le rôle et le cercle informel des fondateurs ont été verbalisé, assumé et écarté. Ce travail de prise de pouvoir du CPT a permis une efficacité. Mais il a aussi acté un non-respect des principes de la gouvernance partagée et de l'holacratie : celui de la transparence. Nous l'avons vu, cette dimension de circulation de l'information a un rôle majeur. Pris entre des impératifs juridiques et de respect de la réputation des personnes, le CPT n'a pas pu communiquer avec les salariés. Par contre, c'est en faisant appel à cette dimension de l'identité coopérative de transparence et de communication qu'un.e des associé.e.s a fait éclater le huis-clos des cofondateurs pour aller vers une implication plus forte de l'ensemble des associé.e.s. Ce retour vers les valeurs coopératives a été salvateur.

On peut également rappeler que la culture fortement ancrée de l'autonomie, basée sur la gouvernance partagée et renforcée notamment par l'introduction de l'holacratie a permis à la structure de continuer à fonctionner. Et cela malgré le blocage dans les prises de décisions stratégiques au niveau de la gouvernance. Ce fonctionnement en roue libre ne s'est pas fait sans douleur, car elle n'était pas alimentée par une réassurance de l'information. Encore une fois, l'absence de transparence dans l'information a fait fortement tanguer le navire. Il est notable également, que cette culture de l'engagement et de l'adhésion a très bien fonctionné sur les nouvelles « licornes ». Loin de se désengager face à la crise, au manque d'information, puis à la révélation du cas de harcèlement et la mise à l'écart des fondateurs, cette troisième vague de salariés s'est investi dans la coopérative. Quatre d'entre eux sont devenus de nouveaux associés et ont rejoint la SCOP.

CONCLUSION

Au terme d'une double immersion -académique et de terrain- dans le monde de l'holacratie, nous avons progressé dans la compréhension de ce mode de gouvernance, encore peu exploré par le champ de l'ESS. Du côté de la théorie, nous avons rapproché l'holacratie des études sur la gouvernance et ces variantes. Cette démarche nous a aidé à construire une forme de référentiel pour analyser l'holacratie à l'aune des aspirations et des pratiques des organisations de l'ESS en terme de gouvernance. Parmi ces références, nous avons choisi la gouvernance démocratique, l'autogestion et la gouvernance coopérative. Notre recherche théorique nous a également amené à explorer les filiations et les différences de l'holacratie avec d'autres modes de gouvernance d'entreprise : la sociocratie et l'entreprise opale. Nous avons aussi découvert les liens unissant gouvernance partagée et holacratie, cette dernière étant l'une des inspirations de la gouvernance partagée. Ce double préliminaire nous ont conduit vers l'analyse détaillée de ce qu'est l'holacratie, en théorie.

Cette étape finale du travail académique a permis de mettre en lumière la double identité de l'holacratie. La première identité a les faveurs des sciences de la gestion et du management. Ces dernières s'appliquent à décrypter les outils et les méthodes utilisés par l'holacratie pour autonomiser les personnes, rendre plus efficace la prise de décision, donner à l'organisation une agilité qui lui permette de s'adapter au mieux aux signaux issus de son environnement externe et interne. Elle s'insère dans un projet capitaliste de maximalisation des activités. Cette technologie managériale -pour reprendre les mots de Bernard Marie Chiquet- est souvent réduite à une boîte à outils pour répondre à la complexité du marché dans laquelle se place

l'entreprise. Cependant, cette dimension de la gouvernance opérationnelle n'est pas à négliger pour les organisations de l'ESS. Elle propose des pratiques pertinentes pour répondre aux enjeux de robustesse. Elle valorise la prise de décision collective par la méthode du consentement et s'insère dans le mouvement de la démocratie délibérative. En revanche, cette forme de gouvernance holocratique purement opérationnelle ne peut prétendre à piloter la gouvernance globale d'une structure. Nous entendons par là la répartition du pouvoir et de l'autorité sur les décisions stratégiques. Il faut, pour cela, aborder l'holocratie dans sa dimension philosophique et utopique. C'est la deuxième face de l'identité holocratique. Celle-ci propose une vision de l'organisation, assimilée à une matrice vivante, dotée de sa propre conscience, détachée des individus qui l'animent pour un temps. Elle construit un schéma global de gouvernance, autonome, qui intègre harmonieusement l'organisation dans son environnement par un pilotage dynamique en perpétuel mouvement. C'est dans cette dimension que les OESS peuvent tester une gouvernance ancrée sur une constitution, une raison d'être -forme de conscience de la structure- et un *board circle* lié par des doubles liens à ses parties prenantes. Ainsi organisé, ce *board circle* est garant de l'alignement permanent entre raison d'être et le monde dans lequel prend place l'entreprise. Cette proposition n'est pas sans rappeler la gouvernance d'une SCIC, structure à mi-chemin entre entreprise coopérative et association. Voilà donc pour notre immersion académique.

Du côté de l'immersion pratique, nous avons justement pu observer et analyser un écosystème composé d'une SCIC et d'une SCOP. Ces structures ont emprunté le même chemin que notre démarche théorique. Formées à la gouvernance partagée, elles ont remonté le lien vers une des sources d'inspiration de celle-ci, l'holocratie. Intégrée professionnellement dans le quotidien de ces deux coopératives, nous avons pu dresser une monographie de cet écosystème. Cette étude nous a donné de premières clés de compréhension de ce qui se jouait dans l'application de l'holocratie, décidée une année avant le début de notre étude. Nous avons notamment mis en évidence trois facteurs notables. Le premier facteur est le changement d'échelle des deux structures. Le deuxième facteur est le changement de modèle pour s'éloigner d'une « start-up financée par des fonds publics de projets innovants » vers plus d'activités lucratives. Enfin, le troisième facteur est la pression financière exercée sur l'écosystème suite au rachat d'un site afin d'y ouvrir un tiers-lieux. Cependant, comme toute enquête de terrain, celle-ci a été soumise aux aléas de la réalité. Pour nous, ce fut une crise de gouvernance. Celle-ci a forcément impacté le matériel que nous avons collecté et la portée de notre analyse. De même, le fait qu'il s'agisse d'une seule étude cas sur un environnement coopératif limite notre champs de compréhension des réalités de l'holocratie.

La réponse à notre problématique sur la pertinence du mode de gouvernance holocratique pour les OESS est forcément entachée de tous ces éléments. Cependant, nous pensons que cette étude de cas peut être utile à d'autres organisations de l'ESS. D'abord, pour une compréhension plus fine de ce qu'est l'holocratie et ce que signifient l'adoption des procédures et des pratiques de ce mode de gouvernance. Notre étude permet également d'appréhender les choix à faire entre un usage purement managérial ou bien une application intégrale de la gouvernance holocratique. Notre étude de cas peut également alerter sur les limites à juxtaposer une gouvernance opérationnelle holocratique et une gouvernance statutaire de SCOP. Notre conviction est qu'une application partielle représente des risques dans la juxtaposition de niveaux et de modalités de prise de décisions et dans les blocages potentiels entre ces niveaux. Cependant, une application intégrale exige un investissement utopique qui n'est pas sans danger non plus. D'autant que la caractéristique sur la taille de l'entreprise est un élément fondamental à prendre en compte. Il y a certainement un effet de seuil en dessous duquel, selon les circonstances, l'application du modèle holocratique devient plus coûteux qu'intéressant. Cependant, notre expérience avec la SCIC le Laboratoire plaide pour d'autres tests sur ce type

d'organisations de l'ESS. Il serait intéressant de trouver d'autres SCIC ayant adopter l'holacratie pour comparer leurs pratiques et leurs adaptations à ce modèle.

Car au terme de ce mémoire, et dans la droite ligne de la philosophie de l'holacratie, il nous apparaît que c'est la capacité d'adaptation et d'innovation qui permet aux OESS de franchir les obstacles. L'exemple du CPT avec la crise de gouvernance de la SCOP Licorne et de la SCIC Laboratoire en est un exemple. Un autre enseignement de la crise que nous avons observé et sur lequel nous désirons attirer l'attention est la place centrale de l'information et de sa circulation transparente dans toute gouvernance qui se veut démocratique et partagée.

Enfin, nous désirons conclure ce mémoire sur une question. En effet, même sans la crise de gouvernance, n'y a-t-il pas dans le cas de la Licorne et du Laboratoire l'expérience d'une structure d'ESS en transition ? Trois des cinq associés fondateur.ice.s évoquent sans détour cette marque de la transition dans la crise. Pour ces personnes, l'année 2024 est la fin d'un récit. Celui de la création de la Licorne et du Laboratoire, celui des expérimentations et des tâtonnements. Avec les AG de 2025 qui entérinent le retrait des cofondateurs des rôles de cogérants de la SCOP et de Président de la SCIC, un nouveau récit commence. « *C'est comme une fusée* », explique #10-F. « *Après avoir utilisé l'énergie nécessaire au décollage, , t'es obligé d'abandonner le bloc de décollage et après tu te mets en orbite* ». #3-F parle clairement de la fin d'un cycle, « *entre la période de création et la période d'exploitation. On se pose plein de questions sur ce qu'on fait. Les compétences qui nous ont portés dans la phase de création ne sont pas forcément celles dont on a le plus besoin dans la phase d'exploitation* ». Ce questionnement des transitions est certainement une question qui se pose à toute organisation de l'ESS dans son histoire.

BIBLIOGRAPHIE

- Artis A., Filippi M. et Petrella F. , 2023, *La convention d'identité coopérative : création de compromis sectoriels et territoriaux*, Revue de la régulation n°34, Association Recherche & Régulation
- Autissier D., Metais-Wiresch E. et Peretti J-M,2022, *La boîte à outils de l'innovation managériale*, Chap. *Outil 24 : L'holocratie*, Coll. La boîte à outils, Dunod
- Barbot G., Landel P-A. et Reydet S., 2020, *Évolution de deux coopératives agricoles dromoises entre tensions et ancrage territorial*, Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise (RIMHE) n°40, Association pour la Recherche Interdisciplinaire sur le Management des Organisations
- Bourdier H., 2019, *Le choc de la réalité*, Alternatives non violentes n°190
- Buck J. et Endenburg G. (traduit par Charest G.), 2004, *La sociocratie. Les forces créatives de l'auto-organisation*
- Camus Y., 2019, *Sociocratie, en quête de coopération*, Alternatives non violentes n°191
- Carbonnel A., 2018, *Contribution de la méthode sociocratique à la prise de décision ?*, Décision et sociocratie
- Carbonnel A., Marshall T. et De Bony J., 2023, *Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économiques et environnementale*, Chap. *Le design organisationnel sociocratique, une innovation managériale en contexte culturel français*, Coll. RESSOR, Épure
- Cariou Y., 2021, *Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative*, RECMA n°36
- Chevallier J., 2003, *La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ?*, Revue française d'administration publique n°105-106, Institut National du Service Public
- Chiquet B. M., 2013, *Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy*, iGi Partners
- Codello-Guijarro P. et Béji-Bécheur A., 2015, *Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion*, Revue française de gestion n°246, Lavoisier
- Cottin-Marx S., 2023, *Les organisations alternatives selon Joyce Rothschild-Whitt. Autogestion, horizontalité, coopération et démocratie*, Mouvements.info site Internet de la revue Mouvements, La Découverte
- Dessut G. et Vidal D. 2018, *Création d'entreprises : les statuts alternatifs et tous les autres*, La Porte de l'Horloge/Association La Boîte à Outils
- Deville A. et Mourey D., 2018, *Concilier performance économique et projet socio-politique au sein des coopératives - Une gestion pour de nouveaux possibles*, Revue française de gestion n°276, Lavoisier
- Dicecca V. et Guillou P , 2022, *La boîte à outil du management*, Chap. *Outil 43 : La gouvernance partagée*, Coll. La boîte à outils, Dunod
- Douillié G., Vandewattyne J. et Van Daele A., 2015, *La sociocratie : des principes à la réalité de terrain dans un centre de recherche*, Management & Sciences Sociales n°18
- Draperi J-F., 2014, *Henri Desroche aurait cent ans*, RECMA n°334
- Draperi J-F. (entretien), 2021, *Coopérer, (s')éduquer, développer pour changer le monde*, propos recueillis par Cottin_Marx S; et Roueff O., Mouvements n°106, La Découverte
- Duverger T., 2023, *L'économie sociale et solidaire*, Col. Repères Économie La Découverte
- Eynaud P. et Carvalho de Franca Filho G.,2019, *Solidarité et organisation Penser une autre gestion*, Chap. *La solidarité, un impensé de la théorie des organisation*, Coll. Sociologie économique, Érès
- Filippi M., 2024, *Entretien avec Benoît Hamon, la loi de 2014 et ses perspectives pour l'ESS*, RECMA n°272-273
- Filippi M., 2024, *Dossier spécial Une décennie de transformation : le legs et l'avenir de la Loi ESS (Introduction)*, RECMA n°272-273

- Flamion F., 2017, *Sociocratie et démocratie*, CESEP
- Fraisse L., 2019, *Co-construire l'action publique*, Pouvoirs locaux - revue de la gouvernance publique n°113, Institut de la Gouvernance territoriale et de la Décentralisation
- Fraisse L. et al, 2008, *L'accueil des jeunes enfants en Europe : vers des formes de gouvernance multilatérale et intégrée*, Revue Française de Socio-Économie n°2, La Découverte
- Gaudin J-P., 2002, *Pourquoi la gouvernance ?*, Coll. La bibliothèque du citoyen, Presses de Sciences Po
- Gide C., 1900, *Les associations coopératives de production en France*, Revue d'économie politique volume 14 n°1, Larose et Forcel
- Huet J-M., Neiter V., et al, 2016, *Gouvernance des organisations*, Coll. Stratégies et management, Dunod
- Jaumier S., Pasquier V. et Joannidès de Lautour V., 2018, *Les pratiques de GRH à l'épreuve des valeurs coopératives*, Revue française de gestion n°276, Lavoisier
- Kazancigil A., 2009, *A la recherche de la démocratie*, Chap. *La gouvernance : itinéraires d'un concept*, Coll. Recherches internationales, Karthala
- Kazancigil A., 2010, *La Gouvernance*, Chap. *De quoi la gouvernance est-elle le nom ?*, Chap. *La gouvernance globale*, Chap. *La gouvernance et la démocratie*, Coll. Cursus, Armand Colin
- Laloux F., 2017, *Reinventing organizations*, Les éditions Diateino
- Langlois M., 2018, *Sociocraties et holacraties : Comment ces organisations interrogent la démocratie ?*, Communication Atelier doctoral CMS, Grenoble Ecole de Management
- Ledoux L., 2017, *Valeur(s) & Management*, ouvrage collectif sous la direction de De Hemmer Gudme O. et Poissonnier H., Chap. *Les entreprises libérées ou opales, la grande inversion : "les" valeurs comme objectif, "la" valeur comme conséquence ?*, Coll. Questions de société, EMS Éditions
- Loi G. et DE Lemos Peixato S., 2024, *Gouvernance économique*, Coll. Fiches thématiques, Parlement européen
- Maignan M., Arnaud C. et Chateau Terrisse P., 2018, *La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale : le cas d'une SCIC dans le secteur du logement social*, Management international n°2-Vol.2, HEC Montréal (Canada) et Université Paris-Dauphine - PSL
- Maître R., 2021, *L'initiative de nouvelle économie sociale d'Enercoop dans le secteur électrique : Incidences de l'holacratie dans la coopérative régionale de Midi-Pyrénées*, Flux n°126, École des Ponts Paris Tech Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés
- Malo M-C et Bouchard M., 2002, *Hommage à Claude Vienney*, RECMA n°283
- Massard N., Bruyère C., Jalil-Diné M.A., Diné S. et Pellegrin-Romeggio F., 2022, *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles*, Ouvrage collectif sous la direction de Hussonot A., Lanciano E., Lorino P. et Sambugaro J., Chap. *Sociocratie, de l'intention à l'action*, Presse de l'université de Laval
- Masson D., 2001, *Gouvernance partagée, associations et démocratie : les femmes dans le développement régional*, Politique et Sociétés n°2-3, Société Québécoise de Science Politique
- Maugeri S., 2014, *Gouvernance(s)*, Coll. Les topos, Dunod
- Moreau-Defarges P., 2022, *La gouvernance*, Coll. Que sais-je ?, PUF
- Ospital D. et Templier C., 2023, *Coopération en gouvernance partagée entre tiers-lieux d'un territoire*, Pouvoirs locaux n°122, Institut de la Gouvernance territoriale et de la Décentralisation
- Papadopoulos Y., 2009, *A la recherche de la démocratie*, Chap. *Démocratie, gouvernance et "management de l'interdépendance" : des rapports complexes*, Coll. Recherches internationales, Karthala

- Rebufat F., Brunelle C., Boissier P. et Gilon C., 2024, *Penser-Expérimenter des dispositifs d'éducation critique*, Chap. *Une critique des dispositifs d'intelligence collective et de gouvernance partagée*, Coll. Sciences de l'éducation, Champ social
- Renié Y., 2020, *Le bonheur au travail : entre impasses et espace ouvert par la dialogique autonomie – dépendance. L'apport des formes alternatives d'organisation du travail*, Préambule, Introduction, Chap 3.3 et 3.4, Thèse de philosophie de l'École doctorale Cognition, langage, éducation, Aix-Marseille Université
- Robertson B., 2007, *Organization at the Leading Edge Introducing Holacracy™*, Publié en ligne sous licence Creative Commons USA, Téléchargé via le site library.uniteddiversity.coop
- Sébastien L., 2024, *Conflits environnementaux : Plus de gouvernance, moins de démocratie*, Hérodote n°194, La Découverte
- Swanton S. et De Poorter M., 2015, *Économie sociale et solidaire*, Ouvrage collectif sous la direction de Holeman R., Chap. *Mouvement coopératif et coopératives*, Dunod
- Van Ditzhuyzen L., 2019, *La gouvernance partagée, une autre aventure*, Alternatives non violentes n°189
- Weidmann J., Konishi M., Gonin F., Agassiz I. et Nadeau J-B., 2019, *Holocratie : la force de l'autonomie*, Gestion Volume 44 n°3, HEC Montréal (Canada)

ANNEXES

Annexe 01- Statuts de l'association la Licorne (anonymisés)

Annexe 02- Règlement intérieur de l'association la Licorne (anonymisé)

Annexe 03- Statuts de la SCOP la Licorne (anonymisés)

Annexe 04- Document de présentation des Rôles Socles de la Cogérance et de la Gouvernance, ainsi que du Cercle des Associés au sein de la SCOP Licorne en septembre 2021 (anonymisé)

Annexe 05- Montage juridique et financier de la SCIC Laboratoire (anonymisé)

Annexe 06- Extraits du Document d'onboarding Gouvernance de la Licorne (2024-2025)

Annexe 07- Trame de réunion de triage des tensions

Annexe 08- Guide utilisé pour les entretiens semi-directifs

STATUTS DE L'ASSOCIATION

PRÉAMBULE

L'association est née, en un soir de mars 2017, de l'alignement de la cosmologie de 6 explorateurs pionniers

Tous issus d'une génération baignée par le mot crise : pétrolière, économique, politique, sociale, écologique, migratoire, ... de médias et politiques diffusant les violences à travers le monde sur les humains, la nature, les animaux et la Terre, entre territoires, religions, sexe, ... au sein du monde du travail.

L'association constate que l'énergie que nous déployons depuis les années 80 à résoudre ces problèmes est un échec. Aujourd'hui les modes d'organisation, de fonctionnement, d'interactions ne permettent pas de répondre aux enjeux auxquels les citoyens font face : épuisement des ressources, raréfaction de l'emploi, systèmes économiques et politiques fragilisés et disruption technologique. Auxquels s'ajoutent le changement climatique et l'automatisation des emplois : 47% des heures travaillées en France seraient ainsi automatisables selon le rapport McKinsey Global Institute d'Avril 2017. Les futurs et scénarios proposés sont souvent effrayants et génèrent une immobilisation.

L'association souhaite passer d'un mode basé sur la peur et la pénurie à un mode basé sur la confiance et l'abondance. Nous souhaitons nous appuyer sur les nouvelles technologies dont l'intelligence artificielle et la blockchain pour résoudre des problèmes complexes et déployer l'intelligence collective pour sortir de la violence, libérer la créativité et décloisonner les intelligences. Nous sommes convaincus que ce monde pourrait être transcen^ddé par l'intelligence collective à travers l'utilisation bienveillante des nouvelles technologies numériques.

L'histoire ne fait que commencer...

L'association est une association qui expérimente un modèle de gouvernance partagée à 6 membres pour son lancement et préfigure un système d'organisation coopératif, transparent et partagé avec l'ensemble de ses futurs membres.

DÉFINITIONS

Dans les présents statuts, les termes suivants ont les significations ci-dessous

- "L'association" désigne l'association telle que définie dans les présents statuts.
- L'intelligence artificielle sera dénommée ci-après par IA.
- L'intelligence collective sera dénommée ci-après par IC

ARTICLE 1 : CONSTITUTION ET DÉNOMINATION

La dénomination de l'association.... Elle est régie par la loi de 1901.

ARTICLE 2 : OBJET ET MOYENS D'ACTIONS

L'association s'est donné pour mission de rendre nos sociétés agissantes en conscience pour inventer des futurs souhaitables grâce aux nouvelles technologies et à l'intelligence collective. L'association a l'ambition de devenir un acteur fort de la transition sociétale en rassemblant une communauté de citoyens importante et de l'étendre à l'ensemble des domaines du vivant pour constituer un écosystème créateur d'un nouveau mode de vivre ensemble.

L'association est un do-tank qui promeut un mode recherche-action permettant de s'adapter en continu à ces recherches et à ces expérimentations en intelligence collective et artificielle.

L'association est :

- Une communauté productive de sachants et d'apprenants en IA et IC pour une montée en compétences collective,
- Des lieux réels et virtuels d'apprentissage, d'expérimentation, de ressources et de rencontres pour tout citoyen,
- Des projets concrets alliant IA et IC au cœur du territoire de Marseille, en France, en Europe, dans le Monde,
- Un espace de recherche et d'expérimentation pour de nouveaux modes d'organisation sociétale (mode de rétribution disruptif, modèle alternatif à l'argent, économie collaborative, économie du don, etc.)

Pour accomplir son objet, l'association mènera notamment les actions suivantes :

- Promouvoir, utiliser, transmettre les technologies/outils d'intelligence collective et d'intelligence artificielle,
- Organiser ou participer à l'organisation d'événements inspirants, de workshops et de rencontres en lien avec l'objet ci-dessus,
- Proposer des sessions de formations pour adultes et enfants dans tous les domaines intéressant l'association et notamment : l'intelligence artificielle et les nouvelles technologies, l'intelligence collective, l'organisation des entreprises et institutions, la CNV (communication non-violente), la méditation, la prospective et la géopolitique, les enjeux sociaux, etc.
- Mettre en réseau des initiatives partageant les mêmes valeurs que l'association,
- Développer une plateforme numérique pour fédérer des utilisateurs et centraliser l'ensemble des projets développés au sein de l'association
- Accompagner au développement des projets concrets en IC et IA
- Réaliser et diffuser tout support de communication dédié à la mise en valeur de

l'objet ci-dessus,

- Mener des études et des actions de recherche sur différents territoires et dans l'ensemble des domaines des nouvelles technologies et de l'intelligence collective, ou tout autre domaines pouvant être enrichi des technologies d'intelligence collective et/ ou artificielle.

ARTICLE 3 : SIÈGE SOCIAL

Le siège social est situé ...

Il pourra être transféré par simple décision du Conseil collégial des Pionniers.

ARTICLE 4 : DURÉE

La présente association est constituée pour une durée illimitée.

Elle peut être dissoute ou liquidée dans les conditions prévues à l'article 12.

ARTICLE 5 : MEMBRES

L'association distingue 3 catégories de membres au sein de l'association

- 1- Les membres "**Pionniers**" constitués par les six membres fondateurs de l'association.
- 2- Les membres "**Explorateurs**", membres partenaires, représentant des structures ou des organisations proches des valeurs de l'association et s'impliquant dans la vie de l'association, de donateurs importants, de prestataires de services ou de partenaires opérationnels, d'expertise ou financiers importants.
- 3- Les membres "**Licornes**" constitués par les membres cotisants participant à la vie de l'association.

Les membres cotisants sont les personnes qui ont effectué dans l'année civile un don minimum dont les modalités sont définies dans le Règlement Intérieur.

Tous les membres doivent adhérer et signer la Charte de l'association et suivre le MOOC Welcome (module vidéo pour transmettre les bases de fonctionnement en intelligence collective au sein de l'association) pour pouvoir y adhérer.

Le fonctionnement et la gouvernance mise en place entre les membres sont explicités dans le règlement intérieur.

ARTICLE 6 : COTISATIONS ET DONS

L'Association reçoit toutes sortes de dons, et notamment ceux de ses membres, en particulier ses membres partenaires et ses membres cotisants.

Les adhérents peuvent faire des dons en conscience et en nature.

ARTICLE 7 : PERTE DE LA QUALITÉ DE MEMBRE (DÉMISSION. EXCLUSION ET DÉCÈS)

La qualité de membre se perd dès que les conditions permettant d'être membre ne sont plus satisfaites. Les conditions pour être membre sont spécifiées dans le Règlement Intérieur. Les membres peuvent démissionner en adressant leur démission par écrit, courrier ou courriel, à un des membres fondateurs. Ils perdent alors immédiatement leur qualité de

membre de l'association. La qualité de membre de l'association se perd par ailleurs par radiation prononcée par le conseil collégial des Pionniers pour tout acte portant préjudice moral ou matériel à l'association ou pour motif grave, l'intéressé ayant été invité, au préalable, à fournir des explications.

En cas de décès d'un membre, le statut de membre n'est pas transmissible par un membre à ses héritiers.

Le décès ou la démission d'un membre fondateur ne met pas fin à l'association qui continue d'exister.

ARTICLE 8: RESPONSABILITÉ DES MEMBRES

Aucun membre de l'Association ne peut être tenu personnellement responsable des engagements pris par l'Association sous réserve de l'application éventuelle des dispositions de la loi du 13 juillet 1967 sur le règlement judiciaire et la liquidation des biens.

Les membres de l'association s'engagent à adopter un comportement décent et éthique, respectant les règles de bases de l'intelligence collective telles que définies dans la charte et le règlement intérieur.

ARTICLE 9 : CONSEIL COLLÉGIAL DES PIONNIERS

La direction de l'association est assurée par un conseil collégial constitué par les 6 membres fondateurs de l'association "Les Pionniers". Il est l'organe décisionnel de l'association. Il est investi des pouvoirs nécessaires au fonctionnement de l'association et peut ainsi agir en toutes circonstances en son nom. Il se réunit autant de fois que nécessaire, en sessions présentielle et/ou virtuelles.

Les Pionniers peuvent désigner un ou plusieurs de ses membres sur des fonctions spécifiques pour représenter l'association dans tous les actes de la vie civile.

Ce conseil collégial des Pionniers est l'organe qui représente légalement l'association en justice. En cas de poursuites judiciaires, les membres du conseil prendront collectivement et solidairement leurs responsabilités devant les tribunaux compétents.

ARTICLE 10 : VIE DE L'ASSOCIATION

Les Pionniers coordonnent les tâches et/ou missions réalisées par les membres actifs de l'association. En fonction de la vie de l'association et de son développement, des groupes peuvent se constituer ou se renouveler sur la base du volontariat, sous la responsabilité du conseil collégial, selon les modalités précisées dans le règlement intérieur. Le règlement intérieur définit les différentes missions, règles de constitution, les modalités d'intégration des nouveaux membres. L'ensemble des groupes potentiels ont un pouvoir décisionnel limité à la réalisation de leurs tâches respectives, en coordination avec les autres groupes.

Le conseil collégial des Pionniers peut organiser une assemblée générale en cas de besoin à

sa demande et/ou à la demande de ses membres proposant la participation de représentants de ces membres. Le système de représentation des membres est défini dans le règlement intérieur.

Le processus de décision par consentement est le processus de décision retenu par l'association. Le processus de décision par consentement est décrit dans le Règlement Intérieur.

ARTICLE 11 : RESSOURCES ANNUELLES

Les ressources annuelles de l'association se composent :

- des cotisations,
- des dons,
- des aides et des subventions qui lui seraient accordées,
- des produits des manifestations organisées,
- de toute autre ressource autorisée par les textes législatifs et réglementaires.

ARTICLE 12 : DISSOLUTION - LIQUIDATION

La dissolution de l'association ne peut être prononcée que par le conseil collégial convoqué spécialement à cet effet. Le vote a lieu à l'unanimité des membres présents.

En cas de dissolution, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés par le Conseil collégial et l'actif, s'il y a lieu, est dévolu conformément à l'article 9 de la loi du premier juillet 1901 et au décret du 16 août 1901.

ARTICLE 13 : MODIFICATION DES STATUTS

Les statuts peuvent être modifiés sur proposition du conseil collégial. La décision est prise par les pionniers selon le processus de décision par consentement.

ARTICLE 14 : LITIGE

Tout litige relatif à la validité, l'interprétation ou l'exécution des présents statuts sera soumis, préalablement à toute procédure contentieuse, à une médiation.

Le médiateur sera désigné d'un commun accord entre les parties et, à défaut d'accord, par le Président du Tribunal de Marseille.

La médiation suspendra tous les délais de procédure entre la date de la nomination du médiateur et celle de l'ouverture de la médiation, sollicitée par une ou au moins deux des parties ou le médiateur. En cas d'urgence, des mesures d'instruction ou conservatoires pourront être sollicitées en justice pendant la médiation. Dans le même cas, la procédure pourra être introduite pendant la médiation mais aucune décision ne pourra être rendue avant la fin de la médiation. En cas d'échec de la médiation, les Tribunaux de Marseille seront compétents.

Fait à Marseille le 24 août 2017

CONSEIL COLLEGIAL DES PIONNIERS

Annexe n°02

Association

Règlement Intérieur 2017

Le règlement intérieur a pour objet de préciser les statuts sur le fonctionnement de l'association.

Membres

Les membres "Licornes" sont les personnes ayant :

- Effectué ans l'année civile un don minimum de un euro
- Signé la charte
- Suivi le MOOC Welcome

Les membres "Explorateurs" sont :

- des membres "Licornes" qui ont un engagement dans l'association de part leur implication forte dans le temps
- des structures partenaires partageant des valeurs proches de celles de l'association
- des donateurs importants

Gouvernance

Le conseil collégial des Pionniers est constitué des 6 membres fondateurs de l'association, dénommés "les Pionniers". Le conseil collégial se réunit en sessions présentielle et/ou virtuelle sous trois formats de réunions :

- Les réunions de triage ont lieu chaque semaine pour clarifier les actions à mener et identifier les prochaines.
- Les réunions de gouvernance ont lieu au minimum une fois tous les deux mois pour clarifier les rôles de chacun et notre mode de fonctionnement,
- Les réunions de stratégie ont lieu au minimum deux fois par an pour clarifier notre stratégie et nos priorités d'actions.

D'autres instances ont vocation à émergé avec la vie de l'association. Celles-ci seront créées en temps voulu et leur mode de gouvernance sera décidé avec l'ensemble des membres des nouvelles instances.

Mode de décision

Pour les décisions relevant de questions de gouvernance ou de stratégie, l'association met en place un processus de gestion par consentement.

Ce processus suit 8 étapes :

1. Écoute du centre où toutes les personnes sont invités à s'exprimer sur le sujet évoqué
2. Élaboration de la proposition argumentée et présentation de celle-ci par une personne
3. Clarifications : chaque personne pose les questions en vue de comprendre la proposition dans son ensemble
4. Ressentis : chaque personne s'exprime sur la proposition
5. Proposeur : le proposeur au vu des étapes 3 et 4 clarifie, propose des modifications ou retire la proposition
6. Objections : chaque personne identifie ou pas les limites de la proposition pour mettre en oeuvre le projet
7. Bonifications : chaque objection est traitée une à une. Lorsqu'il n'y a plus d'objection, il y a un consentement mutuel. La proposition est adoptée.
8. Célébration

Annexe n°03

SOCIETE COOPERATIVE ET PARTICIPATIVE A RESPONSABILITE LIMITEE, A CAPITAL VARIABLE

STATUTS

LES SOUSSIGNES.....

ONT ETABLIS AINSI QU'IL SUIT LES STATUTS D'UNE SCOP ARL DEVANT EXISTER ENTRE EUX ET TOUTE PERSONNE QUI VIENDRAIT ULTERIEUREMENT A ACQUERIR LA QUALITE D'ASSOCIE.

Préambule

Le choix de la forme de Société coopérative de production constitue une **adhésion** à des valeurs coopératives fondamentales :

- la prééminence de la personne humaine ;
- la démocratie ;
- la solidarité et le partage.

En complément de ces valeurs fondamentales ou découlant de celles-ci, l'identité coopérative se définit par :

- la reconnaissance de la dignité du travail ;
- le droit à la formation ;
- le droit à la créativité et à l'initiative ;
- la responsabilité dans un projet partagé ;
- la transparence et la légitimité du pouvoir ;
- la pérennité de l'entreprise fondée sur des réserves ;
- l'ouverture du monde extérieur.

Ce choix de Société, au plein sens du terme, suppose la mise en pratique des 5 principes suivants.

1er principe

Notre Société coopérative est composée en priorité de coopérateurs salariés qui développent en commun leurs activités professionnelles et leur indépendance économique.

2ème principe

L'organisation et le fonctionnement de notre Société coopérative assurent la démocratie dans l'entreprise et la transparence de sa gestion.

3ème principe

Pour notre Société coopérative, la recherche du profit économique reste subordonnée à la promotion et à l'épanouissement de ses coopérateurs salariés.

Le partage du résultat de notre Société coopérative assure une répartition équitable entre la part revenant aux salariés, la part revenant au capital social et la part revenant aux réserves de l'entreprise.

4ème principe

Le patrimoine commun de notre Société coopérative est constitué de réserves impartageables permettant l'indépendance de l'entreprise et sa transmission solidaire entre générations de coopérateurs.

5ème principe

L'adhésion de coopérateurs salariés à notre Société coopérative les rend solidairement membres du mouvement des sociétés coopératives de production.

TITRE I - Forme – dénomination – durée – objet – siège social

Article 1 Forme

Pour l'exercice en commun des professions des associés, il est créé entre les soussignés et il existe entre eux, et ceux qui deviendront par la suite associés, une Société Coopérative de Production à responsabilité limitée, à capital variable régie par :

- les présents statuts ;
- la loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives ouvrières de production et ses décrets d'application ;
- la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération ;
- le livre II du Code de commerce et plus particulièrement par les articles L 223-1 à L.223-43, R 223-1 à R 223-36, L 231-1 à L 231-8 et R 210 -1 et suivants.

Article 2 Dénomination

La société a pour dénomination

Tous actes et documents émanant de la société et destinés aux tiers, notamment les lettres, factures, annonces et publications diverses, doivent indiquer la dénomination sociale, précédée ou suivie immédiatement et lisiblement des mots « Société coopérative et participative » à responsabilité limitée, à capital variable » ou Scop ARL à capital variable.

Article 3 Durée

La durée de la Société est fixée à 99 ans à compter du jour de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Article 4 Objet

La société poursuit comme objectif principal la recherche d'une utilité sociale, elle contribue à accompagner les citoyens et organisations aux enjeux sociétaux induits par les transitions culturelles, numériques et environnementales.

La société vise à rendre nos sociétés agissantes en conscience pour inventer et construire des projets à impact social fort grâce au déploiement de l'intelligence collective et aux nouvelles technologies.

Cet objet se réalise selon trois axes :

- L'encapacitation des citoyens et des organisations grâce à des formations, des workshops et des événements,
- L'accompagnement et la construction de projets grâce à des prestations de conseils,
- Des opérations de recherche-action :
 - Sur l'inclusivité des nouvelles technologies pour notamment des publics spécifiques : femmes, jeunes, personnes avec handicap et migrants,
 - Sur les nouvelles formes de travail, de rétribution et de transformation des métiers,
 - Sur les sciences collaboratives alliant intelligence artificielle et intelligence collective.

D'autres prestations pourront être réalisées :

- Commercialisation de produits issus des travaux de recherche,
- Production d'outils numériques et logiciels,
- Accompagnement à la maîtrise d'ouvrage,
- Prestations de design graphique,
- Prestations de design d'espace.

Et toutes activités annexes, connexes ou complémentaires s'y rattachant directement ou indirectement, ainsi que toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, mobilières, immobilières, de crédit, utiles directement ou indirectement à la réalisation de l'objet social.

Article 5 Siège social

Le Siège social est fixé à ...MARSEILLE

Il peut être transféré en tout autre lieu par décision des associés statuant à la majorité requise pour la modification des statuts.

TITRE II - Capital social et souscriptions au capital

Article 6 Capital social initial et apports

Le capital social initial est fixé à 24 000 € divisé en 480 parts de 50 € chacune entièrement souscrites et libérées, réparties entre les associés en proportion de leurs apports.

Les soussignés, dont les noms suivent, apportent à la Société :

- ... 4 000 € représentés par 80 parts sociales ;
- ... 4 000 € représentés par 80 parts sociales ;
- ... 4 000 € représentés par 80 parts sociales ;
- ... 4 000 € représentés par 80 parts sociales ;
- ... 4 000 € représentés par 80 parts sociales ;
- ... 4 000 € représentés par 80 parts sociales ;

Soit un total de 24 000 € représentant le montant intégralement libéré des parts, laquelle somme a été régulièrement déposée le 06 avril 2018 à un compte ouvert au nom de la Société en formation à la banque Crédit Coopératif ainsi qu'il en est justifié au moyen du récépissé établi par la banque dépositaire.

Article 7 Variabilité du capital

Le capital est variable. Il peut augmenter à tout moment, soit au moyen de souscriptions nouvelles effectuées par les associés, soit par l'admission de nouveaux associés.

Il peut diminuer à la suite de démissions, exclusions, décès, décisions de remboursement d'associés extérieurs ou remboursements partiels, sous réserve des limites et conditions prévues ci-après.

Par application de l'article 7 de la loi du 10 septembre 1947 modifié par la loi 2008-649 du 3 juillet 2008, les coopératives constituées sous forme de sociétés à capital variable régies par les articles L. 231-1 et suivants du code de commerce ne sont pas tenues de fixer dans leurs statuts le montant maximal que peut atteindre leur capital.

Article 8 Capital minimum

Le capital social ne peut être inférieur à 6 000 €.

Il ne peut être réduit du fait de remboursements à moins du quart du capital le plus élevé atteint depuis la constitution de la Scop.

Les associés extérieurs tels que définis infra ne peuvent détenir plus de 49 % du capital social.

Article 9 Parts sociales et bulletins de souscription

Les parts sociales sont nominatives et indivisibles. La Société ne reconnaît qu'un propriétaire pour chacune d'elle. Leur valeur est uniforme. Elles doivent être intégralement libérées dès leur souscription.

Aucun associé n'est tenu de souscrire et libérer plus d'une seule part lors de son admission.

Toute souscription de parts sociales donne lieu à la signature d'un bulletin de souscription par l'associé et à la remise à celui-ci d'un certificat de parts.

Les cessions de parts sociales entre associés sont soumises à l'agrément de l'assemblée des associés.

Les cessions de parts sociales et l'admission au sociétariat du cessionnaire non associé sont soumises à l'agrément de l'assemblée générale des associés statuant à la majorité ordinaire sous réserve du respect des dispositions légales et statutaires.

La cession ne peut avoir pour effet de réduire le nombre de parts détenues par un associé en dessous du nombre résultant des engagements auxquels il peut être tenu du fait des présents statuts.

Aucun associé ne peut détenir plus de 50 % des parts sociales.

La responsabilité de chaque associé ou détenteur de parts est limitée à la valeur des parts qu'il a souscrites ou acquises.

Article 10 Engagement de souscription des associés travailleurs

Si l'associé est lié à la Société par un contrat de travail ou par un mandat social, il s'engage à souscrire et à libérer, pour chaque exercice des parts sociales pour un montant fixé en début de chaque exercice par l'assemblée des associés et qui ne peut être supérieur à 10 % de la rémunération brute soumise à cotisations sociales perçue de la Société au cours de l'exercice.

L'engagement de souscription prend effet à la date d'admission au sociétariat.

En cas d'ouverture d'une procédure de liquidation amiable, redressement ou liquidation judiciaire de la Société, ou en cas de démission, exclusion ou décès de l'associé, celui-ci ou ses ayants droit, ne sont plus tenus de souscrire de nouvelles parts à compter du fait générateur.

Article 11 Exécution des engagements de souscription

Pour l'exécution des engagements prévus à l'article ci-dessus, il est pratiqué sur le salaire perçu par tout associé, une retenue égale au pourcentage fixé par les statuts ou décidé chaque année.

A la fin de chaque exercice, l'associé souscrit des parts pour un montant égal aux retenues opérées qui sont affectées à la libération intégrale des parts sociales ainsi souscrites. Cette souscription est constatée par la signature d'un bulletin de souscription.

L'associé pourra également réaliser son engagement de souscription par rachat de parts sociales à un associé, dans les conditions prévues par les statuts pour les cessions de parts sociales, ou par tout autre moyen.

Article 12 Autres souscriptions

12.1 Souscriptions complémentaires effectuées par les associés employés dans la Société.

Ces souscriptions doivent être libérées immédiatement, soit par l'emploi de leurs droits sur la répartition des excédents ou résultant d'un accord de participation prévoyant la possibilité d'affectation des droits en parts sociales, soit par le déblocage anticipé de tout ou partie de leurs droits à participation, soit par l'affectation à la création de nouvelles parts sociales décidée par l'assemblée générale ordinaire, des répartitions de bénéfices revenant aux associés.

12.2 Souscriptions à une émission de parts sociales réservée aux salariés.

Ces souscriptions sont décidées par l'assemblée générale ordinaire qui fixe, ou charge le.s gérant.e.s d'en fixer les conditions, notamment d'ancienneté requise des souscripteurs, de délais de libération et, le cas échéant, de versements complémentaires de la Société.

12.3 Adhésion et souscription à un plan d'épargne d'entreprise

Les souscriptions complémentaires peuvent intervenir dans le cadre d'une adhésion ou d'une souscription à un plan d'épargne entreprise, lorsque les avoirs, y compris ceux résultant du placement des droits à participation, peuvent être investis en parts sociales de la Société.

12.4 Autres souscriptions

Les autres souscriptions sont celles effectuées par les associés employés ou non dans la Société, après autorisation de l'assemblée des associés.

Article 13 Annulation des parts sociales

Les parts sociales des associés démissionnaires, exclus, décédés, ou à qui il a été décidé de faire perdre la qualité d'associé, et celles détenues par des associés au-delà des plafonds prévus par les présents statuts sont annulées.

Les sommes qu'elles représentent sont assimilées à des créances ordinaires et remboursées dans les conditions prévues par les présents statuts.

TITRE III - Associés – Acquisition et perte de la qualité d'associé

Article 14 Associés

Les associés sont divisés en deux catégories :

- les associés employés dans la Société ou considérés comme tels ;
- les associés non employés dans la Société.

14.1 La Scop doit comprendre de façon permanente, au minimum deux associés salariés en activité dans l'entreprise. Elle ne peut pas comprendre plus de cent associés. En cas de dépassement du nombre maximum, la Scop devra changer de forme.

14.2 Les associés employés doivent détenir au minimum 51 % du capital social. Les associés concernés sont :

- les associés salariés en activité ;

- les associés salariés retraités, licenciés pour motif économique ou pour inaptitude auxquels la rupture du contrat de travail ne fait pas automatiquement perdre la qualité d'associé.

14.3 Les associés employés devant détenir au minimum 65 % des droits de vote sont :

- les associés salariés en activité ;
- tous les anciens salariés associés, quelque soit le motif de la rupture de leur contrat de travail, qu'ils soient restés associés ou aient été réadmis au sociétariat.

14.4 Les associés extérieurs, c'est-à-dire, ceux qui ne sont pas visés à l'alinéa précédent ne peuvent détenir plus de 35 % des droits de vote. Toutefois, lorsqu'au nombre de ces associés figurent des sociétés coopératives, la limite ci-dessus est portée à 49 % sans que les droits des associés autres que les coopératives puissent excéder la limite de 35 %.

Outre ses salariés ou anciens salariés, la Société peut admettre comme associés des personnes physiques non employées et des personnes morales.

Article 15 Candidature et admission au sociétariat

Toute personne sollicitant son admission comme associé doit présenter sa candidature aux gérant.e.s.

15.1 Candidats employés dans la Société

Les contrats de travail conclus par la Société doivent être écrits et doivent prévoir que tout travailleur doit présenter sa candidature comme associé, au terme d'un délai de 3 années après son entrée en fonction.

Le candidat est considéré comme associé à la date de l'assemblée générale suivant le dépôt de la candidature auprès des gérant.e.s, sauf si ladite assemblée des associés appelle à statuer sur le rejet de cette candidature, la rejette. Le rejet de la candidature doit avoir été mis à l'ordre du jour. La majorité requise pour l'adoption du rejet de candidature est la majorité requise pour la modification des statuts.

Si la candidature n'a pas été présentée au terme du délai ci-dessus, l'intéressé est réputé démissionnaire de son emploi trois mois après mise en demeure, restée infructueuse du ou des gérant.e.s.

Tout nouveau salarié devra obligatoirement être averti de ces dispositions. Les statuts lui seront communiqués et tiendront lieu d'annexe au contrat de travail qui devra y faire référence.

Le salarié qui présente sa candidature avant le terme du délai prescrit entre dans le cadre de la candidature volontaire et les dispositions ci-après sont applicables :

- Si le candidat est employé dans la Société depuis moins d'un an à la date de sa candidature, le.s gérant.e.s peut agréer ou rejeter la demande. S'il l'agrée, il la soumet à la prochaine Assemblée générale ordinaire qui statue à la majorité ordinaire.
- Si le candidat est employé dans la Société depuis plus d'un an, sa candidature est obligatoirement soumise par le.s gérant.e.s à la prochaine Assemblée générale ordinaire qui statue à la majorité ordinaire.
- Le salarié qui a n'a pas été admis n'est pas dispensé de représenter sa candidature dans le cadre de sa candidature obligatoire.

Le candidat peut présenter sa candidature aussi souvent qu'il le souhaite.

15.2 Candidats non employés dans la Société

Lorsque le candidat n'est pas employé dans la Société, sa candidature est obligatoirement soumise aux gérant.e.s qui peut l'agréer ou la rejeter. S'il l'agrée, la candidature est soumise à la prochaine Assemblée générale ordinaire qui statue à la majorité ordinaire.

15.3 Souscription de parts sociales réservée aux salariés et admission au sociétariat

Si l'assemblée générale ordinaire décide une émission de parts sociales destinées à être souscrites exclusivement par les salariés, ceux d'entre eux qui n'étaient pas encore associés et qui souscrivent à titre individuel des parts sociales dans les conditions fixées par l'assemblée, sont admis de plein droit comme associés. Leur admission prend effet à la date de leur souscription.

Article 16 Perte de la qualité d'associé

La qualité d'associé se perd :

16.1 Par la démission de cette qualité, notifiée par écrit au.x gérant.e.s.

Cette démission prend effet immédiatement. Si elle est donnée par un associé employé dans la Société, celui-ci est réputé démissionnaire de son contrat de travail dès notification de sa démission.

16.2 Par le décès de l'associé.

16.3 Par la décision prise par l'assemblée générale.

L'assemblée générale statue aux conditions de majorité ordinaire pour faire perdre la qualité d'associé à un associé qui n'est pas employé dans la Société. Cette décision peut s'appliquer à un ancien salarié resté associé mais qui n'occupe plus d'emploi dans la Société.

16.4 Par l'exclusion.

L'Assemblée Générale, statuant dans les conditions de majorité prévues pour les décisions extraordinaires, peut toujours exclure un associé qui aura causé un préjudice matériel ou moral à la Société.

Le fait qui entraîne l'exclusion est constaté par les gérant.e.s, habilité.e.s à demander toutes justifications à l'intéressé.

Une convocation spéciale de l'Assemblée doit être adressée à celui-ci pour qu'il puisse présenter sa défense. L'assemblée apprécie librement l'existence du préjudice causé à la Société.

La perte de la qualité d'associé intervient dans ce cas à la date de l'assemblée qui a prononcé l'exclusion.

16.5 Par la non-réalisation de l'engagement de souscription

L'associé qui, de son fait, est en retard de plus de six mois dans l'exécution de l'engagement de souscription statutaire, et de la signature du bulletin de souscription correspondant, est considéré de plein droit comme démissionnaire du sociétariat, trois mois après avoir été invité à se mettre en règle par lettre recommandée avec accusé de réception, s'il n'a pas régularisé dans ce délai.

La démission prend effet automatiquement trois mois après l'envoi de la lettre. Si elle intéresse un associé employé dans la Société, celui-ci doit être informé dans la lettre de mise en demeure, qu'à défaut de régularisation, il sera également réputé démissionnaire de son contrat de travail de plein droit.

La rupture du contrat de travail ne fait pas perdre la qualité d'associé.

Article 17 Associés non employés

L'assemblée des associés peut, à tout moment, décider de faire perdre la qualité d'associé à un associé non employé dans la Société. Ses parts sociales sont alors annulées et remboursées dans les conditions fixées par les présents statuts.

Article 18 Remboursement des parts sociales des anciens associés et remboursements partiels des associés.

18.1 Remboursements partiels demandés par les associés

La demande de remboursement partiel est faite auprès des gérant.e.s par lettre recommandée avec accusé de réception ou remise en main propre contre décharge.

Les remboursements partiels sont soumis à autorisation préalable de l'assemblée des associés statuant à la majorité ordinaire.

Ils ne peuvent concerner que la part de capital excédant l'engagement statutaire de souscription lorsqu'il est prévu par les statuts.

Les parts sociales souscrites dans le cadre de l'épargne salariale sont remboursables, dans les conditions légales sur simple demande, selon les modalités ci-après.

18.2 Montant des sommes à rembourser

Date d'évaluation

Le montant du capital à rembourser est arrêté à la date de clôture de l'exercice au cours duquel la perte de la qualité d'associé est intervenue ou au cours duquel l'associé a demandé un remboursement partiel de son capital social.

Valeur de remboursement

Les associés n'ont droit qu'au remboursement du montant nominal de leurs parts sociales, sous déduction des pertes éventuelles apparaissant à la clôture de l'exercice.

Calcul de la valeur de remboursement en cas de pertes

Pour le calcul de la valeur de remboursement de la part sociale, il est convenu que les pertes qui apparaissent à la clôture de l'exercice s'imputent pour partie sur les réserves statutaires et pour partie sur le capital. L'imputation sur la réserve légale est interdite.

Les réserves statutaires sont principalement constituées par le fonds de développement.

Le montant des pertes à imputer sur le capital se calcule selon la formule suivante :

Perte x [capital / (capital + réserves statutaires)].

- le montant du capital à retenir est celui du dernier jour de l'exercice auquel a été réintégré le montant du capital qui était détenu par les associés sortants ;
- les réserves statutaires sont celles inscrites au bilan au dernier jour de l'exercice.

18.3 Pertes survenant dans un délai de cinq ans

S'il survenait dans un délai de cinq années suivant la perte de la qualité d'associé, des pertes se rapportant aux exercices durant lesquels l'intéressé appartenait à la Société, la valeur du capital à rembourser serait diminuée proportionnellement à ces pertes.

Au cas où tout ou partie des parts de l'ancien associé auraient déjà été remboursées, la Société serait en droit d'exiger le versement du trop perçu.

18.4 Ordre chronologique

Les remboursements ont lieu dans l'ordre chronologique où ont été enregistrées les pertes de la qualité d'associé ou la demande de remboursement partiel. Il ne peut être dérogé à l'ordre chronologique, même en cas de remboursement anticipé.

18.5 Suspension des remboursements

Les remboursements ne peuvent avoir pour effet de réduire le capital à un montant inférieur au quart du capital maximum atteint depuis la constitution de la Scop ou de sa transformation en Scop.

Dans ce cas, l'annulation et le remboursement des parts sociales ne sont effectués qu'à concurrence de souscriptions nouvelles permettant de maintenir le capital au moins à ce minimum.

L'ancien associé dont les parts sociales ne peuvent pas être annulées, devient détenteur de capital sans droit de vote. Il ne participe pas aux assemblées d'associés. La valeur de remboursement de la part sociale est calculée à la clôture de l'exercice au cours duquel les parts sociales sont annulées.

18.6 Délai de remboursement

Les anciens associés ou les associés ayant demandé un remboursement partiel ne peuvent exiger, avant un délai de cinq ans, le règlement des sommes qui leur sont dues, sauf décision de remboursement anticipé prise par l'assemblée des associés statuant à la majorité ordinaire.

Le délai court à compter de la date de la perte de la qualité d'associé ou de la réception de la demande de remboursement par le.s gérant.e.s.

Le montant dû aux anciens associé.e.s, ou aux associé.e.s ayant demandé un remboursement partiel, porte intérêt à un taux fixé par l'assemblée des associés et qui ne peut être inférieur au taux du livret A de la Caisse d'Epargne au 31 décembre de l'exercice précédent.

18.7 Héritiers et ayants droit

Les dispositions du présent article sont applicables aux héritiers et ayants droit de l'associé décédé.

TITRE IV - Administration et contrôle

Article 19 Gérance

La Société est administrée par un ou plusieurs gérant.e.s personnes physiques désigné.e.s par l'assemblée générale des associés à bulletins secrets.

Les deux gérantes de la Société sont et

Leurs fonctions expireront lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes du 2ème exercice clos sous réserve de la faculté de réélection prévue ci-dessous.

Article 20 Obligations et droits des gérant.e.s

Ils doivent être associé.e.s. Les deux tiers des gérant.e.s doivent être employé.e.s de l'entreprise. En cas de gérant.e unique, il/elle est obligatoirement employé.e de l'entreprise.

S'ils n'ont pas conclu un contrat de travail avec la Société, ou si, du fait de l'exercice de leur mandat, ils ne peuvent exercer les fonctions prévues à ce contrat, le.s gérant.e.s percevant une rémunération au titre de leur mandat social sont considérés, conformément à l'article 17 de la loi du 19 juillet 1978, comme travailleurs employés de la Société au regard des présents statuts et de l'application de la législation du travail et de la sécurité sociale.

Article 21 Durée des fonctions

21.1 Nomination

Les gérant.e.s sont choisis par les associés pour une durée de 2 ans. La nomination est prononcée à la majorité du nombre total des voix sur première convocation et à la majorité des voix des associés présents ou représentés sur deuxième convocation.

Ils sont rééligibles et révocables.

Leurs fonctions prennent fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

21.2 Révocation

La révocation est prononcée à la majorité du nombre total des voix sur 1ère convocation et à la majorité des voix des associés présents ou représentés sur 2ème convocation.

Article 22 Pouvoirs du ou des gérant.e.s

Le.s gérant.e.s dispose.nt de tous les pouvoirs nécessaires pour agir en toutes circonstances au nom de la société dans les limites de son objet social sous la réserve des pouvoirs conférés à l'assemblée des associés par la loi et les statuts.

En cas de pluralité de gérant.e.s, chacun des gérant.e.s dispose.nt de l'intégralité des pouvoirs.

Article 23 Conseil de surveillance

Si le nombre d'associés est supérieur à vingt à la clôture du dernier exercice, un conseil de surveillance doit être constitué, l'assemblée des associés étant convoquée à cet effet, dans les plus brefs délais par le.s gérant.e.s.

Le conseil de surveillance est composé de trois membres au moins et de neuf membres au plus désignés par l'assemblée des associés et en son sein pour une durée de 2 ans.

Les règles de fonctionnement seront fixées par un règlement intérieur qui sera adopté par l'assemblée générale statuant en la forme ordinaire et qui aura valeur d'annexe aux présents statuts.

Les fonctions de gérant.e et de membre du conseil de surveillance sont incompatibles.

Les membres du conseil de surveillance sont rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée des associés, même si la question n'a pas été inscrite à l'ordre du jour.

Article 24 Pouvoirs du conseil de surveillance

Le conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par les gérant.e.s. A toute époque de l'année, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer tout document qu'il estime utile à l'accomplissement de sa mission, ou demander au gérant.e un rapport sur la situation de la Société.

Il présente à l'assemblée des associés un rapport sur la gestion de la Société.

Les membres du conseil de surveillance n'interviennent pas dans la gestion. Ils ne sont pas responsables de celle-ci, sauf faute personnelle.

Article 25 Révision coopérative

25.1 Périodicité

La Société fera procéder tous les ans à la révision coopérative prévue par l'article 54 bis de la loi n°78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production, par le décret n°2015-706 du 22 juin 2015 et le décret 2015-800 du 1^{er} juillet 2015. Le réviseur devra procéder également à l'examen analytique de la situation financière, de la gestion et des compétences collectives de la société.

En outre, la révision coopérative devra intervenir sans délai si :

- trois exercices consécutifs font apparaître des pertes comptables ;
- les pertes d'un exercice s'élèvent à la moitié au moins du montant le plus élevé atteint par le capital ;

- elle est demandée par le dixième des associés ;
- elle est demandée par le ministre chargé de l'économie sociale et solidaire ou tout ministre compétent à l'égard de la coopérative en question.

25.2 Rapport de révision

Le rapport établi par le réviseur coopératif sera tenu à la disposition des associés quinze jours avant la date de l'assemblée générale ordinaire. Le réviseur est convoqué à l'assemblée générale dans les mêmes conditions que les associés. Le rapport sera lu à l'assemblée générale ordinaire ou à une assemblée générale ordinaire réunie à titre extraordinaire, soit par le réviseur s'il est présent, soit par le Président de séance. L'assemblée générale en prendra acte dans une résolution.

25.3 Révision à la demande d'associés

Si l'opération de révision est déclenchée à la demande du dixième des associés, une assemblée générale ordinaire réunie à titre extraordinaire sera réunie dans les trente jours qui suivront la date à laquelle le réviseur aura remis son rapport à la Société.

Dans ce cas, le gérant présente obligatoirement un rapport sur la situation de l'entreprise.

TITRE V - Assemblées d'associés

Article 26 Dispositions communes aux différentes assemblées

Les associés sont réunis en assemblées pour prendre des décisions soit à caractère ordinaire, soit à caractère extraordinaire. En aucun cas, les assemblées ne peuvent être remplacées par des consultations écrites. Les associés sont réunis au moins une fois par an au siège social ou en tout autre lieu précisé par la lettre de convocation.

26.1 Composition

L'assemblée générale se compose de tous les associés, y compris ceux admis au sociétariat au cours de l'assemblée dès qu'ils auront été admis à participer au vote.

26.2 Convocation

Les associés sont convoqués par le.s gérant.e.s, ou à défaut par le commissaire aux comptes, par lettre recommandée adressée aux associés quinze jours avant la date de l'assemblée.

Toutefois, lorsque l'assemblée est convoquée en raison du décès du gérant unique, par le commissaire aux comptes ou un associé, conformément aux dispositions du 5^{ème} alinéa de l'article L.223-27 du code de commerce, le délai est réduit à huit jours.

26.3 Lieu de réunion

Les convocations doivent mentionner le lieu de réunion de l'assemblée.

Celui-ci peut être le siège de la Société ou tout autre local situé dans la même ville, ou encore tout autre lieu approprié pour cette réunion, dès lors que le choix qui est fait par le.s gérant.e.s de ce lieu de réunion n'a pas pour but ou pour effet de nuire à la réunion des associés.

26.4 Ordre du jour

L'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. Un ou plusieurs associés représentant au moins 5 % des droits de vote peuvent demander, entre le quinzième et le cinquième jour précédent la tenue de l'assemblée, l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions.

Dans ce cas, le.s gérant.e.s est/sont tenu.e.s d'adresser par lettre recommandée un ordre du jour rectifié à tous les associés.

L'assemblée ne peut délibérer que sur les questions portées à l'ordre du jour. Néanmoins, il peut toujours être procédé à la révocation du gérant.e.s même si la question n'a pas été inscrite à l'ordre du jour.

26.5 Feuille de présence

Il est établi une feuille de présence comportant les nom, prénom et domicile des associés et le nombre de parts sociales dont chacun est titulaire. Elle est signée par tous les associés présents, tant pour eux-mêmes que pour ceux qu'ils peuvent représenter.

26.6 Présidence de l'assemblée

L'assemblée est présidée par le.s gérant.e.s qui pourra ou pourront, s'il.s le juge.nt utile.s, désigner un secrétaire pris ou non parmi les associés.

En cas d'absence du gérant, l'assemblée est présidée par l'associé détenant le plus grand nombre de parts sociales et acceptant. Lorsque deux associés sont concernés, c'est le plus âgé qui préside.

26.7 Vote

La désignation des gérant.e.s a lieu au scrutin secret. Pour toutes les autres questions, il est procédé par vote à main levée, sauf si la majorité de l'assemblée décide le contraire.

26.8 Procès-verbaux

Les délibérations des assemblées générales sont constatées par des procès-verbaux portés sur un registre spécial et signés par le.s gérant.e.s.

Article 27 Droit de vote

Chaque associé a droit de vote dans toutes les assemblées avec une voix.

Le droit de vote de tout associé qui n'aurait pas rempli l'engagement de souscription au capital, s'il est prévu par les présents statuts, est suspendu 30 jours après mise en demeure par le.s gérant.e.s, et ne reprend que lorsque les obligations prévues sont remplies.

Article 28 Pouvoirs

Un associé empêché de participer personnellement à l'assemblée générale ne peut se faire représenter que par un autre associé.

Les règles suivantes doivent être respectées :

- Si la Scop comprend moins de 20 associés : un associé ne peut disposer que d'un pouvoir ;
- Si la Scop comprend au moins 20 associés : un associé ne peut disposer, en plus de sa propre voix, d'un nombre de voix excédant le vingtième des associés.

Cette limitation ne s'applique pas aux pouvoirs sans désignation de mandataires visés à l'alinéa suivant. Les pouvoirs adressés à la Société sans désignation d'un mandataire sont comptés comme exprimant un vote favorable à l'adoption des seules résolutions présentées ou soutenues par le.s gérant.e.s et défavorable à l'adoption des autres projets de résolutions.

Article 29 Délibérations

29.1 Décisions ordinaires

Première consultation :

Quorum : aucune condition de quorum n'est exigée.

Majorité : les décisions de l'assemblée des associés doivent être prises par une majorité représentant plus de la moitié du nombre total d'associés.

Deuxième consultation

Si la première assemblée n'a pu décider dans les conditions fixées au premier alinéa, une seconde assemblée sera réunie et les décisions seront prises à la majorité des présents ou représentés.

29.2 Décisions extraordinaires

Première consultation

Quorum : les trois quarts du total des droits de vote.

Majorité : les trois quarts du total des droits de vote présents ou représentés.

Deuxième consultation

Quorum : la moitié du total des droits de vote.

Majorité : les trois quarts du total des droits de vote présents ou représentés.

Les modifications des statuts sont décidées par une majorité représentant les trois quarts du total des droits de vote présents ou représentés.

Article 30 Compétence de l'assemblée ordinaire

L'assemblée ordinaire annuelle des associés, le cas échéant réunie extraordinairement pour examiner les questions dont la solution ne souffre pas d'attendre la prochaine assemblée annuelle, exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et notamment :

- approuve ou redresse les comptes ;

- ratifie la répartition des bénéfices si une pré- répartition a été décidée par le.s gérant.e.s ;
- prononce, dans les conditions prévues aux statuts, l'admission des associés ;
- nomme le.s gérant.e.s, contrôle sa gestion et le révoque ;
- s'il y a lieu, nomme et révoque les membres du conseil de surveillance ;
- approuve les conventions passées entre la Société et les associés ;
- décide ou ratifie la répartition des bénéfices et peut décider la conversion en parts sociales des répartitions revenant aux associés ;
- délibère sur toutes questions portées à l'ordre du jour n'emportant pas modification des statuts ;
- décide les émissions de titres participatifs.

Article 31 Compétence de l'assemblée extraordinaire

L'assemblée des associés a compétence pour modifier les statuts, mais ne peut augmenter les engagements des associés sans leur accord unanime, sauf le cas particulier de l'engagement de souscription au capital expressément prévu par la loi du 19 juillet 1978.

Elle peut notamment décider ou autoriser, sans que l'énumération ait un caractère limitatif :

- L'exclusion d'un associé qui aurait causé un préjudice matériel ou moral à la Société ;
- La modification de la dénomination sociale ;
- La prorogation ou la dissolution anticipée de la Société ;
- La fusion de la Société.

TITRE VI - Comptes sociaux – Répartition des bénéfices

Article 32 Exercice social

L'année sociale commence le 1er janvier et finit le 31 décembre.

A titre exceptionnel, l'exercice en cours commencé le 1^{er} Avril 2020 se terminera donc le 31 Décembre 2020, soit un exercice d'une durée totale de 9 mois.

Article 33 Documents sociaux

Le bilan, le compte de résultat et l'annexe de la Société sont établis par les gérant.e.s et soumis à l'Assemblée générale ordinaire.

Article 34 Excédents nets

34.1 Textes applicables

L'ensemble des lois commerciales et comptables s'appliquent, en particulier les articles L.123-12 à L.123-24 et R.123-172 à R.123-208 du code de commerce.

34.2 Résultat

Le résultat est constitué par les produits de l'exercice, y compris les produits exceptionnels et sur exercices antérieurs et diminués des charges, amortissements, provisions, pertes exceptionnelles, pertes sur exercices antérieurs et impôts.

34.3 Excédents de gestion

Pour déterminer les excédents nets de gestion à partir du compte résultat, il convient :

- de déduire les reports déficitaires antérieurs ;
- de déduire les plus-values constatées à l'occasion de la cession de titres de participation, de la cession ou de l'apport en société de biens immobiliers, de branches d'activité ou de fonds de commerce, dont le montant après paiement de l'impôt est affecté à la réserve légale et au fonds de développement.
- de déduire le montant de la provision pour investissement lorsqu'elle a été constituée par dotation à poste spécial, lors de l'arrêté des comptes du sixième exercice précédent et qui est réintégrée au compte résultat à l'issue de ce délai.

34.4 Réévaluation de bilan

En cas de réévaluation pratiquée sur les actifs immobilisés, l'écart enregistré n'entre ni dans le compte de résultat, ni dans les excédents nets de gestion.

Article 35 Répartition des excédents nets

La décision de répartition est prise par les gérant.e.s avant la clôture de l'exercice et communiquée aux associés lors d'une assemblée générale ordinaire réunie extraordinairement ou par lettre remise en main propre contre décharge. Elle est ratifiée par l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice. Le.s gérant.e.s et l'Assemblée sont tenu.e.s de respecter les règles suivantes :

35.1 Réserve légale

15% sont affectés à la réserve légale qui reçoit cette dotation jusqu'à ce qu'elle soit égale au montant le plus élevé atteint par le capital.

35.2 Fonds de développement

Le fonds de développement doit être doté chaque année.

35.3 Ristourne aux salariés

Il sera attribué à tous les travailleurs associés ou non, employés dans la Société et comptant à la clôture de l'exercice, soit trois mois de présence dans l'exercice, soit six mois d'ancienneté dans la Société, un pourcentage des excédents nets au moins égal à 25 %. Les droits des bénéficiaires sur cette répartition sont établis égalitairement.

Remarque : Si la part travail tient lieu de Réserve spéciale de participation, il est plus simple de retenir les conditions d'attribution de la participation qui prévalent c'est-à-dire la seule condition de trois mois d'ancienneté.

35.4 Intérêts aux parts sociales

Il pourra être attribué un intérêt aux parts sociales. Le total des intérêts ne peut chaque année être supérieur, ni au total de la répartition aux travailleurs ci-dessus définie, ni au montant affecté aux réserves (réserve légale et fonds de développement).

Les parts sociales ouvrant droit à rémunération sont celles qui existaient au jour de la clôture de l'exercice et existent toujours à la date de l'assemblée générale ordinaire.

En cas de cession ou de remboursement de parts sociales en cours d'exercice, la rémunération est due au prorata de la durée de détention au cours de l'exercice.

Le taux d'intérêt est le même pour toutes les parts sociales.

Le versement des intérêts aux parts sociales a lieu, sauf affectation à la création de nouvelles parts sociales, au plus tard neuf mois après la clôture de l'exercice.

Article 36 Accord de participation

36.1 Possibilité légale

S'il a été conclu un accord pour la participation des salariés aux résultats de l'entreprise :

- l'attribution aux travailleurs peut, selon les termes de cet accord, être affectée en tout ou partie à la réserve spéciale de participation des salariés ;
- les dotations faites sur les résultats d'un exercice, à la réserve légale et au fonds de développement, peuvent tenir lieu de la provision pour investissement (PPI) que la Société peut constituer à hauteur de la participation revenant aux salariés sur les résultats du même exercice.

36.2 Comptabilisation de la réserve spéciale de participation

Si la Société utilise les possibilités rappelées ci-dessus, les règles de comptabilisation suivantes s'appliqueront :

- la réserve spéciale de participation et les réserves tenant lieu de PPI ne feront pas l'objet d'une comptabilisation avant la détermination du résultat dont elles font partie ;
- le compte de résultat devra être subdivisé de manière à faire apparaître distinctement le montant de la réserve spéciale de participation et le montant de la réserve légale et du fonds de développement tenant lieu de PPI ;
- la réserve spéciale de participation et les réserves tenant lieu de PPI seront déduites du résultat fiscal lors de la clôture des comptes de l'exercice (tableau 2058 AN déductions diverses) ;

- la liasse fiscale comprendra les informations complémentaires définies par la lettre du Service de la Législation Fiscale à la Confédération des SCOP en date du 01.10.1987.

Article 37 Affectation des répartitions à la création de nouvelles parts et compensation

L'assemblée des associés, dans les conditions prévues pour les décisions ordinaires, peut décider que les répartitions au capital et au travail revenant aux associés et qui n'auront pas été affectées selon le cas, à l'exécution des engagements statutaires de souscription qui peuvent être prévus par les présents statuts, sont employées, en tout ou partie, à la création de nouvelles parts sociales.

Article 38 Impartageabilité des réserves

Quelle que soit leur origine ou leur dénomination, les réserves ne peuvent jamais être incorporées au capital et donner lieu à la création de nouvelles parts ou à l'élévation de la valeur nominale des parts, ni être utilisées pour libérer les parts souscrites, ni être distribuées, directement ou indirectement, au cours de l'existence de la Société ou à son terme, aux associés ou travailleurs de celle-ci ou à leurs héritiers et ayants droit.

Article 39 Entreprise ESUS

La charge induite par l'objectif d'utilité sociale poursuivi par la Scop a un impact significatif sur le compte de résultat ou la rentabilité financière de la coopérative.

La société s'engage à mener une politique de rémunération qui satisfait aux conditions suivantes, définies dans l'article L. 3332-17-1 du Code du Travail :

- La moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux cinq salariés ou dirigeants les mieux rémunérés ne doit pas excéder, au titre de l'année pour un emploi à temps complet, un plafond fixé à sept fois la rémunération annuelle perçue par un salarié à temps complet sur la base de la durée légale du travail et du salaire minimum de croissance, ou du salaire minimum de branche si ce dernier est supérieur.
- Les sommes versées, y compris les primes, au salarié ou dirigeant le mieux rémunéré ne doivent pas excéder, au titre de l'année, pour un emploi à temps complet, un plafond fixé à dix fois la rémunération annuelle citée ci-dessus.
-

TITRE VII - Dissolution - Liquidation – Contestations

Article 40 Perte de la moitié du capital social

Si du fait des pertes constatées dans les documents comptables, l'actif net devient inférieur à la moitié du capital social, le.s gérant.e.s doit convoquer les associés en assemblée qui statuera à la majorité requise pour la modification des statuts, à l'effet de décider s'il y a lieu de prononcer la dissolution de la Société ou d'en poursuivre l'activité. La résolution de l'assemblée fait l'objet d'une publicité.

Article 41 Expiration de la Société - Dissolution

A l'expiration de la société ou en cas de dissolution anticipée, l'assemblée générale règle la liquidation conformément à la loi, et nomme un ou plusieurs liquidateurs.

Après l'extinction du passif, paiement des frais de liquidation et, s'il y a lieu, des répartitions différées, les associés n'ont droit qu'au remboursement de la valeur nominale de leurs parts, sous déduction, le cas échéant, de la partie non libérée de celle-ci.

Article 42 Adhésion a la Confédération générale des Scop

La société adhère à la Confédération Générale des Scop, association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 dont le siège est à Paris 17ème, 37 rue Jean Leclaire, chargée de représenter le Mouvement Coopératif et de la défense de ses intérêts, à l'Union Régionale des Scop territorialement compétente et à la Fédération professionnelle dont la Société relève.

Article 43 Arbitrage

Toutes les contestations qui pourraient s'élever au cours de la vie de la Société ou de sa liquidation seront soumises à la Commission d'arbitrage de la Confédération générale des Scop.

Les contestations concernées sont celles pouvant s'élever :

- entre les associés ou anciens associés eux-mêmes au sujet des affaires sociales, notamment de l'application des présents statuts et tout ce qui en découle, ainsi qu'au sujet de toutes les affaires traitées entre la Société et ses associés ou anciens associés ;
- entre la Société et une autre Société, soit au sujet des affaires sociales ou de toute autre affaire traitée.

La présente clause vaut compromis d'arbitrage.

Le règlement d'arbitrage est remis aux parties lors de l'ouverture de la procédure.

Les sentences arbitrales sont exécutoires et susceptibles d'appel devant la Cour d'Appel de Paris.

Article 44 Boni de liquidation

Le boni de liquidation sera attribué à la Confédération Générale des Sociétés Coopératives de Production ou à l'Union Régionale des SCOP PACA ou, sur proposition de celle-ci, à une ou plusieurs coopératives de production, à une union ou fédération de coopératives de production ou à une collectivité territoriale.

TITRE VIII - Personnalité morale et actes accomplis antérieurement à la constitution ou à l'immatriculation de la société

Article 45 Jouissance de la personnalité morale

Conformément à la loi, la Société ne jouira de la personnalité morale qu'à dater de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

Le.s gérant.e.s de la Société est/sont tenu.e.s, dès à présent, de remplir toutes les formalités nécessaires pour que cette immatriculation soit accomplie dans les plus courts délais.

Article 46 Actes accomplis pour le compte de la société en formation

Il a été accompli, dès avant ce jour, par les associés, pour le compte de la Société en formation les actes énoncés dans un état annexé aux présentes (Annexe I) indiquant pour chacun d'eux l'engagement qui en résultera pour la Société.

Les soussignés déclarent approuver ces engagements et la signature des statuts emportera pour la Société reprise des engagements.

Les soussignés conviennent que, jusqu'à ce que la Société ait acquis la jouissance de la personnalité morale, les actes et engagements entrant dans l'objet social seront accomplis ou souscrits paret appelé à exercer la gérance.

Si cette condition est remplie, elle emportera de plein droit reprise par la Société, lorsqu'elle aura été immatriculée au registre du commerce, desdits actes ou engagements qui seront réputés avoir été souscrits dès l'origine de la Société.

Article 47 Mandat pour les actes à accomplir pour le compte de la société en cours d'immatriculation

Dès à présent, les soussignés décident la réalisation immédiate, pour le compte de la Société, de différents actes et engagements

Les pouvoirs à cet effet font l'objet d'une annexe aux présentes (annexes III)

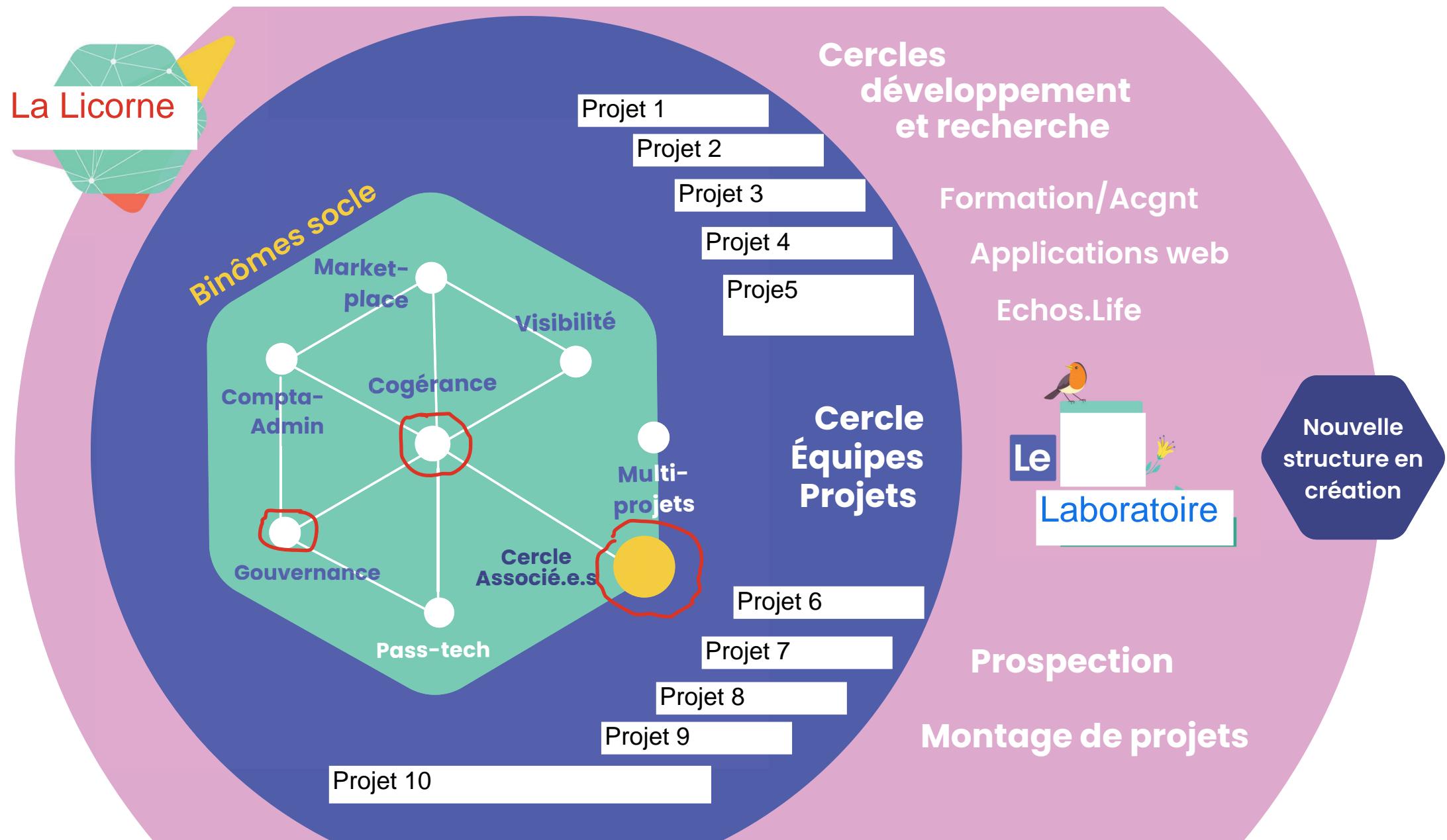
Article 48 Frais

Tous les frais, droits et honoraires entraînés par le présent acte et ses suites incomberont conjointement et solidairement aux soussignés, au prorata de leurs apports, jusqu'à ce que la société soit immatriculée au registre du commerce et des sociétés.

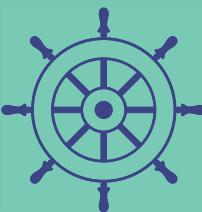
A compter de son immatriculation, ils seront entièrement pris en charge par la Société qui devra les amortir avant toute distribution de bénéfices, et au plus tard dans le délai de cinq ans.

Fait à Marseille.

Signatures des associés :



Co-gérance



Binôme socle

Raison d'être

Garantir la raison d'être [REDACTED] et les stratégies de développement à 3 ans.

Diffuser et partager la vision du [REDACTED]

Être garant du niveau de qualité de service rendu et de la bonne équation économique des missions

Assurer la stratégie de recrutement

Domaines

Stratégie, Recrutement, Missions, AAP, Bilan, AGo/AGE, Excédent, Modalités travail, Financementsl

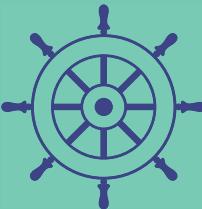
Périmètres d'autorité

Recruter et arrêter contrats de travail, [REDACTED]

Redevabilités communes avec autres binôme socle

- ComptAdmin : Trésorerie, besoins de personnel, bilan
- Visibilité : Partage de la stratégie de visibilité
- Gouvernance : soin des personnes et équipe, tensions interpersonnelles, recrutement, cadre de confiance, organisation séminaires, bilans annuels individuels
- Market Place : Business model et prévisionnel des offres de service, analyse des appels d'offre et appels à projets
- Passtech : continuité de service, stratégie cybersécurité [REDACTED]

Co-gérance

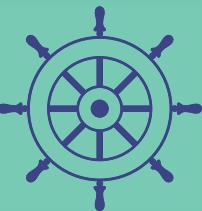


Binôme socle

Redevabilités

- Réaliser et mettre à jour le prévisionnel et le plan de financement à 3 ans
- Assurer le contact avec nos banques et structures financières et remplir les dossiers de demande de prêt
- Assurer le contact et les échanges avec l'URSCOP (révision)
- Organiser les rdv annuels pour la révision de la SCOP et renouveler l'inscription à la liste ministérielle
- Organiser et réaliser les entretiens de recrutement et répondre aux demandes de stage et d'emploi
- Organiser les réunions de stratégies (2 à 3 par an) pour co-construire de nouveaux caps ensemble
- Faire le bilan des missions en cours, finalisées, du temps passé par missions
- Piloter la construction, le dépôt du CIR et son intégration au bilan
- Capitaliser et communiquer les indicateurs d'activité de la SCOP et mettre à jour le tableau de bord mensuel
- Réaliser les bilans et les liasses fiscales de chaque année et organiser les AG en conséquence
- Proposer une répartition des excédents
- Analyser les candidatures de futurs associé.e.s
- Assurer le renouvellement de l'agrément ESUS
- Finaliser la rédaction des contrats de partenariats
- Être en charge des modifications des conditions de travail : temps partiel et télétravail récurrent
- Verser le remboursement de parts dans le cas de départ d'associé.e
- Verser les participations pour les salarié.e.s dans le cas de bénéfices de la société

Co-gérance



Binôme :

Modalité d'attribution des rôles : Election sans candidat

Période : Juillet 2020 – Juin 2022

Objectifs et envies sur jusqu'en octobre 2021

- Bilan et liasse fiscale 3ème année finalisé ✓
- Organisation de l'AGO et dépôt au greffe ✓
- Présentation de scénario de trésorerie ✓
- Renouvellement de l'agrément ESUS en cours
- Mise au point de tableau de bord mensuel pas commencé
- Mise à jour du prévisionnel à 3 et 5 ans en cours
- Rdv avec France Active ✓
- [Redacted]

Binôme socle

Les bonus non prévus

- Organisation des réunions cercle associé.e.s
- Organisation d'une AGO pour Foncière [Redacted]
- Organisation d'une AGE
- Organisation d'un quorum

Gouvernance



Binôme socle

Raison d'être

Mise en œuvre de la raison d'être du dans nos rôles & missions au quotidien, impulser et faire vivre la gouvernance partagée, avoir une attention particulière au soin des personnes.

Domaines

Temps collectifs, Rôles, Formation, Cadre de confiance, Synchros, Cercles, Redevabilités, Soin

Périmètres d'autorité

Pilotage des synthros et séminaires, intégration nouvelle licornes,

Redevabilités communes avec autres rôles socle

- Co-gérance :
 - Process de recrutement, intégration et sortie
 - équipe, soin des personnes, tensions interpersonnelles, cadre de confiance
 - Organisation séminaires
 - Organisation du temps de travail
 - Bilans annuels individuels
- Compta-admin :
 - Formation des équipes,
 - Gestion des congés

Gouvernance



Binôme socle

Redevabilités

- Organiser et réaliser le design des réunions et séminaires gouvernance d'équipe
- S'assurer d'avoir des rôles facilitation, maître du temps et scribes tournants au sein de l'équipe.
- Organiser et assurer l'amélioration continue des fiches Rôles et Cercles du [redacted]
- Représenter et rendre visible (en interne et externe) l'organisation et la gouvernance du [redacted]
- Faire vivre et être garantes du cadre de confiance du [redacted]
- Être attentif au bien-être de chacun et prévoir des espaces d'expression des besoins et d'échanges.
- Proposer des temps individuels de suivi de l'épanouissement et de l'évolution de tous les salariés (formation, missions, rôles, temps de travail, bien-être...)
- Organiser l'intégration des nouveaux arrivants
- Être moteur de la montée en compétence de l'équipe sur l'IC et la gouvernance partagée
- Accompagner les démarches de formation individuelles et collectives
- Accompagner, si besoin, les équipes projets/missions dans leurs enjeux de gouvernance.
- Veiller à l'équilibre des temps de travail entre les besoins de chacun et les besoins du [redacted]

Gouvernance



Binôme socle

Binôme :

Modalité d'attribution des rôles : Volontariat

Période : Février 2021 – Octobre 2021

Objectifs et envie jusqu'à octobre 2021 :

- Évolution des synchro du mardi : faire évoluer le format des réunions face à 1) l'effectif de l'équipe à 14 et 2) la multiplication des missions et projets.
- Montée en compétence de l'équipe sur (en priorité)
- Le pilotage par tension : formulation, triage et transformation des tensions en propositions.
- Posture de facilitation
- Accompagnement de l'équipe Tech sur les enjeux de gouvernance
- Séminaires Gouvernance de 2 jours en juillet
- Suite du CoDev .
- Proposer (en lien avec Co-gérance) à chacun un « entretien/bilan » cet été.
- Avancer sur le chantier formation : planning formation collective, accompagnement des démarches individuelles, travail sur les financements.



**Le Cercles
Associé.e.s**

Cercle Associé.e.s

Equipe

Raison d'être

xxx

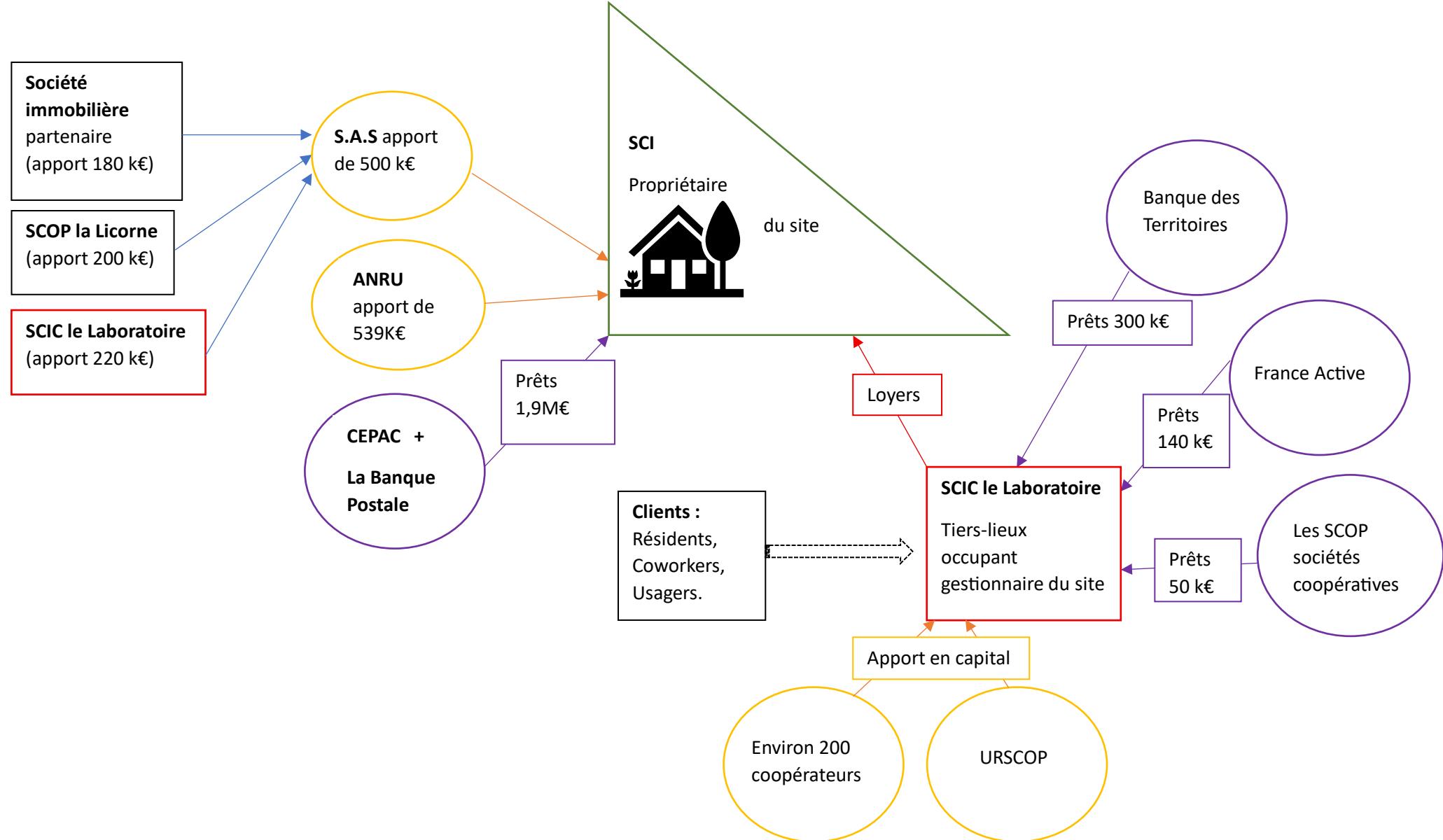
Modalités de décisions

Gestion par consentement

Redevabilités

- Participer aux AGO : validation les comptes, répartition des bénéfices,
- Décider des axes de développement structurels et organisationnels du [] à moyen terme ;
- Décider des investissements financiers des projets de développements du [] ;
- Participer aux projets de développement du []
- Nommer les cogérants
- Participer aux AGE : modification des statuts, exclusion d'un associé, fusion de société
- Décider des augmentations de salaires

Annexe n°05



La gouvernance : quézako ?

Annexe n°06



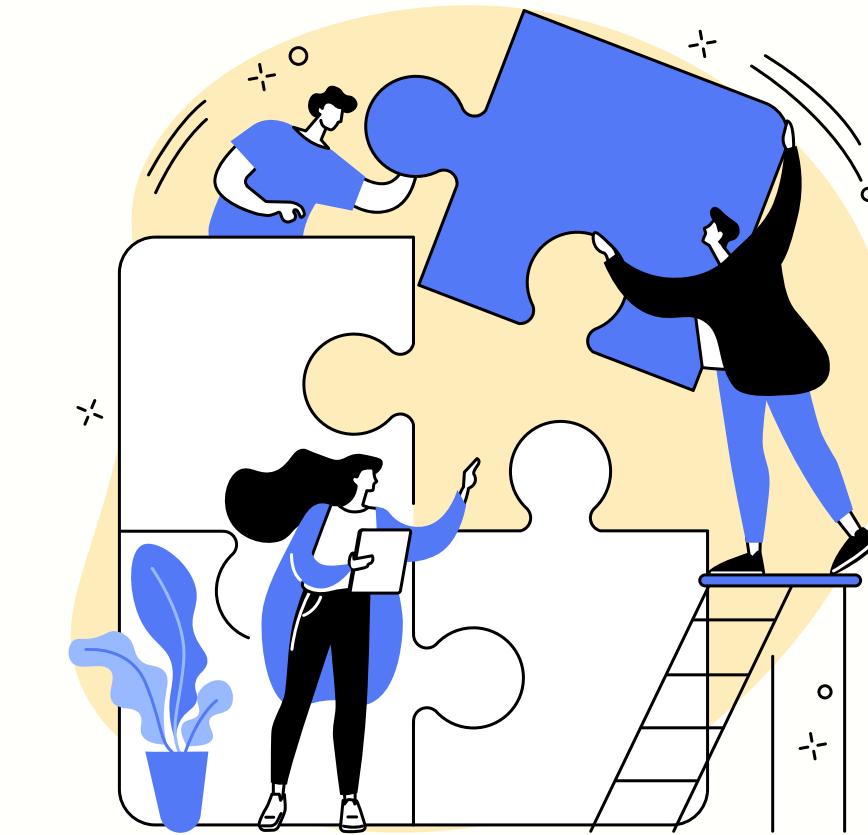
Gouvernance statutaire

**Notre cadre juridique,
lié notamment à
notre statut**

- Choix des dirigeants
- Validation des comptes, répartition des ressources
- Répartition des droits de vote
- Fonctionnement de l'AG

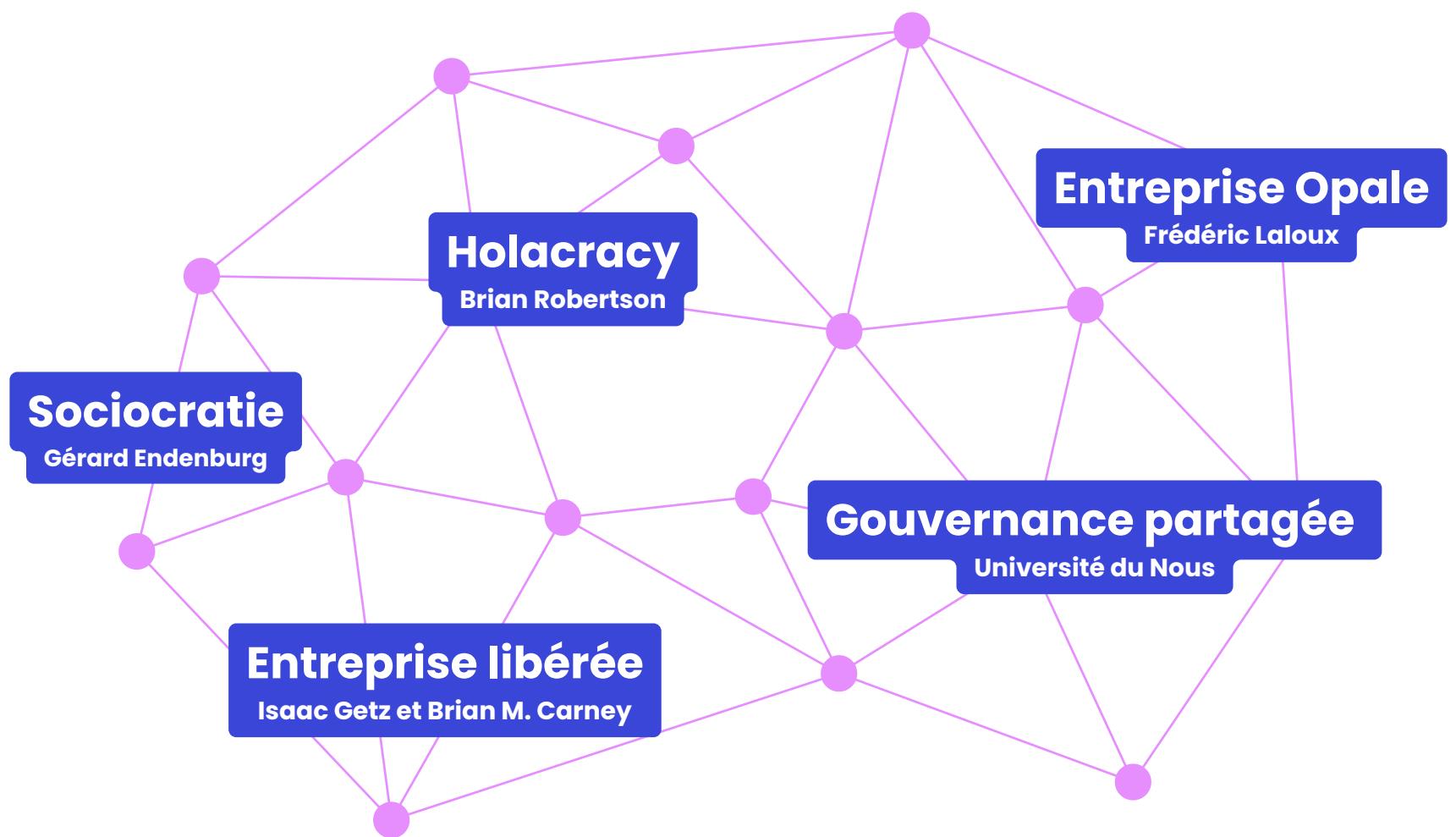
Gouvernance opérationnelle

Comment on fonctionne ensemble au quotidien



- Comment prenons-nous nos décisions ?
- Quels sont nos rôles et comment s'interfacent-ils ?
- Comment fonctionnent nos réunions ?
- Comment construire de la confiance et de la sécurité dans le groupe ?
- Comment gère-t-on les évolutions RH (intégration, départ...) ?

Une pluralité de modèles de gouvernance partagée



Un même objectif

(re)distribuer les pouvoirs/responsabilités pour les répartir **parmi celles et ceux qui réalisent le travail.**

Un même parti pris

Confiance en la capacité de chacun·e à s'orienter et à prendre des décisions dans son domaine d'action

Les éléments clefs de notre gouvernance opérationnelle

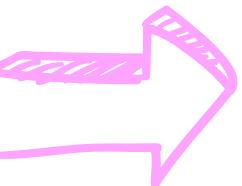
1. La définition des rôles et des attendus (glassfrog)
2. L'écosystème de réunions et le pilotages par tensions
3. Processus de prise de décisions
4. Le cadre de sécurité et process interne (RH, cadre relationnel, conflits...)

Notre vision de la gouvernance partagée

Les rôles : un équilibre entre horizontalité et verticalité

Des responsabilités distribuées avec rôles et des périmètres de prise de décision clairs.

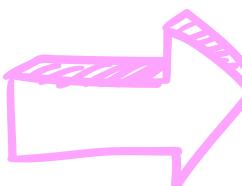
“Tout le monde ne décide pas de tout”



Des rôles socles partagés pour soutenir la co-gérance de la SCOP.
Fiches rôles détaillées : avec clarification des périmètres d'autorité

Un pilotage dynamique par tensions

Orienté solution et favorisant la co-responsabilité.



Chacun est responsable d'exprimer ses tensions/problèmes (liées à son/ses rôles) et d'être force de proposition

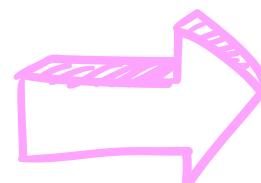
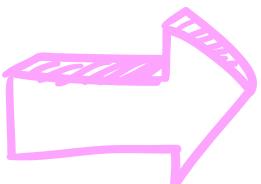
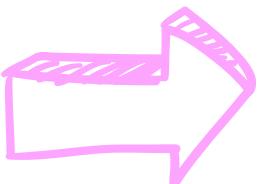
Comment ça s'incarne ?

Notre vision de la gouvernance partagée

Des temps collectifs préparés et facilités
pour combiner plaisir et efficacité.
Les temps collectifs sont précieux.

Des processus de prise de décision
ouverts et clairs : entre inclusion et
efficacité

Un cadre de confiance coconstruit et vivant
De quoi avons-nous besoin pour
coopérer ? Quelles sont nos règles du
jeux



Comment ça s'incarne ?

Des réunions thématiques où sont traitées les tensions, avec une participation à géométrie variable selon les sujets et les rôles.

3 niveaux de prises de décisions : seul, avec sollicitation d'avis ou avec le processus de GPC

Notre cadre de confiance est affiché actualisé et utilisé régulièrement comme référentiel (nouveau salarié, auto-diagnostique, sortie du cadre)

Ce qu'elle n'est pas

Des règles strictes et figées

Tout le monde prend toute les décisions

Immédiatement accessible

Adaptée à tous le monde

La Gouvernance Partagée

Ce qu'elle est



Il y a des leaders/euses

Haut niveau de responsabilité individuelle

Rempart aux raleries

Tous le monde peut être porteur d'affaire/de projet

Ton problème est mon problème

Epanouissante et pleine de joie

Ecoute et parole distribuée

Tension = Proposition = Action

Confiance et soutien

Vivante, créative et agile

Développe le pouvoir d'agir

Solide et résiliente

Partage de l'information

Responsabilité partagée - Autorité distribuée

Raison d'être co-construite

Transparente

Apprentissage de pair à pair

Tout le monde fait un peu tout

Un travail en silos

Un modèle parfait

Neutre sur les individus

Fragile

Définir un rôle : c'est-à-dire ?

"La plus grande cause de souffrance en entreprise - les attentes implicites "

3 éléments clés pour définir les rôles

Inspiré de l'holacratie

Une raison d'être

Pourquoi ce rôle existe ?

Des redevabilités/ des attendus

Qu'est ce qui est attendu de ce rôle ?

Un domaine d'autorité

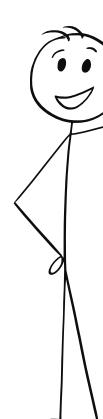
Quels sont les sujets sur lesquels ce rôle a autorité ?

Un rôle est un ensemble cohérent de redevabilités, liés par une même thématiques et un même objectif à atteindre



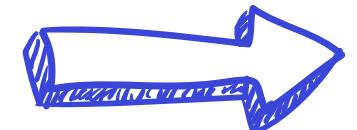
Objectif

Permettre à la personne en charge du rôle d'exprimer toute sa créativité et de prendre des initiatives

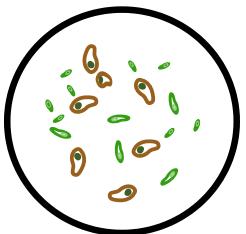


Définir un rôle : c'est-à-dire ?

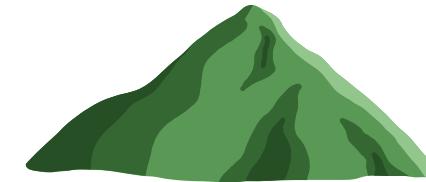
Un rôle est un ensemble cohérent de redevabilités, liés par une même thématiques et un même objectif à atteindre



Un rôle n'est ni trop micro...



... ni trop macro



Un rôle



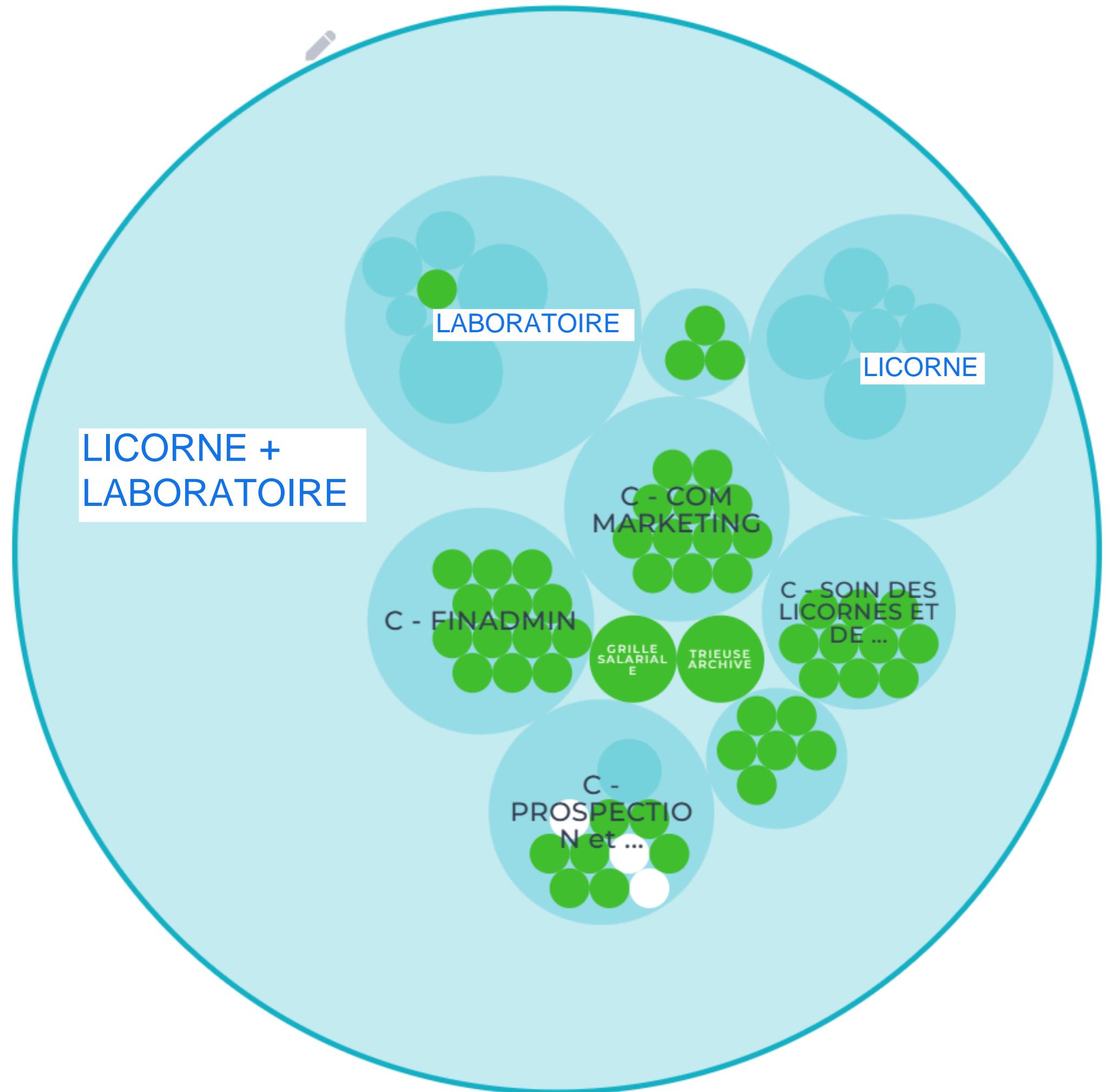
Une personne

Une personne peut occuper plusieurs rôles



Un pas de côté par rapport à la logique des fiches de poste....

Les rôles sont créés puis amenés à évoluer et à disparaître en fonction du contexte de l'organisation.



Leader de cercle

Attendus

- Garantir la **raison d'être du cercle**
- Définir ou impulser les **priorités et stratégies du cercle**
- Définir ou coconstruire **les indicateurs** du cercle
- **Analyse** et capitalisation activités
- Structurer les **rôles du cercle, et affecter les rôles**
- **Embarquer l'équipe**, accompagner (pédagogie, réunion...)
- Piloter les ressources, le **budget** du cercle
- Remplir le **prévisionnel** de trésorerie (si adapté)

Rappel :

Un rôle devient un cercle lorsqu'il est composé de plusieurs rôles

Exemple : Cercle Soin des licornes et de l'organisation



Une posture
exigeante !

Les synchro

Deux types de synchro...

TRIAGE

Travailler DANS l'organisation

Opérationnel
Actions et Projets

Se synchroniser, répondre à
ses besoins concrets

GOUVERNANCE/ROLES

Travailler SUR l'organisation

Structure
Rôles et redevabilités

Faire évoluer, créer ou supprimer
des rôles ou attendus

Qu'est-ce qu'une tension ?

Tension =
Une difficulté que je rencontre
dans l'exercice de mon rôle

A ne pas confondre avec les points de
ma to do list

"un organisme sans
tension est un
organisme mort"



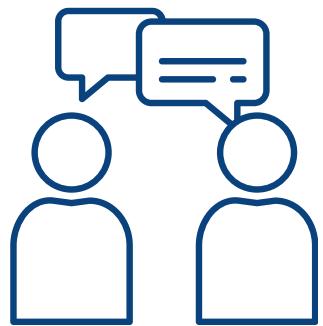
Processus de prises de décision



Seul.e

- C'est dans mon périmètre d'autorité (#rôle)
- Je suis capable de gérer les conséquences de ma décision
- Je peux expliquer pourquoi
- Ca me concerne et je peux l'appliquer

Autoritaire



Seul.e avec sollicitation d'avis

- Il me manque des informations
- Je ne me sens pas de la prendre seul.e
- La décision impacte quelqu'un d'autre, ou une équipe
- C'est décision de pilotage et je vais chercher mon binôme

Pouce/Cactus, Demande de conseil en direct, Co-construction

Consultatif



En collectif

- Cela vient interroger la raison d'être, la stratégie ou la gouvernance
- Besoin de soutien ou d'engagement du groupe
- La décision va avoir un impact important sur le groupe

Gestion par consentement

Consentement



Niveau d'information, d'importance stratégique & impact sur le groupe

Zoom sur... La gestion par consentement

Il s'agit de passer de



**tout le monde dit
OUI**

Est-ce qu'on est tous d'accord ?

**Un apauvrissement de la
proposition vers le
consensus**



**personne ne dit
NON**

Est-ce que quelqu'un a une objection ?

**Des bonifications de la
proposition vers le
consentement**

L'efficacité d'une décision

On améliore l'efficacité des décisions en favorisant l'adhésion des acteurs concernés.

$$\text{Efficacité} = \text{Qualité} \times \text{Adhésion}^2$$

(Norman Maier, *Prise collective de décisions et direction des groupes* 1970)

La Qualité de la décision
objective et impersonnelle

L'Adhésion qu'elle emporte
auprès de ceux qui la mettent en
œuvre (subjective)

Le vote n'est donc pas une technique suffisante!





Notre cadre de sécurité

Notre culture



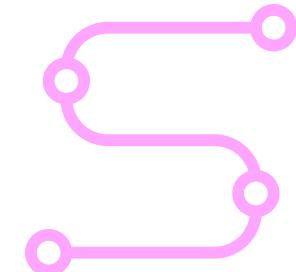
- Comportements attendus et posture de coopération
- Rituels
- Besoins et allergies
- Valeurs et croyances

Notre cadre de travail



- Congés
- Horaires et télétravail
- Environnement de travail : bureaux, espaces communs, ...

Notre parcours de licornes



- Recrutements
- Contrats de travail
- Onboarding
- Accompagnements et Feed Back
- Régulations de conflit

Notre culture



Précipitation, rush de dernière minute

Les jeux d'égo

La posture d'expert

Le décalage entre le "dire" et le "faire"

Manque de transparence

Nos allergies

Cultiver la joie

Incarner au quotidien une posture de coopération
Écouter, oser dire, soutenir, faire confiance

Une répartition des rôles et des processus clairs et efficaces

Nos besoins



Equilibre de temps de travail en conscience
Ma santé individuelle et la santé de la Licorne



S'offrir un cadre de travail inspirant et confortable

Prendre SOIN de l'équipe <3

Faire, créer, expérimenter
S'autoriser le droit à l'erreur !



La verticalité subie

Le jugement

Râler, le mode "reproche"

Manque d'enthousiasme

Rechercher la perfection à tout prix



Notre culture



Comportement attendus et posture de coopération

Quel usage ?

- Etre force de proposition : constructif plutôt que réactif
- Se remettre en question, s'observer
- Faire confiance, lâcher prise (sur ses préférences notamment)
- Partir du principe que l'autre fait de son mieux
- Respecter ses engagements : congruence "Je fais ce que je dis"
- Agir en toute transparence : "Je dis ce que je fait"
- Oser dire : feed back, tensions
- Solliciter l'avis, demander de l'aide

Entretien pro

Auto-diagnostics
remplis par chaque
licorne avant
l'entretien, puis
échanges sur cette
base pendant
l'entretien pro.



Notre culture



Rituels

- Déjeuner du mardi
- Tours de jardin
- Les teufs et les dancefloor pendant les séminaires
- Inclusion et déclusion
- Nos synchros
- Sieste musicale

Codes et jargon

- Bingo !
- Licornes
- Cercles et rôles
- Leaders de cercles
- Bonif
- Remettre un “coin”
- Les “tensions”



Notre culture

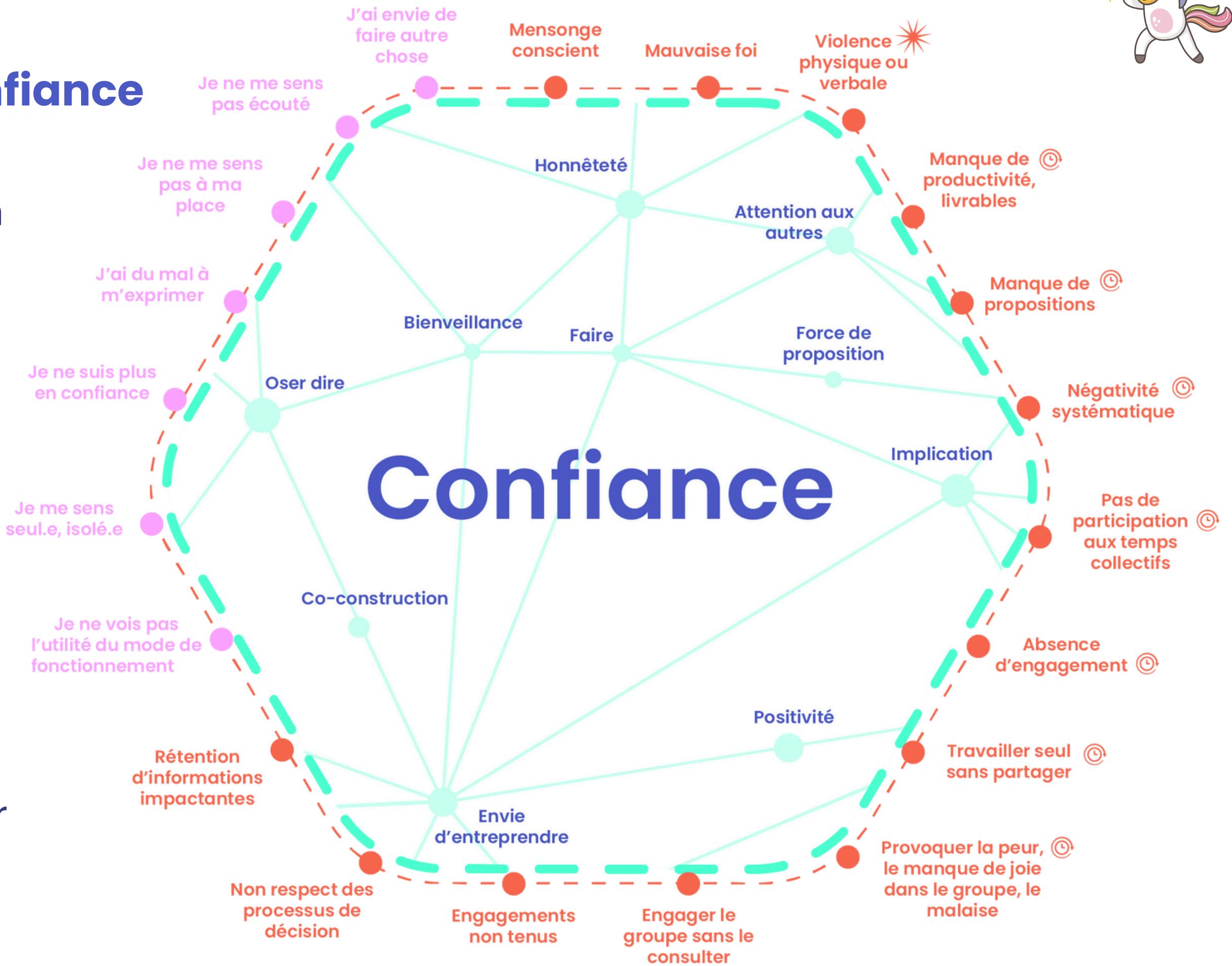


Notre cadre de confiance

Nous l'avons créé ensemble afin d'avoir des repères clairs sur ce qui crée ou peut nuire à la confiance.

Tu peux t'en servir :

- A ton arrivée, pour en prendre connaissance
- Lors d'un entretien annuel ou d'un temps de feedback
- A tout moment, pour signifier que tu te sens mal à l'aise avec quelque chose



Annexe n°07

Compte-rendu

Synchro TRIAGE opérationnel

TRAME type à copier coller

Participants:

Plan de la réunion :

- 1) **Inclusion : 10 min'**
- 2) **Tour d'actu par chacun des leaders de cercle - 20 min'**

Cercle Opérationnel 1 :

Cercle Opérationnel 2 :

Cercle Opérationnel 3 :

Cercle Opérationnel 4 :

Cercle Opérationnel 5 :

Cercle socle Fin Admin :

Cercle socle Gouv :

Cercle socle Outils Num :

Prospection :

Cercle socle Communication :

Cercle socle R&D :

- 3) Suivi indicateurs du cercle : 1 fois par trimestre ?
- 4) **Triage des tensions - 1h30**

Listing des tensions (en 1 ou 2 mots) 

- Tension 1
- Tension 2
- Etc...

Traitement des tensions :

- Tension :
- Description :
- Depuis quel rôle :
- A quel rôle t'adresses-tu en priorité ?
- Pour lever ta tension, de quoi tu as besoin :
 - Partage de l'information

- Solliciter l'avis, demander de l'information, des conseils
 - Définir une (ou plusieurs prochaines) actions
 - Définir un projet (ensemble d'actions avec résultat attendu)
 - Faire évoluer le contour des rôles : nouvel attendu

Suivi des actions :

Action	Cercle - Rôles - Qui	Timing

Suivi des Projets :

Projet	Cercle - Rôles - Qui	Timing

Annexe n°08

GRILLE POUR ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

MOI

- Présentation de ma situation et mon statut, mon sujet
- Exposé des conditions de l'entretien : anonymat et enregistrement

L'INTERVIEWÉ.E

1^{er} partie :

- **Présentation** : Prénom, Nom, Âge, Situation actuelle dans la structure
- **Parcours avant** d'arriver dans la structure (personnelle, académique, professionnelle) et le lien qui selon la personne les amène à rencontrer la structure, liens éventuels auparavant avec ESS (association, coopérative), expériences éventuelles auparavant avec gouvernance partagée, ou/et holacratie
- **Premiers contacts** avec la structure (comment, quand, par qui) et entrée dans la structure : conditions, pour quel poste, lui a-t-on parlé dès ces premiers contacts de gouvernance partagée et d'holacratie ? de statut coopératif ? Si oui, comment et ce qu'elle en avait retenu.

2^{ème} partie :

- **Définition de l'holacratie** selon elle : si elle devait expliquer ce qu'est l'holacratie à quelqu'un ?
- Positionnement par rapport à la **notion de rôle** : quels sont ses rôles, comment elle définirait le concept de rôle, son appréciation de ce qu'est un rôle, ses difficultés, ce qu'elle apprécie.
- Même question sur **les redevabilités** : les siennes, comment elle aborde ce terme, sa signification, ses difficultés avec ses redevabilités, ses avantages, ses inconvénients.
- Sa perception du fait que **rôle et personne sont séparés**, sa compréhension, son appréciation de cette vision séparant rôles et personnes et de l'évolutivité des rôles et de qui les porte.
- Même question sur le **concept de cercle** : à quel(s) cercle(s) elle appartient, comment lui a-t-on expliqué le terme, comment ça se passe dans son (ses) cercle(s), description des apports, des difficultés, de l'intérêt
- Les réunions de **triaje des tensions** : qu'est-ce que c'est et comment ça se passe concrètement ? comment lui a-t-on présenté cela ? comment aborde-t-elle le fait de parler de ses tensions ? son appréciation de cette façon de faire ? ses difficultés ?
- Les **réunions de gouvernance** : qu'est-ce que c'est ? est-elle à l'aise avec les débats sur les rôles, les cercles, les responsabilités et leur évolution permanente ?
- **GlassFrog** : Est-ce que tu l'utilises ? Comment ? Son intérêt ? Les difficultés pour l'utiliser ?
- La **relation à la terminologie/jargon** : appréciation sur cet usage de termes différents et difficultés éventuelles, acculturation perçue, subie, appréciée. Exemple de l'usage du verbe « jouer » dans la structure : perception, appréciation, utilisation.

3^{ième} partie

- **Tensions observées**, description, perception.
- **Tensions ressenties**, description, et comment elle gère (ou non) ses tensions.

Dernière partie :

- **Regard sur la crise fin 2024/2025** : leur vécu de cette crise, impact sur leur travail, ressentis, compréhension/incompréhension, analyse, puis mise en perspective avec les sujets abordés depuis le début de l'entretien (mode de gouvernance : effets ou non ? si oui, lesquels)

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ
Faculté d'Économie et de Gestion

MASTER 2 GRH-ESS

En quoi l'holacratie est-elle un modèle de gouvernance pertinent pour les organisations de l'ESS ? - L'exemple d'un écosystème coopératif SCOP/SCIC

NOUGARET Marie-Hélène

2024-2025

Résumé :

Immergeée dans un écosystème SCOP+SCIC revendiquant un mode de gouvernance holacratique, nous nous sommes interrogés sur la pertinence de ce modèle pour l'ESS. L'holacratie étant récente dans ce champ, nous nous sommes employés à définir ce mode de gouvernance. Puis nous avons mis en perspective ses éléments avec d'autres modes de gouvernance de l'ESS. Une étude de cas sur l'ensemble SCOP/SCIC nous a amenés à qualifier sa pratique holacratique et à analyser les tensions qui en résultent. L'ensemble de ces informations a permis de dégager deux niveaux d'analyse sur l'holacratie. L'un sur son usage comme outil de management opérationnel. L'autre comme gouvernance intéressante pour des structures multipartites. Confrontée à une crise de gouvernance dans notre cas pratique, nous avons également pu tirer quelques conclusions sur la difficile cohabitation de l'holacratie avec le statut coopératif.

Mots clés : Holacratie, Gouvernance, SCOP, SCIC