LES FORMATIONS
D'ÉDUCATION
POPULAIRE
JURIDIQUE

La gouvernance des entreprises de l'ESS

12 septembre 2023
Halles en commun, Rennes (35)

LES FORMATIONS D'ÉDUCATION POPULAIRE JURIDIQUE

LES JURISTES ENGAGÉS

5️⃣ jours de formation sur les principales formes juridiques de l'ESS

📖 pour acquérir les compétences clefs du juriste de l'ESS

🧗‍♀️ en mode formation-action, pour répondre au plus prêt de vos besoins

Olivier Girault

GO!
Conseil en gouvernance & stratégie

🎓 Master DEESS et théoricien des organisations selon Berne

🚲 8 ans de direction coopératives Toutenvélo

🤝🏽 Impliqué dans différentes organisations nationales de l’ESS, coopératives (particulièrement SCOP et SCIC).

Notions, concepts et principes

- Éléments de définition de la gouvernance
- Les niveaux de prise de décision
- La gouvernance : modalités et paramètres
- Le quadrilatère de Desroche
- L’inclusion des cercles de décisions
- La structuration des temps
- Les processus de prise de décision
- La théorie des Organisations de Berne

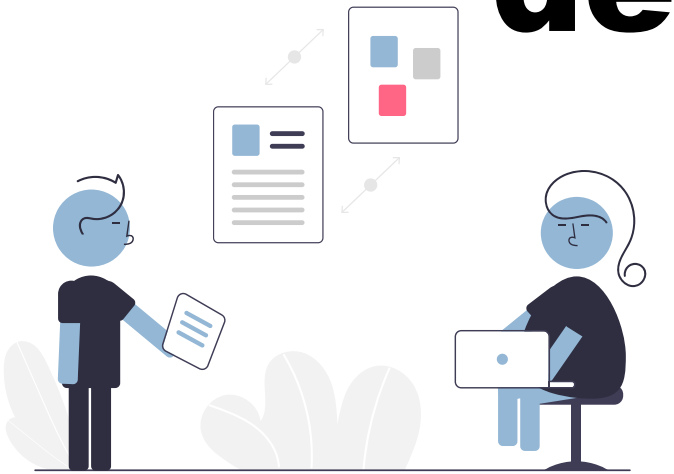
Définitions de la gouvernance dans les organisations collectives



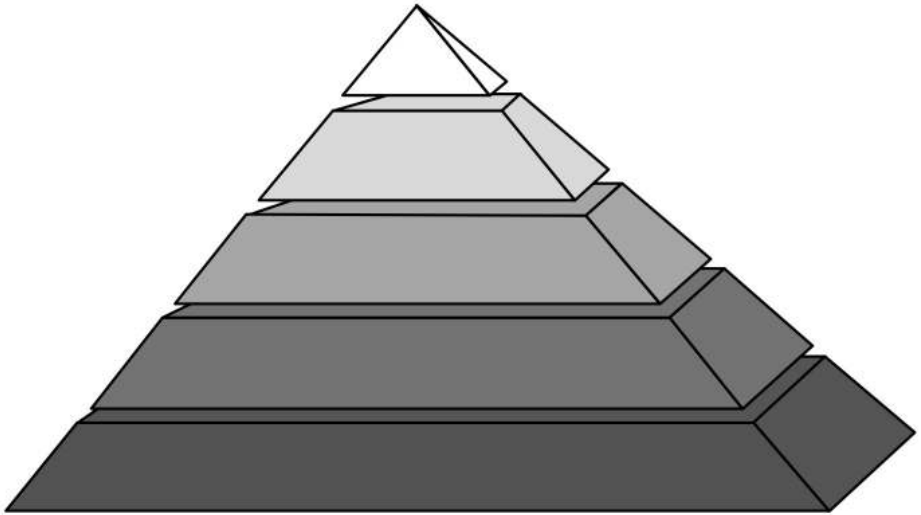
Quelques éléments de définition

- Dispositif **régissant les relations** dans une organisation
- Premier objectif : apprendre à **vivre ensemble**
- Du latin « gubernare » : **gouvernail**
- Assurer la **cohésion** sociale, la **sécurité** tant intérieure qu'extérieure, **l'équilibre** à long terme des relation entre une société et son environnement, **l'épanouissement** de ses membres
- L'articulation des mécanismes permettant un **alignement du fonctionnement** des organisations **sur les objectifs et les valeurs** du projet

Les niveaux de prise de décision



De la raison d’être au process



Environnement

Process

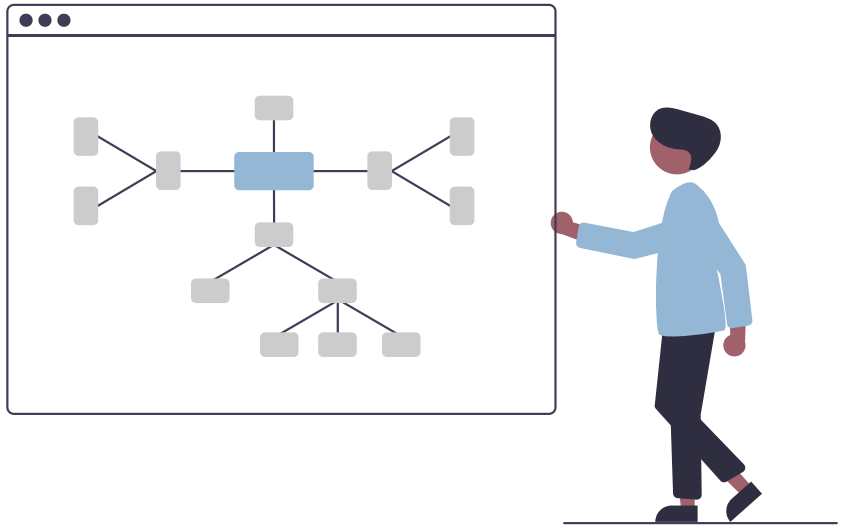
Plan d’action

Plan de développement

Projet stratégique

Cadre de référence

La gouvernance



Les paramètres juridiques

1) Le statut fiscale de la société (association, sarl, sa et sas), selon le code du commerce et le code civil

2) La forme coopérative (Scop, Scic…), selon le mode de gouvernance décrit dans les principes coopératifs (loi ESS 2014, principalement)

Les modalités statutaires

1) Les structures **monistes** : composées d'un DG et un conseil d'administration

2) Les structures **dualistes** : d'un directoire (de 1 à 5 personnes) et d'un conseil de surveillance

Les dispositions communes : les assemblées

1) Assemblée générale **ordinaire** : les décisions courantes

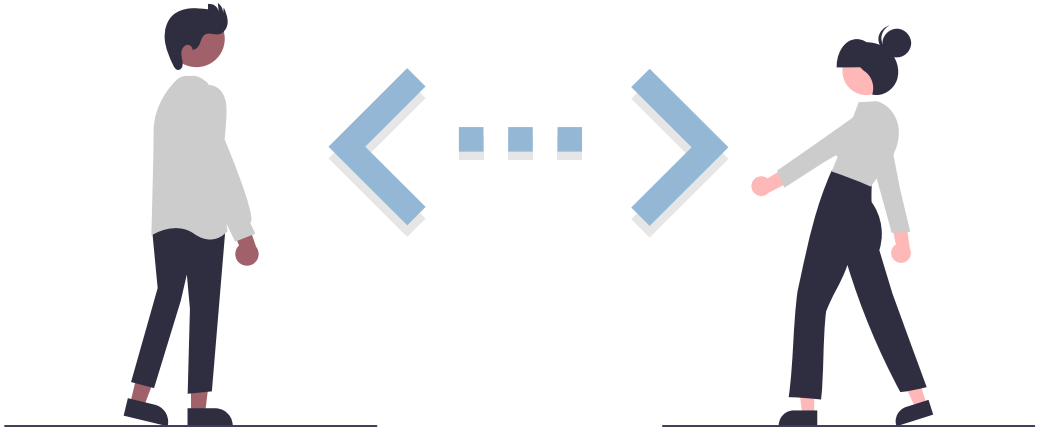
2) Assemblée générale **extraordinaire** : les décisions ponctuelles et significatives

3) Assemblée générale **mixte**

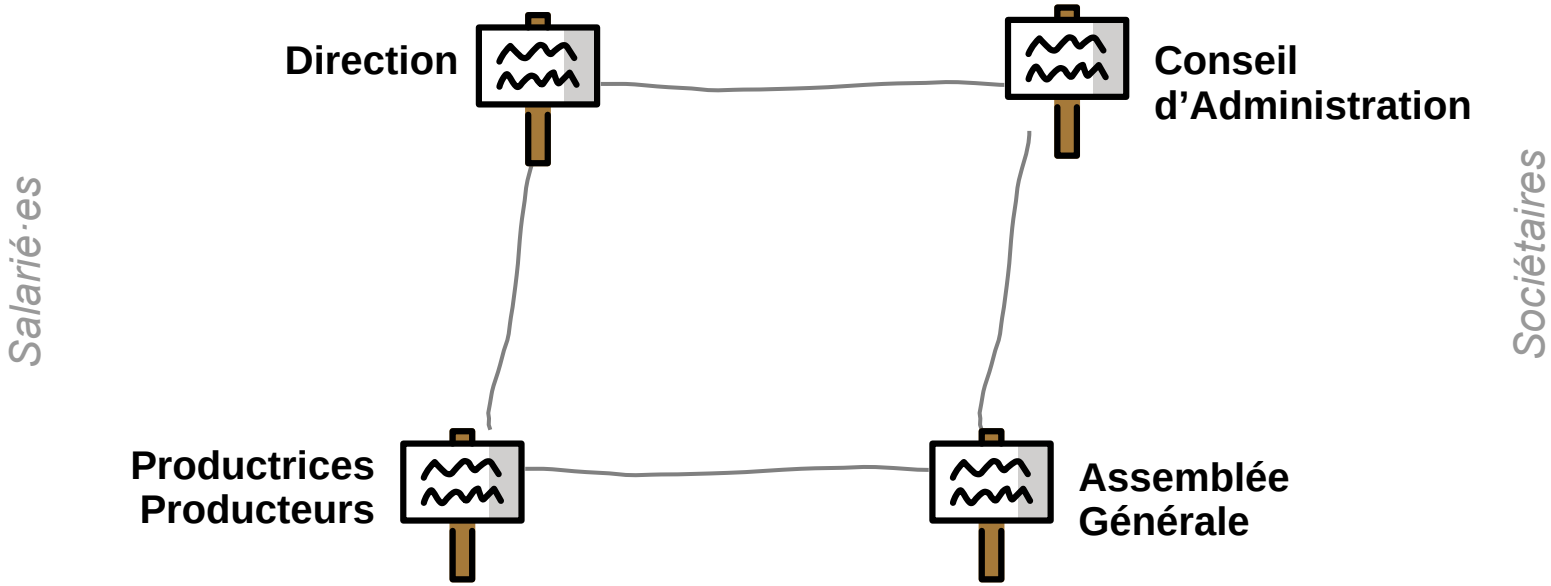
Et aussi...

1) Le bureau (Attention, il n'a pas de mandat social en tant que tel, c'est bien le CA qui est responsable) !
2) Les réunions
3) Les processus de prise de décision
4) Sans oublier… la « *machine à café* » !

Le quadrilatère de Desroche

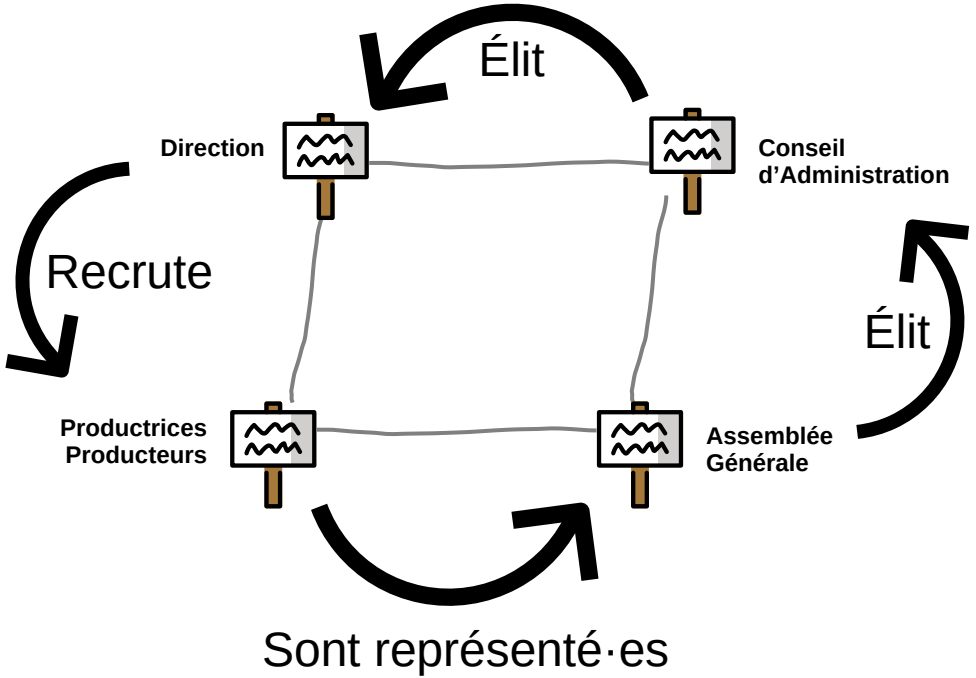


Les quatre piliers de la gouvernance



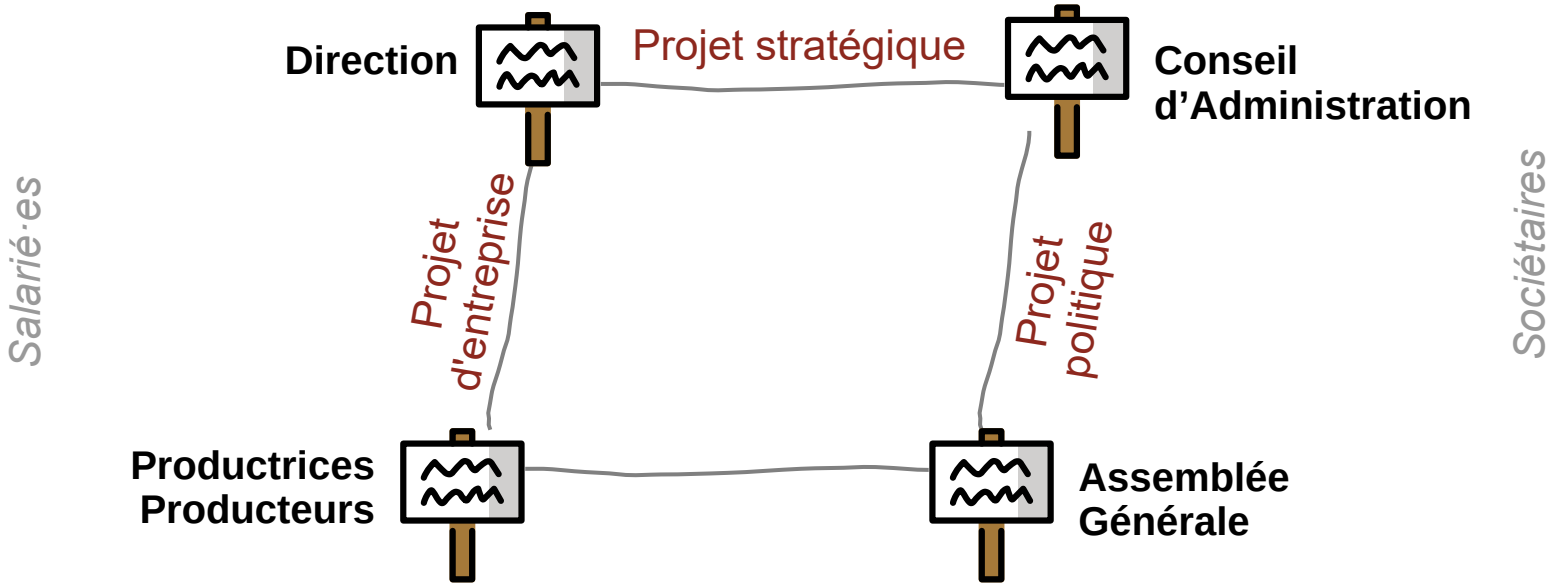
Les liens en coopérative

Salarié·es

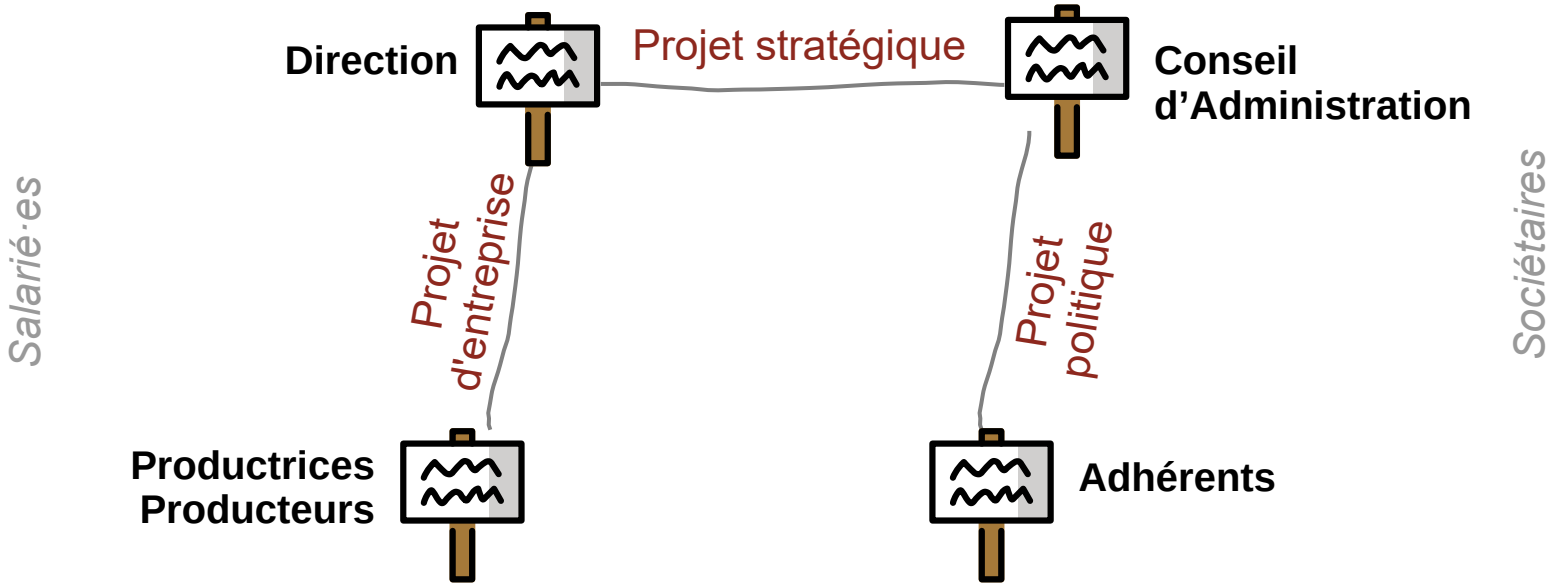


Sociétaires

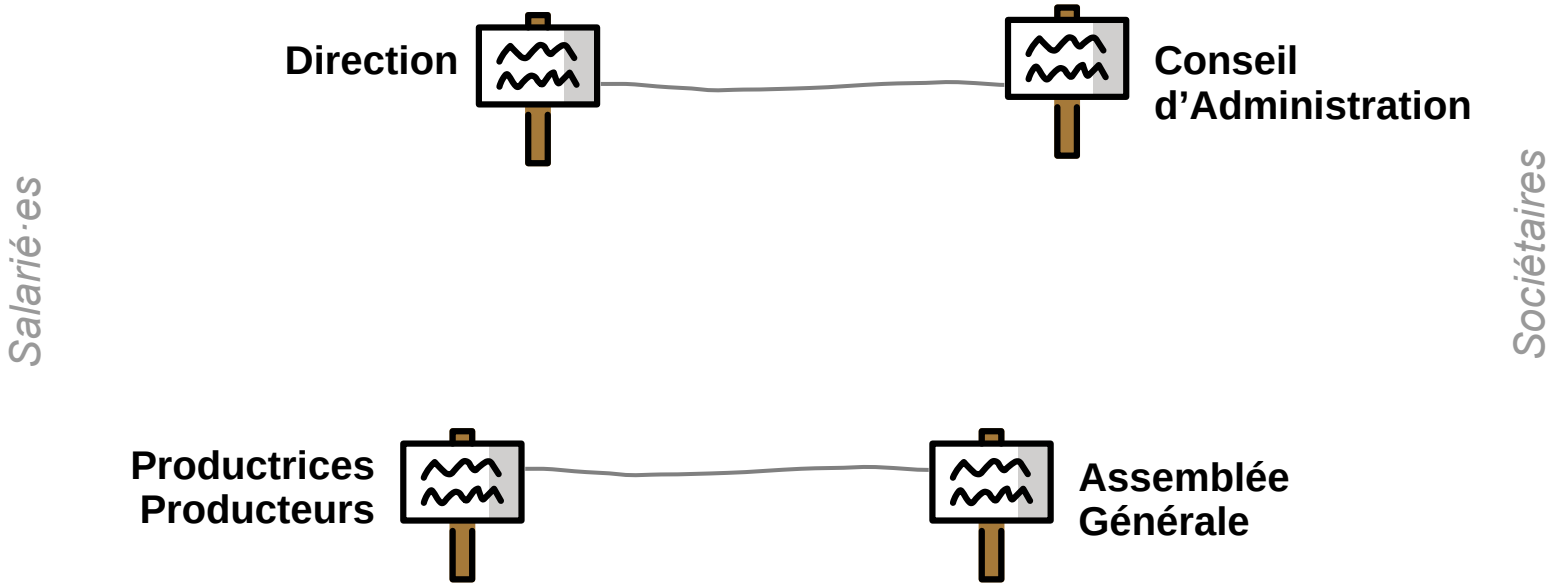
De la raison d'être à la mise en production



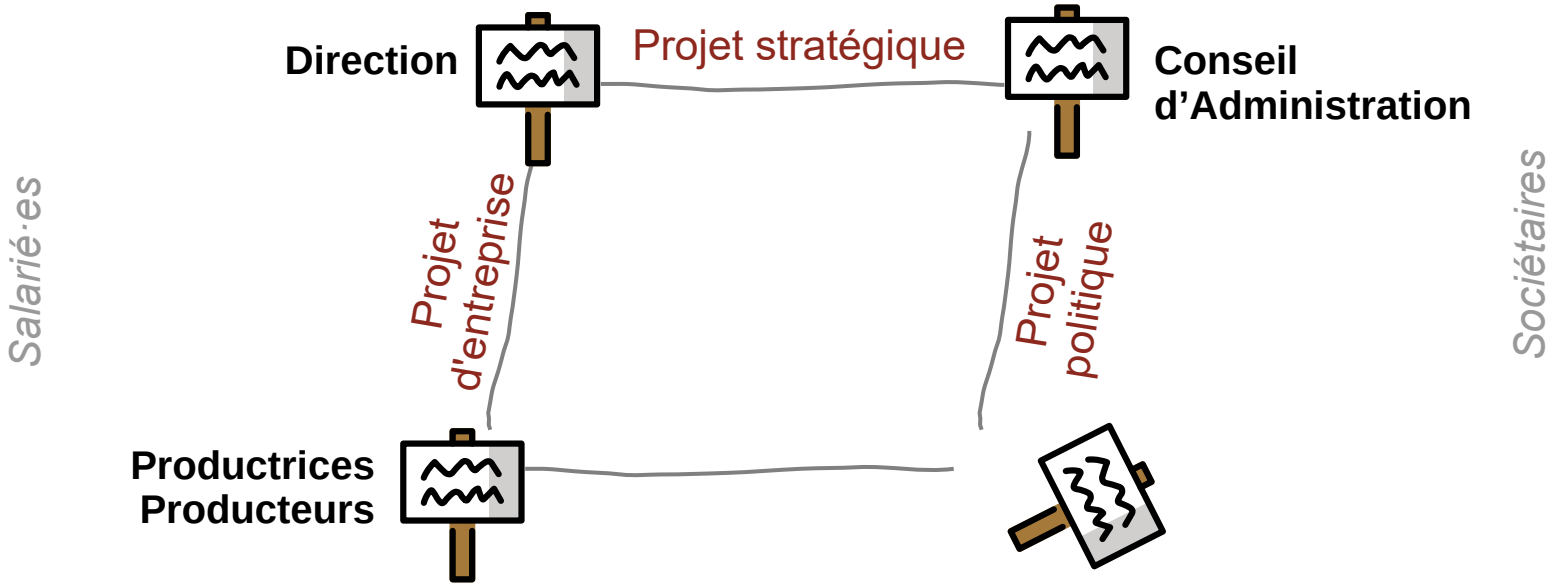
Le cas des associations



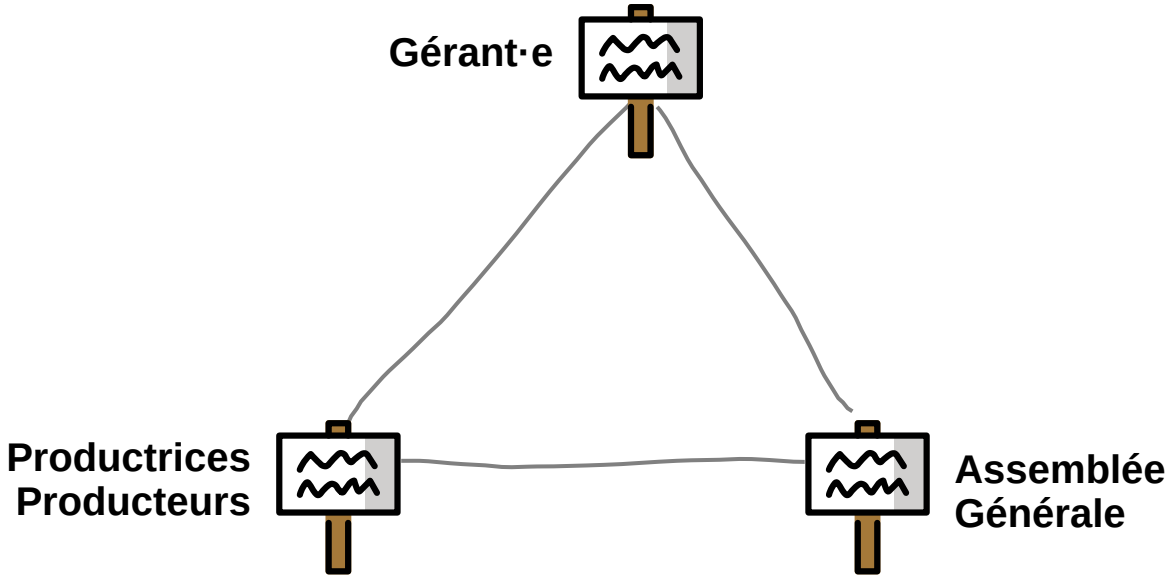
Les dysfonctionnements : un quadrilatère en rupture



Les dysfonctionnements : un quadrilatère bancal



De la raison d'être à la mise en production



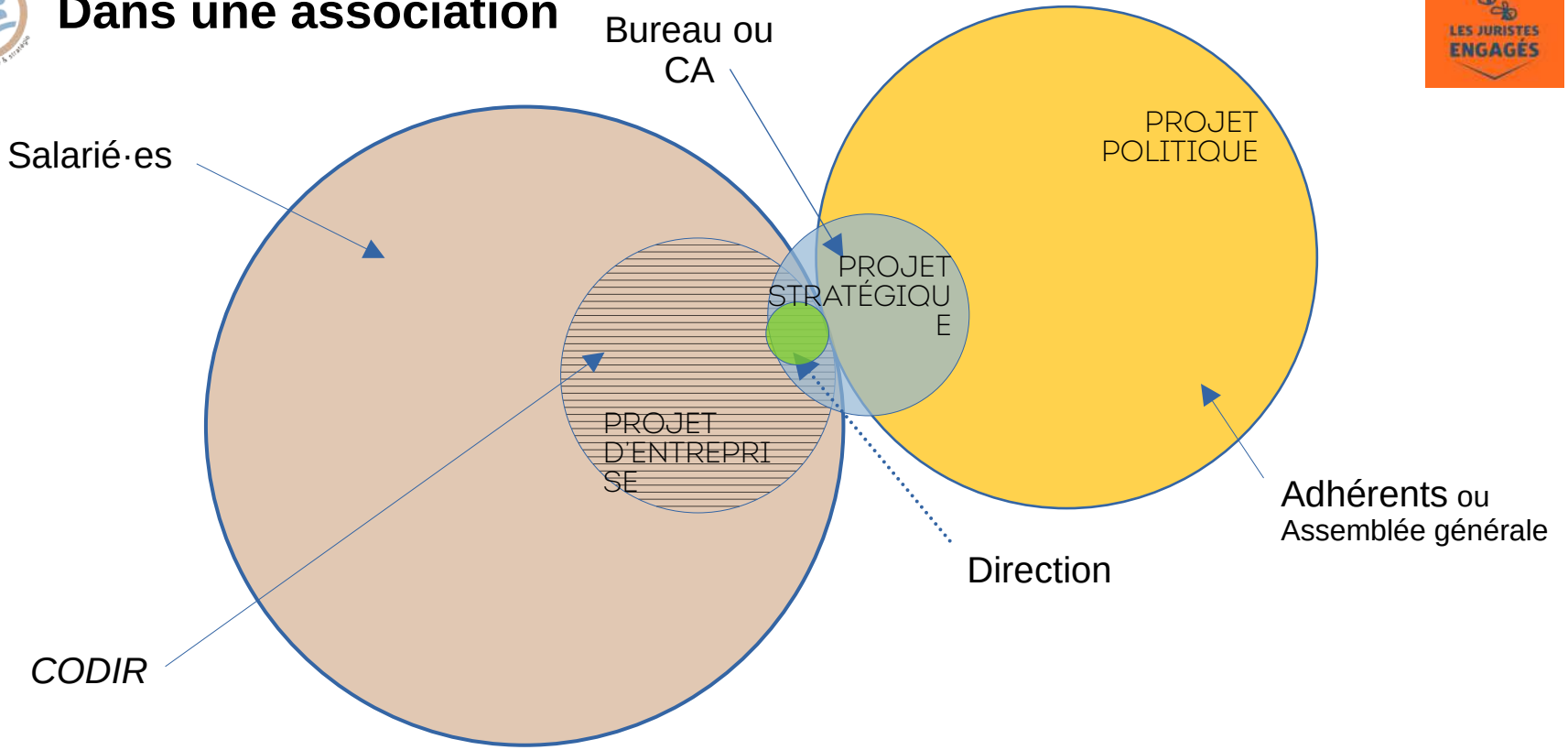
Salarié·es

Sociétaires

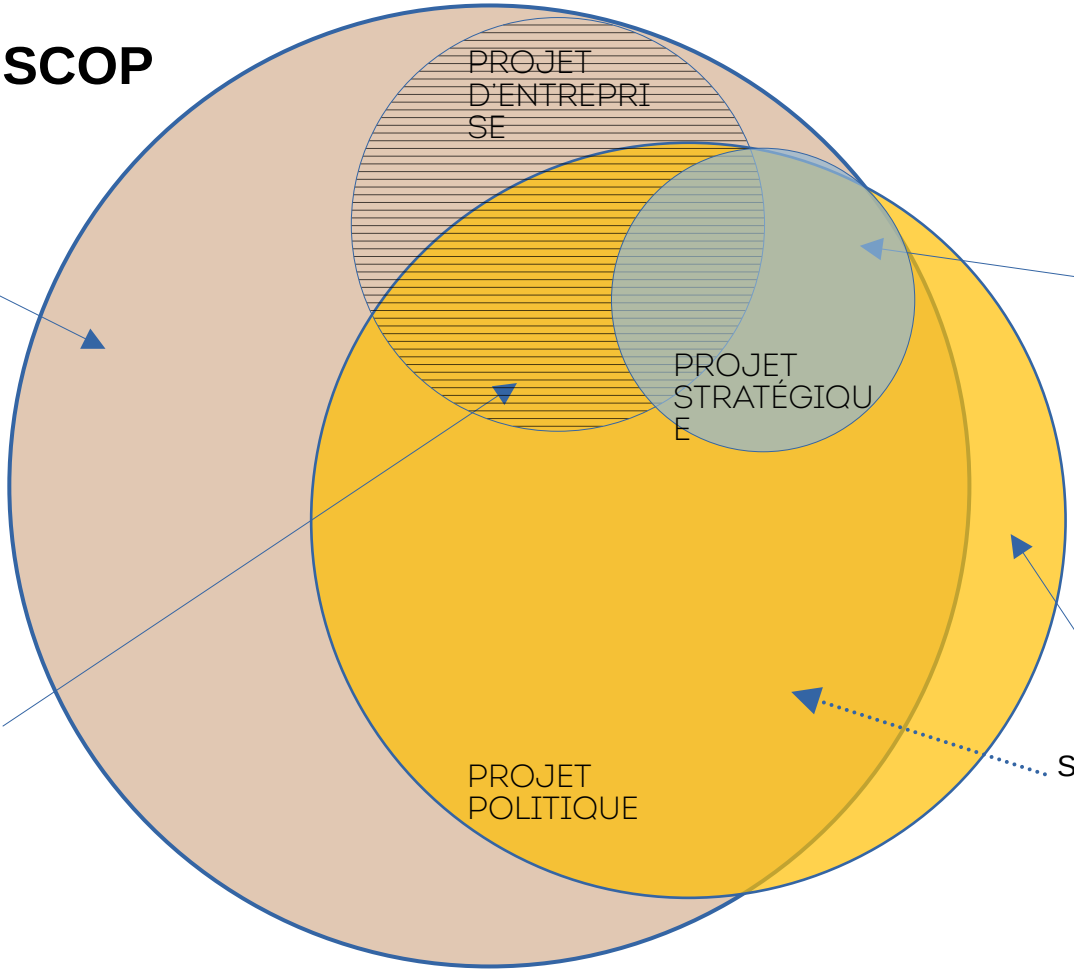
L’inclusion des cercles de décision



Dans une association



Dans une SCOP
(SARL)



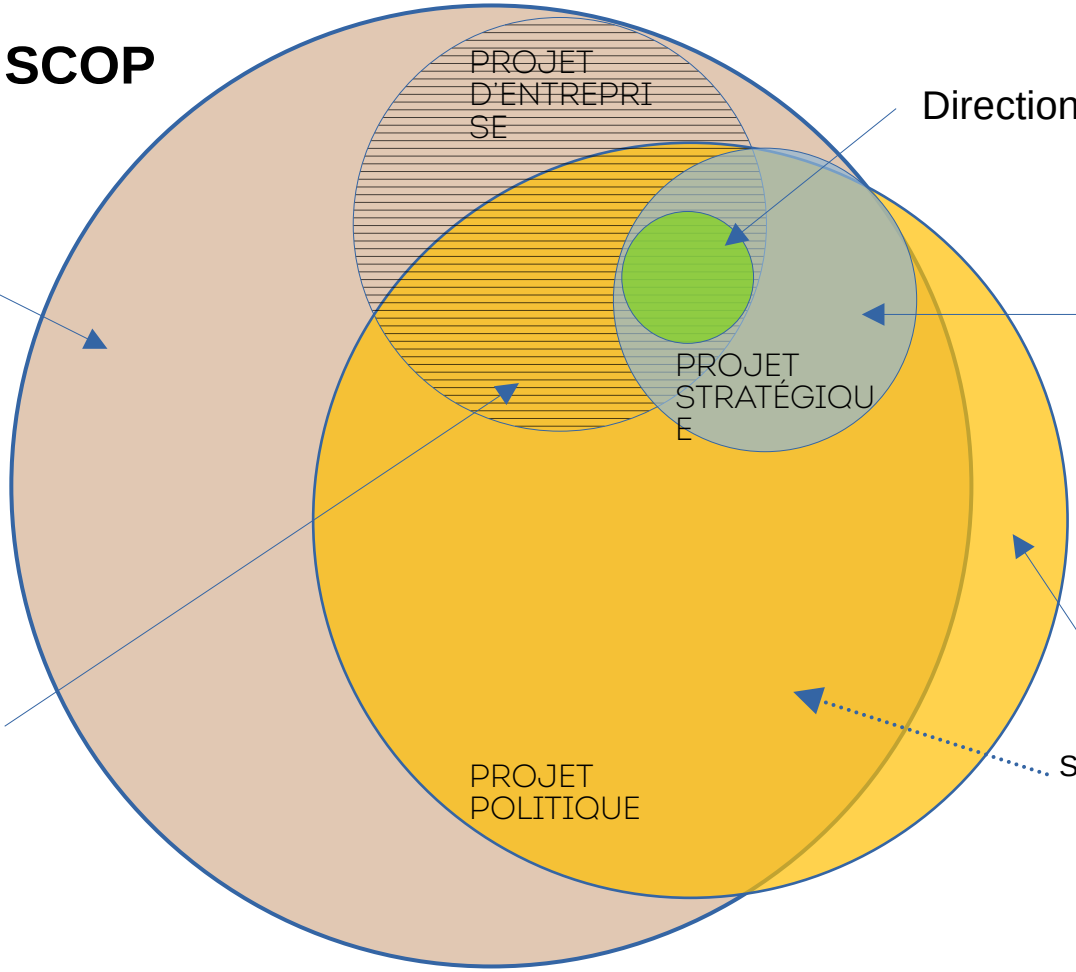
Salarié·es

Gérance

CODIR

Sociétaires
+
Sociétaires-salarié·es,
la double qualité !
=
Assemblée générale

Dans une SCOP
(SA)



Salarié·es

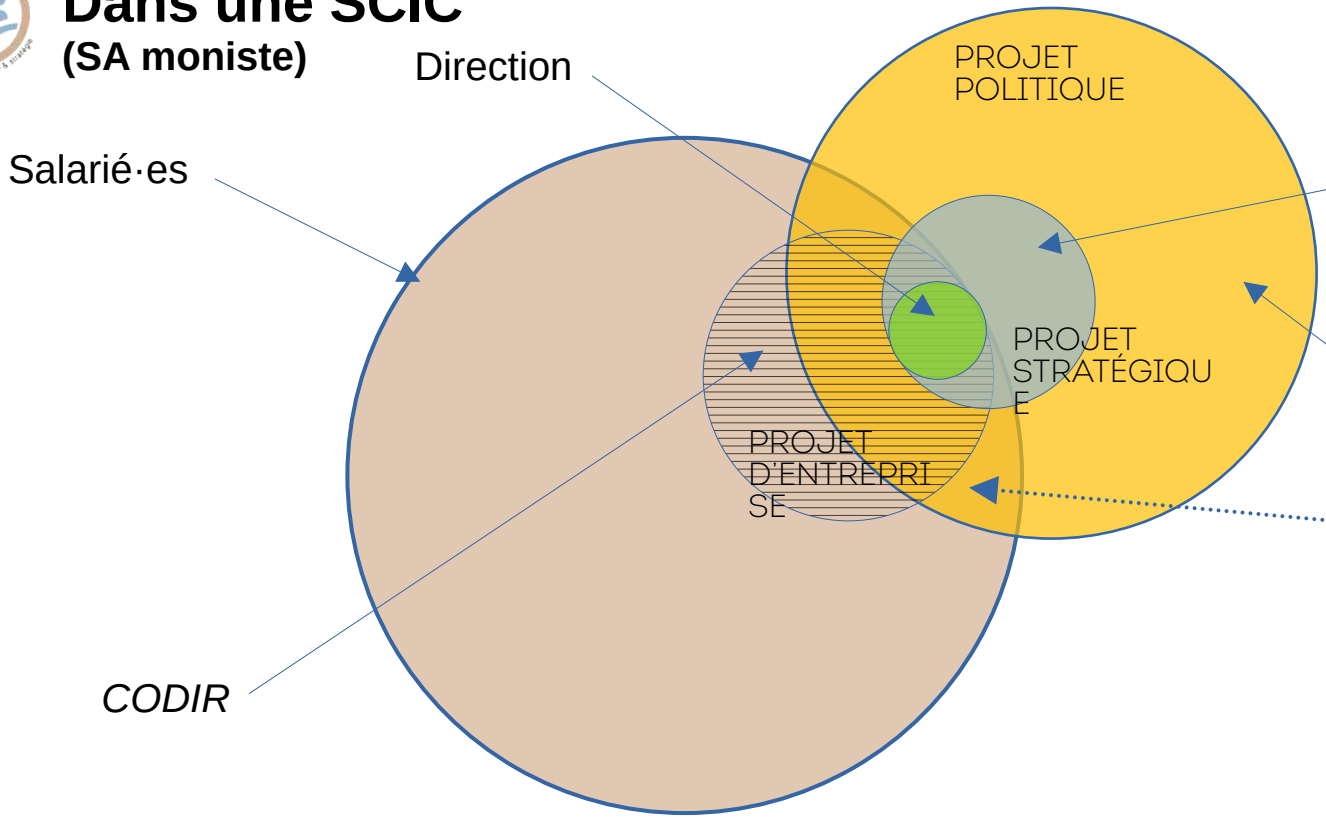
CODIR

Direction

Conseil d'administration

Sociétaires
+
Sociétaires-salarié·es,
la double qualité !
=
Assemblée générale

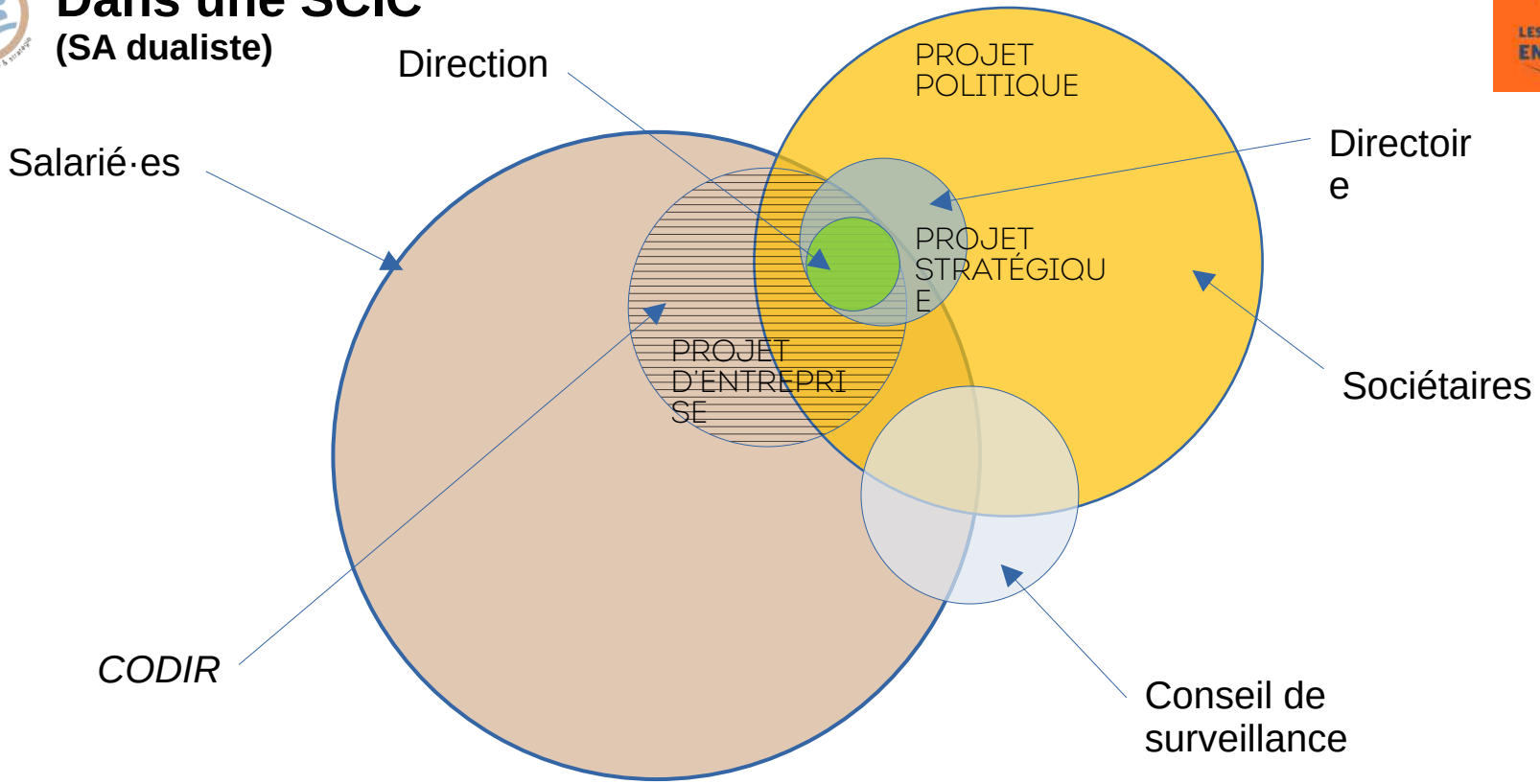
Dans une SCIC
(SA moniste)



Conseil d'administration

Sociétaires
+
Sociétaires-salarié·es,
la double qualité !
=
Assemblée générale

Dans une SCIC
(SA dualiste)



La structuration des temps

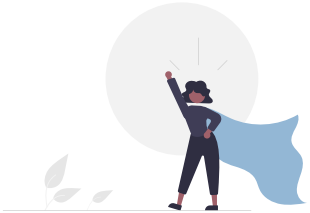


Quelques repères pour les changements



Membres :
- Organigramme
- Nouvelle répartition géographique
- Pression / cohésion

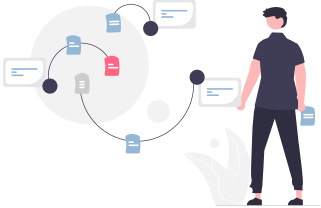
3 mois



Ajustement leardership

1 an

1 mois



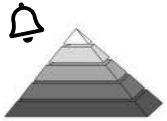
Processus

6 mois

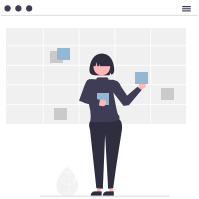


Cadre :
- Objectifs
- Vision
- Statuts
- Règlement intérieur

L’importance de différencier les temps de réunion



Organisation



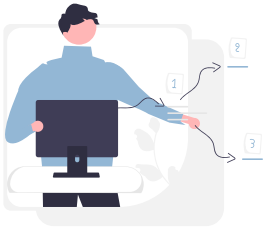
Mensuelle

Politique



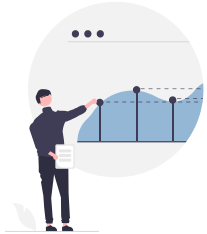
Annuelle

Hebdomadaire



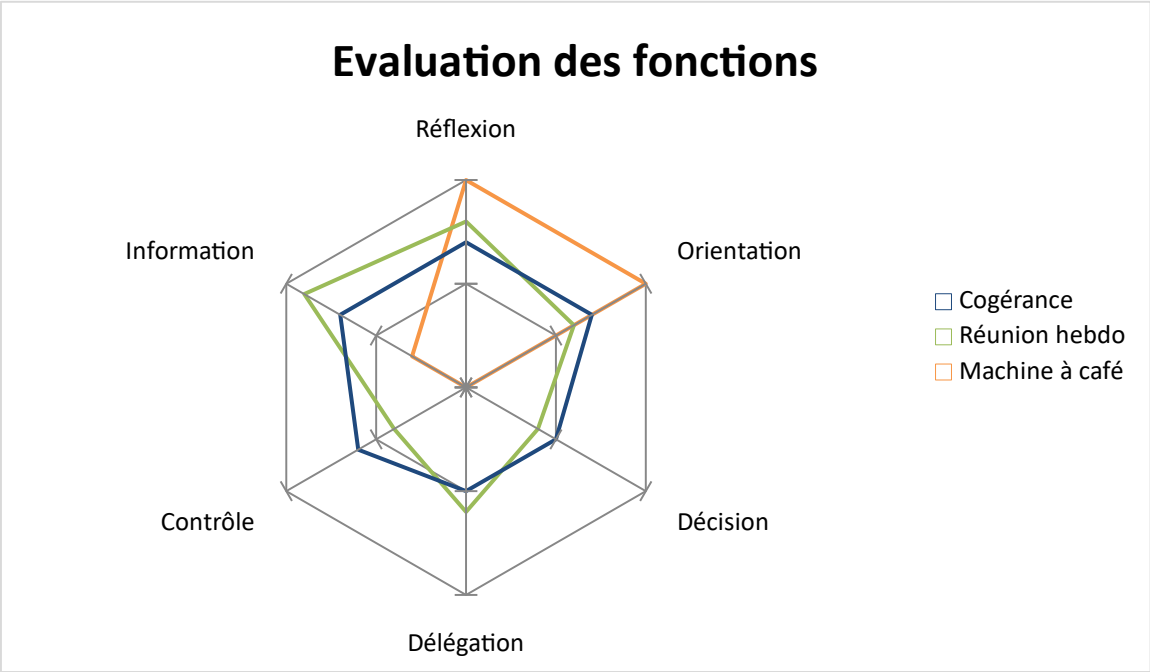
Production

Trimestrielle



Point comptable et Stratégie

L’évaluation des temps de réunion



Les processus de prise de décision



Le deuxième principe coopératif



Une personne = une voix

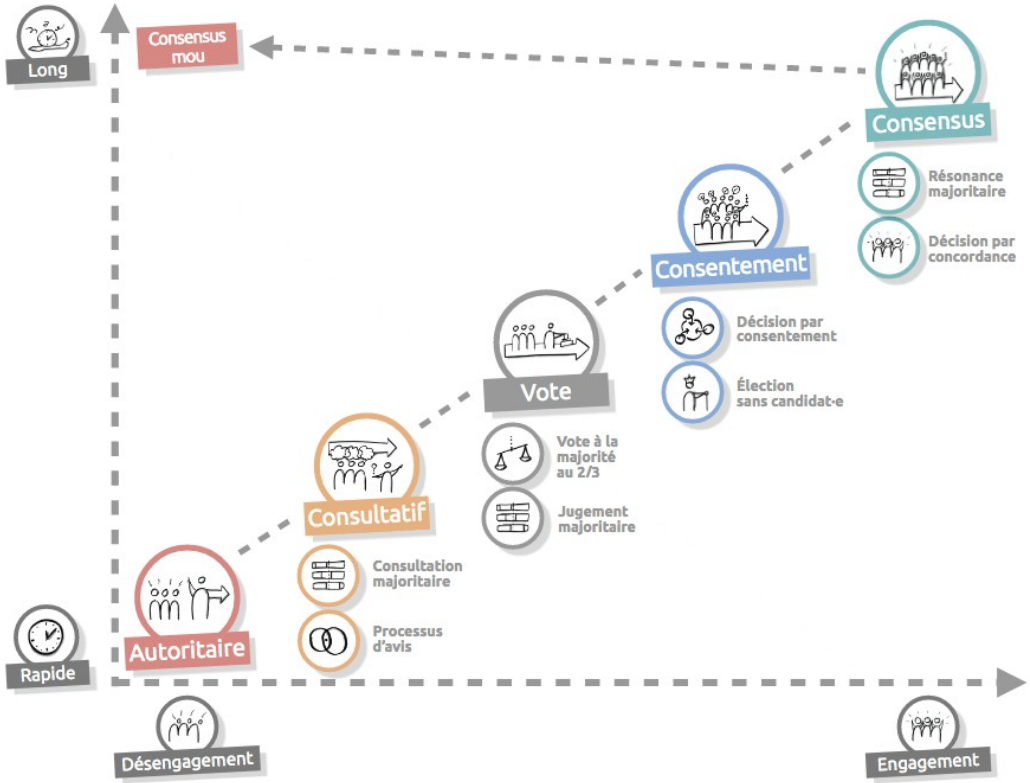
Le principe de démocratie délibérative



« Selon l'éthique de la discussion, une norme ne peut prétendre à la validité que si toutes les personnes qui peuvent être concernées sont d'accord (ou pourraient l'être) en tant que participants à une discussion pratique sur la validité de cette norme ».

Alban Bouvier

Les différentes modalités de prise de décision



Le théorie des Organisations de Berne



Éléments de définition de la T.O.B.

- Une **modélisation sociologique et systémique** de nos organisations.
- Un ensemble d'outils qui permettent de **diagnostiquer**, de façon multifactorielle et systémique, **les dynamiques** d'un groupe ou d'une organisation.
- Des **méthodes et approches** qui contribuent à corriger et faire évoluer le pilotage des collectifs.

Quelques noms

- **Éric Berne**, père de l'Analyse Transactionnelle (utilisée en psychanalyse), publie, en 1963, un livre sur la structure et les dynamiques de groupe.
- **Elliot Fox** en synthétisera l'essence pour formaliser cette théorie en un modèle sociologique et systémique.
- **Gilles Pellerin**, transactionnaliste et coach en entreprise, a développé la T.O.B. en France.
- **Béatrice Poncin**, fondatrice d'Oxalis, impliquée dans les réseaux coopératifs, accompagnatrice, formatrice et auteure, est ma formatrice.

THÉORIE DES ORGANISATIONS DE BERNE - TABLEAU DE FOX

SIMPLIFIÉ

AUTORITE		MEMBRES	ACTIVITÉ	ENVIRONNEMENT
LEADERSHIP 1 an	CANON 6 mois	3 mois	1 mois	

LEADERSHIP (4)

Veille à l'environnement

Leaders responsable, effectif, psychologique, évhémère, primal ou personnel

CONSTITUTION ET LOIS

Définit la stratégie et la communique.

Nom, logo, statuts, règlement intérieur....

STRUCTURE PUBLIQUE

Organisation (rôle et fonction) et places (compétences et motivations) (2)

APPAREIL

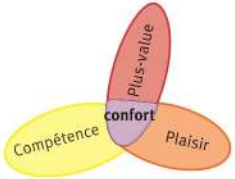
Services fonctionnels et administratifs

CULTURE

Code vestimentaire, pratiques sociales, temps conviviaux, locaux...

STRUCTURE PRIVÉE (1)

Représentations individuelles, cohésion, structuration des temps...



TRAVAIL OPÉRATIONNEL

80 %

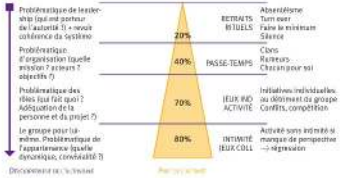
20 %

PROCESSUS

Gestion des frontières



Dynamique de groupe



(3)

Les éléments stratégiques

Clients, marché, concurrence, conjonture, politiques publiques

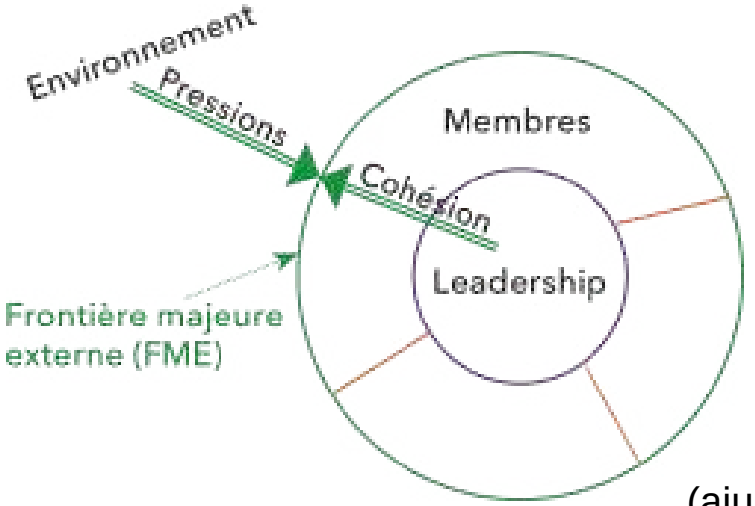
Temps du changement selon Gilles Pellerin

T.O.B. :
La structure privée



Zoom sur... la cohésion [1]

- Pression sur la frontière externe = risque de désorganisation
- La cohésion renforce la résilience du groupe

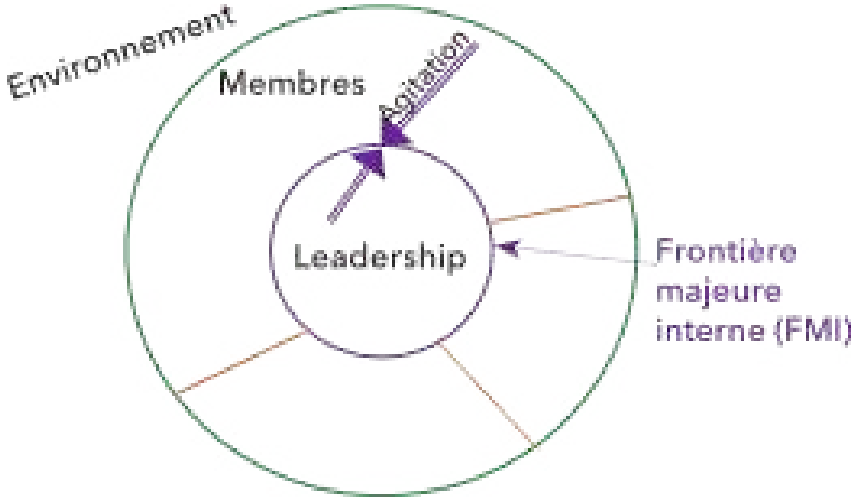


Sécurisation par les leaders

💡 La **régulation collective**
(ajustement des règles et valeurs)

Zoom sur... la cohésion [1]

- Agitation sur la frontière majeur interne = réaction, souvent émotionnelles à l'encontre du leader (contestations, conspiration, rébellion...)

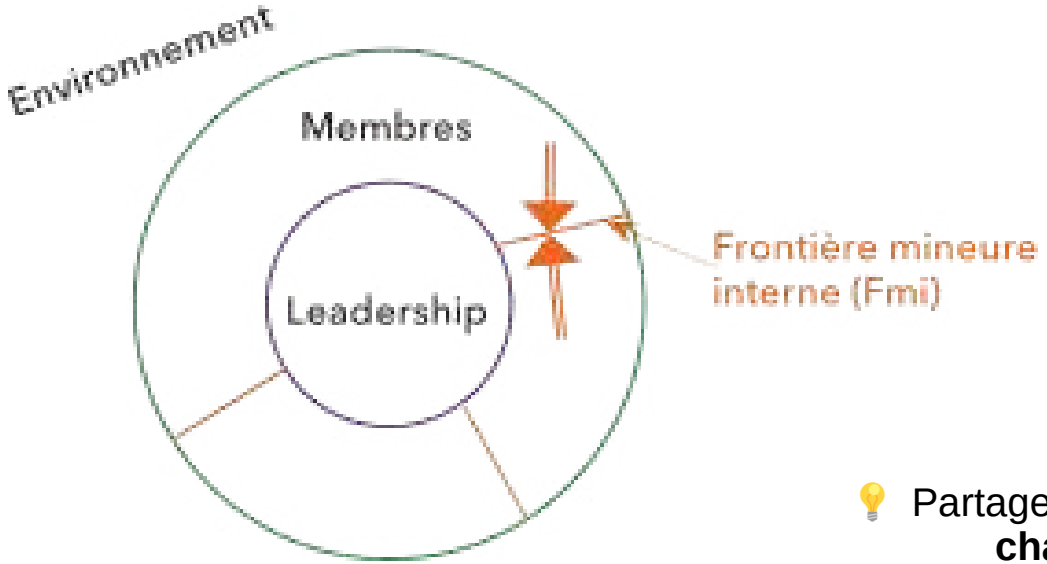


Sens de l'action partagé

💡 **Clarifier les missions** de chacun·e

Zoom sur... la cohésion [1]

- Agitation sur la frontière mineure interne = friction, clivage entre les membres (divergences d'intérêts, compétition, inéquités...)



Espaces de régulation

💡 Partage/travail de la **place de chacun·e**, les **frontières**

Ajuster les imagos 1

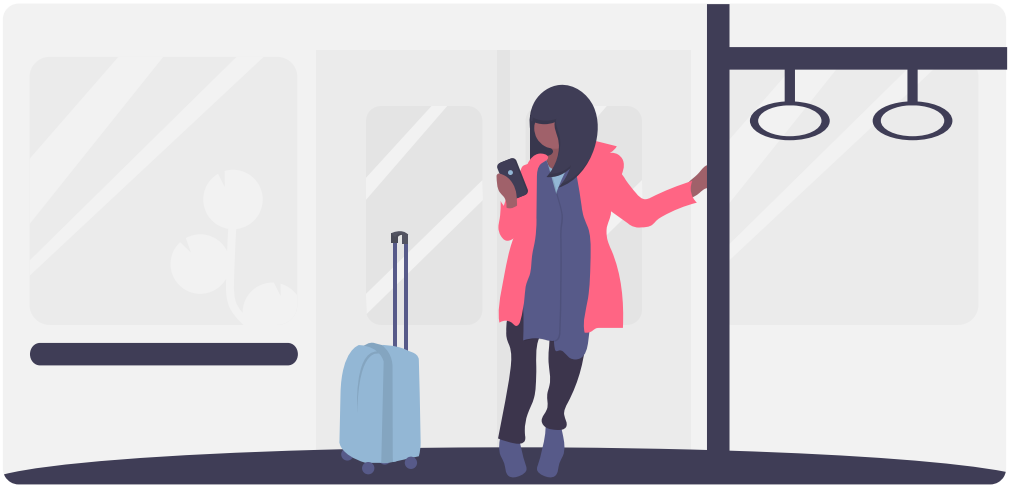
Pour Eric Berne l'imago de groupe est "toute représentation mentale, consciente, préconsciente ou inconsciente, de ce qu'un groupe est ou devrait être".*

Étapes qui vont permettre à une personne de rendre de plus en plus cohérente son image du groupe, des relations avec les autres membres, des relations au leader et entre les membres, en s'adaptant à la réalité telle qu'elle la perçoit.

C'est l'adaptation de l'imago de chacun·e par sa confrontation au réel qui va lui permettre d'évoluer dans le groupe.

Cette image inclut les croyances, les attentes illusoires et réelles issues des expériences précédentes de la personne depuis le groupe d'origine : la famille.

T.O.B. :
La structure publique



L’autobiographie raisonnée [2]

Se décline selon quatre axes : formations scolaires, formations non formelles, activités sociales (bénévoles, syndicales…) et activités professionnelles.

3 fils conducteurs sont ensuite tirés à partir desquels la personne pourra construire ou éclairer la cohérence de sa place dans l’organisation.

Inventé par Henri Desroche, elle associe un entretien et un travail personnel d’écriture, l’un et l’autre centrés sur la mise en perspective sociologique et historique du parcours de la personne

Les organigrammes [2]

Permettent de représenter les liens et interactions dans les organisations sous un angle particulier. Ils éclairent sur les responsabilités, les places et périmètres d'action de chacun·e.

- **Institutionnel :** représente les responsabilités, notamment celles induites par les mandats sociaux.
- **Fonctionnel :** liste les fonctions de l'entreprise (et par conséquent, les périmètres d'action) et leurs articulations (ex. : fonctions apport, coordination, départements, activités…) *- les noms des personnes ne sont pas systématiquement indiqués.*
- **Opérationnel :** liste les places de chaque personne impliquée et les liens entre elles.

T.O.B. :
La dynamique de groupe



Zoom sur... la dynamique de groupe 3

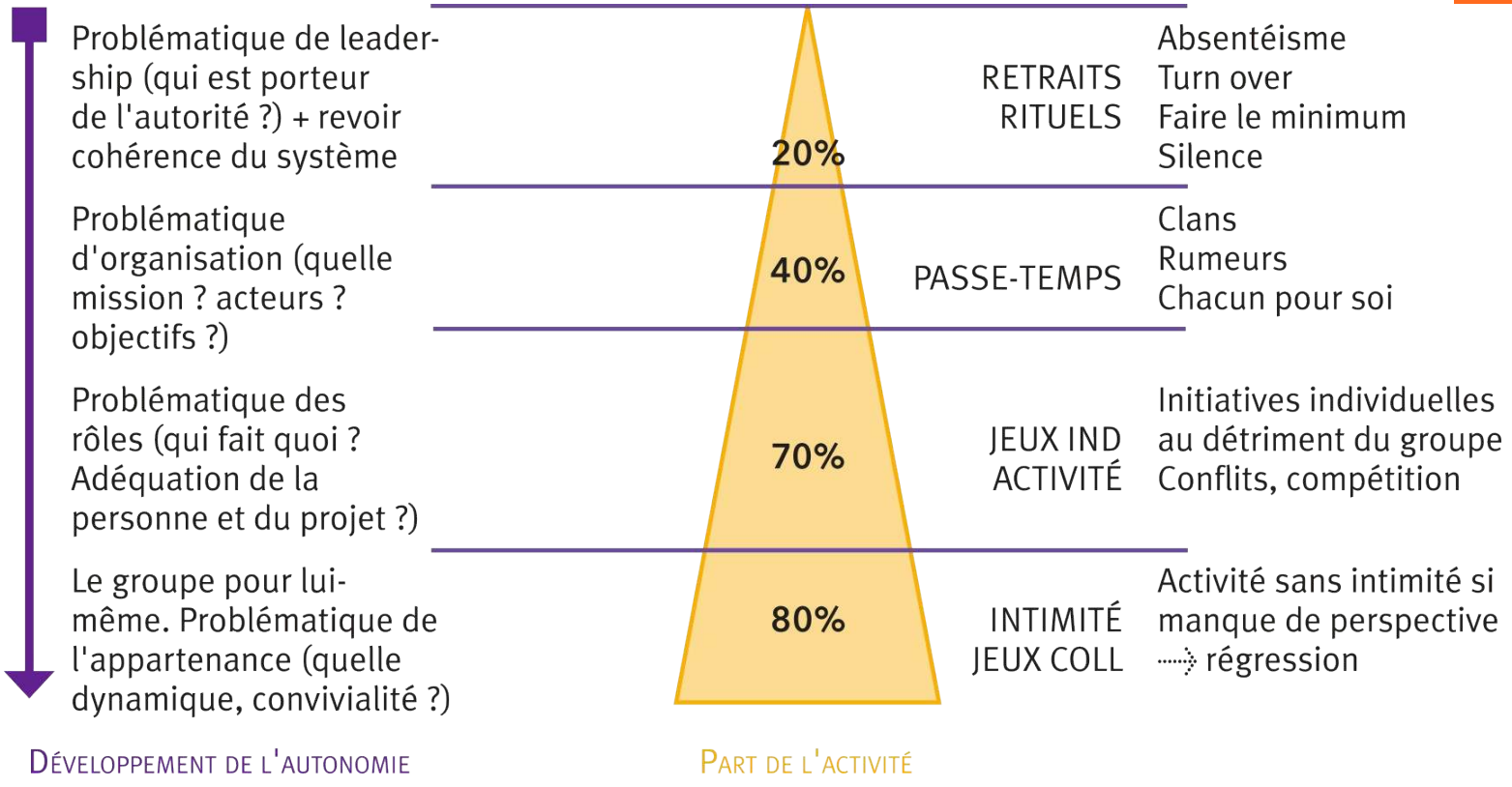
Appartenance au groupe

Structure les relations

Profondeur des interactions

- **Inclusion, contrôle et ouverture** sont les trois dimensions du fonctionnement humain sur le plan personnel qui interagissent sur les relations.
- L’analyse des comportements personnels en collectif (temps de réunion par exemple) permet, bien souvent, d’identifier les problèmes et les leviers d’action.
- Les conflits « personnels » sont rares dans les organisations !

Zoom sur... la dynamique de groupe [3]



T.O.B. :
Le leadership



Zoom sur... le leadership [4]

- **Leader responsable :** celui qui est désigné
- **Leader effectif :** celui qui agit (reconnu pour son expertise)
- **Leader psychologique :** celui qui prête son oreille qui porte un avis centré sur l'intérêt général.

Les rôles...

Zoom sur... le leadership

- **Leader primal :** fondateur.trice ou le dernier leader à avoir transformé le canon.
- **Leader évhémère :** celui qui n'est plus, mais à qui on se réfère encore.

...l'histoire...

- **Leader personnel :** adéquation entre ce que la personne fait et ce en quoi elle est reconnue.

...et la posture

Faire son bilan entrepreneurial

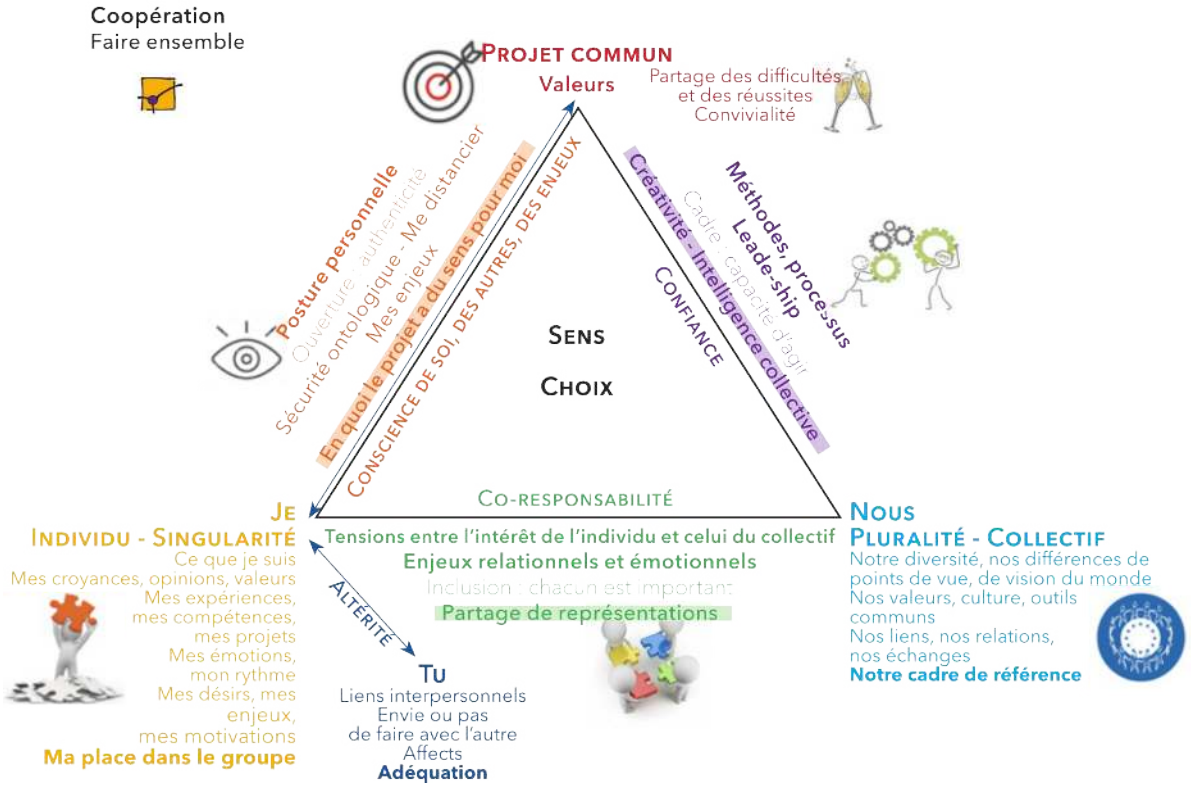
Objectifs du bilan entrepreneurial :

- *Faire l'état des lieux initial*
- *Permettre d'identifier les problématiques*
- *Donne une base pour éclairer vos pistes de progrès*

- 120 points de diagnostic pour une lecture systémique de l'organisation et de son fonctionnement.
- En 3 dimensions :
  - **ESS :** les atouts et faiblesses de votre modèle
  - **Management :** rendre plus efficient votre système de gouvernance et de pilotage
  - **Dirigeant :** identifié vos potentiels et vos limites.

COOPÉRATION

Ce schéma présente une vision systémique des différents éléments qui compose la coopération et à partir de laquelle des leviers peuvent être activés.



Merci !

