

Qu'est-ce qui facilite la capacité des individus à s'engager dans des modalités collaboratives ?

DANS CE NUMÉRO

TransfaiRH est une coopérative de conseil et formation en ressources humaines spécialisée dans l'ESS. Elle a créé le FAIRHLAB en 2021.

Le 8 décembre 2022, [une table ronde a réuni un panel d'intervenants.e.s mêlant des approches de recherche, d'exploration, de pratiques:](#)

[Rémi Laurent](#), maître de conférences associé à l'université Gustave Eiffel

[Richard Michel](#), consultant/formateur en gouvernance dans l'ESS et également secrétaire du Centre Français de Sociocratie

[Swan Fauveaud](#), consultante et formatrice indépendante pour le développement des organisations, cogérante TransfaiRH

[Vincent Javicoli](#), Directeur de l'Union régionale des Scop Ile-de-France, Centre-Val de Loire, Dom Tom.

[Delphine Brille](#), exécutive coach, sociétaire de TransfaiRH, a facilité la table-ronde

Cette publication regroupe leurs apports. Elle est enrichie de témoignages d'expérimentations du collaboratif à [TransfaiRH](#), au [GRET](#) et au [GERES](#).



Le FAIRHLAB est un laboratoire de R&D spécialisé dans l'ESS, qui constitue un espace de rencontres et partages, d'innovations et d'expérimentations associant des professionnels, des universitaires, et diverses structures d'horizons variés. Il est centré sur les innovations dans les domaines du management, des stratégies organisationnelles et RH, et de la gouvernance. Il propose un « pas de côté » grâce à l'interdisciplinarité et vise l'amélioration des pratiques.

Vous êtes sur le point de découvrir la première publication du FAIRHLAB sur le collaboratif. Nous sommes curieux.se.s de vos retours. Qu'avez-vous appris ou compris à la lecture de cet article ? Avez-vous été surpris-e par certains points ? Que retenez-vous et quelles nouvelles idées et envies cela vous inspire pour votre ou vos propre(s) organisations ?

Pour nous les partager et recevoir des nouvelles du prochain événement de 2023, nous vous invitons à rejoindre la mailing list du Fairhlab en nous écrivant à fairhlab@transfairh.net

transfairh
DÉVELOPPEURS
D'ORGANISATIONS
HUMAINES

en partenariat avec



ILE-DE-FRANCE
CENTRE-VAL DE LOIRE
DOM-TOM



EXPERT COOPÉRATIF
PARTENAIRE SOLIDAIRE
DES SCOP ET SCIC



Qu'est-ce qui facilite la capacité des individus à s'engager dans des modalités collaboratives

Article co-écrit par les sociétaires de TransfaiRH : Delphine Brille, Leslie Lebigot, Lydia Adelin, Nicolas Chabroux, Sophie Cornette.

Un grand merci à Remi Laurent, Vincent Javicoli, Richard Michel, Swan Fauveaud, Alexia Hebraud et Luc Arnaud, pour leurs témoignages éclairants. Remerciements à Oly Prud'homme pour la touche graphique finale.

La crise engendrée par la Covid a mis à mal la coopération par un arrêt brutal du travail collectif. Les différents outils numériques du travail à distance ont eu le mérite de recréer du lien entre les équipes tout en restant des palliatifs. La crise a par ailleurs accéléré le développement du télétravail qui prolonge une certaine forme d'isolement.

L'économie sociale et solidaire ne déroge pas à ce constat des nouvelles modalités de travail post-Covid... Pourtant, elle est aussi un lieu d'expérimentations de modèles collaboratifs innovants comme la gouvernance partagée, la sociocratie. La solidarité, le développement du lien social font partie de son ADN et sont très présentes au sein des organisations qui la composent. Ces démarches peuvent parfois aussi s'avérer décevantes lorsque l'écart est trop important entre l'intention et la réalité du terrain.

En janvier 2022, lorsque les sociétaires de TransfaiRH ont décidé d'un premier sujet pour le Fairhlab, c'est sur le thème du collaboratif dans le travail, en particulier sur les sphères du management et de la gouvernance qu'ils ont souhaité s'arrêter avec cette question :

« Qu'est-ce qui facilite la capacité des individus à s'engager dans des modalités collaboratives ? »

Alors : collaboration ou coopération ?

La confusion entre les deux termes est fréquente et mérite qu'on s'y attarde. Si les deux termes ont des racines latines assez proches, ils ne veulent toutefois pas dire exactement la même chose.

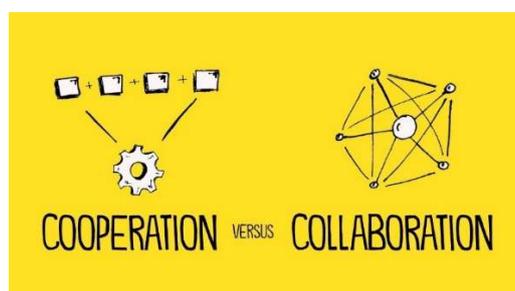
Collaboro vient de laboro qui signifie travailler, se donner la peine (cf. labeur). Cooperor vient de operor qui signifie en premier lieu combiner, unir. Le préfixe « co » suppose, dans les deux cas, le fait d'agir ensemble.

Dans le cadre de la collaboration, il y a un projet commun et chaque étape du projet repose sur le collectif qui mutualise et transcende chaque apport en s'appuyant sur les idées des uns et des autres dans un effort coordonné. Les relations d'interdépendance sont fortes et l'apport de chaque individu est sublimé dans la production commune. La musique et ce qui se passe dans un orchestre illustrent cette collaboration. Pour que la symphonie soit harmonieuse, juxtaposer différents instruments ne suffit pas ; l'ensemble des instruments doit se répondre, se compléter afin de se transcender en harmonie...

Dans le cadre de la coopération, il y a un but commun avec une organisation découpée en sous-tâches réparties entre plusieurs parties prenantes. Il s'agit de bien coordonner les différentes actions afin de fluidifier et de piloter la production finale. C'est alors la somme des actions qui permet d'arriver au but choisi.

La construction d'une maison illustre la coopération par la mobilisation de différents corps de métier qui interviennent (le maçon le plombier, l'électricien...). chacun a une tâche bien définie qui lui est propre en fonction de ses compétences. C'est le cumul de l'ensemble de leurs actions qui aboutira à l'ouvrage commun : la maison.

Coopération et collaboration font donc partie d'un même continuum. Parfois la coopération est un préalable à la collaboration et parfois cela peut être l'inverse.



L'article

La collaboration dans l'ESS : une évidence qui pose question

Juxtaposer les termes "collaboration" et "ESS" semble aller de soi. La collaboration étant pour certains, un des éléments clés du mode de fonctionnement des organisations et services œuvrant dans l'ESS... Pourtant est-ce si évident ? Parler de collaboration sans traiter du leadership et de la répartition du pouvoir serait omettre une partie du débat. Dans une organisation, la norme reste (et l'ESS n'y échappe pas), un pouvoir détenu par une ou quelques personnes élues, nommées et souvent tout simplement légitimes pour le détenir (leadership naturel). Dès lors, comment faire pour que le pouvoir puisse être partagé et évoluer au fur et à mesure de la collaboration au sein d'un collectif ? La recette à appliquer est-elle la même à chaque fois ?

En préambule, rappelons qu'un collectif est défini par des individus aux besoins et aux compétences variables. Le degré de maturité de l'équipe, les besoins individuels et collectifs et les compétences de chacun·e sont autant de facteurs à prendre en compte. Il serait très risqué de transférer tel quel un système qui a pu faire ses preuves ailleurs. Prendre le temps d'adapter, d'ajuster aux spécificités du collectif et des différentes parties prenantes reste essentiel. Il s'agit bien de faire du « sur-mesure » et de faire en sorte que la collaboration permette bien à chaque individu ainsi qu'au collectif de grandir ensemble et individuellement

Alors finalement, qu'est-ce qui va faciliter ?

Les interventions et débats de la table ronde ainsi que les témoignages complémentaires ont mis en lumière des éléments facilitant la collaboration et stimulants pour l'engagement individuel et collectif.

Apprendre à se connaître et respecter les singularités sont des conditions clés pour tisser la confiance indispensable pour coconstruire et travailler en modalité collaborative. Cette connaissance se travaille autour de rencontres, de formations croisées, de microprojets communs... Sur la base de cette connaissance mutuelle, le groupe peut identifier les dénominateurs communs, les complémentarités en son sein et les valeurs partagées. Le groupe veillera à bien incarner les valeurs qu'il partage. Les nouveaux cogérants de TransfaiRH ont eu ainsi recours à un coaching au démarrage de leur mandat pour créer ce cadre de dialogue et de confiance ([étude de cas n°1](#)).

Définir et partager un cadre sécurisant, mettre en place une organisation "soutenante" et "responsabilisante" est également important. La définition d'un cadre clair offre un espace de protection répondant aux besoins de sécurité de l'ensemble des parties prenantes et amène à la définition de règles de fonctionnement partagées. Cela peut se traduire de différentes manières :

- **Se doter d'un cadre juridique clair et approprié aux modes de fonctionnement** que l'on souhaite poser : le statut de société coopérative (SCIC, SCOP) facilite notamment la gouvernance et la gestion participative.
- **Définir les périmètres d'action, de responsabilité et d'autonomie de chacun.**
Nicolas, intervenant et cogérant à TransfaiRH, aime à dire lors de ses formations sur le management collaboratif : Identifiez bien « qui propose » « qui décide » « qui pilote ». Cela peut-être le collectif à tous les endroits, il faut juste que cela soit bien explicite pour que chaque membre soit clair sur sa contribution et son pouvoir de décision.
- **Expliciter les circuits, instances et processus de décision et leur temporalité**
Les décisions peuvent par exemple se prendre à l'unanimité, la majorité, par consensus ou par consentement... Le Geres ([étude de cas n°3](#)) privilégie ainsi la décision par consentement au cours de laquelle la proposition est validée si aucun membre n'oppose d'objection raisonnable. Plus les circuits de décision sont clairs, courts et connus de tous, plus l'organisation pourra être agile.
- **Cartographier les espaces de débats et de discussion et les rendre visible par tous** : les groupes de travail, les comités exécutifs, les groupes d'expression, etc. Un même sujet peut sans difficulté être abordé dans deux espaces de discussion différents. Toutefois il ne sera pas abordé de la même manière et la finalité et les objectifs opérationnels seront différents. Comme nous le rappelle le centre français de sociocratie, l'organisation est basée sur des cercles qui sont les instances de décision : la prise de décision par consentement y est mise en œuvre pour tout choix structurant. Chaque cercle est défini par la liste de ces membres, les missions dont il a la charge, et le domaine de décision qui en incombe. Cette définition est validée par le cercle de pilotage afin que la structure puisse réaliser ses missions et atteindre ses buts stratégiques. La structure ainsi maillée est plus agile car les décisions sont prises au plus près des besoins.
- **Bien identifier les liens hiérarchiques et fonctionnels.** Les modalités collaboratives comprennent bien à la fois de la verticalité et de l'horizontalité. Si l'horizontalité peut s'appliquer au niveau des choix d'orientation, de

conception de projet, la verticalité peut être nécessaire et plus efficace dans l'exécution. Prenons l'exemple de l'organisation d'un départ en vacances entre amis, si le groupe peut décider ensemble de la destination, des activités, de la répartition des tâches, lorsqu'il s'agit de conduire la voiture, il n'y a qu'un seul pilote à la fois même si celui-ci peut être secondé par un co-pilote. Le Gret ([étude de cas n°2](#)) a ainsi fait le choix d'une gouvernance de plus en plus partagée dans l'objectif rapprocher les décisions des réalités de terrain tout en reconnaissant que l'horizontalité permanente était complexe.

Et les individus dans tout cela ?

La dimension relationnelle et émotionnelle du collectif et donc des personnes qui le composent est centrale dans le développement du collaboratif. Les interventions et débats de la table ronde ainsi que les témoignages complémentaires ont mis en lumière des points d'attention et aussi d'acceptation sur cette dimension humaine.

Développer le collaboratif sereinement c'est **prendre en compte des besoins de chacun et ceux du collectif en termes de protection, de responsabilité et d'autonomie**. Ces besoins peuvent varier et ne pas tous converger. Cela nécessite de maintenir un juste équilibre entre besoins individuels et besoins collectifs et anticiper l'évolution de cet équilibre dans le temps. Par ailleurs, ce changement suppose une prise de risque est inhérente à toute créativité et innovation, toutefois celle-ci doit être explicitée, co-portée et partagée et mesurée afin de ne pas devenir anxiogène. Le GERES recommande ainsi aux organisations qui voudraient se lancer de réaliser un sondage auprès des membres du collectif avant d'entrer dans la gouvernance partagée pour bien entendre les besoins et les appréhensions que cela peut susciter ([Etude de cas 3](#)).

Le passage au collaboratif c'est aussi **l'acceptation et l'utilisation à bon escient du conflit**. Face à un comportement anti-coopératif, le collectif doit avoir le courage d'en parler, de proposer à « ce.tte passager.ère clandestin.e » (pour reprendre une expression de Rémi Laurent) soit de revenir dans le groupe soit d'en partir, et de l'accompagner quelle que soit sa décision afin de rendre l'expérience apprenante pour la personne et pour le collectif.

Le passage au collaboratif suppose une évolution des pratiques et de paradigme qui nécessite un véritable accompagnement au changement. Dans ces organisations qui ont fait ce choix, le Gret rappelle que la fonction de manager reste importante, loin du poste de « manager-superviseur » classique dans des organisations verticales/pyramidales. C'est une fonction qui assure le partage de la vision, le soutien et l'accompagnement, qui favorise l'autonomie, la prise d'initiative et la réflexivité, tout en restant garant du cadre. ([étude de cas n°2](#))

Et pour conclure ?

Des échanges et témoignages est ressorti qu'il n'y avait pas de recette unique. Par contre, un ingrédient indispensable unanimement souligné est le « prendre le temps » : d'installer la coopération, de travailler sur les conditions de la stabilité, de laisser s'exprimer les besoins, de les comprendre et de les partager, de partager des valeurs communes et enfin de rendre l'expérience apprenante quelle qu'en soit l'issue, que l'objectif soit atteint ou non.

Dans une société de plus en plus contrainte, savoir prendre et gérer le temps à bon escient est une compétence indispensable à la bonne réussite du collaboratif. Les attentes des nouvelles générations de notamment de plus d'autonomie dans leur contexte professionnel appellent également ces modalités.

Les acteurs de l'ESS apportent une vision plurielle de l'exercice de la collaboration et constituent un laboratoire d'expérimentation continue et passionnant qui n'a pas fini de tester, d'apprendre et d'innover !

Etude de cas n°1 : Le Leadership partagé

Interview avec Swan Fauveaud, cogérante de TransfaiRH

TransfaiRH a été fondée sous la forme d'une société de type SARL en 2008. En 2016, sa fondatrice, Cécile de Calan a impulsé la transformation de TransfaiRH en SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) intégrant à l'époque une dizaine de sociétaires au sein de 3 collèges distincts : Salariés, Clients et Partenaires.

La gouvernance fonctionne aujourd'hui sur des modalités collaboratives. En 2019, une réflexion a eu lieu pour passer d'une mono gérance de la coopérative en une gérance partagée entre 2 à 3 sociétaires. C'est ainsi qu'une **cogérance en binôme** est en place depuis septembre 2020 : un cogérant salarié apporte une expertise métier et une cogérante partenaire fait bénéficier de son regard plus externe et d'une prise de recul bénéfique à la gestion. La cogérance repose sur des principes de fonctionnement clairs et communiqués aux sociétaires et membres de l'équipe et la plupart des décisions (de recrutement, de dépenses significatives, de développement...) sont prises conjointement. Ce nouveau modèle a permis un partage du pouvoir au sein de la coopérative, une présence de proximité au quotidien et également une prévention du risque d'isolement de la gérance.

L'installation de cette cogérance en binôme a été favorisée par **l'accompagnement d'une coach** incluant la possibilité d'une régulation dans une situation de désaccord. Des qualités d'écoute et d'ouverture, la confiance réciproque et un socle de valeurs partagées fort entre les deux cogérants ont nourri une alchimie fructueuse.

Au sein du sociétariat composé de 16 personnes aujourd'hui, les modalités collaboratives ont été facilitées par plusieurs éléments :

- Grâce au leadership initial de la fondatrice de TransfaiRH, le collectif des sociétaires s'est soudé et chaque personne s'est engagée vers des objectifs partagés autour du projet coopératif, y compris sur des sujets sensibles comme la rémunération

- les qualités de communication entre les sociétaires : dialoguer, donner du feedback et exprimer ses ressentis
- la méthodologie de travail collaboratif : son caractère systématique et sa clarté sur le qui propose, qui décide, qui met en œuvre.

Une application concrète illustre pour moi la réussite de ce leadership partagé : en 2017-2018, nous avons redéfini la politique de rémunération des salariés et des partenaires. Cette démarche a nécessité une entente entre les trois collèges au regard de l'interdépendance fortes des 3 aspects. Chaque partie a pu défendre ses propres intérêts, entendre celui des autres parties prenantes, tout en gardant en ligne de mire, la nécessité de la pérennité du projet collectif. La modalité utilisée, à savoir un groupe de travail représentatif de chaque partie était bien connue et peut se mettre en place facilement : elle a rendu possible l'expression des rapports de forces dans un collectif soudé et le séquençage fin des différents échanges (propositions, objections, amendements et vote final) aboutissant à une négociation constructive et une adhésion de toutes les parties aux conclusions finales.

Ce que je recommanderais en priorité à une équipe qui souhaite mettre en place des modalités collaboratives, ce serait deux choses :

- prendre le temps dans la mise en œuvre des évolutions, car le collaboratif ne se « décrète pas » ; il y a des questions utiles à se poser en amont : est-ce que dans le groupe concerné, toutes les personnes souhaitent développer cette responsabilité collective ? Y a-t-il des personnes qui pourraient se sentir en insécurité dans cette nouvelle modalité et quelle seraient alors les options à leur proposer ?
- se faire accompagner dans les domaines où l'on risque de manquer de recul ou de savoir-faire

Etude de Cas n°2 : Intelligence collective... et y croire

Interview de Luc Arnaud, Directeur Général du GRET

La notion d'**horizontalité** et de **gouvernance partagée** existent depuis longtemps au GRET. En tant que DG, j'ai souhaité contribuer à développer la décentralisation. La gouvernance partagée se met en place progressivement au sein de différentes équipes, par exemple au sein du COS (Comité d'Orientation Stratégique). Le comité exécutif a délégué des décisions au COS dont les comptes-rendus sont transparents, et réalisés et diffusés rapidement à ses membres. C'est un processus qui prend du temps, et qui réussit pour certaines instances et pas encore pour d'autres...

La notion de gouvernance partagée se vit au quotidien dans la mise en place d'**équipes transversales**. Elle s'effectue soit sur une strate géographique, soit thématique pour rapprocher les décisions et la gestion au plus près du terrain des différents acteurs·rices du GRET.

A travers cette expérience, le GRET a pu mesurer que trop d'horizontalité et une horizontalité permanente peut s'avérer difficile à gérer : il faut aussi avoir de la verticalité une fois que le cadre et les principes de la gouvernance partagée sont posés et acceptés.

Parmi les éléments facilitant l'évolution vers ces nouvelles modalités, deux ressortent particulièrement :

- une adéquation avec nos valeurs dont notamment l'émancipation
- la volonté des nouveaux salariés, plus jeunes, de s'impliquer et de participer, en France et dans les pays d'intervention du GRET.

Nous avons mené deux tests d'holocratie, dans deux pays. A partir de la culture de l'association, il faut inventer. L'erreur est parfois de faire du copier-coller entre différentes instances. Il faut partir de l'existant, avec le chemin qui se crée et qui se fait petit à petit. Et une question doit aussi guider : quelles valeurs mettons-nous en œuvre ensemble ?

Le DG prend moins de décision, alors quelles conséquences ? Tout se fait en marchant. C'est intéressant d'être aidé ou accompagné, mais c'est aussi en vivant la mise en œuvre qu'on voit les choses et qu'on peut réajuster au fur et à mesure.

Etude de cas n°3 : Agilité, clarification et efficacité

Témoignage d'Alexia HEBRAUD, Coordinatrice de l'équipe Europe Méditerranée au Geres

Après une période **d'autogestion** suite au départ de son directeur, qui avait généré l'envie d'aller vers un système plus collaboratif, l'équipe Europe-Méditerranée du Geres (GEM) est passée en **holocratie en 2019**. Cette organisation prône l'autonomie des personnes et l'absence de hiérarchie. Il s'agit de donner le pouvoir de gouvernance aux rôles que porte chaque personne, dont les redevabilités sont clairement définies et partagées, pour éviter de raisonner en termes d'individus et de postes.

L'équipe s'est organisée en **"cercles"** interdépendants et auto-organisés (cercle de l'équipe, cercle du Maroc, cercle RH...). Les rôles dits « structurels », clés du fonctionnement des cercles sont répartis. **Un.e facilitateur** est responsable de l'animation des réunions dans une logique d'intégrité et de sécurité des échanges et d'efficacité. Ces réunions sont menées en intelligence collective sur la base d'outils et méthodes spécifiques permettant l'expression de chacun.e. Un **« premier lien »** est chargé de la transmission d'information depuis les autres équipes du Geres vers l'équipe GEM, et garantit la bonne utilisation des moyens du cercle. Le **« second lien »** est chargé du partage et de la transmission d'informations sur la santé du cercle vers le reste du Geres. Enfin un rôle de **« secrétaire »** assure la correcte application des règles internes de chaque cercle, appelées « politiques » définies en réunion de gouvernance.

Les « réunions de triage » ont lieu tous les 15 jours et traitent de sujets proposés par les membres de l'équipe. L'objectif est de prendre des décisions rapides et efficaces. **Les réunions de gouvernance** traitent des changements de politiques, de création de rôles clairs et des redevabilités associées... par des processus de décision de type « gestion par consentement ».

Les bénéfices de la transition sont très perceptibles.

L'équipe connaît un gain en efficacité grâce à l'autonomisation des personnes et à la clarification des rôles et des périmètres. L'attribution de rôles collectivement reconnu(s) a permis un sentiment de légitimité des membres de l'équipe et a renouvelé leur motivation et implication à la fois dans les projets et dans le fonctionnement interne.

Plusieurs éléments ont contribué à une mise en place réussie de ces modalités collaboratives. L'esprit de l'Holocratie est de progresser et se renouveler en permanence par une politique de « petits pas ». La mise en œuvre a été accompagnée par une consultante en holocratie. Enfin, la volonté et la capacité des membres de l'équipe à prendre des responsabilités, à changer de posture pour fonctionner en rôle et non en poste, et à exprimer ses propres difficultés de manière constructive a également aidé, dans un contexte de turn-over limité et de soutien de la direction du GERES.

Différents outils et méthodes de l'holocratie

cadrent et facilitent le fonctionnement :

- toute chose (décision, politique, rôle) peut être reconsidérée à tout instant
- chaque membre est responsable d'exprimer les "tensions" présentes, c'est-à-dire les difficultés rencontrées dans le rôle clairement identifié, et associées à une proposition pour y remédier
- la communication non violente est régulièrement utilisée pour partager ses ressentis et ses besoins.

Les recommandations pour des équipes qui voudraient se lancer seraient **d'anticiper que le changement vers une gouvernance holocratique est une transition profonde** (2 ans pour GEM). Il serait utile de proposer au préalable, un sondage aux personnes de l'équipe, et donner un espace d'expression sur les appréhensions et les besoins.

Il est également important de considérer **que le collaboratif ne signifie pas de tout partager ni de tous décider tout le temps avec tout le monde** ; le modèle holocratique permet de revoir régulièrement les rôles et les espaces collaboratifs afin de faire évoluer si besoin.

Enfin, il est important de **ne laisser aucune place à l'interprétation et aux zones de flous.**