

Louvain School of Management

Gouvernance collaborative et caractère durable vont-ils de pairs ?

Étude de cas dans des ASBL

Auteur·e(s) : Maxime Libert & Coraline Rosier

Promoteur·rice(s) : Cerrada Cristia Karine

Année académique 2022-2023

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée &
Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Horaire de jour

Table des matières

Table des matières.....	ii
Remerciements.....	iv
1. Introduction.....	1
Partie théorique	4
2. Gouvernance	4
2.1 Définitions et types de gouvernances.....	4
3. La gouvernance collaborative	6
3.1 Introduction à la gouvernance collaborative	6
3.2 Fonctionnement de la collaboration au sens large et différences entre coopération et collaboration	8
3.3 Définition(s) de la gouvernance collaborative	9
3.4 Modèles de gouvernance collaborative.....	10
3.5 Fondamentaux de la gouvernance collaborative	12
3.5.1 <i>Autonomie, liberté et égalité</i>	12
3.5.2 <i>Vision partagée</i>	13
3.5.3 <i>Plénitude</i>	14
3.5.4 <i>Importance de la confiance dans le collaboratif</i>	16
3.5.5 <i>Prise de décision et rôles du leading</i>	17
3.6 Limites : freedom washing, collaborative washing et autres	20
4. Durabilité	23
4.1 Définitions et contexte	23
4.2 Ethique écologique et 3 P de la durabilité.....	26
4.3 Importance de la durabilité pour le monde de l'entreprise	28
4.3.1 <i>Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)</i>	28
4.3.2 <i>Outils pour la RSE</i>	28
4.3.3 <i>Législations</i>	30
4.3.4 <i>Avantage compétitif</i>	30
4.4 Limites, conditions et greenwashing.....	31
5. Association sans but lucratif	33
5.1 Définitions.....	33
5.2 La gouvernance collaborative dans les ASBL	33
5.3 Implications et limitations.....	34
6. Lien entre gouvernance collaborative et durabilité.....	35
6.1 Lien systémique entre gouvernance collaborative et caractère durable	35
6.2 Lien entre gouvernance collaborative et le P « People »	37

6.3 Lien entre gouvernance collaborative et le P « Planet »	43
6.4 Lien entre gouvernance collaborative et le P « Prosperity ».....	50
7. Méthodologie	55
Partie pratique	57
8. Présentations des ASBL retenues	57
9. Résultats	61
9.1 Thèmes récurrents lors des entretiens	61
9.1.1 Général	61
9.1.2 People	67
9.1.3 Circulation de l'information	77
9.1.4 Planet	79
9.1.5 Prosperity	81
9.2 Discussion	82
9.2.1 Général	82
9.2.2 People	84
9.2.3 Prosperity et circulation de l'information	86
9.2.4 Planet	88
10. Conclusion	89
11. Limites et sujets potentiels pour de futures recherches.....	91
12. Bibliographie.....	92
13. Annexes.....	101
Annexe 1 : Extrait de la newsletter de GoodPlanet : Good News du mois de mars 2023	101
Annexe 2 : Guide d'entretien	102
Annexe 3 : Retranscription des entretiens.....	104
1. Jo Van Cauwenberg – GoodPlanet – 16.01.2023	104
2. Awa Zaré – GoodPlanet – 16.01.2023.....	117
3. Verena Reniers – GoodPlanet – 16.01.2023.....	125
4. Olivier Roisin – Mouvance – 23.01.2023	134
5. Ana Stegnar – Mouvance – 25.01.2023.....	159
6. Laurence Adam – Article27 Bruxelles – 24.01.2023.....	171
7. Camille Cloutier – Article27 Bruxelles – 24.01.2023.....	188
8. Alice Andrietti – Article27 Bruxelles – 24.01.2023	194
9. Sébastien Guillaume – Maison Médicale de Bomel – 27.01.2023	205
10. Sébastien Jacques – Maison Médicale de Bomel – 27.01.2023.....	225

Remerciements

Arrivés à la fin de ce grand projet qu'est le mémoire, clôturant nos études, des remerciements s'imposent. Tout d'abord, nous tenons à remercier notre promotrice, Karine Cerrada, pour son suivi, sa disponibilité et ses précieux conseils tout au long de la réalisation de celui-ci. Merci aux associations sans but lucratif (GoodPlanet Belgium, Mouvance, Article27 Bruxelles et la maison médicale de Bomel) et à leurs membres d'avoir pris de leur temps pour répondre à nos questions, nous partager leurs connaissances et nous aider à explorer la réalité du terrain : Jo Van Cauwenberg, Awa Zaré, Verena Reniers, Olivier Roisin, Ana Stegnar, Laurence Adam, Camille Cloutier, Alice Andrietti, Sébastien Guillaume et Sébastien Jacques. Merci à monsieur Guy Veny, monsieur Axel Roucloux, monsieur Vincent Herzfeld, madame Martine Marenne (Dynamique participative) et les autres collaborateurs nous ayant aidé dans la recherche ainsi que la sélection d'ASBL répondant aux critères de recherche.

Merci à la LSM et à son corps enseignant pour son soutien lors de nos études. Merci également à toutes les personnes qui nous ont soutenus, de près ou de loin.

1. Introduction

Entreprenant tous les deux des études dans le domaine de la gestion, il nous tenait réellement à cœur de choisir un sujet qui prend en compte plusieurs aspects de celles-ci et surtout de l'aborder au regard d'aujourd'hui. L'humain étant le moteur sans lequel aucune organisation ne tournerait, il paraissait impensable qu'il soit exclu de notre sujet d'étude. Le contexte écologique et sanitaire étant également fortement présents dans notre actualité, les inclure paraissait très intéressant à nos yeux. La volonté grandissante d'une plus grande durabilité prend indéniablement de plus en plus de place dans la réalité, tant privée que professionnelle.

De ce fait, trouver un sujet qui combinait ces deux facteurs fut le meilleur compromis que nous ayons trouvé. Voulant aborder un sujet plus vaste que la gestion des ressources humaines, comme la façon dont s'organise le travail dans une organisation, la gouvernance semblait être une évidence. Lassés par les modèles classiques prônant la performance individuelle et la quête incessante du profit, nous nous sommes intéressés à un modèle novateur ou du moins alternatif mettant la collaboration en avant, au sein d'une organisation. Dû à des limites de faisabilité, nous nous sommes concentrés sur une collaboration intra-organisationnelle mais la collaboration inter-organisationnelle est fortement recommandée également. D'ailleurs, Schlitz et al. (2020, p.172) parle du fait que nous devons nous préparer à collaborer, ainsi qu'à comprendre et accepter que nous entrons progressivement dans une période de collaboration.

Dans le contexte actuel – autant économique, que social ou environnemental - (crises, réchauffement climatique, remise en question de la façon de travailler ...), il nous semblait donc important de travailler sur un sujet d'actualité mélangeant caractère humain et durabilité. C'est pourquoi notre sujet de mémoire s'intitule "Gouvernance collaborative et caractère durable vont-ils de pairs ? Étude de cas dans des ASBL (belges). ". Après avoir essuyé une crise sanitaire mondiale, de nombreuses organisations ont eu le déclic qu'il leur manquait pour réinventer la façon avec laquelle elles étaient précédemment gouvernées.

Nous avons choisi les ASBL car il semblerait que l'alliance du collaboratif et de l'associatif y soit fréquente. Nous avons donc repris des ASBL qui disaient appliquer la gouvernance collaborative. L'autre raison nous ayant poussée vers ce choix, est le fait que lors de nos études respectives, il nous a été donné à de nombreuses reprises la possibilité d'étudier

et de voir la théorie associée aux grandes entreprises et multinationales. Malheureusement, excepté dans quelques cours spécifiques, nous n'avons eu que rarement l'occasion de voir ce qui concerne les ASBL. Ce peu de connaissances que nous avons nous a donc donné l'envie et la curiosité d'en apprendre davantage.

Nous allons introduire le contexte ainsi que les raisons qui nous ont poussées et motivées à explorer un tel sujet. Boutiller et Fournier (2009) expriment que “ le développement du travail collaboratif s'inscrit dans une remise en question de l'organisation scientifique du travail. ”. L'idée derrière cette affirmation est celle d'une évolution vers une production “ commune ” et une notion de pairs, ainsi que d'un environnement informatisé. Piquet (2009) enchéri en ajoutant que cette notion a pris, ces dernières années, une nouvelle dimension avec l'essor des outils informatiques et Internet, et confirme leurs dires par la phrase suivante : “ Il s'agit de fusionner les contributions individuelles dans l'action. La responsabilité est donc ici collective et incombe au groupe en tant que totalité ”. Laloux (2014, p. 6) ajoute à ces trois auteurs un contexte historique. Dans l'humanité, il y a eu plein de stades, périodes, phases, et cetera, et tout porte à croire que nous sommes dans une nouvelle ère. “ Nous sommes dans une période de transition entre un vieux monde qui s'effondre et un nouveau qui n'a pas encore pris forme. ”. Notre façon de diriger serait-elle à bout de souffle ? Une autre interrogation apparaît : “ Un nouveau paradigme de management serait-il en train d'émerger sous nos yeux ? ”.

Ceci étant dit, cela “ nécessite ainsi des membres d'une équipe une plus forte interactivité et requiert plus de motivation et de confiance interpersonnelle. ” (Bouchez (2016, p. 207)). La façon dont les entreprises sont dirigées ne convient plus. Bouchez (2016) et Levy (1994), entre autres, apportent le concept d'intelligence collective. En leurs termes, “ personne ne sait tout, tout le monde sait quelque chose, tout le savoir est dans l'humanité. Il n'est nul réservoir de connaissances transcendant et le savoir n'est autre que ce que savent les gens. ” (Levy, 1994). Ou encore,

“ L'intelligence collective apparaît comme la combinaison interactive des ressources intellectuelles de personnes, synchrone ou asynchrone, à distance ou en présentiel, dont la valeur générée et obtenue est potentiellement supérieure à celle qui serait obtenue par la simple addition de leurs contributions individuelles. On peut donc considérer qu'elle génère un effet multiplicateur fondé sur l'interactivité collaborative ”. (Bouchez, 2016).

Examinons la structure de ce mémoire avant d'aller plus loin. Premièrement, une revue de la littérature sera élaborée afin de pouvoir affiner nos connaissances. Cette partie théorique

se composera de la théorie existante sur la gouvernance collaborative, la durabilité, du lien entre les deux ainsi que sur les ASBL. S'y retrouveront, entre autres, des définitions, modèles et éléments relatifs à ces notions, avec pour objectif une vision aussi complète que possible de la théorie déjà existante. Deuxièmement, nous décrirons la méthodologie que nous avons choisi d'adopter lors de la réalisation de ce mémoire. Troisièmement, à la suite de la méthodologie choisie, la partie empirique sera créée en analysant les interviews réalisées. Dans cette partie, nous étudierons dans un premier temps les informations ressortant des interviews, pour ensuite les comparer avec la théorie. Cela afin de pouvoir confirmer ou infirmer les éléments théoriques analysés. Enfin, nous terminerons ce mémoire par les conclusions et limites qui s'imposent.

Partie théorique

2. Gouvernance

2.1 Définitions et types de gouvernances

Selon Solomon (2020), il n'y a pas de définition unique de la gouvernance d'entreprise, mais bien une multitude. Les définitions peuvent varier selon les pays, notamment dû aux différents systèmes économiques, aux différents systèmes légaux ainsi qu'aux échecs que les pays ont chacun dû surmonter.

En outre, les définitions se modifient également en fonction de l'étendue du champ couvert par celles-ci. Si nous voulons définir la gouvernance avec un champ plutôt étroit, nous pouvons parler de "l'Agency Theory"¹. Celle-ci reprend les relations entre une entreprise et ses propriétaires et/ou actionnaires. D'un autre côté, si nous préférons avoir une vue plus large, nous pouvons utiliser la "Stakeholders' Theory" qui englobe les relations entre l'entreprise et toutes les parties prenantes de celle-ci. Ceci comprend les employés, les fournisseurs, les clients, et bien d'autres. En d'autres termes, la question à se poser est de savoir envers qui le conseil d'administration est responsable et quel est l'objectif poursuivi.

En ce qui concerne les définitions plus complètes, intégrant toutes les parties prenantes qui gravitent au sein et à l'extérieur d'une organisation, nous pouvons citer la définition de Jill Solomon (2020) comme étant une des définitions les plus complètes et larges, "The system of checks and balances, both internal and external to companies, which ensures that companies discharge their accountability to all their stakeholders and act in a socially responsible way in all areas of their business activity. ”.

Nous pouvons continuer cette partie sur les définitions de la gouvernance d'entreprise, en synthétisant toutes ces informations grâce à celle donnée par Gieseke (2020, p.3), "Simply put, governance is "how things are done". It's the "who and how" of decision-making and the activities conducted to accomplish objectives and goals. The term governance suffers from multiple definitions as well as a variety of uses, and applications and it's often considered an awkward concept to discuss. ”.

Lorsque nous regardons les obligations des entreprises envers la loi et les codes de gouvernance d'entreprise, nous pouvons souligner le fait qu'avoir une gouvernance est

¹ L'Agency Theory fut développée par Jensen et Meckling en 1976.

obligatoire dans les états membres de l'Union Européennes. Seulement, ne sont soumises à l'obligation de l'utilisation des codes de gouvernance, que les organisations possédant les critères requis par la législation s'y rapportant. Et ce, depuis l'art. 46bis Dir. 2006/46 qui est maintenant devenu l'art. 20 Dir. 2013/34/EU. Cet article décrit la façon dont les entreprises européennes doivent suivre les codes de gouvernance et ce qu'elles doivent inclure au minimum dans les rapports qu'elles publient à intervalles réguliers. Les codes sont créés de manière nationale. Le code Belge de gouvernance d'entreprise est néanmoins flexible, ce qui veut dire que si l'entreprise ne suit pas les recommandations, elle doit pouvoir motiver son choix.

Un des nombreux points importants de la gouvernance d'entreprise, est le fait qu'elle est en constante évolution. C'est la raison pour laquelle les codes de gouvernance doivent être révisés régulièrement. En Belgique, le code fut révisé pour la dernière fois en 2020 par la Commission Corporate Governance après les versions de 2004 et 2009.

Lorsque nous regardons la gouvernance d'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui, nous pouvons souligner le fait que celle-ci fut influencée par de nombreux facteurs tout au long des années. Nous pouvons entre autres citer les cadres culturels ou légaux qui ont eu un impact important. Au début des années 1990, quelques courtes définitions furent imaginées telles que “ The system by which companies are directed and controlled ” (Cadbury Report, 1992). Par la suite, les définitions se sont divisées en fonction du champ couvert par celles-ci, comme expliqué précédemment. Nous pouvons aussi citer des définitions concises ne prenant en compte que les actionnaires, telles que celle de Walker Review (2009): “ The role of CG is to protect and advance the interests of shareholders through setting the strategic direction of a company and appointing and monitoring capable management to achieve this ”.

Durant les premières recherches que nous avons effectuées, nous avons remarqué que la gouvernance d'entreprise pouvait être gérée de plusieurs façons et c'est un fait indéniable, il existe une pléthore de gouvernances différentes, partageant des similitudes et des caractéristiques distinctives. Dans notre mémoire, nous avons décidé de nous restreindre à la gouvernance collaborative et nous expliquerons par la suite notre choix de manière plus détaillée. Si nous devions retenir une approche, nous prendrions la “Stakeholders' Theory”. En ce qui concerne la définition que nous choisissons de garder pour la suite de ce mémoire, cela sera celle de Jill Solomon (2020). Cela pour obtenir une vision la plus complète possible de la gouvernance.

3. La gouvernance collaborative

Dans cette partie sur la gouvernance collaborative, après une introduction nous analyserons le fonctionnement de la collaboration au sens large et les différences entre collaboration et coopération. Les différentes définitions présentes dans la littérature et les modèles de gouvernance collaborative existants seront répertoriés dans les 2 sections suivantes. Enfin, la dernière section sera dédiée aux éléments fondamentaux au fonctionnement de cette gouvernance.

3.1 Introduction à la gouvernance collaborative

Bien que l'être humain collabore depuis des siècles et des siècles, notre société occidentale actuelle favorise d'avantage l'individualité à la collaboration de la communauté. D'après Laloux (2014, p. 3), " Les modèles organisationnels hiérarchiques classiques, tels que ceux que nous avons connus au XXème siècle et que nous rencontrons encore aujourd'hui, ont atteint leurs limites. ". Selon Ledoux, Bollati, & Pinault (2020), la crise constitue une période propice pour aborder la gouvernance collaborative, les systèmes à base pyramidale apparaissent comme obsolète. Dynamique Participative (2023) désigne la gouvernance collaborative comme étant, une sorte de gouvernance dont se munissent les entreprises fonctionnant selon une structure en forme de "grappe de raisin" : " Un ensemble de cercles s'articulent entre eux et un cercle désigne une équipe ou les décisions se prennent par consentement ". Les décisions sont dès lors réparties au sein des entités et la participation de chacun est requise.

L'aval n'est en conséquence donné que par adhésion totale de la part des membres. En cas de réticence de la part d'une partie de ces derniers, la concertation commune continue jusqu'à l'obtention d'un accord unanime. Ce processus évolutif permet une certaine acclimatation aux circonstances dans lesquelles nous vivons. Celles-ci sont dites VICA ; volatiles, incertaines, complexes et ambiguës. Ceci nous motive à réinventer nos systèmes de gouvernance et notre façon de fonctionner en organisation. Ce système collaboratif, adopté par une proportion croissante des organisations, replace le caractère humain au cœur des considérations et renforce la quête de sens tellement présente en ce moment. La dimension collaborative semble être un outil utilisable pour faire face aux défis organisationnels actuels. Ledoux, Bollati, & Pinault (2020) affirment qu'" Il est devenu impossible aujourd'hui de tout

gérer par le haut, cela est trop compliqué et nécessite la contribution d'un plus grand nombre de personnes, à tous les niveaux de l'organisation ”.

Lié à cela nous pouvons conclure que, l'idéologie collaborative – bien que nécessitant la satisfaction de plusieurs conditions a priori et a posteriori – semble particulièrement indiquée lorsque l'agrégation d'apports individuels est insuffisante pour atteindre les objectifs visés. Cela devient de fait très rare qu'une organisation parvienne à se suffire à elle-même. Grâce aux télécommunications notre société a bien changée et bien que cela ait eu une contribution positive, cela a également complexifié l'environnement. Dont les relations qu'entretiennent les entreprises, devenant de plus en plus dépendantes de leur réseau. Ollivier & Tanguy (2021, p. 2) ont montré qu'une bonne gestion de son réseau était bénéfique pour une organisation, pour reprendre les mots des auteurs, “Networking enhances the communication channels among individuals and organizations leading to more coordination of activities and cooperation toward common goals. ”.

En ce qui concerne les principales parties prenantes engagées de près ou de loin dans la gouvernance collaborative nous pouvons mentionner les suivantes : investisseurs institutionnels, fournisseurs, clients, états, actionnaires, employés, citoyens jouxtant l'entreprise, concurrents et partenaires. Cette liste est non-exhaustive et cela en partie car chaque organisation évolue dans un contexte qui possède des particularités propres en termes de culture, secteur, technologie, géographie et autre. Celles que nous venons de citer, représentent néanmoins, selon nous, les principaux acteurs auxquels seront mêlées la plupart des organisations, qu'elles soient à but lucrative ou non, dans une démarche durable ou non, qu'elles adoptent une gouvernance plus collaborative ou non.

Bouchez (2020, pp. 9-13) aborde 4 niveaux écosystémiques possibles à prendre en compte lors de l'analyse de la gouvernance collaborative : « méta, macro, méso et micro ». Selon le niveau d'agrégation écosystémique, les implications varieront et l'approche sera différente bien que ces niveaux soient en perpétuelles interactions. Celles-ci, si articulées correctement entre-elles, rendent possible des innovations dites collaboratives, mais au-delà de l'innovation, leur articulation améliorerait la gouvernance mise en place.

3.2 Fonctionnement de la collaboration au sens large et différences entre coopération et collaboration

Le collaboratif et les différentes notions faisant fonctionner celui-ci, sont loin d'être de nouveaux concepts. Bouchez (2016, pp. 91-100) reprend les travaux de différents auteurs, nous citerons ceux que nous trouvons judicieux pour mieux comprendre ces concepts. Nan Lin, est l'une de ces auteurs, elle approche la notion importante de réseau de relation. Reprenons les termes de Bouchez (2016, p. 99) :

“ Le réseau de relation constitue l'ensemble des ressources auxquels les individus ont accès et peuvent ainsi mobiliser et, partant, améliorer leur statut social et donc leur capital. [...] le réseau de relation se déploie au sein d'une structure dans laquelle les positions des individus sont hiérarchisées sur la base des ressources qu'ils détiennent, et qui constituent ainsi des marqueurs déterminants de leur influence. ”.

Bien que collaboration et gouvernance soient deux notions distinctes, comme évoqué précédemment, Gieseke (2020, p.9) donne une définition intéressante de la collaboration, utile pour mieux comprendre la gouvernance collaborative que nous verrons dans la section suivante. Celle-ci permet, à l'en croire, de résoudre des problèmes très complexes aux multiples acteurs et aux multiples variables (dépendantes et indépendantes). Elle est certes générale mais donne une idée d'ensemble de son objectif, les collaborations sont plus que justes “ « working together » or getting along. Collaborations are themselves emergent qualities of a society that seeks to resolve the complex issues before it. Collaborations are the manifestation of individual actors sharing information, resources, and common values. ”.

À côté des auteurs déjà mentionnés nous pouvons compléter cette section avec Ollivier & Tanguy (2021). À la page 148, ils affirment qu'“ Adopter un mode collaboratif signifie que chaque personne adhère à un même objectif et qu'elle souhaite concrètement y contribuer. ”. De plus, on peut également souligner ici une approche intéressante de la collaboration, qui prétend que collaborer signifie bien plus que planifier, agir et décider ensemble :

“ Collaborations as instances when collaborators not only plan, decide and act jointly; they also think together. Collaborators combine independent ideas to create original frameworks. In addition, there is a commitment to sharing resources, power, and talent, with no single individual's point of view dominating the discussion, and the authority for decisions and actions residing with the group as a whole. ” Gieseke (2020, p.11).

Depuis le début de ce travail, nous utilisons le terme « collaboration » que nous venons de définir. Néanmoins, une distinction importante qu'il convient d'apporter à présent, est celle qui différencie la coopération de la collaboration.

De nombreux auteurs définissent cette différence et nous citerons Ollivier et Tanguy (2021, p. 147) qui apportent des définitions précises à ces deux concepts. Le travail collaboratif se fait “ Sans faire appel à une coordination formelle préalablement définie en amont, un ensemble de personnes qui partagent le même objectif fusionnent leurs contributions pour aboutir à un résultat commun. La responsabilité est collective. ”. Tandis que pour le travail coopératif, c'est plutôt l'état d'esprit qui suit, “ Dans le cadre d'une répartition claire des responsabilités, chaque acteur apporte une contribution complémentaire pour atteindre l'objectif visé. Comme les éléments d'un puzzle, c'est l'assemblage des productions individuelles qui constitue la performance collective. ”

Passons à présent à la définition de cette forme de gouvernance qui souffre de nombreuses divergences d'opinions et de distinctions.

3.3 Définition(s) de la gouvernance collaborative

Il existe une pléthore de gouvernances collaboratives différentes, partageant des similitudes et des caractéristiques distinctives, c'est pourquoi il n'existe pas une définition unique et universellement reconnue.

Une des formes extrêmes de la gouvernance collaborative qu'il convient de rappeler dans cette section dédiée à sa définition est celle d'autogouvernance. Dans l'ouvrage de Laloux (2014, pp. 61-97), cette dernière est une notion phare, et fortement liée aux entreprises dites “ libérées ” dans lesquelles le mode de gouvernance change radicalement. Dans cette variante collaborative, l'autorité est distribuée entre les collaborateurs, la “pyramide” hiérarchique conventionnelle disparaît ainsi que le poste de Directeur Général, pour devenir une sorte de coach qui guiderait la direction que prend l'organisation et soutenir le nouvel état d'esprit qui y est né. Un des outils concrets mis en place dans cette catégorie de gouvernance est appelée sollicitation d'avis et comme son nom l'indique les collaborateurs sont invités à partager leurs opinions et points de vue avant toute décision.

Une autre approche plus concrète, aborde plus les conditions générales de fonctionnement de ce mode. En pratique, il incombe d'

“ Impliquer tous les collaborateurs dans la définition commune du cadre et des règles qui régiront le fonctionnement de l’organisation ; Fédérer l’ensemble de l’organisation autour d’une raison d’être qui motive tout un chacun à œuvrer pour l’intérêt collectif ; Faire en sorte que les rôles et les responsabilités de chacun soient clairs pour l’ensemble des membres de l’organisation ; Favoriser une communication transparente et l’intelligence collective pour rapidement identifier et résoudre les potentiels dysfonctionnements ; mettre en place des processus décisionnels plus fluides, basés sur l’expertise, l’expérience et les besoins de terrain. ”. (Ledoux, L., Bollati, Y. & Pinault, 2020)

Maintenant que la gouvernance ainsi que la gouvernance collaborative sont définies, il est désormais temps d’aborder la façon dont cette forme spécifique de gouvernance fonctionne. Dans la section qui suivra celle-ci, nous aborderons également les différentes formes proches de ces dernières et tenterons à travers leur comparaison d’obtenir une vision plus globale. Une liste qui ne se veut pas exhaustive aux vues de l’étendue de la littérature abordant ce sujet – en fonction de différents critères de comparaison – mais également de l’évolution constante de ces formes et de l’apparition régulière de nouvelles formes alternatives.

En ce qui concerne la définition que nous retiendrons et utiliserons dans la suite de ce mémoire, nous avons choisi de garder celle de Ledoux, L., Bollati, Y. & Pinault (2020).

3.4 Modèles de gouvernance collaborative

À présent que nous avons défini la collaboration, la gouvernance collaborative et que nous avons expliqué les différences qu’il peut y avoir entre collaboration et coopération, passons en revue les différentes sortes de gouvernance collaborative citées dans la littérature. La gouvernance collaborative a été représentée par de nombreux modèles, de nouveaux font d’ailleurs régulièrement leur apparition dans la littérature et sur le terrain. Nous aborderons certains d’entre eux. Un modèle revenant régulièrement et sur lequel nous reviendrons à nouveau, conceptualise la gouvernance collaborative comme un ensemble de cercles interconnectés.

Laloux (2014) décrit cinq modèles différents d’organisation dans son livre dont trois seraient des stades différents de plus en plus collaboratifs. Le troisième et dernier, le modèle évolutif ou telle que l’appelle l’auteur la vision Opale, se caractérise par une gouvernance collaborative poussée à son maximum. La vision Opale de Laloux (2014), ou le modèle que Ken Wilber nomme également “Teal” dans sa théorie intégrale, est un déploiement total de

l'individuel et du collectif. Il sous-entend de dompter son Ego et d'utiliser sa justesse intérieure comme boussole à la recherche de plénitude. Grâce à ceci, l'entreprise est vue comme un système ayant la capacité de se contrôler seule, sans dirigeant. Pour se faire, la vision Opale nécessite trois facteurs indispensables que nous détaillerons dans la suite de notre travail : l'autogouvernance, la plénitude et la raison d'être évolutive. L'auteur décrit plusieurs exemples de ce système qui a fonctionné dans certaines organisations, dont chez Buurtzorg² en 2006.

Tous les éléments du système dans le point de vue Opale (Laloux, F., 2014) sont d'après l'auteur en réalité beaucoup plus simples que notre système actuel, c'est plus naturel et intuitif. Dans les autres modes de gouvernances collaboratives imaginées au fil du temps et pour lesquelles nous n'entrerons pas plus en détail, il y a notamment la sociocratie de Gérard Edenburg, les autres méthodes agiles, la méthode GTD (Getting Things Done) de David Allen, les fondements du lean management ou encore l'entreprise libérée de Tom Peters récupérée par d'autres auteurs par la suite.

Le dernier exemple que nous citerons et décrirons dans cette partie est celui de Brian Robertson. Président de Ternary Softwares en 2001. Monsieur Robertson a imaginé le concept d'Holocratie pour son entreprise. Le terme Holocratie est inspiré des mots "holarchie" qui vient du livre *The Ghost in the machine* d'Arthur Koestler et "cratie" qui signifie pouvoir. Le terme "holarchie" désigne une entité composée de multiples holons (cercles), elle est à la fois un tout et une partie d'un tout, le corps humain en est un bon exemple. " L'Holocratie est donc le pouvoir de l'holarchie : des rôles qui se regroupent en cercle, qui font une organisation. " (Institut Igi, 2022).

Les définitions de cette sorte de gouvernance collaborative sont nombreuses, car celle-ci se désigne avant tout comme étant une pratique. Les différentes règles qui furent formées par la suite se sont faites de manière évolutive ce qui rend sa définition changeante. La dernière définition donnée par l'Institut Igi (2022) est la suivante : " L'holocratie est un ensemble cohérent d'outils de management et de self-management qui aide à la responsabilisation de celui qui fait et à la coopération de tous autour de règles du jeu communes, le tout au service de la raison d'être de l'entreprise. ".

² Buurtzorg est une ASBL des Pays-Bas de soins à domicile dont le modèle est décrit dans Appert & Laloux (2017).

Le modèle sur lequel nous nous baserons principalement, est celui de l'holocratie car il se base sur la notion de cercles interconnectés, que nous évoquions au début de cette section et qu'il est intéressant d'étudier.

3.5 Fondamentaux de la gouvernance collaborative

Lorsque nous abordons le sujet de la gouvernance collaborative, nous avons souligné précédemment un certain nombre d'éléments fondamentaux à prendre en compte. Nous évoquerons donc dans cette partie ceux que nous pensons être les plus importants.

3.5.1 Autonomie, liberté et égalité

Tout d'abord, concentrons-nous sur les concepts d'autonomie, de liberté et d'égalité, qui semblent être des facteurs primordiaux pour de nombreux auteurs.

Pour Ollivier & Tanguy (2021, p. 42), une structure égalitaire est une structure où toutes les personnes peuvent prendre des initiatives et sont libres d'exprimer leurs idées. Leurs compétences et leur imagination peuvent donc s'épanouir complètement dans un milieu de confiance. Les auteurs rajoutent également que cette égalité, doit aussi se voir dans la politique de rémunération afin de montrer un équilibre dans le respect et la reconnaissance des mérites. Getz (2019, pp. 468-471) parle en parallèle de la nécessité d'une liberté de mouvement pour les membres de l'organisation. Cela, afin que chacun "trouve sa voie" et qu'il puisse trouver des solutions aux problèmes, dans une atmosphère propice et bienveillante tel que l'exige l'optique durable.

L'autonomie peut se retrouver sous différentes formes, Ollivier, D. & Tanguy, C (2021, p42) nous montrent notamment le principe de diviser l'entreprise en sous-groupes indépendants et autonomes où les travailleurs sont responsables d'eux-mêmes et partagent un objectif similaire. Pour ces auteurs, le centre du système managérial se trouve être l'autonomie. En effet, pour eux ce n'est qu'en laissant les employés autonomes qu'ils seront le plus productifs et donc apporteront le plus à l'entreprise. Ollivier, D. & Tanguy, C. (2021, p42) décrivent entre autres que cette productivité serait au plus haut lorsque "c'est la personne qui réalise au quotidien une mission qui doit être responsabilisée sur le résultat à atteindre sans pour autant la contraindre par des directives et des contrôles".

A côté de l'autonomie, et ce comme mentionné précédemment, "La collaboration se caractérise par des rapports plus égalitaires entre les différents acteurs et un processus plus

démocratique que dans la coopération. ” (Pradl, 1991). Nous voyons donc que l’égalité se retrouve être un pilier d’une importance capitale dans la tenue d’une gouvernance collaborative.

Getz (2019, pp. 472-473) fait d’ailleurs mention de trois besoins psychologiques universels, « les besoins d’égalité intrinsèque, de réalisation de soi et d’auto-direction » qui ne seraient que très rarement satisfaits grâce au système actuel mais que le modèle de *l’entreprise libérée* – et de manière étendue de la gouvernance collaborative – permettrait lui de satisfaire.

D’un autre côté, Laloux (2014) décrit le fait que l’égalité totale n’est pas nécessaire ni souhaitable afin d’avoir une gouvernance collaborative fonctionnelle. Pour cet auteur, tout le monde ne devrait pas avoir les mêmes droits ou les mêmes responsabilités car tout le monde n’est pas égal, et il n’est pas souhaitable de le considérer. Selon lui, une absence de hiérarchie n’est de toute façon pas possible. En effet, “ [...] en l’absence d’autorité hiérarchique, de saines hiérarchies naturelles se mettent à émerger.” (Laloux, F., 2014, p. 103). Il souligne cette idée en mettant en avant que

“La force de la sollicitation d’avis, c’est de confier la décision et les moyens à la personne la mieux placée au cas par cas [...]. Il ne s’agit pas de rendre tous les collaborateurs égaux, mais de permettre à chacun d’être pleinement lui-même, dans toute sa force et toute sa santé.” (Laloux, F., 2014, p. 103).

Le troisième facteur indispensable que nous mettons en lien avec l’autonomie et l’égalité est le facteur de liberté. En effet, selon Ollivier, D. & Tanguy, C (2021) une entreprise pratiquant la gouvernance collaborative ne saurait exister sans liberté et pour cela, les auteurs expliquent qu’il n’est pas nécessaire qu’il n’y ait aucun cadre. “Des règles, définies de manière collective pour cadrer le fonctionnement, garantissent l’espace de liberté de chacun.” (Ollivier, D. & Tanguy, C, 2021, p42).

En outre, dans le sens de tout ce qui a été dit précédemment, Collart et Benedick (2018, pp. 65-130) définissent dans leurs recherches trois principaux piliers à la gouvernance collaborative : la liberté, l’inclusion et le développement personnel. Passons à la section suivante, fortement liée à celle-ci par ailleurs, examinant l’idéal d’une vision partagée.

3.5.2 Vision partagée

Comme dans tout type de gouvernance, une vision partagée est essentielle à la pérennité de l’organisation. Dans les cas où la vision n’est pas partagée et que donc les personnes voient

la suite ou la gestion de l'entreprise complètement différemment, il est impossible que celle-ci continue d'évoluer normalement. La collaboration a besoin de plusieurs aspects pour fonctionner correctement et l'implication des membres en est une très importante aux yeux d'une grande majorité de scientifiques. Cela n'est pas possible entre autres si ceux-ci ne croient pas en la même vision, ni au système collaboratif.

“Si tout changement commence par soi, il est essentiel de penser sa transition personnelle, en parallèle de la transition collective. C'est un tout.” Comme le dit bien cette phrase issue de l'œuvre de Collart et Benedick (2018, p. 287), le collectif dépend de l'individuel.

Pareillement, dans son livre *Navigating Innovation* Benoit Gailly (2018) nous parle de la nécessité de construire une vision partagée – nécessité également évoquée par Getz (2019, p. 245) à laquelle il ajoute l'importance pour les collaborateurs de savoir pourquoi ils font les choses – d'avoir des objectifs communs, d'être alignés sur les options stratégiques et sur les facteurs influençant les prises de décisions dans une entreprise. Laloux, F. (2014) exprime son point de vue également en ce sens. En effet, pour cet auteur, il y a tout d'abord la nécessité que le dirigeant de l'organisation approuve et soutienne la vision collaborative, mais aussi que celle-ci ne pourrait pas évoluer sans le souhait fort de tous les membres et parties prenantes. Une condition indispensable à la réalisation de la gouvernance collaborative est donc pour Laloux, F. (2014) que l'équipe dirigeante, les membres de l'organisation, les actionnaires et leurs représentants adhèrent tous à la vision collaborative. Par la suite, il appuie cette idée en soulignant le fait que les personnes ne partageant pas cette vision s'en iront d'elles-mêmes.

Pour Bouchez (2020, p. 247), cet état d'esprit doit surtout être mis en lien avec le côté pratique et organisationnel de l'entreprise. Quand on décide de devenir collaboratif, tout le monde doit suivre pour changer et faciliter la chose et en particulier les hauts placés qui doivent montrer l'exemple.

3.5.3 Plénitude

Un élément supplémentaire qui semble être indispensable à la réalisation d'une bonne gouvernance collaborative est le facteur de plénitude et bien qu'ayant des similitudes avec le facteur de vision partagée expliqué précédemment, celui-ci se différencie dans le fait que la plénitude n'a de rapport qu'avec un individu seul et non le groupe.

Laloux, F. (2014) décrit dans son livre *Reinventing Organizations* que “ Nous sommes nombreux à penser qu'il vaut mieux jouer la prudence, cacher notre être véritable sous un

masque professionnel et laisser une partie de nous-mêmes derrière nous quand nous enfignons notre tenue de travail. ”. (Laloux, F., 2017, p. 143)

“ Dire ce que l’on croit vrai, formuler nos espoirs et nos aspirations profondes paraît risqué parce que, souvent... ça l’est vraiment. Du coup, nous ne disons pas ce que nous croyons. Mais nous ne nous contentons pas de le passer sous silence : bien souvent, nous faisons aussi taire notre petite voix intérieure afin de ne pas l’entendre nous-mêmes non plus. Et si nous nous livrons aux jeux mesquins de l’ego, ce n’est pas du fait d’une tare essentielle, c’est parce que l’ego est tout ce qui nous reste quand nous nous coupons de notre profondeur.”

L’auteur nous expose le fait que lorsque nous décidons d’arrêter de cacher ces côtés de notre personnalité, les relations et l’environnement de travail en sont fortement impactés grâce à l’augmentation de vie et d’énergie que cela procure. Ces effets sont justifiés par Laloux, F. (2014, p. 144) en raison du fait que :

“ Cela modifie les relations de façon subtile mais profonde : on cesse de ne se considérer que comme collègues de travail, et on se découvre comme personnes capables de tout l’amour et de toute l’attention que suscitent de jeunes enfants. [...] Le travail devient le moyen pour chacun d’aider les autres à révéler leur grandeur intérieure et à exprimer leur vocation. Une grande partie de ce qui rend le lieu de travail désagréable et contre-productif disparaît purement et simplement. ”

Le modèle cité dans le livre afin d’exemplifier leurs propos est celui de Patagonia. En effet, afin de faire en sorte que ses employés exposent un peu plus leur soi intérieur et leur vulnérabilité, cette entreprise permet à ceux-ci de venir avec leurs enfants au travail. Collart et Benedick (2018) expliquent parallèlement que les personnes ne seront meilleures contributrices que lorsqu’elles s’épanouiront elles-mêmes et la collaboration efficace pourra se faire uniquement si les individus se sentent bien.

Pour Laloux, F. (2014), la seule manière de faire évoluer les comportements et de laisser s’épanouir son moi profond serait de réinventer complètement le système actuel. Selon l’auteur, la première étape à réaliser est la création d’un nouvel environnement où les personnes se sentiraient assez à l’aise et en sécurité pour pouvoir montrer leur vraie personnalité et partager leurs doutes et leurs idées. Un des autres moyens qui permettrait d’améliorer la plénitude selon Laloux, F. (2014) est la mise en place d’espaces de recueillement. L’auteur souligne ici l’idée de “ [...] doter les bureaux d’un lieu de silence, cours de méditation ou yoga.

Ces pratiques ouvrent un espace au recueillement et à la pleine conscience, au milieu de l'affairement quotidien.” Laloux, F. (2014, P. 154).

A côté de l'environnement de travail, les auteurs de *Reinventing Organizations* décrivent également les comportements à changer et à essayer d'adopter afin d'accroître la plénitude au sein de l'organisation. Ils citent notamment le fait de devoir faire attention lors de réunions à ce que notre Ego ne prenne pas toute la place ou de modifier les entretiens d'évaluations afin que ceux-ci deviennent des moments de réflexions personnelles sincères. Après cette section dédiée à la plénitude, passons à deux autres facteurs clés impactant la gouvernance collaborative, à savoir la confiance et l'implication.

3.5.4 Importance de la confiance dans le collaboratif

Parler de collaboration ne peut se faire sans aborder un minimum de psychologie comme nous avons pu le constater lors des sections précédentes. La confiance, tout logiquement, joue un rôle à ne surtout pas négliger. De tout temps et en tous lieux, la confiance a été un élément permettant de construire et collaborer, et à l'inverse un manque de confiance empêche souvent la clôture d'un partenariat et/ou son bon fonctionnement.

À cela nous pouvons ajouter, que l'expérience est parfois un facteur qui rassure et met en confiance. Nous en avons déjà parlé précédemment, chacun doit pouvoir trouver sa place et pouvoir exprimer son avis de manière constructive sans se sentir juger ou censuré.

Ollivier, D. & Tanguy, C. (2021, p. 147) abordent la notion de sociocratie, ou décision par consentement. La décision par consentement représente l'approche la plus cohérente pour concilier rigueur de l'analyse et adhésion du plus grand nombre. Deux notions proches sont importantes à distinguer, participation réactive et participation proactive. Collart et Benedick (2018, p. 36), nous en parle en ces mots, “ Whyte and Whyte had already made a distinction between reactive participation, i.e., being allowed to react to plans of the management and proactive participation, i.e., involving the entire organization in the development of those plans. ”. Elles sont toutes deux déterminantes pour une bonne gouvernance collaborative. En effet, permettre de réagir aux plans du management est un début nécessaire mais pas suffisant, les membres doivent se sentir impliqués et avoir la possibilité d'y participer de manière active et non passive. La collaboration a besoin de plusieurs aspects pour fonctionner correctement et l'implication des membres en est un très important aux yeux d'une grande majorité de scientifiques. Encore une fois nous pouvons constater que la confiance est enchevêtrée à d'autres notions déjà abordées précédemment, comme celle d'autonomie, de vision partagée

... En plus de la confiance qu'accordent les individus à l'organisation et que celle-ci place en eux, il est également préférable d'avoir confiance dans les capacités de celle-ci à affronter l'avenir.

Bon nombre d'éléments favorisent ou freinent la confiance, nécessaire au travail collaboratif. En plus des éléments cités précédemment, mentionnons d'autres concepts ayant sur elle une influence. Une multitude d'auteurs – dont Gailly (2018, p. 80) – aborde des tactiques pour construire des équipes plus efficaces telles que la flexibilité, la polyvalence de leurs membres ou en encore des approches dans le style du modèle « Agile ». D'un point de vue managérial, Laloux (2014) prétend qu'un fonctionnement efficace rassure les “dirigeants”, qui sont donc plus enclin à accorder leur confiance aux collaborateurs. Bouchez (2016, p. 102) partage le travail de Bourdieu en définissant le terme de capital social, facteur lié au fonctionnement de toute organisation et clé pour l'établissement de la confiance :

“ Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissances et d'inter reconnaissances ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes [...], mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. [...] L'échange transforme les choses échangées en signe de reconnaissance et à travers la reconnaissance mutuelle et la reconnaissance de l'appartenance au groupe qu'elle implique, produit le groupe et détermine du même coup les limites du groupe, c'est-à-dire les limites auxquelles l'échange constitutif [...] ne peut avoir lieu. Chaque membre du groupe se trouve institué en gardien des limites du groupe : du fait que la définition des critères d'entrée dans le groupe est en jeu dans toute nouvelle entrée. ”.

3.5.5 Prise de décision et rôles du leading

Pour poursuivre, Laloux (2014, pp. 99-103) nous parle, une fois de plus, de la prise de décision comme d'un processus de sollicitation d'avis, un des outils les plus importants de la gouvernance collaborative, nous en aborderons d'autres dans la partie pratique. “ Son principe est que chacun peut décider de tout, y compris de l'utilisation de l'argent de l'entreprise. À condition d'avoir consulté 1) ceux dont c'est le domaine d'expertise, 2) ceux qui devront vivre avec les conséquences de la décision. ”. On pourrait croire que cela ne marche pas, vu que nous n'avons juste qu'à ne pas tenir compte de l'avis des autres. Mais comme le lendemain nous nous retrouverons dans l'autre position pour une autre décision, alors nous sommes pris “ dans

le maillage serré de la sollicitation d'avis ». Plus la décision est importante plus il faut solliciter de personnes. Il n'y aurait pas de prime individuelle ou collective, mais plutôt une répartition des bénéfices parmi pour tout le monde.

Ollivier & Tanguy (2021, p. 139) affirment que “ Les nouvelles organisations du travail plus souple, plus agile, plus collaboratives, [...] vont aussi nécessiter de la structuration pour maintenir le sens et pour gérer les tensions inhérentes à la complexité sans déresponsabiliser les faiseurs. ”. Gangloff-Ziegler (2009) enchaîne avec les dires suivants : “ Chacun est responsable pour le tout, sans que la part individuelle puisse être systématiquement isolée, la coordination se faisant toujours par ajustement mutuel. ”. Ceci pourrait poser des problèmes de “ déresponsabilisation ” ou de dilution de la responsabilité, à bien prendre en compte donc. Le leader joue alors un rôle de médiateur et de facilitateur comme nous le verrons dans le courant de cette section.

En outre, un des acteurs majeurs, si pas l'acteur le plus important, est le leader. Nous ferons une distinction entre deux types importants de leader. À savoir, d'une part, celui ou celle qui est à l'origine de la transition organisationnelle vers une gouvernance plus collaborative, qui agit - selon plusieurs auteurs - plus comme un coach ou un guide que comme un chef directif et imposant ses idées. Et d'autre part, celles et ceux qui prendront leur place dans la nouvelle organisation en tant que leader “naturel” – si nous pouvons encore utiliser réellement le terme leader après la transition.

Selon Getz (2019, pp. 9-10), l'entreprise a besoin de se libérer et pour ce faire à besoin d'un leader qui va mener ce changement, un « leader libérateur », avec les termes de l'auteur : “ Le leader libérateur s'engage dans une démarche de transformation très éprouvante dont un des indicateurs de réussite consiste en sa propre obsolescence. ”. Il paraît clair et logique que le recours aux leaders est inévitable afin que la transition vers un modèle collaboratif se fasse efficacement et correctement. Christophe Leroy (2022) porte une affirmation qui va dans le même sens, “ Inefficaces, voire toxiques, les couches hiérarchiques ont vécu. Voici venue l'heure de l'entreprise libérée, de l'holocratie, du management collaboratif. C'est du moins ce qu'affirment leurs farouches partisans. Mais peut-on vraiment se passer des (petits) chefs ? Certaines organisations cherchent déjà la voie. ”. Celui-ci doit être prêt à céder le « pouvoir » dont il dispose actuellement au profit de l'organisation et accepter l'idée que son rôle, tel qu'exercé actuellement, est voué à disparaître ou tout du moins à changer radicalement. Ces meneurs d'aujourd'hui sont les fondateurs des systèmes de demain et leur intervention joue un

rôle clé dans la construction d'un nouveau mode encore peu connu et qui peut paraître risqué pour eux mais aussi valorisante si l'on en croit l'auteur.

Getz (2019, pp.10-12), va même plus loin que simplement dire que les leaders sont des acteurs clés du changement, ils sont censés l'être mais sans l'être vraiment. “ Le leader libérateur doit conduire un formidable chantier de transformation, or moins il en fait et mieux ce chantier avance, et inversement. ”. L'idée sous-jacente de cet extrait affirme que le leader est censé guider le changement, sans en être toutefois l'acteur principal. Cette conception du leader peut paraître incohérente avec celle que nous constatons actuellement mais elle est selon l'auteur, un passage obligé pour une transition réussie. D'ailleurs Getz (2019, pp. 12-14), insiste sur le fait que la question qu'il est judicieux de se poser est la suivante : “Quel leadership dois-je assumer pour que le nouveau mode d'organisation unique pour mon entreprise se construise, vive et évolue ? Sans moi s'il le faut. ”. Le leader doit accepter l'idée que s'il fait bien son travail, son organisation n'aura plus autant – voir plus du tout pour les conceptions extrêmes de la gouvernance collaborative – besoin de lui pour fonctionner. Tel que mentionné dans l'introduction, bon nombre de leaders ont tendance à vendre la collaborativité à leurs employés sans réellement le vouloir/croire eux-mêmes, ceci se répercute alors sur les employés qui s'en retrouvent démotivés et subissent de plein fouet le sentiment d'avoir été manipulés à leur insu – propos d'ailleurs confirmés par Getz (2019, p. 245). Selon ses mots :

“ Dans les pages qui suivent, les auteurs parlent de la nécessité, de la part du patron, d'adopter une démarche authentique. Il y a deux dimensions à celle-ci. Le patron doit en premier lieu réussir à dompter son égo et devenir humble. En effet, s'il se comporte comme le plus intelligent, il lui sera difficile de prouver à ses salariés qu'il a confiance en leur propre intelligence. [...] La deuxième dimension de l'authenticité concerne les motivations du patron à bâtir l'organisation collaborative. ”.

Comme mentionné précédemment, Gailly (2018, pp. 62-64) confirme qu'une forme de « leadership » inspirante doit être mise en place, du moins pour le minimum nécessaire dans la structure collaborative. Au même titre qu'un autre facteur clé abordé plus haut, la confiance, un leader qui inspire permettra une collaboration simplifiée et meilleure. En plus de la confiance, Getz (2019, p. 245) ajoute l'idée de “ Créer une vague de respect ”. Gailly enchaîne en parlant également de quelques éléments sur lequel un manager peut espérer jouer pour accroître la motivation de ses employés/collaborateurs. Un premier élément est l'apport personnel, selon les dires de l'auteur : « The first factor to consider is the potential personal

benefits or drawbacks from the perspective of individual managers or employees.”. Un autre élément est le regard des autres, ou selon l’expression de Gailly, « How will people who are important to me – colleagues, relatives or friends – react? ». Le dernier élément mentionné par Gailly est la question de « is it feasible ? », les ambitions doivent être suffisantes mais réalisables dans l’esprit des collaborateurs. Se “ libérer ” est faisable – nous n’avons pas dit facile, mais faisable - à en croire Getz et Carney (2019).

“ Lorsque j’affirme que des centaines d’entreprises ou administrations se sont libérées ou sont en train de le faire, mes interlocuteurs me demandent souvent si toutes les organisations peuvent devenir des organisations libérées. Ce n’est pas la bonne question. La bonne question est plutôt : “ Est-ce que tous les patrons peuvent devenir des leaders libérateurs ? ”. ”.

3.6 Limites : freedom washing, collaborative washing et autres

Nous finissons cette première grande partie approchant la gouvernance collaborative, en invoquant des limites potentielles et/ou réelles ainsi que des solutions imaginables que comporte ce vaste concept. Valbuena-Hernandez et Ortiz-de-Mandojana (2021) expriment une première nuance qu’il est important de garder à l’esprit. Selon les auteurs, bien qu’il soit important de développer des partenariats pour atteindre une meilleure durabilité, tous n’apportent pas la même efficacité, certains étant plus cruciaux à conclure que d’autres et inversement.

La collaboration est loin d’être naturelle, Bouchez (2016, p. 189) nous le rappelle par ses mots. “ Les sociologues, les observateurs et les praticiens attentifs du monde du travail s’accordent depuis longtemps pour constater que collaborer, notamment dans la culture française, ne constitue pas un acte naturel.”. Si collaborer n’est pas naturel, il faut donc veiller à une transition douce et à faire en sorte qu’à terme, cela le devienne. Nous reprendrons par la suite des éléments qui proviennent de plusieurs coopératives tels que des SCOP’s³, ou une étude concernant Mondragon⁴. En effet, il semblait intéressant de s’intéresser aux coopératives pour lesquelles on pourrait dire que la collaboration “va de soi”, cela dans le but de mieux comprendre la gouvernance collaborative appliquée dans certaines ASBL. Bien que nous sachions que ces modèles sont très différents et qu’il est plus naturel pour une coopérative de

³ Sociétés coopératives et participatives

⁴ Mondragon est une Coopérative espagnole qui fut analysée dans le livre de Latinne (2014).

collaborer par rapport à une ASBL, l'analyse de celles-ci fait ressortir des éléments intéressants concernant la gouvernance collaborative et pouvant être inspirants dans le milieu des ASBL.

“The MONDRAGON managers themselves say that society is changing, that people are increasingly more individualistic and that the cooperatives values run the risk of getting lost.”. Cette phrase extraite de Latinne (2014, p. 124) nous apporte une certaine nuance quant à ce qui a été écrit plus haut à propos de la tendance à une plus grande collaboration et un niveau plus élevé de “ networkization ” auquel nous faisons face actuellement. Plusieurs tendances sont à prendre en compte lors de l'analyse et l'interprétation de l'évolution de la gouvernance collaborative, et son lien avec le facteur environnemental.

En parlant de nuance, nous pouvons réaliser ce qui est communément appelé en littérature une mise en abîme en nuançant la nuance. Parfois la coopération est plus forte que la tendance individualiste. Un autre extrait de ce même ouvrage, affirme qu'il y a encore de l'espoir, selon les mots de l'auteure Latinne (2014, p. 125) :

“And yet there is hope. Because the MONDRAGON people [...] are prepared to listen and discuss for hours and hours and do not avoid discordant positions. Because they are really cooperating. Because in contrast with the widespread idea that only relentless labour mobility can bring about universal happiness, the people in the Basque Country still know the value of lifelong friendships, also in working relations.”.

L'existence de ce genre d'organisation ou au moins de son application partielle montre une réelle volonté de “ faire les choses différemment ”.

Une autre tendance qui est, elle, à déplorer, est dite du « washing ». Tout comme le phénomène de greenwashing – prétendre agir dans l'intérêt de l'environnement mais ne pas le traduire en actions concrètes et tangibles - au niveau environnemental, le phénomène de “ Freedom washing ” ou encore “ collaborative washing ” est présent. Collart et Benedick (2018, p. 7) en parlent en disant qu'ils laissent miroiter une forme épaisse de poudre aux yeux, qui crée une illusion dans l'esprit du grand public et dans ce dernier cas aux yeux des employés.

Gieseke (2020, p.41) ajoute une condition qui se veut intuitive mais néanmoins nécessaire à l'adoption de la gouvernance collaborative. En ses termes, “Collaboration can only be meaningful if the stakeholders are interdependent.”. Autrement dit, si les parties prenantes sont complètement indépendantes, la collaboration perd de son sens – en plus de peut-être devenir inintéressante pour une ou plusieurs parties.

Concernant la section évoquant le rôle du leader Ollivier & Tanguy (2021, p. 142) prétendent que “ La dilution de la responsabilisation est un risque qui doit aussi trouver une réponse claire dans le “ qui fait quoi ”. ”. La transition vers des leaders qui se veulent être plus des coachs que des dirigeants et dans laquelle chacun est responsable, doit se faire sur base d’une répartition équitable des tâches certes, mais également cohérente et efficace.

D’après Newig & al. (2018, p. 289), le dialogue intensif en face-à-face par exemple, engendrerait tant un apprentissage social qu’une contribution à l’implémentation d’un réseau plus fort. Inversement, ils prétendent que l’enrôlement des parties prenantes dans la prise de décision pourrait également apporter son lot de “ sleeping dogs ”, autrement dit de situations avec lesquelles il vaut mieux parfois ne pas interférer, des situations négatives ou dangereuses tout du moins.

Un dernier point concerne la technologie. Bien qu’elle soit une aide dans le quotidien de la plupart des gens en ce monde, elle provoque néanmoins des externalités négatives que nous nous devons d’évoquer - la partie plus “ environnementale ” de ces effets sera abordée plus loin. Le recours à la technologie doit donc être pris en compte dans l’adoption unanime de ce type de gouvernance si cette dernière en est une des clés de voutes. La crise sanitaire actuelle a néanmoins prouvé la nécessité de la technologie, celle-ci doit donc être vue comme un outil permettant la facilitation du travail et non un obstacle ou une contrainte.

Il est de ce fait, temps de passer à la seconde partie de notre sujet qui est, pour rappel, “Gouvernance collaborative et caractère durable vont-ils de pairs ? Étude de cas dans des ASBL (belges). ”, le caractère durable.

4. Durabilité

4.1 Définitions et contexte

De même que pour la gouvernance collaborative et pour rester cohérent avec notre structure, tentons maintenant de rendre moins obscur, vague et vaste, ce que nous entendons par caractère durable. Précisons que nous n’associons pas dans ce travail, la durabilité à la pérennité mais plutôt au caractère sociétal, à l’économie et à l’impact sur la nature. Vos (2007, p. 334-336) confirme le fait que les définitions se sont multipliées à une vitesse exponentielle. Néanmoins, l’auteur précise que ce n’est pas forcément une mauvaise chose et serait même préférable, elles peuvent entre autres permettre un consensus plus général. La durabilité implique vraisemblablement des impératifs sociaux, environnementaux et économiques plus larges que la responsabilité sociétale des entreprises.

Le rapport Brundtland de 1987⁵, fournit une première définition générique, nous évoquerons certaines explications plus détaillées dans la suite de cette section. “ Le développement durable, comme un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs. ”. De plus en plus d’indicateurs sont mis en place pour quantifier notre impact sur la planète et leur importance grandit aux yeux des investisseurs, des gouvernements, des entreprises mais aussi du grand public. Ceci est confirmé dans les propos suivants tenus par Eizaguirre, García-Feijoo & Laka (2019, p. 1) “ Sustainability thus becomes a concept that appears not only in the agenda of public institutions but also in those of organizations and companies, as well as in the citizens’ minds. ”.

Le concept de durabilité provient de descriptions de taux - mesurés par des biologistes et écologistes - auxquels les ressources renouvelables pourraient être extraites ou endommagées par la pollution sans menacer l’intégrité sous-jacente des écosystèmes. Ce concept est passé dans le domaine de l’économie où le centre d’attention fut porté sur la compréhension de la relation entre capital naturel et économie, créant la discipline de l’“ ecological economy ”, visant à élargir l’évaluation du capital naturel. Plus récemment, cette notion a proliféré dans la littérature de gestion et même celle de l’ingénierie. Vos (2007, p. 336) précise que les définitions de la durabilité reconnaissent la gravité du défi qu’elle implique

⁵ Ce document issu de la Commission des Nations Unies sur l’Environnement et le Développement est une référence en termes de définition du développement.

pour l'ingéniosité humaine à transformer de nouvelles technologies afin qu'elles servent la nature. Vos (2007, pp. 334-339) rappelle également que la définition, ou plutôt les définitions, varieront en fonction du contexte et de l'évolution des conditions sociales et environnementales.

La majorité des définitions partagent des éléments communs, le premier étant qu'elles présentent une façon d'approcher les problèmes environnementaux en rapport avec la société et l'économie. Un autre aspect qui caractérise la durabilité est comme nous venons de le voir à nouveau, son focus sur l'équité intergénérationnelle. Le dernier élément partagé par ces définitions de la durabilité par opposition aux visions traditionnelles de l'environnement, l'économie et la société, consiste selon Vos en une accentuation de l'effort, qui va au-delà de la simple conformité aux lois et réglementations existantes. Ceci mis à part, le consensus est mince quant à ce qui entre ou non dans la définition de la durabilité, certaines dimensions peuvent simplement être laissées ou non de côté - partiellement ou entièrement.

De plus, Theys et Guimont (2019) affirment que "l'économie écologique" rend possible de voir les ressources naturelles comme étant non substituables. L'environnement étant fini il ne peut pas être monétisé, ni soutenir, à terme, les perturbations liées aux activités humaines. Brunel (2012) conclut cette idée en disant " Ce constat s'ancre alors dans une perception dite forte de la durabilité, où l'environnement est perçu comme étant la priorité. ". À l'opposé de ce concept de durabilité "forte", Boisvert, Carnoye & Petitimbart (2019), Theys & Guimont (2019) et Brunel (2012) nous parlent également de durabilité "faible". Theys & Guimont (2019) nous disent ceci : " Les limites de l'environnement peuvent, selon le terme faible de la durabilité, être dépassées par la mise en place d'un système monétaire efficace et une substitution technique. ". Solow, (1992, p.168) affirme également ceci, " De plus, dans cette vision, les ressources naturelles sont vues et désirées pour " ce qu'elles font et non pour ce qu'elles sont. ". Enfin, Lejeune & Guimont (2019) ajoutent que " La vision portée sur les ressources naturelles n'est alors plus la même, car si elle peut être substituée cela veut dire que cette même ressource n'a plus besoin d'exister. Elle n'existe donc pas en tant que tel. Elle existe pour ce qu'elle procure aux êtres humains. ".

L'idée de " capital naturel " décrit globalement la valeur que représente la nature pour assouvir les besoins humains. Dans un but de simplification, Vos identifie deux catégories principales de définitions de la durabilité ; les mêmes que celles que nous venons de voir avec Brunel (2012), la version " thin " ou faible et la version " thick " ou forte. Selon les versions

fortes de la durabilité, le capital naturel est difficilement substituable à d'autres types de capitaux. Son objectif est de s'assurer que la valeur totale du capital naturel et social reste inchangée pour les générations futures. Il en va de même pour les stocks qualifiés d'irremplaçables (tels que la couche d'Ozone ou les forêts tropicales). Les catégories faibles, elles, considèrent tous les types de capitaux, dont le capital naturel, comme étant substituables. Ces catégories visent seulement à ce que la somme des capitaux ne s'en trouve pas diminuée pour les générations suivantes. Les versions faibles cherchent à réconcilier croissance économique et protection de l'environnement. Cette réconciliation se fait par le biais de solutions " gagnant-gagnant " faisant appel à cette croissance économique pour résoudre à la fois des problématiques environnementales et locales, ayant un impact sur la population (trafic, logement, criminalité etc.). Les définitions plus fortes vont, quant à elles, "plus loin" que les versions faibles en faisant la distinction entre croissance et développement.

Vos (2007, p. 337) parle de l'importance de la qualité de vie et de la concentration sur l'humain, il nous dit ceci :

" As Gladwin et al. write: 'Organizations in harmony with sustainability will increase the quality of life in equitable ways that maintain or reduce energy/matter throughput'. The idea is to enlarge or improve the range of people's choices about how to live their lives, without increasing consumption. Thick versions of sustainability will also often confront population issues head-on. "

Vos (2007, p. 338) nous parle ensuite d'un dernier facteur, bien connu dans le milieu de la gouvernance également, et traduit en français par " participation des parties prenantes". Pour rappel, cette dernière implique de prendre en compte, avant toute décision, un maximum des parties prenantes qui pourraient en être impactées. L'idée derrière cela est de limiter les effets négatifs voir de favoriser les effets positifs potentiels sur l'environnement de l'organisation.

Feijoo & Laka (2019, p.3) réaffirment que malgré les centaines de définitions, la plupart des chercheurs se basent sur celle de la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement, dit rapport Brundtland de 1987.

La définition de la durabilité que nous décidons de retenir pour la suite est la définition forte de Vos (2007). En effet, celle-ci est plus ambitieuse, il nous paraît également important de ne pas nous limiter à une version dite faible de définition de la durabilité.

Pour conclure cette grande partie sur l'élaboration d'une définition générale de la durabilité, gardons également en tête l'intérêt porté aux générations futures, comme mentionné à de maintes reprises, ainsi que les interactions complexes qui existent entre buts sociaux, économiques et environnementaux. Passons à présent à une notion fortement corrélée à la durabilité, que nous appellerons éthique écologique dans ce travail. Nous le verrons, elle est bien souvent nécessaire voir indispensable à la mise en place d'une politique de durabilité. Nous aborderons également un des modèles fondamentaux dans le domaine de la durabilité, les 3 P.

4.2 Ethique écologique et 3 P de la durabilité

La durabilité implique tout naturellement une certaine éthique et comprend, comme nous avons tenté de l'exprimer dans la section précédente, de nombreux modèles s'y référant. Nous verrons également dans les limites, que des dilemmes se posent et qu'adopter une approche durable peut soulever des problèmes et interrogations épineux et complexes, qui rendent le processus moins évident et fluide que prévu initialement. Dans la littérature, le modèle des 5 P – ou la version réduite des 3 P – est très répandue et est abordé notamment par Vos (2007) et Eizaguirre, García-Feijoo & Laka (2019). Cette vision peut être reliée à celle de la “ théorie des parties prenantes ”. Il est important pour une bonne gestion de la durabilité, de prendre chacun de ces “ P ” en compte ainsi que l'objectif de développement durable qui s'y rapporte, décrivons donc ces derniers.

Le premier est appelé “ People ” ou population, un des objectifs relatifs au développement durable vise, entre autres choses, la fin de la pauvreté et de la fin dans toutes ses formes ainsi qu'à assurer la dignité et l'égalité, “ Every child has the right to an education, every woman has the right to equal pay, and every human has the right to a proper meal. ”. Ensuite, nous avons la prospérité ou “ Prosperity ” - l'ordre n'est en rien lié à leur niveau d'importance. Relatif à cette dimension, le but de développement durable est d'assurer des vies prospères et épanouies en harmonie avec la nature, l'intégration de la technologie et la croissance économique. Derrière le troisième P se cache la paix ou “Peace”, ayant pour finalité de favoriser des sociétés justes, inclusives et pacifiques, “ Effective diplomacy, must leverage to stop unnecessary border and religious battles. ”. L'antépénultième est le partenariat ou “ Partnership ”, mettant en avant la mise en place d'un agenda via un partenariat global et solide, mettant en relation les gouvernements, le secteur privé et la société civile. Dernier mais pas des

moindres, la Planète, l'objectif de développement durable s'y référant cible la protection des ressources naturelles et du climat de notre planète pour les générations futures, avec notamment la réduction d'émissions carbone.

La version réduite de ce modèle des 5P prend principalement en considération “ People, Planet and Prosperity ”. Une des raisons pour laquelle nous étions intéressés par le lien entre durabilité et gouvernance collaborative est la prise en compte de ces trois dimensions. Les trois dimensions étant interdépendantes comme nous l'avons déjà évoqué, prendre chaque élément séparément n'est pertinent que dans une vision conceptuelle et très simplifiée du monde, une vision systémique implique de les prendre ensemble en considération. Les Nations Unies complètent ce modèle des 5 P grâce aux ODD (objectifs de développement durable) ou SDG (sustainable development goal) en anglais. Il en existe 17, et l'horizon prévue initialement par l'ONU est 2030, mais nous en parlerons plus loin dans la section dédiée à ceux-ci.

Selon Vos (2007, p. 335), nul développement, qu'il soit économique ou social, ne devrait être au détriment de la durabilité. Les interconnexions qui existent entre ces trois entités (société, économie et environnement) sont souvent décrites sous la forme d'une chaise à trois pieds, d'un triangle ou encore de trois cercles se superposant dans un diagramme de Venn. Ces trois dimensions selon Vos (2007) devraient, dans une vision plus durable, se supporter/renforcer les unes les autres au sein d'une relation réciproque.

L'équité est un élément de définition qui est selon Vos (2007, p. 337-38) souvent négligé, voir même oublié, les versions initiales de définitions de la durabilité ont reconnu les défis liés à l'atteinte de la protection environnementale dans un contexte de grandes inégalités en termes de richesse entre les pays développés et ceux en développement. Ces pays en voie de développement ont été mis en lumière dans le contexte général d'un consensus visant à répondre au changement climatique global. L'équité sociale est tout aussi importante au niveau local qu'au niveau national. Dans les versions faibles de la durabilité, que nous avons abordé dans la section définition de la durabilité, les connections entre équité social et l'environnement sont ignorées et abandonnées aux lois du marché. Les définitions fortes de la durabilité cherchent au contraire à mettre en lumière les intersections déterminantes où une déficience d'équité interfère avec la protection environnementale.

L'émergence de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) et par extension de l'éthique durable paraît bien réelle et tangible. De nombreuses formes et structures d'organisations axées sur la durabilité ou préoccupées par elle, ont vu le jour ces dernières

années. Celles-ci ont à cœur d'adopter et souvent de transmettre à leur environnement, cette éthique écologique et l'inclusion du modèle des 3P, que nous utilisons au sein de ce mémoire, dans leur prise de décisions. Passons maintenant à la section suivante dédiée à l'importance de la durabilité pour le monde de l'entreprise.

4.3 Importance de la durabilité pour le monde de l'entreprise

Au fur et à mesure des années, la durabilité a pris de plus en plus d'importance dans le monde de l'entreprise. Une accélération de la prise de conscience globale due à la pression observée sur la planète, a mené vers l'envie de passer de la conceptualisation à l'action. Comme nous l'avons vu précédemment, la durabilité est un domaine assez nouveau, elle évolue rapidement et a un impact sur toutes les branches du management. Nous détaillerons donc ici quelques changements et autres évolutions réalisés ces dernières décennies dans le monde de l'entreprise, qui montrent l'attrait grandissant pour une plus grande durabilité.

4.3.1 Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou Corporate Social Responsibility (CSR) en anglais est définie comme étant “ l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. ” (Commission européenne, 2011). Selon la norme ISO 26 000 (2014, P.4), “ l'objectif de la responsabilité sociétale est de contribuer au développement durable. [...] Cela reflète, en partie, la reconnaissance croissante de la nécessité de garantir l'équilibre des écosystèmes, l'équité sociale et la bonne gouvernance des organisations. ”. Tout comme le développement durable, la RSE est basée sur les trois piliers fondamentaux : économique, social et environnemental. Passons en revue plusieurs outils la concernant.

4.3.2 Outils pour la RSE

En ce qui concerne l'inclusion de la responsabilité sociétale des entreprises dans les organisations, plusieurs moyens ont été développés afin de les aider à s'améliorer et avoir des objectifs bien définis. Nous aborderons quelques outils, dont du reporting, des certifications et des modèles d'organisations.

Le premier outil, que nous avons déjà cité précédemment, est la norme ISO 26 000. En effet, celle-ci est la norme internationale de référence en matière de RSE. “ Elle définit la RSE et propose en parallèle des lignes directrices pour les entreprises et plus largement pour les organisations afin de les accompagner et de les guider dans la définition et l'établissement de

leur démarche RSE de manière concrète. ” (Label Emplitude, 2022). Toutes les recommandations qu’elle contient sont des conseils et non des exigences, c’est pourquoi le fait de la suivre à la lettre ne donne pas lieu à une quelconque certification. Néanmoins, de nombreuses évaluations telle que l’AFAQ 26 000 ou des labels comme le Lucie 26 000 résultent de cette norme ISO et démontrent le suivi de celle-ci, quelques guides existent aussi pour aider à sa mise en place.

Le second élément que nous trouvons intéressant et que nous avons déjà mentionné brièvement dans la section définissant la durabilité, sont les objectifs de développement durable (ODD) ou sustainable development goals (SDG) en anglais. Ces objectifs de développement durable créés en 2015 sont au nombre de 17 et sont ensuite divisés en 169 objectifs spécifiques pour l’horizon 2030. Ils ont été créés par l’Organisation de Nations Unies (ONU) afin d’avoir un objectif mondial dans un langage commun tant pour le secteur public, que pour les associations sans but lucratif et le secteur privé. Voici la liste des 17 ODD :



Liste des 17 ODD⁶

“ Ces ODD définissent une voie plus claire à suivre pour les gouvernements, les parties prenantes et les entreprises. Pour ces dernières, l’ONU ne force pas, mais “ recommande ” des actions à entreprendre par les grandes entreprises pour provoquer un changement mondial. ” (Leyva-de la Hiz & Sánchez, 2022).

⁶ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> (site web des Nations Unies)

Le troisième et dernier outil que nous décrivons dans cette section, est la certification B-Corp, donnant la possibilité aux organisations d’auto-évaluer leur impact en termes de durabilité. Les questions sont basées sur cinq piliers : la gouvernance, les collaborateurs, la collectivité, l’environnement et les clients. A la suite de cette auto-évaluation, les organisations ayant obtenu plus de 80 points peuvent demander la labellisation “ Entreprise B Certifiée ”.

Finalement, de nombreux outils, autres que ceux cités précédemment et que nous ne détaillerons pas ici, ont également été mis en place afin d’aider les organisations à travers leurs démarches de RSE, tels que des standards de rapports comme les Global Reporting Initiative (GRI).

4.3.3 Législations

Depuis le début de la conscientisation autour de la durabilité, de nombreux instruments d’initiatives internationales et certaines législations furent également élaborés afin de s’assurer de la mise en place et de la gestion de la RSE. Bien que ces législations ne soient pas encore vraiment aussi nombreuses qu’il ne le faudrait, ces dernières années ont montré un intérêt croissant à les étoffer.

La législation la plus importante en Europe, et donc la seule que nous aborderons, est la Directive Européenne sur le reporting extra-financier (NFRD) créée en 2013, puis modifiée en 2014 et incluant les obligations des entreprises concernant la RSE. Celle-ci cèdera la place à la EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) validée en 2022 et effective en 2023. Les changements procédés à la version précédente contiennent entre autres un plus grand nombre d’entreprises concernées, un reporting plus détaillé, une approche plus stratégique et une vérification plus exigeante.

4.3.4 Avantage compétitif

D’après de nombreux scientifiques tels que Mackey, Mackey & Barney (2007), il semblerait que les entreprises ayant une plus grande avancée en termes de RSE auraient un avantage compétitif non négligeable. Nous en aborderons d’ailleurs plusieurs autres en détail dans la partie qui s’attaque aux liens entre caractère durable et gouvernance collaborative.

Nous pouvons tout d’abord souligner le fait que grâce au dialogue plus important avec les parties prenantes, leurs attentes seraient mieux comblées et cela créerait une image plus forte pour l’entreprise. Ensuite, tel que mentionné précédemment, un plus grand engagement des employés additionné à une baisse des coûts résulterait en un plus grand développement de la performance financière. Enfin, les entreprises ayant un attrait fort pour la mise en place de

la RSE encourent moins de risques légaux et d'image, que celles ne prenant pas en compte le développement durable. Selon Carol Gсталder (2015) :

“ Les marques qui n'ont pas intégré le développement durable dans leur stratégie encourent de nombreux risques. [...] La responsabilité sociale est un élément essentiel pour construire une réputation et les entreprises qui s'engagent dans cette voie réussissent mieux que les autres à attirer les meilleurs talents, les investisseurs, les partenaires, et surtout, les consommateurs. ”.

4.4 Limites, conditions et greenwashing

Le phénomène de “Greenwashing” est un des plus grands fléaux qui affligent la crédibilité et l'image du caractère durable. Les fraudes environnementales sont nombreuses, citons par exemple le cas de *Volkswagen* avec le *Dieseldgate*, qui a soulevé la critique.

Selon Bidan (cité dans Frimousse & Peretti, 2020), là où il vaut mieux être prudent, c'est par rapport à la pertinence, la fiabilité et la valeur qu'accordent les parties prenantes à de nombreux indicateurs, certificats, classements et autres éléments liés à la durabilité. Ils se sont développés récemment et se développent encore plus aujourd'hui. Nous avons notamment évoqué les ODD, le label B-corp et cetera. Par exemple, être certifié est un bon indicateur et devrait être un gage de qualité et d'implication de la part des organisations s'y soumettant.

La conception de la nature ou de l'environnement est une source additionnelle de malentendus, de désaccords ou encore de tensions. Elle dépend de la relation qu'entretiennent les membres de l'organisation avec mère nature. Vos (2007, p. 336) fait mention du cas des dits “ ultra-écologistes ”, qui sont à l'extrême du spectre que nous abordions au cours de cette section sur la définition de la durabilité.

Comme déjà évoqué précédemment, les définitions ne manquent pas. Cependant la mise en application de celles-ci de manière concrète dans la réalité reste somme toute très limitée. La plupart de ces pratiques de terrain trouvent leurs places au niveau de la communauté ou à un niveau qui reste très localisé dans des organisations privées pour la majorité, se basant sur des variantes “ faibles ” de définitions. Le manque d'applications aux niveaux national et international reste critique en raison du besoin profond de changements politiques, visant parmi d'autres buts à soutenir les efforts organisationnels et locaux.

Un autre facteur influençant l'adoption d'une philosophie plus durable, est l'éducation. L'éducation joue un rôle central et équipe les futurs employés et employeurs des outils intellectuels nécessaires pour faire face aux enjeux climatiques. “ It also seems clear that educational institutions and, specifically higher education ones, are called to play a fundamental role in the effort to achieve sustainability. ” (Eizaguirre, García-Feijoo & Laka (2019, p. 1)). Ils rappellent cependant qu'il n'existe - pour le moment – encore aucun consensus sur les compétences clés à transmettre en termes de durabilité dans l'enseignement supérieur.

En outre, la technologie est un outil à double-tranchant. La technologie a aujourd'hui changé bon nombre de nos habitudes et est présente dans à peu près tous les aspects de notre vie. Elle peut être une aide précieuse (possibilité de communication à distance, aide au travail manuel, moyen de déplacement amélioré ...). Mais, elle peut également avoir des conséquences néfastes et être une source de nuisances (pollution, minerais extraits par des enfants, pertes d'emplois dus à l'automatisation, fracture numérique ...).

Un autre élément à tenir en compte pour le succès de la mise en place de la durabilité est la notion de vision partagée - comme abordée plus haut. Et ce non seulement pour la forme de gouvernance mais aussi pour la gestion de l'impact environnementale et la culture de l'organisation au sens large. Il est primordial que tous les membres d'une organisation partagent les mêmes objectifs (au moins au niveau global) afin d'être certains d'être sur la même longueur d'onde et d'aller dans la même direction.

Nous terminerons cette section, par une condition essentielle mais souvent implicitement nommée, l'envie, la motivation, la volonté ... Pour changer, il faut en avoir la ferme intention et assumer que nos habitudes seront bouleversées - à priori pour le mieux - mais la période d'adaptation qui précède, est souvent un facteur rebutant. Le titre de l'article de Leyva-de la Hiz & Sánchez (2022) reflète cette incertitude face à l'implication incertaine des organisations, *Les entreprises accordent une attention variable aux différents objectifs de développement durable*. Dans celui-ci, nous pouvons constater que chacun a une propension, à contribuer aux efforts climatiques, variable et propre.

5. Association sans but lucratif

5.1 Définitions

Le terme Association Sans But Lucratif est un concept belge. Son appellation laisse peu de place à l'interprétation, l'ASBL est définie comme suit selon l'article 1:2 du Code des Sociétés et Associations :

“ Une association est constituée par une convention entre deux ou plusieurs personnes, dénommées membres. Elle poursuit un but désintéressé dans le cadre de l'exercice d'une ou plusieurs activités déterminées qui constituent son objet. Elle ne peut distribuer ni procurer directement ou indirectement un quelconque avantage patrimonial à ses fondateurs, ses membres, ses administrateurs ni à toute autre personne sauf dans le but désintéressé déterminé par les statuts. Toute opération violant cette interdiction est nulle. [...] L'ASBL est une association dotée de la personnalité juridique dont les membres ne sont en cette qualité pas responsables pour les engagements conclus par l'association. ”.

Nous pourrions dire, via Blaise (2004), de façon plus concise, qu’“ une ASBL est une organisation à but non lucratif qui mène des activités sociales, culturelles, sportives, éducatives, scientifiques ou de défense d'intérêts communs et qui est soumise à certaines obligations légales en matière de gestion financière et de transparence. ”. Abordons à présent les particularités qu'elle engendre et requiert.

5.2 La gouvernance collaborative dans les ASBL

Cette forme d'organisation se conformerait selon les dires de Laloux (2014) très bien avec l'autogouvernance - que nous avons expliquée plus haut. Où la “ raison d'être ” désintéressée du but économique s'y marie très bien et en renforce même les bienfaits. La plénitude est un aspect qu'approche cet auteur, il semblerait, également d'après lui, que cette forme d'organisation y soit propice.

De plus, l'entité qui utilise la gouvernance collaborative possède un organigramme qui ressemble à une grappe de raisin (un ensemble de cercles qui s'articulent entre eux). Chaque cercle est une équipe ou les décisions se prennent par consentement et le pouvoir décisionnel se partage. Chaque membre d'équipe participe aux décisions et il n'y a pas de validation s'il reste une objection. Tant que tout le monde ne consent pas, la réflexion collective se poursuit pour inclure les remarques. Selon les auteurs de la littérature scientifique tel que Laloux (2014) ou Collart & Benedick (2018), une ASBL – en plus de bénéficier des avantages précédemment

mentionnés - serait plus adaptée encore qu'une organisation marchande pour adopter la gouvernance collaborative.

5.3 Implications et limitations

Passons à présent en revue les éléments qui constituent de potentielles critiques quant aux éléments mentionnés précédemment. Tout d'abord, évoquons l'élément le plus évident, à savoir la mission non lucrative. Elle constitue, à priori, une force et une source de raison d'être commune qui lient les membres qui la composent. Néanmoins, celle-ci doit être consciencieusement établie et validée par l'ensemble de l'organisation - voir la section sur la confiance et celle sur la vision partagée.

La technologie est un autre élément que nous pourrions mentionner. La technologie à laquelle nous avons accès de nos jours, a aidé et contribué généreusement au maintien de bons nombres d'ASBL (surtout en période de crise sanitaire). Cependant, celle-ci est en constante évolution et demande des moyens financiers et logistiques pour "se tenir à la page", ce qui pourrait générer un obstacle dans la bonne réalisation de la mission que s'est donnée une association sans but de lucre.

En parlant d'obstacles, l'aspect financier en est un grand et inévitable. Nous le reverrons plus loin mais dans une association sans but lucratif on ne parle plus de profit mais simplement de budget. Et c'est bien connu, la plupart des ASBL souffrent de manques de moyens – financiers mais aussi dans d'autres domaines. L'argent reste et restera longtemps une source de limitations pour tous types d'organisation. La mission a beau être la plus louable, durable et socialement enviable, sans le financement nécessaire à sa réalisation, l'accomplir sera bien plus compliqué.

Une dernière nuance que se permet d'apporter Laloux (2014, p. 6) concerne une autre ressource – humaine cette fois-ci, il affirme que "Les associations, malgré la noblesse de leur mission, ne semblent pas être de meilleurs employeurs que les entreprises.". Le nombre restreint de personnes enclines à travailler dans une association sans but lucratif est un frein supplémentaire qui s'ajoute aux nombreuses contraintes présentes sur le chemin des associations. Cela est dû - entre autres raisons - à la peur d'insécurité financière, aux faibles rémunérations, aux avantages limités, au manque de conviction par rapport à la vision associative etc. Passons à présent au cœur de notre sujet, le lien entre gouvernance collaborative et durabilité.

6. Lien entre gouvernance collaborative et durabilité

Abordons à présent les liens entre la gouvernance collaborative et le caractère durable afin de répondre à notre question de recherche qui, pour rappel, est de savoir si ces deux concepts vont de pair. Cette partie sera structurée en quatre sections, une première assez générale, et trois autres se concentrant chacune sur une des composantes de la durabilité.

De plus, rappelons que dans la littérature, le modèle des cinq P ou la version réduite des trois P (People, Planet, Profit) est très répandue. Pour rappel, cette vision est attachée à celle de la “ théorie des parties prenantes ”. Nous l’avons déjà mentionné plus haut, il est primordial de réserver à chaque “ P ” une place dans la balance décisionnelle. Dans ce modèle, est inclus, entre autres, le concept d’équité qui, selon Vos (2007, pp. 337-338) est souvent négligé, voir même oublié.

Nous proposons à présent, d’analyser les liens qui unissent la gouvernance collaborative au caractère durable au cours des quatre sections qui suivent, celle-ci-dessous étant la plus générale et les trois suivantes abordant les 3 pierres angulaires de la durabilité - une fois de plus, l’aspect social, environnemental et économique.

6.1 Lien systémique entre gouvernance collaborative et caractère durable

En ce qui concerne la combinaison entre gouvernance collaborative et caractère durable, plusieurs exemples d’organisations ayant réussi à concilier les deux sont évoquées notamment par Laloux (2014). Nous allons une fois de plus rappeler l’importance de ces 2 facteurs dans ce qui suivra. L’aspect social, plus particulièrement, est présent tant dans le caractère durable que dans la gouvernance collaborative, il est même au cœur de celles-ci. Nous reviendrons d’ailleurs sur cette sphère commune. De même, il convient d’analyser en détails, les objectifs supposés raisonnables, atteignables et mesurables, ainsi que la manière de les atteindre, avant d’envisager d’adopter une approche dite durable. La même démarche est applicable à la gouvernance collaborative.

Premièrement, un lien auquel nous pourrions penser d’emblée, est la nécessité d’un engagement de la part des organisations qui s’aventurent sur les voies de la gouvernance collaborative et celles de la durabilité, c’est du moins ce qu’évoque Laloux (2014) et Vos (2007). En effet, la volonté des acteurs de ces dernières de changer leur façon de fonctionner est une caractéristique commune, faisant de plus référence toutes les deux aux critères ESG

(Environnement Social & Gouvernance). Ce lien est intimement lié à la notion de vision partagée - que nous évoquons une fois de plus dans le paragraphe précédent. Tous deux dépendent des personnes qui s'impliquent dans ces deux transitions, de leur volonté à surmonter les obstacles et difficultés, et de la culture qu'ils inculquent à ceux qui suivront leur exemple.

En effet, les entreprises doivent avoir une bonne compréhension de la force de la gouvernance et comment elle émerge pour pouvoir résoudre les “ complex, wicked social problems of our day ” dont parle Gieseke (2020, p. 1). Les “ wicked issues ” sont définis par Rittel & Webber (1973) comme étant les problèmes d'une société ouverte composée de beaucoup de variables et parties prenantes. Ils évoquent par exemple, le changement climatique, la pauvreté de nos voisins, la pénurie d'eau potable et cetera. Shirky (2005) dans sa vidéo confrontant institutions et collaborations, prédit que dans une période d'environ une cinquantaine d'années, un nouvel équilibre social sera établi sur base d'une société hautement connectée, un modèle de création de savoir et de distribution, bien plus décentralisé pour résoudre les “ wicked issues ” les plus complexes de nos sociétés. En outre, Internet fournit à notre société une nouvelle voie pour débattre. Il fournit également à la société une nouvelle optique pour collaborer et de ce fait, une nouvelle façon de diriger. Établir les moyens, stratégies, outils et autres composantes jonchant le chemin menant à la gouvernance collaborative durable, est un enjeu capital pour les organisations qui souhaitent évoluer dans cette direction.

Plus haut, nous abordions le fait qu'il existe une multitude de modèles de gouvernances, le choix de l'adoption du type de modèle sera déterminant pour l'évolution d'une organisation. Selon Kate Raworth (2017, p. 111), l'approche de gouvernance appelée économie intégrée est à préférer aux modèles classiques actuels. D'après elle, “ L'économie intégrée, insère l'économie au sein de la société et du monde des vivants, tout en reconnaissant les divers moyens par lesquels elle peut satisfaire les besoins et désirs des humains. ”. Les modèles que nous venons de mentionner supposent un intérêt pour l'aspect collaboratif ainsi qu'environnemental.

Selon Kate Raworth (2017), dans le contexte social et environnemental actuel, les personnes soucieuses du bien-être social (amélioré dans un système plus collaboratif), le seraient aussi de l'impact de nos activités sur la planète (qu'une économie plus durable atténuerait). Les profils semblent souvent semblables et entremêlés. Les membres soucieux de

l'un, le seraient régulièrement et parfois indirectement de l'autre également. L'auteure (p. 24) approche ces deux problèmes auxquels l'humanité fait face en décrivant le concept du *Donut* :

“ L'essence du Donut : un fondement social de bien-être en deçà duquel personne ne devrait tomber, et un plafond écologique de pression planétaire au-delà duquel nous ne devrions pas aller. Entre les deux se situe un espace juste et sûr pour nous. ”.

Cette auteure (p.46) aborde la psychologie humaine qui est indispensable à comprendre pour favoriser le bon fonctionnement d'une économie plus collaborative. Selon ses termes, “ nous sommes des êtres sociaux, interdépendants, des êtres d'approximation, dont les valeurs sont fluides et dépendent du monde vivant. ”. Cela confirme, les propos mentionnés par plusieurs auteurs précédemment cités, comme quoi les membres d'une organisation ne sont pas isolés, mais sont interdépendants et ont besoin d'interactions sociales. La même analyse est applicable au caractère durable, qui nécessite des interactions régulières.

Explorons dès lors, les liens existants entre le côté social de la durabilité et la gouvernance collaborative. Il est néanmoins important de garder à l'esprit que le caractère durable est un tout et qu'il implique l'interconnexion de ces trois composantes, la séparation de ceux-ci a pour but une approche simplifiée et plus compréhensible. Mais, in fine, les trois pièces centrales qui composent le caractère durable sont faites pour être prises ensemble.

6.2 Lien entre gouvernance collaborative et le P « People »

Abordons à présent le lien plus que présent, entre la gouvernance collaborative et l'aspect social de la durabilité (le 'P' de People) et rappelons que celui-ci indique, globalement, les politiques et comportements qui soutiennent les questions sociales telles que la pauvreté, les droits humains, l'égalité, etc.

Tout d'abord, selon l'étude menée par Sundqvist-Andberg et Akerman (2022), l'engagement à une forme plus collaborative des acteurs viendrait de plusieurs motivations différentes et celles-ci se rapporteraient entre autres à une envie d'améliorer l'aspect social et éthique. Les auteurs citent notamment les aspects tels que les améliorations de partage d'informations, de renforcement des capacités, d'influence sur les paramètres cibles et de démonstration d'un leadership en matière de durabilité pour accéder aux réseaux de RDI (réseau de praticiens, de chercheurs et d'évaluateurs travaillant dans le domaine du développement international) (Sundqvist-Andberg & Akerman, 2022). La dernière motivation citée, se trouve

être très intéressante dans notre recherche. Celle-ci signifie qu'afin de parvenir à entrer dans les réseaux de RDI, les organisations sont prêtes à changer leur mode de fonctionnement pour aller vers un système plus collaboratif et donc à évoluer dans le domaine de la durabilité.

Par la suite, les auteurs mentionnent également le fait que les motivations des parties prenantes peuvent aussi changer au cours des processus de collaboration, parallèlement aux changements du cadre délibératif. Cela indique qu'en plus des motivations clairement définies, les ambiguïtés institutionnelles, liées aux questions controversées de durabilité, créent une opportunité pour les parties prenantes, celle d'avoir un impact et potentiellement de redéfinir activement leur propre rôle dans la transformation ainsi que de prendre le leadership (Sundqvist-Andberg & Akerman, 2022).

En outre, Ashrafi & al. (2020) rappellent une condition évidente mais nécessaire pour obtenir une gouvernance collaborative performante en termes de durabilité, il faut que l'organisation qui s'y soumet ait une compréhension profonde des étapes menant à des activités responsables et durables. Mais comprendre le chemin à emprunter n'est pas suffisant, il faut également s'aligner sur une vision commune de la "durabilité" car il existe une pléthore de définitions de ce concept encore assez vague de nos jours - comme nous avons pu nous en apercevoir dans les sections précédentes. Les deux concepts convergent vers la notion de vision partagée, que nous évoquons plus haut, et sont même basés sur cette notion clé qui pourrait être vue comme un mur porteur.

Ensuite, un autre lien qui pourrait être fait entre l'aspect social de la durabilité et la gouvernance collaborative, est celui mentionné par Le Saget (2013), qui décrit la volonté d'agir en " Citoyen du monde ". Dans son livre, l'auteur évoque notamment le fait que pour sortir du système actuel - qui d'après lui " nous asphyxie et détruit notre planète " (Le Saget, 2013), il faudrait le désir de changer entièrement. Ce changement devrait se traduire par une volonté de " mieux vivre ensemble, coopérer, partager, coconstruire un monde à la hauteur de l'homme et de ses idéaux. ". Par la suite, " ce désir d'un nouveau type pourrait effectivement donner naissance à une économie plus vivante et durable, respectueuse des autres et de la terre que l'on partage." (Le Saget, 2013).

Pour l'auteur, l'engouement autour des réseaux sociaux et de l'utilisation d'Internet permet de réaliser que tout le monde a un certain pouvoir, et que, même les petits changements comptent. Cette réalité se transmet dans la volonté des personnes à devenir des citoyens du

monde et donc de changer vers des modes de gouvernance plus collaboratives et durables. D'après Le Saget (2013) :

“ Le manager du XXI^e siècle agit guidé par le futur qu'il veut faire advenir, et non programmé par un passé qu'il subit avec résignation. Il rêve d'une empreinte positive de l'homme sur la planète et ses habitants. Tous ses actes quotidiens, petits ou grands, visent à promouvoir une nouvelle façon d'être ensemble : recycler les produits, produire-distribuer-consommer différemment, préférer l'usage d'un bien ou l'accès à un service plutôt que sa possession, choisir les énergies renouvelables, partager ses connaissances, adopter des approches collaboratives, revitaliser les communautés de quartier et les économies locales, s'enrichir de la diversité, et bien sûr se comporter en acteur de paix dans ses relations avec autrui. ”.

L'auteur conclut ce chapitre en décrivant que le monde tel que le citoyen du monde le souhaite, ne pourra émerger qu'avec des managers du XXI^e siècle qui prônent la collaboration et décident de faire tout leur possible afin d'atteindre un “ mieux vivre ensemble ”.

Selon Laloux (2014), un lien existe bel et bien entre nos concepts. L'adoption d'un modèle de gouvernance collaborative et durable, ainsi que l'exploitation des avantages qu'ils offrent combinés sont faisables, mais cela nécessite certaines conditions dont celles mentionnées par Laloux décrits au cours de cette section et également des deux suivantes. Parallèlement à Le Saget (2013), Laloux (2014) décrit la nécessité de réinventer les façons de travailler actuelles. Que ce soient les étapes de recrutement, l'environnement de travail ou encore les évaluations, un changement radical est nécessaire afin d'avancer dans une vision plus durable et collaborative. Dans son ouvrage, l'auteur mentionne l'exemple du recrutement, en ses termes : “ Ne pourrions-nous pas inventer un processus de recrutement basé sur la franchise et le contact d'âme à âme, où candidat et employeur tomberaient le masque pour parler à partir de ce qu'ils sont pleinement ? ”. Ces changements, élaborés dans une philosophie socialement durable, permettraient également une avancée plus que notable vers un mode de travail plus collaboratif.

Selon la Confédération générale des Scops (2018), un autre lien utile à mettre en avant entre la philosophie durable et la gouvernance collaborative est celui de la conciliation entre la performance économique et une autre performance tout aussi importante, une performance sociale. En effet,

“ Les Sociétés coopératives ont, comme toutes les entreprises, une exigence de saine gestion et de rentabilité, chaque cas en témoigne. Pourtant, elles sont différentes en ce qu’elles s’emploient à concilier performance économique et performance sociale au travers d’une dynamique collective, au bénéfice de leurs salariés, de leurs sociétaires, et plus largement de leurs partenaires et de leur territoire. Les Sociétés coopératives partagent un projet commun. Il y a d’abord une volonté d’entreprendre et une ambition partagée par tous les acteurs, le principe étant de satisfaire l’intérêt des salariés, actuels et au futur, et plus largement, celui de tous les associés de l’entreprise. [...] de l’importance de l’information transparente, de la formation et de la montée en compétences à la fois individuelles et collectives [...] Une réponse adaptée à la quête de sens au travail. ” (Confédération générale des Scops, 2018).

Conjointement à cela, selon Lima (2021), la gouvernance collaborative peut contribuer à promouvoir la durabilité. Cela, en permettant à différentes parties prenantes de travailler ensemble pour résoudre des problèmes complexes et interdépendants, et en garantissant que les décisions prises sont justes et équilibrées et tiennent compte des impacts à long terme. En travaillant ensemble, des stratégies peuvent être élaborées, en prenant en compte les besoins et les intérêts de tous, elles sont plus susceptibles d’être efficaces sur le long terme. D’après l’auteur, les conflits peuvent également être résolus d’une meilleure manière grâce à la gouvernance collaborative, car celle-ci peut contribuer à instaurer confiance et coopération, de même que trouver des solutions mutuellement bénéfiques.

Un autre lien indispensable à souligner dans notre recherche, est le fait que le système collaboratif requiert énormément de valeurs clés, communes avec la volonté d’agir de manière durable. Ces fondamentaux, décrits notamment dans notre partie sur la gouvernance collaborative, incluent par exemple la notion de motivation.

Afin d’aborder la motivation de l’individu au sein du système collaboratif, il est intéressant de jeter un œil au travail de Latinne (2014, p. 124) sur “ The Mondragon Cooperatives ” et particulièrement à l’extrait suivant : “ the level of participation depends on the degree to which people regard their participation as useful and effective ”. Il est logique de penser qu’au plus un individu sentira que sa participation est utile et efficace pour l’organisation dans laquelle il travaille, au plus il sera prompt à collaborer, et à faire bénéficier cette dernière de ces compétences et de sa productivité. En cela, la durabilité d’un point de vue écologique comme de manière générale, est similaire à la gouvernance collaborative. En effet,

la motivation, la confiance et l'identification de l'individu sont déterminantes pour définir les efforts qu'il est prêt à fournir, tant d'un point de vue durable que collaboratif.

Deuxièmement, l'égalité, la liberté et l'autonomie se retrouvent également corrélées dans les deux concepts que nous analysons. Comme le décrivent Ollivier & Tanguy (2021, p. 41), “ Tous les modèles d'organisation innovante qui émergent ont tous en commun de s'appuyer sur un très fort engagement des salariés, vu comme des acteurs intelligents et responsables. ”. Les auteurs montrent ici, le fait que les personnes recherchent de plus en plus le besoin de se sentir utile et responsable, pour donner du sens à leur travail. Afin d'y parvenir, l'autonomie, la liberté et l'égalité deviennent essentiels.

Le modèle innovant et collaboratif souligné dans Ollivier & Tanguy (2021) montre tout d'abord que le fait d'être plus heureux et plus libre donne lieu à une augmentation de l'engagement et de l'efficacité. Ensuite, que le collectif rend plus solidaire dans un sens où la recherche de collaboration, d'innovation et d'adaptation au changement sont grandement plus évoluées. Enfin, que l'organisation s'en trouve plus agile, grâce à la structure non figée qui se modifie avec l'évolution des mentalités et du marché, et tend donc vers un système plus durable.

Troisièmement, ne négligeons pas l'importance de la plénitude et de la culture d'entreprise qui sont, selon Laloux (2014), essentielles tant dans un système de gouvernance collaborative que dans la conscience éthique et durable.

L'auteur appuie l'idée que la vie privée n'est plus un frein dans un système de gouvernance collaborative, où la plénitude est renforcée, mais plutôt un facteur qui a toute sa place dans l'organisation. Là où, dans le système actuel, il est mal vu de faire passer sa vie privée avant sa vie professionnelle, quitte à mentir ou trouver des excuses en cas de problèmes, l'inverse se produit à l'aide de la plénitude dans le système collaboratif. “ En régime d'autogouvernance, on change ses horaires quand on en a besoin, à condition d'avoir trouvé une solution pour tenir ses engagements. [...] Cela crée une culture de soutien mutuel dans laquelle chacun accepte cette vérité simple : nous avons de nombreux engagements à honorer dans notre vie. ”, (Laloux, 2014, p. 124).

Ensuite, selon Zadek, (2006) : “ la culture organisationnelle régit le fonctionnement des organisations, les interactions entre les employés et la prise de décision. La culture représente un ensemble fondamental de valeurs qui gouvernent les attitudes que les employés adoptent envers le changement et leurs réactions lors de l'introduction de nouveautés. ”. Il faut dès lors,

être très attentif aux réactions des membres de l'organisation avant de prendre une décision cruciale et impactante. Il est important de poser des bases communes, si l'on souhaite aller vers un mode de travail plus durable et collaboratif, et d'adopter une culture organisationnelle cohérente, acceptée par celles et ceux qui vont devoir l'adopter. Comme le dit la citation célèbre de Samuel Ferdinand-Lop " La confiance ne se donne pas, elle se mérite. ", il faut donc que l'organisation fasse en sorte de mettre en place une culture qui se veut méritante de ses membres.

Bouchez (2020, p. 176) aborde dans le même ordre d'idée, que l'apprenant doit être acteur – comme déjà mentionné quelques fois maintenant – de son apprentissage, concrétiser celui-ci par des projets tangibles et le partager avec ses pairs afin de créer des échanges mutuellement enrichissants. Cette méthode d'apprentissage implique naturellement une culture basée et construite autour de la collaboration, qui déterminera son bon fonctionnement et les mises au point à effectuer, si l'organisation souhaite une plus grande évolution dans le sens de la durabilité.

En outre, aux liens déjà décrits précédemment, Wale (2023), mentionne et souligne la nécessité d'avoir un leader adaptatif et transformationnel. Notre partie sur le rôle du leader mentionné dans la gouvernance collaborative, évoque déjà ce besoin pour un changement vers un système collaboratif, nous exposons ici le fait qu'il soit également obligatoire, lors d'une transformation vers un mode de travail plus durable. En d'autres termes, afin d'adhérer à une gouvernance collaborative et à la durabilité, le besoin d'un leader prônant l'évolution et mettant en avant la théorie des parties prenantes, est indispensable.

Afin de conclure cette partie, penchons-nous sur des cas pratiques relevés dans la littérature et conciliants l'aspect social de la durabilité et la gouvernance collaborative, qui ne sauraient évoluer l'un sans l'autre.

Notre premier exemple se trouve dans le livre de la Confédération générale de Scop (2018) et est celui d'Entradap, une société industrielle qui a stimulé sa croissance grâce à son changement vers un mode de gouvernance collaborative. Ce cas montre, nous le verrons dans l'extrait qui suit, la mise en pratique du système collaboratif afin d'atteindre des objectifs de comportements et mentalités plus durables sur le plan social. La Confédération générale de Scop (2018) décrit celle-ci comme étant,

“ une Scop qui emploie plus de 80 % de personnes handicapées, a diversifié son activité afin de pérenniser les emplois qu'elle a créés et procurer de nouvelles opportunités aux

potentiels travailleurs handicapés de son territoire. Le cas expose l’ambition économique, sociale et coopérative de cette entreprise, qui mise dorénavant sur la responsabilisation de ses équipes et la croissance externe pour réussir l’inclusion dans le monde du travail des personnes en situation de handicap. ”.

De plus, les modes de gouvernances collaboratives analysés dans Laloux (2014) de Buurtzorg, ESBZ⁷ et RHD⁸, des associations sans but lucratif, nous montrent également des exemples forts de conciliation entre nos deux concepts.

En ce qui concerne RHD, en plus d’une culture basée sur la collaboration, elle “ crée et entretient depuis 40 ans des espaces de travail protecteurs et ouverts. [...] RHD a délibérément développé une culture et des pratiques qui aident à rester reliés, sur la base d’une profonde humanité, avec leurs collègues et leurs patients. ” (Laloux, 2014, p. 148). Afin d’évoluer dans cette optique, cette ASBL possède entre autres une charte des droits et des responsabilités des salariés et des clients. Elle profite également de certains événements afin de faire un rappel sur les règles de base et de ce qui est mis en place afin de s’améliorer. L’auteur remémore le fait qu’“ il faut d’abord créer un environnement dans lequel nous nous sentions assez protégés pour partager en profondeur nos dons, nos doutes et nos aspirations. ” (Laloux, 2014, p. 40). La section suivante abordera la composante environnementale.

6.3 Lien entre gouvernance collaborative et le P « Planet »

La relation qui existe entre le P “ People ” et la gouvernance collaborative que nous venons de passer en revue paraît plutôt évidente. Nous verrons que le côté environnemental l’est légèrement moins et que celui économique, l’est encore moins. Contino (2022) dans son interview, rappelle la nécessité de la collaboration pour une transition durable :

“ Dire que nous sommes à un moment charnière est peut-être nous donner trop d’importance. En revanche, je pense que nous sommes à un moment clé où la connaissance et les solutions doivent nous permettre de relever le défi qui est devant nous. Nous devons nous saisir collectivement et de manière juste du problème pour réussir la transition énergétique. Quel sentiment incroyable nous aurons quand nous comprendrons qu’agir dans la direction de

⁷ ESBZ (Berlin) est un Collège-Lycée public à but non lucratif fonctionnant de manière collaborative.

⁸ RHD (Etats-Unis d’Amérique) est une organisation sans but lucratif de services à la personne fonctionnant selon un mode collaboratif.

la transition n'est pas synonyme de déclin de la civilisation et que c'est plutôt ne pas agir qui l'est. Agir, c'est aller vers l'harmonie. ”.

C'est d'ailleurs ce que rappellent Dryzek (2005), Le Saget (2013), Smith (2003) et Newig & al., (2018), tous parlent des difficultés ex ante de mettre en place une optique durable en même temps que celle collaborative. Dans le quatrième ouvrage, Newig & al. (2018, pp. 275-277), font référence à l'inclusion des considérations environnementales :

“ It has been widely argued that the inclusion of environmental concerns - for example, as represented by environmental NGOs and environmental administration - in participatory governance structures leads to more environmentally beneficial decisions (Dryzek, 2005; Smith, 2003). First, we consider - in two sub mechanisms - whether and how the opening-up of decision making to non-state actors increases representation of environmental concerns. [...] . Opening up decision making to actors not normally included may have substantial impacts on the representation of actors and interests, including environmental concerns. [...] . A second pair of mechanisms addresses the extent to which the inclusion of environmental concerns impacts positively or negatively on the environmental quality of decisions.”.

L'ouverture aux acteurs habituellement non pris en compte dans les processus de prise de décisions aurait un impact substantiel sur la représentation de ceux-ci et de leur intérêt, y compris en termes de durabilité. Smith (2003, p. 129) affirme d'ailleurs que les procédures de prise de décision publiques conventionnelles échouent souvent à inclure la gamme entière de valeurs environnementales. L'ouverture de cette procédure permet selon Newig & al. (2018) de créer des opportunités de représentation d'un éventail plus large de parties prenantes faisant partie d'un grand nombre de départements de la société, ceux-ci sont par ailleurs souvent marginalisés ou sous-représentés. Mais qu'est-ce que cela apporte, d'avoir une meilleure représentation des acteurs ? À vrai dire, cela apporte une opinion générale qui se veut plus diversifiée voir plus objective, dans un premier temps, mais également, une liste plus exhaustive des préoccupations environnementales ainsi qu'une qualité supérieure - normalement - des décisions prises à cet égard. Cette réflexion est valable pour les ASBL, mais pas uniquement. Au sein d'une entreprise ou une autre forme d'organisation cela s'applique également.

Les auteurs nous mettent en garde également sur les effets négatifs de celui que nous venons juste d'évoquer et qui pourraient se manifester. Comme par exemple, sur la qualité de la prise de décision. On pourrait croire que le fait d'avoir plus d'acteurs inquiets pour

l'environnement impliqués dans le processus de prise de décisions mènerait forcément à une meilleure décision. Or, certaines parties prenantes “trop” axées “environnement”, pourraient potentiellement se diriger vers des décisions qui, bien que plus durables d'un point de vue écologique, ne le soient pas d'un point de vue économique ou surtout social. Et comme nous l'avons vu, le caractère durable est un tout, négliger les deux autres composantes à l'avantage de la troisième ne représente pas une amélioration qui se veut entièrement durable sous tous ses aspects.

Toutefois, la participation, de même que les interactions entre participants de différents horizons, souvent présentes dans un système appliquant la gouvernance collaborative, représenteraient un effet “multiplicateur” pour la valeur ajoutée potentielle. Celles-ci favoriseraient, selon Smith (2003, p. 62), l'émergence de solutions inattendues, ou, selon les mots de celui-ci rapportés par Newig & al., (2018, p. 281), “ the interaction of participants yields solutions that “would not have occurred to the participants individually” (Smith, 2003, p. 62). ”. Un peu plus loin, ces auteurs nous parlent de l'analyse réalisée sur différentes formes de “processus dialogiques”, telles que la négociation, la recherche du consensus, le dialogue ouvert ou encore la délibération. Leur analyse porte sur les solutions potentielles qu'elles peuvent produire ainsi que de leurs impacts environnementaux, tant positifs que négatifs.

Selon les auteurs que nous mentionnions au paragraphe précédent, un dialogue intensif et en face-à-face améliore les négociations et accorde aux deux parties une meilleure vue d'ensemble sur les besoins, capacités, perspectives, préférences et autres mutuels. Les participants sont donc plus à même de trouver un accord mutuellement respectif plus avantageux mais également et surtout plus réaliste. Un objectif est d'autant plus atteignable qu'il est réaliste et pas spécialement parce qu'il est ambitieux, c'est même le contraire à n'en pas douter. Un objectif durable partagé, atteignable et mutuellement construit, qui est donc plus attrayant pour les négociants, a d'autant plus de chance d'être atteint. La création d'un tel objectif est favorisée par le processus de dialogue que nous venons d'aborder, ce processus est lui-même plus probablement mis en place dans une optique de gouvernance collaborative. La gouvernance collaborative favorise ce processus, ce processus favorise la création et réalisation d'objectifs durables ; la gouvernance collaborative aide donc à réaliser et créer plus de durabilité.

En outre, selon Newig & al., (2018), rappelons que bon nombre de variables (confiance, autonomie, égalité ...) sont interdépendantes du moins dans une certaine mesure. Même les

variables qui paraissent indépendantes au premier regard, ont de fortes chances d’entrer en relation à un moment ou à un autre. Par exemple, la délibération a le pouvoir de favoriser la qualité d’une décision politique, tout en favorisant l’acceptation des parties prenantes et du grand public ainsi qu’en favorisant sa conformité et sa mise en œuvre. Encore une fois, d’un point de vue organisationnel, cela représente une source d’opportunités mais également de défis.

Selon Vos (2007, p. 339), la durabilité n’est pas qu’enviable, elle est aussi nécessaire et un enjeu crucial. Ne pas la prendre suffisamment en compte serait et sera pour sûr désastreux pour nous tous autant que nous sommes. Négliger le choix d’une forme appropriée de gouvernance est tout aussi vital pour une organisation. L’auteur affirme que les choix que nous faisons actuellement et ayant pour certains des conséquences irréversibles, vont priver les générations à venir, de leurs libertés se rapportant à la nature, en des conditions qui leur sont imposées ex-post. La durabilité selon lui est, dans ce sens, un peu comme un gage de sécurité ou une caractéristique précieuse voir inestimable, elle vise également à préserver une civilisation et à offrir un panel de choix à ces dernières. La gouvernance collaborative prend en compte l’avis de chacun et nombreux sont ceux qui veulent transmettre une planète viable à leur descendance.

Par ailleurs, le concept clé de la théorie des parties prenantes, que nous avons abordé à plusieurs reprises maintenant, impacte plusieurs disciplines pas seulement celle de la durabilité comme nous l’avons vu. Selon Vos et de nombreux autres auteurs, l’implication de la communauté est déterminante dans la réalisation et la réussite à long terme de programmes environnementaux. Au minimum, la participation “ saine ” des parties prenantes permettrait d’aider à réduire les contentieux et au mieux à créer des supports pour les choix difficiles qui doivent être pris pour perdurer sur une “ voie durable ”. La gouvernance collaborative est basée sur cette même conception qui tente de prendre en considérations un maximum d’acteurs qu’ils soient directement ou plus indirectement liés à nous. En entamant cette démarche de considération, les organisations adoptant la gouvernance collaborative s’offrent dès lors une plus grande capacité à affronter les défis environnementaux, qui nous affectent tous et nécessitent des interactions comme nous l’avons évoqué précédemment.

Vos (2007, p. 338) conclut d’ailleurs son travail en déclarant, que les choix en termes de politique environnementale qui affecteront les générations à venir, nous affecteront chacun d’entre nous ipso facto. D’une part, les versions fortes des définitions de la durabilité

considèrent l'engagement des parties prenantes comme un processus collaboratif, “ Stakeholders both receive information, and give input that is weighed in taking decisions. ”. D'autre part, Les versions faibles ont eu plus de mal avec l'équilibrage entre besoins de protection de la nature, des générations futures et des pratiques démocratiques. Le souci qu'aborde Vos, concerne la tendance de la génération actuelle à se concentrer sur ses propres intérêts, “ The concern is that in democracies, present generations are likely to pursue their own interests at the expense of future generations. ”. Tant l'approche collaborative que durable ont à cœur de construire un futur soutenable, elles prennent également toutes deux en compte les limites du système actuel. D'ailleurs, selon Vos, des pratiques durables telles que le recyclage, l'utilisation d'énergie renouvelable, le covoiturage, la favorisation de l'économie de proximité/circulaire et autres se retrouvent plutôt souvent dans les considérations et intérêts des membres pratiquant la gouvernance collaborative.

Comme nous le mentionnions plus haut, le courant collaboratif a le mérite de rassembler les collaborateurs autour d'une approche commune, du travail mais pas seulement. Il permet de construire et d'établir ensemble des objectifs communs ainsi qu'un langage et une perception relativement similaire selon Sundqvist-Andberg, H. & Åkerman, M. (2022). Les auteurs enchainent en affirmant que ce modèle, malgré les obstacles et processus qui pourraient se dresser sur le chemin de son élaboration, rend possible d'élargir la conception de la durabilité et particulièrement la compréhension de nombreuses procédures s'y rapportant. Les acteurs peuvent de facto, agir sur celle-ci grâce à leur plus grande connaissance sur le sujet, ils citent d'ailleurs l'exemple concret de l'emballage alimentaire. Ils déclarent que grâce à la gouvernance collaborative, les organisations acquièrent un potentiel d'action bien supérieur, afin de soutenir et “naviguer” entre les défis hautement complexes et incertains qu'impliquent une transformation durable.

De surcroît, l'accès plus facile et fiable que fournit la gouvernance collaborative est un outil de valeur dans la lutte environnementale. Nous avons déjà parlé de l'effet bénéfique de connaître les leviers potentiels sur lesquels tirer pour atteindre une plus grande durabilité. Dans un environnement collaboratif, les membres sont encouragés à être eux-mêmes et à transmettre leur avis honnêtement, elle est normalement le gage d'une plus grande transparence, unanimité et diversité. De ce fait, la présence d'une éthique plus écologique sera d'autant plus répandue, acceptée et prise en compte que dans le modèle traditionnel. Dans ce dernier, si la hiérarchie n'adopte pas cette éthique, fort est à parier que l'optique durable ne sera pas mise au centre des projets en cours. Cela va de plus de pair avec les propos tenus sur l'importance d'un leader

transformationnel fort, qui aidera à la transition collaborative, mais aussi durable. Dryzek (2022, p. 252) parle d'ailleurs de l'importance d'un discours inspirant, favorisé par une attitude attentive, à l'écoute et bienveillante, rendant possible une réflexion critique sur les défis environnementaux à relever.

Ensuite, abordons un sujet d'actualité pour lequel milite le professeur Francesco Contino (2022), la sobriété énergétique. Nous l'évoquions au début de cette partie, la transition durable est un enjeu qu'on ne peut nier. Cette notion de sobriété, nous le verrons, peut être retrouvée également dans le modèle collaboratif. Contino (2022) affirme que cette tendance à la sobriété est loin d'être marginale et n'est pas uniquement liée aux coûts de l'énergie actuellement très hauts :

“ Je pense que c'est possible car la population a compris que la sobriété n'était pas le fait exclusif de quelques bobos qui vivent en marge de la société. J'en prends pour preuve l'exigence d'exemplarité que le citoyen a envers les élites. L'émoi autour des jets privés illustre le fait que la société se dise "stop, on est en train de déconner complètement", et que la population exige désormais un effort de tout le monde. Par ailleurs, beaucoup de citoyens ont fait des investissements, ou des choix profonds de changement de consommation et ces changements-là ne seront pas inversés par un simple prix à la baisse des énergies. [...] Et il ne faut pas confondre "sobriété" et "efficacité". L'efficacité vise à consommer moins sans réduire son confort, alors que la sobriété implique de réduire son confort. Personnellement, je milite pour la sobriété car on voit dans nos projections qu'il est possible de respecter la demande en énergie de la population tout en étant décarboné à 100% en 2050, mais que ce n'est pas le chemin que nous empruntons actuellement. Et je pense que la sobriété est nécessaire pour y arriver. Pour vous donner un exemple, il existe le "slow heat" dont le principe est de réduire la température d'ambiance d'une pièce pour se chauffer autrement, parfois en se mettant simplement une couverture, un pull ou l'installation d'un petit radiant.”.

Par ailleurs, la sobriété managériale, comme nous l'appellerons ici, ne comprenant que les couches hiérarchiques et mesures managériales nécessaires, serait préférable aux modèles classiques qui noient les employés sous les couches hiérarchiques, les charges administratives pour toute prise de décision ou encore sous les indicateurs de performances à scruter à la loupe. Comme nous le dit Contino (2022) sur la sobriété énergétique, nous devons parfois réduire notre confort plutôt que d'essayer d'augmenter l'efficacité à tout prix. La direction des organisations occupe une place confortable dans le modèle hiérarchique classique, et leur

efficacité a été démontré c'est indéniable, mais la transition collaborative n'est pas moins efficace pour autant, elle l'est parfois plus même, même si bien moins confortable pour celle-ci.

Achevons cette section sur des exemples concrets relatés dans la littérature. Tout d'abord, l'entreprise Natureshop, abordée dans le livre de la Confédération générale de Scop (2018) : “ est, pour ses acteurs, plus qu'une entreprise. C'est un projet de société qu'ils souhaitent défendre. Celui-ci passe par la volonté de faire des produits bios exigeants, avec des fournisseurs locaux. Ce projet a été mis en œuvre sous forme collective, sous l'impulsion de son gérant. ”.

Le choix de l'entreprise de recourir à une structure coopérative correspond parfaitement à ses engagements vis-à-vis de son activité. Elle admet, notamment, “ne pas perdre son esprit”. Cette volonté est à la fois idéologique et pratique, elle ne saurait être dissociée de l'engagement éthique du projet, et donc de l'aspect environnemental de la durabilité avec la gouvernance collaborative mise en place.

Ensuite, les exemples dans le livre *Reinventing Organizations* de Laloux (2014) – de nouvelles organisations ont sûrement vu le jour depuis - prouvent également qu'une mise en œuvre de la collaboration et d'un côté durable est possible, réalisable et atteignable. Contrairement aux exemples abordés précédemment d'Entradap, Buurtzorg, ESBZ, RHD et Natureshop, qui sont toutes des ASBL, ceux décrits par Laloux (2014) que nous aimerions relier au côté plus environnemental sont des organisations à but lucratif. Cependant, nous tenterons de vérifier via notre enquête de terrain que les Associations à But Non Lucratif en sont également capables. Reprenons donc les exemples de l'auteur, Patagonia (fabrication et vente de vêtement d'extérieur), FAVI (fonderie de cuivre, spécialisée entre autres en équipement automobile, basée en France) et AES (producteur et distributeur mondial d'électricité). Tous les trois ont adopté un mode collaboratif et ont réussi dans leur secteur respectif à améliorer leur performance environnementale. Evidemment le modèle collaboratif n'est pas la seule raison de ces améliorations, néanmoins les leaders transformationnels de l'époque affirment que le système collaboratif, en est une, d'importance conséquente. Passons à présent au dernier élément fondateur de l'approche durable, l'aspect économique.

6.4 Lien entre gouvernance collaborative et le P « Prosperity »

Dernier mais pas des moindres, il nous reste à analyser l'aspect financier qui lie durabilité et gouvernance collaborative. Ce lien occuperait, si nous devions faire un classement des trois composantes de la durabilité, la troisième place du podium. Non pas qu'il soit moins important que les deux autres dimensions, malgré que certains auteurs affirment le contraire, mais le lien est le plus faible des trois que nous abordons dans ce travail de recherche.

Le côté économique bien que souvent au centre de l'attention de la plupart des entreprises et modèles traditionnels, est négligé par de nombreux adeptes de la durabilité, qui comprend trois axes, dont celui-là comme nous l'avons vu et revu. Or, dans le modèle collaboratif, cet aspect financier, bien que plus bas dans la liste des priorités, est pris en considération comme de nombreuses autres variables. Selon les propos de Levine (1999), décrivant l'importance du système financier à travers principalement cinq missions, il permet d'allouer le capital dans des utilisations les plus productives, évaluer le risque d'échange et de pertes de valeur ainsi que d'exercer une influence sur la gouvernance ... : “ Financial system facilitates the trading, hedging, diversifying, and pooling of risk ; monitors managers and applies corporate control ; allocates resources ; mobilizes savings and facilitates the exchange of goods and services. ”.

Parlons d'un indicateur économique, le profit par exemple, qui sera remplacé par le budget dans les associations sans but lucratif, celui-ci est d'une manière très simplifiée, ce qu'il reste lorsque nous soustrayons toutes les charges aux produits obtenus. La gouvernance collaborative, grâce notamment à une meilleure circulation de l'information, des travailleurs plus motivés, de moindres frais administratifs et autres, permet une optimisation et/ou une diminution des charges. En toute logique, si les produits restent les mêmes et que les charges que nous leur soustrayons sont plus faibles, le profit devrait être supérieur, ce qui prend donc en compte l'aspect économique du caractère durable.

Par analogie, le budget au sein des ASBL est réparti entre différents projets et charges de fonctionnement, si les charges de fonctionnement sont réduites, via l'adoption d'un système collaboratif, le budget non-alloué pourra l'être pour l'accomplissement de plus de missions ou pour un plus grand accomplissement de projets actuels. D'un point de vue concret, le temps – et le salaire qui va avec – non investi dans des procédures hiérarchiques/administratives fait économiser à l'organisation de l'argent et du temps, fournissant au passage un avantage compétitif.

Dans un même ordre d’idée, nous avons déjà abordé l’aspect décisionnel amélioré dans une optique collaborative. Selon Laloux (2014), si le processus décisionnel est plus optimal, généralement la rentabilité s’en retrouve elle aussi grandie. Dans le milieu associatif, le budget est souvent très serré, voir insuffisant pour accomplir les missions ambitieuses que se fixent les organisations de ce milieu. Il est d’autant plus important et intéressant pour ces dernières d’adopter un mode collaboratif et de bénéficier de ces gains budgétaires, en plus de tous les bienfaits sociaux et environnementaux que nous avons évoqués précédemment.

De fait, souvenons-nous de la notion de sobriété énergétique que nous abordions dans la partie environnementale, avec notamment Contino (2022). En parallèle, la notion de sobriété “managériale” est une source d’économies potentielles mais également d’une réflexion sur la sobriété “économique” : ne pas dépenser spécialement moins, mais mieux et plus efficacement.

En parlant de cela, la législation étant en constante évolution, avoir ce processus collaboratif plus efficient au niveau décisionnel, permettra d’éviter des frais de retard ou de non-conformité qui auraient pu survenir dans un système au processus plus long et/ou lourd hiérarchiquement parlant. Et pour faire d’une pierre deux coups, les “premiers adeptes” de mesures plus environnementales bénéficient généralement de primes ou subsides de la part du gouvernement – Belge tout du moins. Nous pouvons donc voir un double, voir triple si nous faisons la connexion avec le côté social de la durabilité, lien entre gouvernance collaborative et caractère durable dans cette dimension décisionnelle, entre côté économique et collaboratif et entre aspect environnemental et collaboratif.

Puis, Ollivier & Tanguy (2021) font mention d’une tendance actuelle à repenser notre manière de consommer et produire, tendance d’autant plus présente dans le mode collaboratif. Nous l’avons analysée avec Contino (2022) dans la partie relative au côté environnemental, cela est applicable dans une optique économique également. Ollivier & Tanguy (2021, p. 138) nous parlent même de survie de l’entreprise liée à cette tendance grimpanche, “ ce sont la survie et les résultats des entreprises qui convoquent un nouveau regard sur la manière de produire et décrètent le chemin vers l’autonomie comme le meilleur moyen de répondre aux exigences d’aujourd’hui, de coûts et d’adaptabilité. ”. Si leur survie en dépend, les organisations collaboratives, qui ont déjà dû appliquer des changements plus ou moins radicaux, mettrons en place des pratiques telles que la “ sollicitation d’avis ” mise en place dans l’exemple de Buurtzorg cité par Laloux (2014, pp. 248-251). Ce procédé est à la fois plus efficace et plus économique que le système classique qui comprend de nombreuses étapes :

“ Ce mode de direction par blog interposé suppose un niveau de confiance, de franchise et de vulnérabilité avec lequel peu de dirigeants de sociétés conventionnelles se sentiraient à l’aise. Une fois le message posté, il n’y a plus moyen de revenir en arrière. [...] Mais [...] Je suis admiratif de l’efficacité du procédé : un cycle de 24 heures pour prendre des décisions qui, de surcroît, ont le soutien de l’ensemble de l’entreprise. ”.

Ensuite, un des nombreux avantages qu’offre l’autonomie obtenue via la gouvernance collaborative, outre le sentiment de responsabilité des employés, est le gain de temps conséquent pour tout un chacun. Effectivement, comme le décrit Laloux (2014, p. 251) dans son livre, “ les entreprises autogouvernées mettent en œuvre des mécanismes de décision à la fois plus simples et plus efficaces que le consensus. ”. Ceci signifie par exemple l’élimination d’un bon nombre de réunions à rallonge et donc un gain de temps précieux, utilisé à une autre tâche ou pour en optimiser une autre. Et gain de temps rime souvent avec gain d’argent, cela dépend évidemment du contexte comme nous le (re)verrons avec Buurtzorg.

De surcroît, Wale (2023) nous parle une fois de plus de la nécessité d’un leader adaptatif/transformationnel, pour faire adhérer à la fois à la gouvernance collaborative et à la durabilité. D’un point de vue économique, un leader transformationnel apportera des solutions permettant de réduire les coûts, d’optimiser les dépenses, tout comme un leader classique, la nuance est néanmoins qu’il doit garantir le maintien du cap collaboratif pris par son organisation et ce même si cela va au détriment de son poste et de ses avantages. Passons en revues certains exemples ayant prouvé leur succès et où le leader adaptatif et transformationnel a joué un rôle charnière dans l’adoption d’une vision, pointée sur un nouvel horizon organisationnel. Les deux exemples principaux de Laloux (2014) que nous trouvons judicieux d’évoquer à nouveau, sont FAVI et Buurtzorg.

Le leader de FAVI a fait un pari celui de la confiance, la confiance en ses ouvriers et collaborateurs. Avant le changement de vision, l’accès au matériel par les ouvriers était très réglementé (accès, clés, formulaires...), plus maintenant, il est en libre accès à tous. Et le processus décisionnel de même est plus court également, un “simple” ouvrier pourrait commander une machine, il faut simplement qu’il consulte les experts et ceux sur qui cela aura des conséquences. Le processus est plus court, donc plus économique, et plus optimal car les acteurs de terrain ont leur mot à dire, il est primordial de prendre leur opinion en compte car c’est eux, in fine, qui utilisent concrètement ces machines et outils au quotidien. Et cela marche d’après Laloux (2014, p. 74), c’est donc que c’est faisable :

“ Les résultats de FAVI sont absolument extraordinaires. Tous ses concurrents se sont délocalisés en Chine pour profiter d’une main d’œuvre bon marché, mais FAVI ne se contente pas d’être le dernier fournisseur resté en Europe : elle détient 50 % de son marché. Sa qualité est légendaire et son respect des délais est une sorte de mythe : pas un seul retard de livraison en plus de 25 ans. Quant à ses marges, elles sont si élevées que presque tous les ans, en dépit de la concurrence chinoise, les ouvriers touchent un 16e ou 17e mois grâce à la participation. ”.

Et c’est le même constat pour Buurtzorg. En effet, nous pourrions croire à cause de nos constructions mentales qu’un modèle collaboratif et non-lucratif soit moins “rentable” qu’une entreprise privée dans le secteur marchand. Au contraire, Laloux (2014, p. 66) fait constat de quelques chiffres très étonnants relatifs à Buurtzorg :

“ Il y a quelques années, une étude réalisée par Ernst & Young a conclu que Buurtzorg utilise moins de 40 % des heures prescrites par les médecins. Nous réduisons de 30 % les admissions aux urgences. Buurtzorg fait économiser des centaines de millions d’euros par an à la Sécurité sociale. ”.

Par ailleurs, Eizaguirre, García-Feijoo & Laka (2019) nous rappellent que la base fondamentale de la durabilité est triangulaire. Selon les auteurs, il est de l’intérêt économique, entre autres pour les organisations collaboratives, de prendre la totalité de la durabilité en compte. En outre, les interactions et dialogues entre parties prenantes de spécialités diversifiées et actives dans une ou plusieurs de ces dimensions, donnent potentiellement lieu à des résultats innovants pour l’organisation collaborative qui communique avec celles-ci. D’autant plus que cela pourrait améliorer leur image de marque, aspect non-négligeable et déterminant selon la grande majorité des professionnels du marketing.

Certaines relations entre gouvernance collaborative et côté économique sont parfois plus indirectes, parmi celles-ci nous pouvons citer l’alignement aux objectifs de la communauté et de l’écosystème. De facto, une organisation ayant adopté une approche collaborative sera plus amène de concilier les attentes de son environnement car elle est déjà dans une optique de consensus interne bien meilleure que d’autres organisations traditionnelles. L’appliquer en externe devrait être plus simple ou fluide que dans ces dernières. L’environnement et les acteurs seront donc plus enclins et favorables à fournir du soutien aux organisations qui font l’effort de prendre leurs besoins en considération. De même, la création de partenariats en sera facilitée, les liens tissés seront plus forts et le partage de connaissance plus honnête, fluide et

mutuellement profitable. Et c'est surtout bénéfique dans un contexte de défis complexes, en partie incertains et évolutifs, à relever. D'un point de vue financier, cet aspect collaboratif, renforçant les alliances, devrait permettre de diviser les coûts notamment via des économies d'échelle, la diminution du coût d'expertise ou encore de création de connaissance. Gouvernance collaborative et aspect économique sont donc liés dans une certaine mesure.

À cet égard, nous pouvons conclure que la relation qui existe entre le côté économique et la gouvernance collaborative, sera attachée au contexte spécifique et aux attentes et/ou objectifs de l'organisation s'y impliquant. Il faut également mentionner, que la nature de la procédure de collaboration et des décisions sont à prendre en considération.

Cela étant dit, une conclusion que nous ambitionnons de vérifier, postule qu'à plusieurs et ensemble, nous sommes plus aptes à relever et organiser des défis tel que celui de la transition durable – et collaborative bien entendu.

7. Méthodologie

Dans cette section, nous décrivons la méthode employée pour la conception de ce travail de recherche. Nous avons adopté une approche qualitative exploratoire dans le cadre de ce mémoire sur la connexion entre gouvernance collaborative et caractère durable au sein des Associations Sans But Lucratif. Ce choix fut fait après avoir comparé les avantages et inconvénients des différentes formes d'analyses auxquelles nous avons accès mais aussi la cohérence entre les formes d'organisations existantes, notre environnement de travail et notre problématique.

La première étape, consistait à consulter la littérature scientifique abordant notre sujet. Tout d'abord, nous avons effectué une découverte en surface, en utilisant la méthode de l'entonnoir, consistant à partir du général pour se diriger progressivement vers le spécifique. Nous avons dès lors pu établir une structure pertinente ainsi que des filtres plus spécifiques afin de recueillir et construire notre partie théorique. Nous nous sommes efforcés, tout au long de cette analyse, de varier nos sources, dans un souci de rigueur, d'objectivité et de réduction des biais cognitifs potentiels.

Ensuite, nous avons réalisé des entretiens auprès de plusieurs membres d'ASBL, tout en respectant le principe de diversité. Le choix du qualitatif a été guidée par notre objectif de recueillir les perceptions des membres d'ASBL concernant la connexion entre gouvernance collaborative et caractère durable, en commençant par séparer la durabilité en trois composantes (sociale, environnementale et économique) pour ensuite les considérer ensemble. En ce qui concerne la récolte de données, nous avons opté pour dix entretiens individuels semi-directifs pour maximiser la qualité des informations récoltées mais surtout leur spontanéité, flexibilité et compréhension. Ce nombre de 10 personnes dans 4 ASBL fut fixé quand nous avons atteint la saturation sémantique. Selon Roussel & Wacheux (2005) :

“ Il y a saturation sémantique si les nouveaux entretiens que l'on conduit n'apportent plus de descripteurs ou de modalités différentes de ce qui a été obtenu par les anciens entretiens. Par exemple si les 4 derniers entretiens n'ont rien amené de neuf, on peut penser qu'on a un nombre suffisant d'entretiens. ”.

Notre échantillon se compose de 6 femmes et 4 hommes entre 30 et 55 ans provenant de 4 ASBL aux profils différents ayant adopté une vision collaborative ; une maison médicale, une ASBL promouvant l'éducation durable, une autre promouvant l'accès à la culture et une

dernière mettant en place des actions participatives principalement sur le thème de la justice. Une description plus exhaustive sera faite plus loin.

Concernant l'analyse, Strauss & Corbin (2004) abordent plusieurs “ techniques et procédures de développement de la théorie enracinée ”, après consultations de différents autres auteurs, nous nous sommes arrêtés sur Bardin (2013) et sa méthode en 5 étapes. La première consiste à collecter les données via des notes, entretiens, documents internes et autres. Il convient ensuite de réaliser une lecture dite “ flottante ” dans le but de conceptualiser de manière générale, les informations récoltées et dans le même temps de faire apparaître des “ premiers codes pertinents ”. Après cela, le texte doit être fragmenté en ce que l'auteur appelle des “ unités d'analyse ” (passages, paragraphes, mots, phrases ...). L'antépénultième étape suppose un rattachement de ces dernières à une certaine codification, celle-ci fluctuera au cours de l'analyse. Enfin, il est nécessaire de modifier, adapter et analyser les composantes de la codification adoptée, en fonction du contexte de la recherche.

Nous nous sommes donc basés sur la méthode de Bardin (2013) pour l'analyse des entretiens, en utilisant une version simplifiée de cette dernière, impliquant les trois étapes suivantes. Nous avons commencé par faire émerger les thématiques récurrentes principales qui se dégageaient des interviews, en les confirmant via le logiciel d'analyse qualitative *NVIVO*. Ensuite, nous les avons développées, en utilisant les propos tenus par les personnes interviewées comme source d'illustration. Pour finir, nous avons procédé à la comparaison avec la théorie, afin de l'infirmier, la confirmer ou la compléter par de nouveaux éléments éventuels.

Finalement, après avoir analysé le contenu empirique et comparé celui-ci avec le contenu théorique, il convient de tirer les conclusions qui en ressortent. Passons à présent à la partie pratique de ce travail de recherche.

Partie pratique

8. Présentations des ASBL retenues

Passons maintenant en revue les caractéristiques des associations que nous avons interrogées ainsi qu’une brève description de chacune et des personnes interviewées. Pour rappel, les critères de sélection principaux sont les suivants : des organisations opérant dans le milieu non-lucratif, s’impliquant pour plus de durabilité et fonctionnant sous un mode collaboratif. Décrivons-les donc brièvement.

Commençons par **GoodPlanet Belgium**. Il s’agit d’une ASBL de 120 employés, créée en 1997. GoodPlanet fonctionne en structure collaborative depuis 2019 et son but social est l’éducation durable. Son directeur général, Jo Van Cauwenberg, nous évoquait d’ailleurs en interview la volonté suivante, “ On combine l’éducation avec l’action, on fait de l’éducation pour mener nos groupes cibles vers le développement durable, pour plus de durabilité. ”. Leurs 3 groupes cibles sont, par ordre d’importance, les écoles, les entreprises et le grand public. Le slogan clamé sur son site officiel est plutôt évocateur, “ Ensemble, faisons de notre planète, une GoodPlanet ”. Nous pouvons y lire la description suivante,

“ Inspirez toutes les générations à vivre ensemble, à soigner le présent pour préserver leur futur. C’est la mission de GoodPlanet Belgium. Partager une vision positive du monde, mettre en action des enfants, des jeunes et des adultes en Belgique et à l’étranger et répondre ainsi aux objectifs mondiaux du développement durable. GoodPlanet Belgium active des événements autour de la problématique de l’eau, des actions sur l’alimentation du champ jusqu’à l’assiette, sur la gestion des déchets, la propreté publique et l’économie circulaire, elle accompagne les écoles et les entreprises tout au long de l’année sur des thèmes de la biodiversité, la reconnexion avec la nature, la forêt, les mers et les océans, la mobilité, les énergies et les changements climatiques. Partenaire belge de la Fondation goodplanet, créée par Yann Arthus Bertrand, elle monte des projets concrets qui encouragent la multiculturalité et le vivre-ensemble. ”.

Pour cette ASBL, nous avons interrogé Jo van Cauwenberg, directeur général, Awa Zaré, assistante management du directeur général et Verena Reniers, responsable RH.

Continuons avec **Mouvance**, une ASBL de 30 personnes favorisant l’accès à la culture. Mouvance fut créée en 2011 et refondée en organisation collective en 2015. Sur son site officiel

nous pouvons lire, “ A travers toutes ses activités, principalement en Belgique francophone, Mouvance vise à favoriser l'expression par le corps du pouvoir créateur de tout un chacun. ”. Nous pouvons également voir 3 thèmes dans lequel Mouvance est active : “Pratique en amateur”, “Médiation culturelle” et “Formation continue”. Olivier Roisin, coordinateur général, partageait avec nous lors de notre entretien la signification développée du slogan ci-dessus,

“ Favoriser ça veut dire qu'on est dans une logique de consentement et qu'on n'oblige jamais personne à parler ou à s'exprimer [...] Y compris quand on va dans des publics actifs, c'est à dire quand on va dans les écoles, les élèves ne vont pas nécessairement choisir le projet et en même temps s'ils ne veulent pas participer, ils ne participent pas et on les accompagne peut-être à chercher un autre rôle ou à juste regarder [...] L'expression ça veut dire qu'on est dans une dynamique artistique [...] on est dans une vision d'aller vers l'autre, s'exprimer, dire quelque chose et les médiums artistiques ne sont qu'un moyen de s'exprimer, ce n'est pas l'art pour l'art. L'expression par le corps, c'est pour dire danse, théâtre, musique, cirque. C'est englober tous les arts de la scène, donc à priori on ne fait pas des projets qui sont “que” art plastique, même si parfois ils sont dans nos projets comme complément ou comme complémentaires, mais ce n'est pas l'objectif du projet. Le corps, c'est pour dire l'importance qu'il a pour nous aujourd'hui dans le monde [...] Enfin, c'est plutôt un message politique de se dire que si chacun était plus conscient de son corps, peut-être qu'on irait mieux en tant que société humaine parce qu'on aurait des gens qui sont plus sensibles, qui seraient plus dans la sensation et qui s'autoriseraient à avoir un avis critique ”.

Les personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus pour l'ASBL Mouvance furent Olivier Roisin, coordinateur général, formateur, intervenant artistique et médiateur culturel, et Ana Stegnar, formatrice et membre du conseil d'administration.

Passons à **Article 27 Bruxelles**, ASBL adepte de la dynamique participative qui, comme l'ASBL Mouvance, favorise l'accès à la culture. Cette ASBL fut fondée en 1999 et pratique la gouvernance collaborative depuis le début. Depuis 2016, l'ASBL compte 12 membres et se forme en gouvernance collaborative régulièrement afin de maintenir cet équilibre. Laurence Adam, directrice d'Article 27 Bruxelles et membre du groupe de travail d'animation, nous confiait lors de notre entretien qu'en 2016 les membres ont également réécrit le but de l'association et nous donnait les raisons suivantes, “ lutter contre la précarité par la médiation culturelle, inscrire le droit de prendre part à la vie culturelle au sein des associations

sociales et ouvrir les lieux culturels au champ social par le biais d'action d'éducation permanente ». D'après son site internet,

“ Article 27 est une ASBL née à Bruxelles en 1999. Par ses actions, elle vise à sensibiliser et faciliter l'accès à la participation culturelle pour toute personne vivant une situation sociale et/ou économique difficile. D'abord projet pilote encouragé par la région bruxelloise, Article 27 s'est développée dès 2000 en Wallonie. [...] Pour nous, il s'agit de changer les regards et d'agir au quotidien pour que ne s'opposent plus : le droit à un logement, le droit de manger à sa faim, le droit à l'enseignement, ... avec le droit de nourrir son esprit et ses sens, de questionner son environnement et d'y contribuer par l'accès aux œuvres, par la production de sens nouveau via les expressions critiques et ou artistiques, par la valorisation des diversités culturelles. ”.

Pour Article 27 Bruxelles, nos interviews furent réalisées avec Laurence Adam, directrice générale, Camille Cloutier, médiatrice culturelle, membre du groupe de travail d'animation et membre du groupe de travail de communication et Alice Andrietti, médiatrice culturelle, membre du groupe de travail d'animation et membre du groupe de travail de communication.

La dernière ASBL, la **Maison Médicale de Bomel** (Namur) a été fondée en 1993 sur des bases participatives et collaboratives, elle rassemble plusieurs corps de métier du secteur de la santé. Cette ASBL compte, aujourd'hui, 22 personnes et la pratique de sa gouvernance collaborative fut reclarifiée début 2020. Sur le site de Namur Capitale est renseigné la description suivante, “ Consultations médicales et paramédicales (infirmière et kinésithérapeute) au cabinet ou à domicile. Education à la santé, prévention [...] Entretiens sociaux pour les patients inscrits à la Maison médicale. [...] Accessible à tous. Personnel d'encadrement : Médecins, Médecin chargé de la prévention, Infirmières, Kinésithérapeutes, Assistant social, Personnes chargées de l'accueil, Gestionnaire ”. Sébastien Guillaume, responsable administratif et financier, a tenu les propos qui suivent pendant notre entretien,

“ proposer aux patients beaucoup de choses, notamment ce qui est la santé de manière globale, donc sa santé mentale, sa santé physique, même sa santé sociale et qu'on puisse justement faire rendre les patients acteurs de leur santé et faire un travail collaboratif avec eux. Ça, c'est la vision idéale que l'on a. ”.

Sébastien Guillaume, responsable administratif et financier et Sébastien Jacques, assistant social furent les personnes interrogées pour la Maison Médicale de Bomel.

Outre l'entretien de monsieur Roisin qui a duré 1 heure 30, les autres entrevues ont toutes eu une durée allant de 40 minutes à 1 heure 10. De plus, lors de nos entrevues, les thèmes abordés ainsi que la structure adoptée se référant fortement à la partie théorique, il semble probable que les thèmes émergents de ceux-ci soient relativement similaires et puissent être classés selon une structure assez semblable à cette dernière. Nous pensons également avoir atteint la saturation sémantique après avoir réalisé ces interviews, les derniers entretiens n'ayant apporté que peu d'éléments nouveaux par rapports aux premiers effectués. Passons à l'analyse empirique à proprement parler avec la présentation de nos résultats (10), suivie de la discussion (11), c'est à dire la comparaison de ceux-ci avec la théorie analysée antérieurement.

9. Résultats

Entrons à présent dans le vif du sujet en analysant les informations reçues lors de nos entretiens, cela en illustrant les éléments ressortant par des verbatims.

En ce qui concerne les thèmes ressortis de manière récurrente, nous avons tout d’abord découvert les différentes structures avec les similarités et les divergences qui en découlent. Ensuite, nous avons constaté l’importance des valeurs dans la collaboration telles que l’autonomie, l’égalité, la liberté, les motivations et la confiance. La nécessité d’un cadre, d’une structure adéquate, du bien-être des personnes et de la collectivité furent également soulignées lors de nos entretiens. En outre, l’importance du leader, l’épanouissement et la circulation de l’information furent également mis en évidence. Enfin, l’influence de l’aspect collaboratif sur l’aspect environnemental de la durabilité et sa place dans les ASBL ont été constamment relevés. Le thème de la prospérité étant abordé à chaque fois, mais n’ayant pas été largement développé dans nos interviews, nous le mentionnerons brièvement.

9.1 Thèmes récurrents lors des entretiens

Lors de cette première partie, nous aborderons les idées ressortant des entretiens réalisés. La structure choisie se rapporte aux thèmes abordés lors de ceux-ci et énumérés précédemment. Nous commencerons par une partie sur le lien plus général entre la gouvernance collaborative et la durabilité avec, entre autres, les structures et les dangers et difficultés de la collaboration. Pour ensuite aborder les différents P par ordre croissant d’importance aux yeux des personnes interrogées. Cette structure est relativement similaire à la partie théorique. Contrairement à cette dernière, nous avons décidé de placer le lien entre gouvernance collaborative et l’aspect circulation de l’information du P de “Prosperity” avant celui de “Planet” en raison de sa plus grande importance aux yeux des interviewés.

9.1.1 Général

Analysons à présent les liens systémiques, mis en avant lors des interviews réalisées, qui unissent la gouvernance collaborative au caractère durable dans son ensemble.

9.1.1.a Structure

Commençons par la définition de la gouvernance collaborative et de la structure des organisations retenues, selon les intervenants. Si certaines ASBL possèdent des similitudes en

termes de structures de leur gouvernance collaborative, elles ne sont néanmoins pas identiques en tout point. La seule caractéristique commune à toutes les ASBL interrogées, est le fait de fonctionner, au moins partiellement, via des groupes de travail. Ceux-ci sont établis en fonction des activités, de l'objectif recherché et comportent en leur sein différents rôles tel qu'un porte-parole, un médiateur, un maître du temps...

La moitié des ASBL sont organisées en bulles ou cercles créés en fonction d'un projet ou d'une activité. Des rôles sont désignés dans les cercles afin que le travail puisse être coordonné. Un intervenant expliquait dans son entrevue qu'à cause du nombre élevé de projets simultanés, il ne serait pas possible de les gérer sans cette structure de gouvernance collaborative, propos confirmés par au moins la moitié des personnes interrogées. Lors de son entretien, il mentionne également le fait que cette gouvernance est basée, au départ, sur l'Holocratie et que certaines libertés furent prises par la suite afin de mieux correspondre aux besoins et aux spécificités des membres de l'organisation. C'est le cas pour la moitié des ASBL interrogées.

Pour une des ASBL, la façon de traduire la gouvernance collaborative dans la structure de l'ASBL est similaire mais légèrement différente de celle mentionnée précédemment. Sébastien Jacques de la maison médicale de Bomel explique que son mode de gouvernance choisi est autogestionnaire. " c'est un ensemble d'organes et de méthodes qui nous permettent, ensemble, donc les travailleurs de la maison médicale, de prendre des décisions concernant la gestion de la maison médicale ". Néanmoins, pour monsieur Guillaume, provenant de la même organisation, ce système n'est pas vu et mis en place de la même manière :

" Je dirais qu'on a un mode participatif et collaboratif. C'est pour moi la juste définition dans le vocabulaire qu'on devrait utiliser et donc on utilise assez bien et on corrige d'ailleurs régulièrement nos collaborateurs en disant que nous on fonctionne sous un mode participatif. Donc en termes de gouvernance la participation c'est qu'on a tous notre job respectif [...] alors après, on peut prendre tous ensemble des décisions dans la vision, dans les missions, dans ce qu'on a envie de faire. Même en termes d'opérationnalité, de ce qu'on a envie de faire tous ensemble, mais on peut le faire dans le cadre de la gestion justement et comme pour le médecin, y a des prescrits à respecter. ”.

Jo Van Cauwenberg nous expliquait enfin que la gouvernance et la structure de la dernière des organisations se basait sur l'intelligence collective, qu'elle partait des acteurs de

terrain et appliquait le principe de subsidiarité, qui implique en ses mots que “ chacun peut prendre sa décision à son niveau ”.

9.1.1.b Dangers et difficultés de la collaboration

Ensuite, les dangers et les difficultés du maintien de la gouvernance collaborative, sont deux éléments revenant à plusieurs reprises lors de nos interviews. Ceux-ci sont des éléments primordiaux tant pour la gouvernance collaborative que pour la durabilité.

En termes de dangers, le premier élément cité principalement par un des collaborateurs, rejoint par une environ un quart des intervenants, est le fait que comme chaque personne peut choisir ce sur quoi elle travaille, en fonction de ses compétences, et qu’il existe beaucoup de choses différentes et intéressantes, les personnes ont tendance à prendre trop et à se surmener. Jo Van Cauwenberg compare ceci par la suite avec un magasin de bonbons et explique donc que le danger réside dans la capacité à se limiter. “ pour quelqu'un qui adore les bonbons et qui arrive là, partout tu vois des bonbons et tu veux tout manger mais quand tu manges tout, tu deviens malade. ”. Un second élément, mentionné par une faible minorité d’intervenants, est le fait que lorsqu’il faut prendre des décisions difficiles les personnes impliquées ont tendance à chercher et s’orienter vers une personne responsable car cela rend la situation plus simple, il faut donc selon eux se méfier de la tentation de revenir à un système plus hiérarchisé.

Par rapport aux difficultés encourues, un facteur important pour au moins un tiers des personnes, se trouve être la capacité à faire des réunions peu fréquentes et courtes. En effet, dans les différentes ASBL interviewées des outils (maître du temps, ordre du jour, ...) sont mis en place afin de palier à cette difficulté. Olivier Roisin nous confiait que “ la plupart du temps, dans les réunions, on essaie de simplifier et de comprendre, de gérer les tensions. ”. Pour favoriser la concentration lors de réunions, Laurence Adam nous parlait d’une solution originale, “ Notre réunion d’équipe son début c’est 10h30 et c’est pour être collectivement là de la manière la plus à 100%. Comme ça ceux qui ont plus de difficultés à démarrer le matin sont à l’aise et sont là. ”.

Enfin, lors de son entretien, une autre collaboratrice mentionne également trois autres éléments, à savoir, la difficulté de maintenir la confiance bâtie au fil du temps, celle de garder les mêmes ambitions communes ainsi que celle de mettre de côté ses affinités personnelles au profit de l’organisation. Ces trois derniers éléments furent également mentionnés lors de trois autres entretiens. Enfin, pour au moins deux tiers des personnes rencontrées, dont Laurence Adam, travailler sous un mode collaboratif requiert “ beaucoup de d’échanges de pratiques, de

questionnements, de remises en question sur notre propre organisation et notre propre manière de travailler.”.

9.1.1.c Spécificités des ASBL

Maintenant, il convient d’aborder l’impact de l’organisation particulière que représente l’association sans but lucratif, ainsi que les divergences qu’elle implique par rapport à d’autres formes organisationnelles, selon les propos tenus lors des entretiens. D’une part, nous avons entendu des avis très positifs, provenant d’une large majorité des intervenants, sur l’apport de l’entité qu’est l’ASBL quant à la construction et au maintien de la gouvernance collaborative et de la durabilité. D’autre part, une proportion minime des opinions sont plus mitigées et une seulement s’est manifestée négativement à ce propos.

Débutons par les perceptions positives, selon madame Zaré, “ être dans une ASBL aide, jusqu’à un certain point, à mettre en place le collaboratif et le durable ”. Cette perception sans réelle réserve se reflète chez un cinquième des personnes interrogées.

En outre, un tiers des collaborateurs rencontrés considère que travailler dans une ASBL contribue à la mise en place de la durabilité et de la gouvernance collaborative, tout en admettant que pratiquer ces deux derniers conjointement est possible dans une autre forme organisationnelle (entreprise privée, institution publique ...). Néanmoins, ces personnes restent d’avis que c’est moins compliqué au sein d’une ASBL. Madame Adam, enchéri en disant ceci, “ ça me semble compliqué si c’est le profit financier qui est uniquement le moteur sans se préoccuper justement de l’environnement et sans se préoccuper des gens. Je crois que c’est plus facile dans une ASBL. ”. À côté de cela, cette dernière ajoute une certaine nuance, comme d’autres personnes, représentant environ un quart des entretiens, en disant que ce qui importe c’est le style de modèle que l’on souhaite adopter.

Madame Cloutier rejoint l’avis d’environ un quart des membres, selon lesquels ce n’est pas vraiment la forme d’ASBL, mais le profil des personnes, qui favorise l’adoption de la durabilité et de la gouvernance collaborative. Elle nous confiait ceci, “ Je pense que ça peut s’appliquer à toutes les entreprises, mais que ça ne convient pas à toutes les personnes donc, quelque part le mode d’autogestion, sélectionne les personnes qui veulent participer à ça. ”. Cependant, ces personnes maintiennent qu’être dans une ASBL, contribue en partie à l’adoption d’une gouvernance collaborative et durable.

À peu près un cinquième des membres interrogé abordait par ailleurs, la taille comme caractéristique déterminante plutôt que la forme organisationnelle. Selon les dires de Sébastien Guillaume,

“ dans le monde associatif, les gens ont un mindset qui est peut-être plus facilement tourné vers du participatif, mais pas pour autant. On en a eu des gens qu'on employait et qui voyaient l'ASBL comme n'importe quelle autre société, [...] Plus l'ASBL est petite, plus le travail collaboratif et participatif va être simple parce que les interactions entre les gens vont être plus riches, moins importantes à partir du moment où l'ASBL commence à grossir. [...] Est-ce que ce n'est pas plutôt la taille de l'entreprise qui fait plutôt que le fait d'être en ASBL ? [...] le fait d'être en ASBL fait que les gens ont peut-être un système de pensée associatif qui est peut-être plus développé. ”.

Puis, Une autre intervenante cite, en plus de cela, le pouvoir de la volonté qui joue un rôle déterminant peu importe la forme organisationnelle choisie, opinion partagée par environ un tiers des personnes interviewées.

Seul Jo Van Cauwenberg prétend que la structure de l'ASBL “ ajoute seulement des couches ”. Il a, de plus, l'impression que “ ça demande encore plus d'effort, le travail collaboratif ”. Être “ alignés ”, s'avère donc être une nécessité selon lui.

9.1.1.d Perceptions du lien systémique entre gouvernance collaborative et durabilité

En dernier lieu, la vision de la majorité des personnes interrogées sur le lien entre la gouvernance collaborative et la durabilité dans sa globalité, est que les deux font partie de la même approche de la gestion. De fait, malgré que les termes utilisés soient différents en fonction de la personne interrogée, il semblerait que toutes convergent en disant qu'il existe un lien direct entre la gouvernance collaborative et le caractère durable.

Pour plus de la moitié des personnes rencontrées, ces deux éléments vont en effet de pair et devraient être en symbiose à tout moment. Par exemple, madame Zaré, souligne ce point en expliquant que, pour elle, la gouvernance collaborative et le caractère durable contribuent tous les deux à la création d'un avenir meilleur. Elle répète ainsi, par la suite : “ Je trouve que tout est lié, le caractère social, bien être, le caractère durable et la gouvernance collaborative. Je trouve que c'est un cercle vertueux et vicieux à la fois, l'un ne fonctionne pas sans l'autre et l'autre a toujours besoin de son prochain pour pouvoir fonctionner. ”. Une autre intervenante partage ce même avis en ajoutant que si nous voulons que les organisations soient durables, il faut qu'il y ait une forme de gouvernance collaborative.

L'avis d'un intervenant en particulier est un peu plus détaillé que celui des autres personnes interviewées. Tout d'abord, il considère que la gouvernance collaborative permet d'être plus agile et de pouvoir "rebondir" face à l'environnement. Ensuite, il estime que la collaboration permet de mettre du sens et donc une structure dans ses propres valeurs. Ceci mènerait, selon lui, plus rapidement et efficacement à une conscience durable, un aspect social et une éthique. La gouvernance collaborative apparaîtrait donc, d'après lui, comme un ensemble d'outils pouvant être au service de la durabilité, mais également d'autres systèmes comme de l'ultralibéralisme. Ce qui démontre l'importance de l'état d'esprit de départ. En bref, d'après lui, pour être durable il faut du collaboratif, parallèlement, pratiquer le collaboratif implique souvent une plus grande durabilité. En ses mots, il explique que : "durable sans collaborer, je n'y crois pas. De mon expérience en tout cas, je crois que ça ne marche pas, si tu veux développer une association de manière durable, la pérenniser et être accord avec l'humain et le développement durable t'arrives aux gouvernances collaboratives."

Outre cela, un peu moins de la moitié restante nuance un peu ses propos. Pour un cinquième seulement des intervenants, le fait que nous ayons un mode de pensée plus durable ne signifie pas nécessairement une pratique de la gouvernance collaborative. Cependant, ces personnes restent toutes deux convaincues qu'un système collaboratif ne pourrait pas fonctionner sans un mode de pensée durable. En d'autres termes, selon ces personnes, la gouvernance collaborative implique la durabilité mais l'inverse n'est pas toujours vrai.

Parallèlement à cela, un autre cinquième des intervenants semble considérer l'inverse. En effet, l'une de cette collaboratrice expliquera que, d'après elle, une organisation ne saurait pas être totalement durable sans un système collaboratif.

Nous voyons donc que pour au moins les trois quarts des personnes interrogées, un lien fort existe entre caractère durable et gouvernance collaborative. Voilà pour ce qui est de la structure, des dangers et difficultés, des aspects propres aux ASBL et de la perception du lien global entre durabilité et gouvernance collaborative. Durant les sections suivantes, il sera question de l'analyse de ce que les personnes interrogées perçoivent du lien entre la gouvernance collaborative et chaque composante du caractère durable. La section suivante abordera d'ailleurs la gouvernance collaborative et le caractère social de la durabilité.

9.1.2 People

En ce qui concerne le lien entre la gouvernance collaborative et l'aspect social de la durabilité (le 'P' de People), de nombreux éléments furent soulignés lors de ces entretiens, ceux-ci seront repris dans les différentes sous-sections ci-dessous. Il sera question de l'importance des valeurs, du besoin de cadre et de structure, du bien-être, de la collectivité, de l'importance du leader et finalement de l'épanouissement privé et professionnel.

9.1.2.a Importance des valeurs dans la collaboration

Lors de nos entrevues, l'importance de plusieurs valeurs fut soulignée par toutes les personnes. Premièrement, en ce qui concerne l'autonomie, la liberté et l'égalité, tous les interviewés ont souligné l'importance de celles-ci et, entre autres, d'une autonomie totale ou avec consultation du groupe lorsqu'il s'agit de décisions impactant l'entièreté des personnes de celui-ci.

Sans l'autonomie, l'égalité et la liberté de mouvement qu'apportent la gouvernance collaborative, l'entreprise pourrait, selon la majorité des personnes interrogées, moins bien perdurer dans le temps. En effet, selon une des personnes interrogées, l'importance de la prise de décisions à chaque niveau, à l'initiative des collaborateurs serait primordiale. Elle explique que lorsque les personnes se sentent impliquées et en accord avec les décisions prises, elles sont plus enclines à travailler pour l'évolution et la pérennité de l'organisation. À côté de cela, 3 autres personnes partagent le même avis quant à l'importance de l'autonomie de décisions. Elles ajoutent même le respect qu'apporte cette sollicitation d'avis. Selon madame Reniers, "Pour moi, c'est très important parce que je trouve que c'est dans une organisation, dans une entreprise, un signe de respect vis-à-vis des collaborateurs, que tout le monde soit vu et entendu.". À l'inverse, selon la majorité des personnes interrogées, un collaborateur qui ne sent pas que son avis compte et est sollicité aura tendance à ne pas s'impliquer à 100% dans son travail, ni à prendre les meilleures décisions d'un point de vue organisationnel. Dans des cas extrêmes, celui-ci pourrait aller jusqu'à quitter l'organisation où il ne se sent pas intégré. De par cette dernière constatation et celles des quatre personnes citées, nous pouvons conclure que sans l'autonomie, l'égalité ou la liberté de mouvement, notamment liées à la prise de décision, une organisation limite fortement sa pérennité.

Pour un autre tiers des personnes interrogées, ces aspects comportent également d'autres côtés, tout aussi importants. Elles évoquent notamment le renforcement des responsabilités de tout un chacun, qui accompagnent ce partage de pouvoir. Sur ce sujet, le fait qu'en gouvernance collaborative, la responsabilité va jusqu'à ce que chacun est responsable de

ce qu'il dit ou de ce qu'il ne dit pas, fut aussi abordé. Une des autres personnes soulignant également ce point, explique que cette coresponsabilité demande une bonne communication, mais que cela est moins stressant par rapport à une structure plus hiérarchique.

Parallèlement à cela, l'égalité serait difficile à atteindre pour une seule des personnes interrogées, car chacun possède des compétences propres que tout le monde ne doit pas vouloir tout faire et qu'il faut accepter les limites de ses compétences. Selon monsieur Guillaume,

“ dans le système participatif, il faut 2 fois plus de cadres que dans n'importe quel autre système, parce que dans le système pyramidal [...] on fait du top down, ici on essaie de faire du bottom-up mais on ne peut pas tout le temps faire les 2, ça dépend des sujets. ”.

De plus, dans les valeurs mentionnées, le besoin d'agilité des personnes pour que la gouvernance collaborative fonctionne tel que décrite précédemment fut soulevé par 2 des personnes interviewées. Par agilité, madame Adam sous-entend " à la fois une capacité d'action, de réflexion, de questionnement, d'évaluation. ". La manière de traduire les valeurs communes et les responsabilités, serait différente dû aux visions et points de vue différents. Il faut donc pouvoir être agile afin d'accepter le point de vue de l'autre et que tout le monde soit égal, autonome et libre. La reconnaissance des spécificités de chacun que cela demande permettrait, également, de développer ses compétences et d'avancer ensemble en termes d'intelligences multiples. En outre, cette organisation d'autonomie, de liberté et d'égalité serait plus juste, selon une des personnes interrogées. En effet, le fait que chacun fasse ce pour quoi il a des compétences, combiné à la reconnaissance de ces spécificités laisserait plus de place au droit à l'erreur.

Un autre point soulevé, par une personne interrogée, sur ce sujet, est le fait que la sollicitation systématique comporte néanmoins l'aspect négatif de ne pas pouvoir agir au moment où on le souhaiterait. Monsieur Guillaume illustre ceci en expliquant que lorsque l'on veut entreprendre des actions impactantes, “ on peut rêver de certaines choses la nuit, par contre, il faut demander aux autres si on peut le faire le jour. ”.

Le dernier point supplémentaire amené au sujet des valeurs communes d'autonomie, liberté et égalité, est celui de sentiment valorisant de juste place qu'elles apportent. Madame Andrietti décrit, entre-autres, ceci en développant le fait que cette structure qui laisse place à la prise d'initiatives, “ permet de me sentir, d'être à ma juste place, d'avoir la maîtrise de ce que je fais ou de ce que je dois faire, d'avoir une clarté sur les missions et un cadre qui est assez clair et qui peut se reclarifier. ”. Elle exprime par-là, que malgré l'autonomie, un cadre reste

nécessaire à la réalisation d'une bonne gouvernance collaborative, mais que c'est cette gouvernance par la suite qui permet le maintien du cadre.

Concernant les valeurs de motivation et de confiance, essentielles à la gouvernance collaborative, plusieurs éléments furent mentionnés lors de nos entretiens.

Pour commencer, plus de la majorité des personnes ont cité l'augmentation de fidélité, de motivation et de confiance en soi que procure ce système de gouvernance. Le sentiment d'être écouté et impliqué aurait en effet un impact considérable sur ces dernières et permettrait une plus grande motivation à rester et faire perdurer l'entreprise sur le long terme. Par exemple, d'après madame Zaré,

“ Dans un environnement où on ne prend pas en compte ton avis, tu te sens un peu abandonné. Tu n'es pas motivé, Tu es démotivé. Mais quand on prend en compte ton avis, tu te sens motivé, tu te donnes plus et tu es prêt à tout faire en fait pour que tout aille bien donc c'est que du positif. ”.

S'agissant de la motivation, toutes les personnes interrogées ont évoqué la nécessité d'avoir la volonté de travailler dans un système collaboratif. De fait, le mode de gouvernance collaborative ne correspondrait pas à tout le monde et obliger quelqu'un à travailler dans un système collaboratif serait contre-productif. Par exemple, madame Cloutier soutient cette idée en expliquant que,

“ Je pense que ça correspond pleinement à un type de personnes. Il y a des personnes qui ne se retrouveront pas du tout dans la dynamique participative. Il faut être conscient que quand on fait un petit geste c'est pour l'ensemble de tous et ce n'est pas sa personne qui va être reconnue et mise en évidence. ”.

Une des personnes interrogées va plus loin en ajoutant que la volonté de travailler en collaboratif, doit bien-sûr être présente, en appuyant sur l'importance du sens et des valeurs, de la vision et de la volonté commune. Mais qu'afin de parvenir à une gouvernance collaborative ou une autogestion efficace, il ne faut pas négliger le fait qu'il est nécessaire que les personnes impliquées apprécient la gestion.

Par rapport à la motivation, un lien entre le caractère social de la durabilité et la gouvernance collaborative mis en avant par les personnes interrogées lors des entretiens, fut les différentes motivations qui se rapportent à l'envie d'améliorer l'aspect social et éthique de l'ASBL. En effet, plusieurs motivations, telles que la nécessité de la transparence de

l'information ainsi que les pratiques et les outils mis en place pour l'organisation ou le bien-être, se trouvent instaurées dans les ASBL questionnées. Ces sources de motivations sont mises en place, afin que les personnes puissent se sentir mieux au sein de l'organisation, y restent plus longtemps tout en s'épanouissant, et donc la rendent plus durable.

En ce qui concerne la confiance, dans nos interviews il apparaît qu'un système de gouvernance collaborative ne pourrait pas être viable sans confiance. En effet, pour la majorité des personnes interrogées, afin qu'un système collaboratif puisse fonctionner de manière efficace et que tout le monde prenne des décisions, il est nécessaire qu'une confiance totale soit accordée à toutes les personnes impliquées. Par exemple, madame Cloutier explique qu'en gouvernance collaborative “ à partir du moment où on nous a donné une mission, on nous fait confiance, comme nous, on fait confiance aux autres qui ont une autre mission et on va les soutenir là-dedans. ”.

9.1.2.b Besoin de cadre et de structure

À côté des valeurs importantes, un lien supplémentaire entre l'aspect social de la durabilité et la gouvernance collaborative ressorti lors de nos entretiens, fut le besoin de cadre et de structure via des efforts indispensables au maintien et à l'évolution positive de celle-ci.

Le besoin de cadre et de structure fut évoqué lors de la majorité des entretiens. En effet, selon les personnes interrogées, une gouvernance collaborative ne saurait pas être maintenue sans une organisation claire et adéquate. De plus, pour effectuer la sollicitation d'avis évoquée précédemment, la nécessité d'une clarté des rôles et du cadre de travail semble primordial. Selon monsieur Van Cauwenberg,

“ bien sûr, il faut une structure. Non, on n'est pas une famille, on est une association qui doit vivre et survivre, qui doit gérer ses projets toujours avec des bailleurs de fonds parce qu'on a très peu de fonds propres en fait. Donc on dépend très fortement aussi de tous les partenariats qu'on fait avec d'autres pouvoirs publics et secteur privé. Et donc cette relation, gestion de projet doit être faite. Et pour ça, on a besoin de structure aussi. Une structure avec des services de soutien parce que pour moi le noyau, c'est vraiment ceux qui font le travail sur le terrain. ”.

A côté de cela, l'organisation de la transparence de l'information semble également primordiale pour la clarté du cadre. Nous évoquerons dans cette sous-section son importance pour le côté social de la durabilité et détaillerons la circulation de l'information dans la section suivante.

Tout d’abord, pour plus de la moitié des répondants, un élément essentiel à une bonne gouvernance collaborative se trouve être une bonne communication. Assurément, il est crucial pour eux, afin de pouvoir permettre une relation de confiance et une gestion collective, que la communication soit bonne et transparente au plus haut point. Différents canaux d’informations sont donc mis en place dans chaque ASBL questionnée afin que l’information soit la plus transparente possible. De plus, une information transparente permettrait une plus grande concentration sur les tâches importantes pour soi, en se déchargeant des informations inutiles, et à d’autres idées de pouvoir émaner pour continuer à faire évoluer l’ASBL. Par exemple, monsieur Roisin évoquait un outil utilisé chez Mouvance,

“ on a un répertoire des membres où on a détaillé tous les membres, les coordonnées et aussi les rôles que chacun gère. Et donc les contacts à l’interne se prennent très rapidement et très facilement. Il n’y a pas besoin de l’aval de quelqu’un et donc il y a beaucoup d’entraide qui s’organisent comme ça, je dirais. ”.

Par ailleurs, la transparence de l’information permettrait, selon la moitié des personnes interrogées, de rendre l’organisation plus durable dans le sens où les informations ne disparaîtraient pas au moment où une personne quitte l’ASBL. Selon madame Andrietti,

“ ça permet aussi une belle transmission, [...], le jour où une personne s’en va ou de décide de quitter le GT, la transmission sera plus fluide. Oui, il y a une vraie trace qui est là et donc ça donne un cadre très clair de ce qui a été fait jusqu’à présent. Donc effectivement ça permet de de raccrocher après assez vite.”

Pour les efforts indispensables au maintien du cadre et de la structure, plusieurs éléments furent mentionnés lors des interviews réalisées.

Tout d’abord, la moitié des personnes ont notamment évoqué le besoin de formation. L’utilité de la formation en gouvernance collaborative du leader ainsi que des membres de l’ASBL, via des formations de dynamique participative ou de communication non-violente fut souligné afin que la durabilité de l’ASBL ne soit pas impactée. Sébastien Jacques a indiqué, quant à lui, la nécessité de former les collaborateurs à la gestion.

Ensuite, tel que mentionné précédemment, la majorité des personnes interrogées évoquent le fait que pouvoir maintenir une gouvernance collaborative fluide nécessite une structure et une répartition claires du rôle des personnes. Un exemple mentionné lors d’une entrevue est le fait que grâce à cette rigueur de nombreux conflits sont évités. Pour madame

Adam, en plus de l'aspect pratique, les valeurs de l'institution doivent aussi ne pas être oubliées dans la clarté de l'organisation. Il est nécessaire que celles-ci soient “ écrites de manière simple, dans le but de faire un transfert le plus transparent, mais aussi de pouvoir noter notre engagement par rapport à comment on veut défendre l'action. ”.

Enfin, l'effort personnel demandé semble être important. Pour plus d'un tiers des personnes interrogées, cette gouvernance demanderait plus d'énergie, d'investissement personnel et de remise en question. Par exemple, selon Sébastien Jacques, “ généralement, il faut qu'on passe par des crises pour se rendre compte de ce qu'il faut mettre en place et de ce qu'il faut changer et des mauvaises décisions qu'on a prises, mais on l'accepte ensemble. Je pense qu'on apprend ensemble. ”.

9.1.2.c Bien-être

Au-delà des outils de communication, des pratiques et autres outils servant à l'organisation des ASBL ou aidant à améliorer le bien-être des membres, semblent être présents dans toutes celles interrogées. Ces outils et pratiques permettent notamment d'être des sources de motivations pour faire évoluer l'aspect social et éthique et ainsi, de fortifier l'aspect durable des ASBL.

Les personnes interrogées ont, tout d'abord, mentionné l'importance des petites attentions et des gestes spéciaux qui, au premier abord, paraîtraient anodins, mais lorsque mis en place, ont un impact concret sur l'épanouissement, le bien-être, la reconnaissance et donc sur la durabilité. Par exemple, selon madame Cloutier,

“ Moi, c'est bête à dire, mais une chose qui m'a étonnée c'est quand je suis arrivée le premier jour, on m'a déjà donné la clé du lieu, chose que moi j'ai mis 3 ans à avoir dans mon autre lieu, donc c'était vraiment. Je n'avais pas encore signé mon contrat, j'avais déjà la clé d'ici et pour moi, c'était un symbole très fort. ”.

Bien que présentes dans toutes les ASBL interrogées, les pratiques établies afin d'améliorer le bien-être des personnes diffèrent en fonction des entités à cause des besoins différents des personnes qui les composent. Ce bien-être peut être augmenté grâce à la collaboration. En effet, les pratiques mises en place par et pour les membres, permettent notamment à ceux-ci de bénéficier de ce qui leur paraît nécessaire pour améliorer leur bien-être et continuer à s'épanouir. Par exemple, les personnes travaillant chez GoodPlanet ont cité un réaménagement des bureaux avec cloisonnement de certains espaces et isolement phonique,

une politique de bien-être avec un baromètre, un entretien baromètre individuel et une flexibilité quant au télétravail.

A côté des pratiques mises en place uniquement pour le bien-être, des outils servant à l'organisation de la gouvernance collaborative, et permettant également la continuité de celle-ci et donc sa durabilité sont utilisés dans au moins trois des ASBL. Ces outils, bien qu'ils ne soient pas mis en place pour le bien-être à proprement parlé, influencent grandement celui-ci. Les dispositifs permettant la prise de décision rapide tels que les groupes de travail avec des médiateurs, les rituels lors des réunions comme les tours de paroles ou la gestion du temps portée par une personne en particulier, en sont de bons exemples. Selon madame Adam, chez Article27 Bruxelles,

“ On utilise beaucoup d'outils qui mobilisent différentes intelligences. Ça, c'est quand même important à dire. Par exemple, ça commence toujours par une intention, il y a des tours de parole systématiques et pour ça il y a différents outils que vous pourrez trouver et qui sont à disposition pour faire prendre des décisions ou se mettre au travail et cetera. ”.

9.1.2.d Collectivité

Un quatrième lien, souligné lors des entretiens et rejoignant ceux mentionnés précédemment, fut la capacité de la gouvernance collaborative à contribuer à promouvoir la durabilité grâce à la collectivité. En effet, d'après la majorité des répondants, les problèmes complexes peuvent être plus facilement résolus grâce au travail collectif, tout en garantissant que les solutions prises soient justes, équilibrées et tiennent compte des impacts à long terme. Pour ceci, deux tiers des personnes ont mentionné l'apport et la richesse de l'intelligence collective ainsi que des interactions et de l'entraide que cela peut amener tout comme le fait de pouvoir changer de point de vue et réfléchir autrement. Pour monsieur Van Cauwenberg, “ On est beaucoup dans la théorie aussi de l'intelligence collective et c'est ça qu'on essaie dans la mesure du possible aussi de mettre en pratique parce que personne, ne sait mieux prendre des décisions à son niveau, que celui qui est là tous les jours, qui connaît bien la matière. ”.

Une des personnes interrogées apporte néanmoins une nuance à cet apport de l'intelligence collective. Bien qu'étant convaincu que la collectivité suscite de meilleures solutions, il mentionne également le fait qu'il ne faut pas oublier la complexité de la prise collective de “grandes” décisions dans de (trop) grands groupes et de les porter d'une seule voix. L'écart entre les points de vue des anciens et des nouveaux membres peut également parfois être conflictuel. Dans l'une des ASBL, le problème du grand nombre est toutefois résolu

grâce à des représentants de secteurs. Ceux-ci servent à diminuer le nombre de personnes qui vont prendre les décisions. L'avis de tous serait cependant conservé, car les représentants de secteurs posent au préalable les bonnes questions à leur base et une décision commune est trouvée en petit comité, avant d'aller la représenter.

D'autre part, différents aspects de la gouvernance collaborative permettant de promouvoir la durabilité furent également mentionnés lors de trois entrevues. Tout d'abord, la gouvernance collaborative pourrait aider à stimuler les personnes à être bénévoles. En effet, grâce à l'autonomie, la liberté et aux responsabilités que procurent cette gouvernance, les personnes seraient plus motivées et donc plus enclines à s'engager. Ensuite, la notion de réunions collectives ne servant qu'à la prise de décisions impactant tout le monde, utilisée dans trois des ASBL interrogées, permettrait une optimisation de celles-ci et finiraient donc par aider les ASBL dans leur durabilité, grâce notamment à un gain de temps. Enfin, Pour une des ASBL dont la mission sociale est l'éducation durable, il serait beaucoup plus complexe de la réaliser en travaillant dans un autre système que la gouvernance collaborative. Selon madame Zaré,

“ Il n'y a pas de filtre donc je pense que cette gouvernance collaborative nous aide beaucoup à transmettre des messages dans les écoles, dans le milieu B2B, dans les entreprises et un peu partout dans les milieux qu'on touche en fait. Sans elle je pense que ce serait plus compliqué. ”.

9.1.2.e Importance du leader

Un autre lien entre la gouvernance collaborative et l'aspect social de la durabilité rapporté par toutes les personnes interrogées, fut la nécessité d'avoir un leader impliqué, adaptatif et transformationnel. Effectivement, d'après les répondants, afin d'adhérer à une gouvernance collaborative et à la durabilité, un leader prônant l'évolution et mettant en avant la théorie collaborative, est indispensable. Par exemple, pour madame Zaré, “ je pense que c'est le principal en fait. Donc c'est une question de personnalité selon moi. À mon sens, je pense que c'est Jo qui fait en sorte que cette gouvernance collaborative règne au sein de l'organisation.”

Pour la majorité des répondants, le leader est quelqu'un qui dirige, mais qui doit également pouvoir donner une direction à suivre. Il doit pouvoir garder le cap lors des moments de doutes, aider ses collaborateurs à faire de même et faire en sorte que les actions qui sont prises respectent l'objectif et la mission de l'ASBL. Un cinquième des personnes ajoute

également à cela que certains éléments, dans le quotidien, doivent être mis en place par le leader pour pouvoir faire évoluer l'ASBL. Par exemple, la mise en place de groupes de travail, les rituels en réunion, les différents canaux d'informations, etc. Pour madame Andrietti,

“ Dans le maintien et l'évolution, c'est toutes les petites choses du quotidien qui sont importantes, comme les champs de compétences qu'on respecte, le Trello qui nous aide. Ah oui et aussi les groupes de travaux qui ont été mis en place. ”.

Deux autres personnes évoquent également les idées précédentes, mais insistent quant à eux, prioritairement sur la fundamentalité du leader, qui doit se former et doit former l'organisation à la gouvernance collaborative. De plus, ils abordent la nécessité de l'acceptation, le fait que celui-ci n'ait pas un regard sur tout ce qui se fait au sein de l'ASBL et que certaines choses avancent et se concrétisent sans lui.

9.1.2.f Épanouissement

Finalement, le dernier lien entre le caractère social de la durabilité et la gouvernance collaborative souligné lors de nos interviews fut l'épanouissement personnel et professionnel des personnes. Que ce soit par rapport au leader ou à toutes les autres personnes impliquées dans l'ASBL, tous les répondants s'accordent à dire que la gouvernance collaborative est bénéfique pour l'épanouissement privé et professionnel. Cela engendrerait donc également plus de durabilité car les personnes resteraient plus longtemps au sein de l'organisation et continueraient à travailler pour que l'ASBL perdure et fonctionne correctement.

En ce qui concerne le leader en particulier, un instrument est mis en place dans une des ASBL interrogées, spécifiquement afin que celui-ci ne soit pas surmené. Cet instrument est le rôle de surveillant Burn out, qui fut créé afin de prendre soin de la santé mentale du leader et que son épanouissement professionnel n'empiète pas sur sa vie privée. Pour monsieur Roisin, “ quand on a reconfiguré l'organe d'administration un des rôles qu'eux ont demandés et qu'en fait, je leur suis très reconnaissant d'avoir demandé, c'est de me surveiller pour éviter le Burn out. ”.

Pour ce qui est de l'épanouissement de toutes les personnes impliquées dans les ASBL pratiquant la gouvernance collaborative, toutes les personnes interviewées ont évoqué l'idée que l'épanouissement personnel est fortement impacté par le fait de sentir que l'on œuvre ensemble pour la collectivité. Pour plus de la moitié des répondants, ce système aide d'une part, à l'épanouissement personnel car cela permettrait, entre autres, de mieux supporter la pression et d'autre part, dans la carrière grâce aux prises de responsabilités et aux occasions de

se former à de nouvelles compétences. À cela s'ajoute une plus grande prise en compte des problèmes privés et de leur impact sur le professionnel, comme les situations d'enfants malades. Pour certaines personnes, telle que Laurence Adam, ces apports ne sont possibles que grâce au fait que le personnel et le professionnel se mélangent fortement en gouvernance collaborative. Elle décrit ceci en expliquant que

“ la considération de chacun et chacune dans sa diversité, dans les apports divers, ça c'est quelque chose qui est riche aussi pour le personnel et le professionnel. Et mobiliser les compétences qui nous sont propres, si on a envie de le mettre au service de la communauté et de les partager dans le professionnel qu'elles puissent l'être. Si on n'a pas envie, on n'a pas envie mais si on en a envie et bien que tout ça puisse s'exprimer. Parce qu'il y a peut-être là cette force-là, c'est qu'il n'y a pas tant de distinctions entre l'être personnel et l'être professionnel. C'est ça peut-être qui relie l'ensemble des gens qui s'inscrivent dans la dynamique participative, cette considération-là, on est un être humain complet. ”.

Pour une autre personne, bien qu'il y ait un mélange entre vie professionnelle et vie privée, la gouvernance collaborative permettrait quand même à chacun de trouver sa place et de pouvoir avoir un équilibre entre le travail et le privé. Elle explique par là l'impression de stabilité, et perçoit une lenteur de réflexion qui amène l'esprit à pouvoir toujours évoluer sans pour autant toujours vouloir plus.

Enfin, les différentes raisons, mentionnées dans les paragraphes précédents, se rapportent à l'envie d'améliorer l'aspect social et éthique, et permettent avant tout l'écoute et la compréhension des besoins des personnes impliquées dans la vie des ASBL. Elles peuvent ensuite y répondre, en mettant en place certaines pratiques afin que les personnes évoluent dans le bon sens, et qu'elles-mêmes puissent évoluer de manière durable.

En conclusion, pour toutes les personnes interrogées, un lien solide existe entre la gouvernance collaborative et le caractère social de la durabilité. Nous avons vu dans cette partie que de nombreux éléments furent soulignés lors de nos interviews. Tout d'abord plusieurs valeurs, telles que l'autonomie, l'égalité, la liberté, la motivation et la confiance semblent primordiales au bon fonctionnement de cette gouvernance et impacterait sa durabilité. Ensuite, Un cadre et une structure clairs s'avèrent indispensables au bon fonctionnement et à la durabilité de ces ASBL. En effet, un cadre est nécessaire à la réalisation d'une bonne gouvernance collaborative, mais c'est cette gouvernance par la suite qui permet le maintien du cadre. De plus, le bien-être des personnes pourrait fortifier l'aspect durable et la notion de

collectivité faciliterait la résolution de problèmes complexes. Enfin, les deux dernières sous-sections ont démontré qu'un leader impliqué est indispensable à la mise en place et au maintien de cette gouvernance collaborative et que cette forme de gouvernance accroîtrait l'épanouissement personnel et professionnel des personnes la pratiquant.

Tel que mentionné, la prochaine section abordera la circulation de l'information et son lien avec la gouvernance collaborative.

9.1.3 Circulation de l'information

Nous allons maintenant analyser quel est le lien que les personnes interrogées ont fait entre la gouvernance collaborative et la circulation de l'information. Nous aborderons l'importance de la transparence ainsi que l'utilité d'une bonne circulation de l'information.

De presque l'unanimité des entretiens, il ressort une forte corrélation positive entre la gouvernance collaborative et une circulation efficiente et transparente de l'information. Le lien entre le caractère économique global (le P de ' Prosperity ') et la gouvernance collaborative, semble quant à lui, être plus complexe à avérer. C'est pourquoi il sera abordé dans une autre section. Pour rappel, la circulation de l'information fait partie intégrante de la dimension économique du caractère durable.

9.1.3.a Transparence

À l'unanimité, les membres de chacune des organisations contactées confirment l'importance primordiale d'une bonne communication et d'une transparence presque totale. Celles-ci sont d'ailleurs considérées comme de meilleure qualité grâce à la gouvernance collaborative, selon les deux tiers des membres interrogés. Au-delà de la confiance mutuelle que cela confère, cela permet également de favoriser l'implication et la motivation des collaborateurs. Camille Cloutier ajoutait d'ailleurs que la transparence de l'information permet une plus grande facilité et efficacité du travail quotidien, " En fait comme tout est toujours quelque part où on a accès, il n'y a aucune information qui est caché et donc ça facilite le travail de tout le monde. ”.

Alice Andrietti, partageant l'avis de quatre autres personnes, enchéri en abordant l'autre face de la pièce, si la transmission de connaissances n'est pas suffisamment formalisée, lorsqu'une personne s'en va, tout le savoir part avec elle. Nous l'avons également abordé dans la partie people :

“ Avec des backups en plus, on a le réseau avec nos fichiers qui sont sur le réseau partagé, [...] ça permet effectivement aussi de faciliter cette transmission et cette

communication par rapport au projet et de transmettre en fait une matière. On produit un travail au service d'une action et puis à un moment donné, voilà, ça se retrouve, ça se mutualise. [...] il y a des associations qui effectivement ne travaillent pas forcément de cette manière-là, et alors s'il y a une personne qui s'en va en fait on ne sait plus rien. Si la personne n'est même pas là pour faire une transmission, en fait c'est coupé. Il n'y a plus rien qui passe et donc on doit limite recommencer de zéro, alors que là nous pas du tout. ”.

De nombreux outils sont employés dans les différentes ASBL pour éviter ce risque et faciliter la circulation de l'information. Parmi ces outils, la moitié des intervenant a mentionné “SharePoint”, “Triodos” ainsi que “Trello” et “Teams”. En parlant d'outils, Sébastien Guillaume approchait en outre un problème relatif à la technologie, la fracture numérique. D'autant plus perceptible durant la pandémie mondiale et son confinement, d'où l'importance des propos que nous évoquons plus haut dans cette section, l'information doit être transparente mais également claire dans la façon dont elle est transmise et pourquoi elle l'est de telle ou telle manière.

9.1.3.b Utilité

Nous le disions précédemment, dans les ASBL, de nombreux outils sont mis en place pour favoriser la communication (réunions thématiques, différents canaux de communication dont Teams et SharePoint, Salesforce ...). Mais le plus original que nous ayons entendu lors des interviews reste la newsletter interne, le “Good News”, dont un extrait se trouve en annexe. Cet outil original de communication permet de tenir les membres informés, mais il permettrait également de créer une forme de connexion entre eux. Celui-ci est selon Jo Van Cauwenberg,

“ une sorte de feuille de contact interne en fait, dans lequel il y a aussi des rubriques fixes et que tout le monde dans l'équipe reçoit et qu'en principe est obligé de lire parce qu'il y a aussi des infos essentielles dedans. [...] Il y a aussi des histoires, si quelqu'un a eu un bébé ou s'est marié ou n'importe, c'est aussi dedans. ”.

Selon plus de la moitié des personnes interrogées, une mauvaise circulation de l'information crée des tensions, installe une ambiance néfaste à la collaboration et n'incite pas les membres à avoir confiance. Dans plus de la moitié des entretiens, une mauvaise compréhension de l'information, souvent liée selon eux à une mauvaise communication en amont, est considérée comme un frein au bon fonctionnement d'une gouvernance collaborative et durable. Sébastien Guillaume, évoque cette nécessité d'une compréhension commune par les propos suivants :

“ Il faut que chacun puisse s'approprier cette compréhension et le pourquoi on communique ça comme ça ou pourquoi on communique ça comme ça. [...] C'est difficile de dire l'impact que la communication a sur le budget, mais par contre elle peut avoir un impact clairement désastreux à partir du moment où des choses mal comprises ou fausses sont véhiculées, ça a un impact négatif parce que ça a pour objectif de braquer les gens, de renfermer les gens. ”

Monsieur Guillaume ajoutait à cela la difficulté de communiquer avec un langage commun pour tous, sous peine notamment de confusions, d'incompréhensions voire d'erreurs. Il abordait le cas du budget : “ Quand on parle des sous, il faut qu'on parle tous le même langage et là c'est déjà la première chose qui est compliquée, c'est que les gens doivent comprendre ce que c'est qu'un bilan, ce qu'est un budget, un besoin en fonds de roulement, et cetera. ”. Communiquer est selon lui une sorte d’“éducation permanente”, trois autres personnes le rejoignent sur ce point. Passons à présent, au dernier “ P ”, celui de planet.

9.1.4 Planet

9.1.4.a Place de l'environnement

Approchons maintenant la connexion entre le caractère écologique (le P de ‘ Planet ’) de la durabilité et la gouvernance collaborative. Toutes les personnes que nous avons interviewées nous ont affirmé accorder une grande importance à l'écologie. La plupart nous a néanmoins confié ne pas avoir écrit “ sur papier ” et de manière formelle leur stratégie environnementale, ou bien encore que leur stratégie long terme était encore en cours de conception. Parmi les missions de trois des ASBL interrogées, l'écologie, même si considérée comme importante, n'est pas la première des priorités. Au sein de deux ASBL une charte serait toutefois en cours d'écriture.

Au sein d'au moins la moitié des ASBL, il existe d'ailleurs un groupe de travail dédié à la thématique de la durabilité environnementale. L'horizon est généralement de trois à cinq ans et est centrée sur la politique environnementale mais aussi sociale et économique. Seul l'ASBL GoodPlanet a pour objet social principal l'éducation à la durabilité. Cependant, celui-ci ne serait pas reflété formellement dans les stratégies de l'organisation. D'après madame Reniers, “ comme j'ai dit tout le monde chez nous a ce mindset de la durabilité. Je pense qu'on fait déjà très bien et c'est pour ça que ce n'était pas encore sur l'agenda dans notre stratégie, parce que c'était tout naturel pour nous. ”.

En outre, les trois quarts des personnes rencontrées confient cependant avoir plusieurs ambitions environnementales propres à leurs missions et à leurs projets. Madame Adam nous donnait d'ailleurs l'ambition propre à son organisation, “ le fait qu'on nuise le moins possible à la planète par notre action c'est quand même quelque chose qui fait partie de ce qu'on doit défendre, ça c'est sûr. ”. De plus, trois des quatre ASBL ambitionnent de sensibiliser un maximum la population à cette thématique et de continuer les efforts fournis par leurs membres. Parmi les objectifs visés, nous avons entendu plus de reporting sur les actions et stratégies liées à l'environnement, mais aussi une amélioration des transports, une prise en compte de toutes les parties prenantes et l'embauche de profils sensibles à cette optique.

Par ailleurs, les “ petits gestes ” quotidiens, constituent le réel cheval de bataille de quasiment toutes les personnes rencontrées. Alice Andrietti disait à ce propos, “ on fait quelques trucs dans la vie de tous les jours, comme trier nos déchets, prendre du café Oxfam et du papier recyclé, éteindre les lumières, essayer de se déplacer le plus possible en mobilité douce, etc. Mais tout ça ce n'est pas écrit quelque part ”. Les locaux de GoodPlanet, par exemple, se situent au sein de la *Brussels Sustainable House* qui est rattachée à une coopérative inquiète de l'impact environnemental. À côté de cela, l'ASBL Mouvance ne possède pas de locaux fixes et fonctionne donc majoritairement en distanciel afin d'éviter les déplacements.

Quant à la considération écologique, monsieur Jacques apportait la nuance suivante, il est impossible d'être sur tous les fronts en même temps, “ c'est petite pierre par petite pierre et on n'a pas des grandes aspirations écologiques, mais c'est quand même dans notre philosophie, dans notre manière de faire et dans notre contact avec les gens ”. Cet avis est partagé par environ la moitié des interviewés.

9.1.4.b Aspect collaboratif

Ensuite, abordons l'apport du collaboratif selon les membres des ASBL. D'après approximativement un tiers des membres interrogés, la gouvernance collaborative apporte la motivation d'être plus durable d'un point de vue écologique et de prendre soin de l'environnement dans lequel nous évoluons. Parmi ces personnes, Camille Cloutier partageait son avis en disant que “ pour moi il n'y a pas de mode de travail qui aide plus à faire face aux défis environnementaux ”. La gouvernance collaborative permettrait, selon deux tiers des personnes interrogées, une très grande économie d'énergies (de consommation, mais aussi humaine et autres).

Un intervenant évoquait, en outre, la notion intéressante de conscience collective. La gouvernance collaborative permettrait, selon lui et quatre autres personnes, une réflexion commune, une confrontation des idées, une richesse lors de la mise en commun et dès lors des solutions environnementales mieux pensées et à priori plus efficaces. Monsieur Guillaume définissait la conscience collective comme suit,

“ La conscience collective, c'est de dire tiens, est-ce qu'aujourd'hui y a vraiment besoin que le couloir là-bas, qui est complètement vitrée, soit complètement allumée aussi ? Tiens, est-ce que je ne fermerai pas la porte de mon cabinet quand je sors de mon cabinet ou est-ce que je ne fermais pas la lampe ou est-ce que je n'éteindrais pas mon ordinateur parce que je n'y suis plus pendant 3h ? ”

9.1.5 Prosperity

Nous allons maintenant analyser le lien entre la gouvernance collaborative et l'aspect budgétaire, faisant partie de l'aspect économique de la durabilité. De fait, la gouvernance collaborative impacterait positivement le budget des ASBL, selon au moins la moitié des intervenants, même si la connexion qu'ont ces deux concepts reste difficile à établir. Cette dimension fut peu abordée lors de nos entretiens et les interviewés n'y accorde qu'une faible importance, cette partie sera donc plus courte que les précédentes.

À partir du moment où une personne se sent bien dans la structure, elle se sent bien dans le travail qu'elle produit. Cela a, selon deux tiers des personnes interrogées, un impact positif sur l'aspect économique de la durabilité. Le travail collaboratif amènerait selon eux un meilleur bien-être, comme nous l'avons évoqué plus haut, et mènerait de facto à un budget plus équilibré. Verena Reniers aborde le lien entre le groupe de travail sur le bien-être mis en place dans son organisation et son impact budgétaire. Elle apporte à ce propos une justification pertinente : “ Si ce groupe de travail peut obtenir que les gens n'aillent pas faire un Burn out ou ne tombent malade parce qu'ils se sentent bien au travail, c'est gagné, c'est du temps que tu as gagné parce que si on doit chercher quelqu'un d'autre pour remplacer quelqu'un qui est malade pour des mois ça nous coûte beaucoup plus d'argent que faire 2h de groupe de travail. ”.

Une minorité pense également que l'autonomie, apportée par la gouvernance collaborative, impacterait légèrement positivement la gestion du budget dans l'organisation.

Passons à présent à la partie relative à la comparaison entre réalité de terrain et théorie

9.2 Discussion

Maintenant que nous avons analysé les thèmes ressortant des interviews, par le biais de verbatims, il est temps de les comparer avec ce que nous avons précédemment constaté lors de la partie théorique. La structure de cette seconde section sur la recherche de terrain sera la suivante, nous commencerons par le lien systémique entre durabilité et gouvernance collaborative, pour ensuite approcher chaque composante individuellement (en fonction de l'importance que les personnes interrogées leur accordent) et son lien avec la gouvernance collaborative.

9.2.1 Général

Premièrement, les structures et modes d'organisation dans les ASBL interrogées, bien que similaires, ne sont pas identiques. Ceci est notamment dû aux attentes, aux besoins, aux capacités et à l'expérience des personnes impliquées. En effet, selon la formation du leader, les besoins des collaborateurs ou encore l'historique de la structure de l'ASBL, la gouvernance collaborative sera mise en place de façon différente et aura un impact différent sur les employés. Ces structures distinctes permettent, finalement, aux personnes impliquées de se sentir le mieux possible, afin de pouvoir travailler et s'épanouir. Ceci aura comme incidence, une évolution de l'organisation plus durable.

Au moins la moitié des ASBL interrogées confient s'organiser selon un système de cercles ou bulles, comme nous l'avons évoqué lors de la partie théorique. Dans le même ordre d'idée, des rôles et des groupes de travail sont fréquemment mis en place pour répartir et organiser le travail. Certaines associations avouent même avoir basée la structure de leur organisation sur le concept de l'Holocratie, que nous avons abordée lors de la partie théorique.

En parallèle à cela, les entretiens ont démontré qu'une sorte de structure minimum est nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation. Pour que la gouvernance collaborative et durable soit pérenne lorsqu'une certaine taille critique est atteinte, cela deviendrait même indispensable selon au moins un tiers des intervenants. C'est dans ce genre de situation que la sollicitation d'avis serait cruciale d'après eux. Cela afin de faire "remonter" les avis de tous dans les groupes décisionnels. Cette structure minimum n'est selon Laloux (2014) pas incompatible avec la gouvernance collaborative. Rappelons toutefois que ce système est mis en place par souci d'efficacité et n'est pas censé réduire l'autonomie ou le caractère collaboratif de l'institution qui s'en munit. Pratique et théorie s'accorde sur ce point.

Ensuite, vision partagée et confiance semblent également indispensable selon l'unanimité des personnes interrogées, autant pour arriver à pratiquer une gouvernance collaborative pérenne, que pour adopter un mode durable. En parallèle, il s'avère également que le choix d'un modèle sera déterminant pour l'évolution de l'organisation. Il apparaît donc nécessaire, pour les membres interviewés, que l'organisation possède un engagement et une volonté solides pour pouvoir créer et maintenir leur vision commune. Par ailleurs, la gouvernance collaborative et la durabilité dépendraient tous deux des personnes qui s'impliquent dans ces deux transitions, de leur volonté à surmonter les obstacles et difficultés, et de la culture qu'ils inculquent à ceux qui suivront leur exemple. Ceci coïncide presque parfaitement avec ce que nous avons vu lors de la partie théorique,

De plus, la volonté des acteurs paraît être fondamentale selon toutes les personnes interrogées, et ce tant pour la dimension collaborative que celle durable dans son ensemble (les trois "P" pris séparément et de manière agrégée). Aussi bien dans les entrevues des membres d'ASBL que dans la littérature, nous constatons que cette notion liée à la vision partagée et à la confiance, est une pierre angulaire qui déterminera la robustesse et la pérennité de chaque organisation.

Dans le registre des difficultés, les personnes rencontrées nous ont parlé notamment de celle de faire des réunions courtes et peu fréquentes. Cet élément est propre à la pratique et n'a pas réellement été évoqué spécifiquement lors de la partie théorique. En outre, l'étude empirique rejoint globalement la partie théorique en montrant que des efforts sont à fournir pour le maintien et la mise en place du système collaboratif et durable.

D'un autre côté, la partie empirique souligne le fait qu'une connexion existe entre caractère durable et gouvernance collaborative. C'était le même constat lors de la partie théorique. Dans la plupart des cas, les personnes soucieuses du bien-être social, le seraient aussi de l'impact durable de leurs activités. Les profils sont donc souvent semblables et souvent entremêlés, ainsi qu'évoqué au sein de la partie empirique ainsi que celle théorique.

En pratique, la plénitude s'avère être plutôt présente au sein des associations sans but lucratif. De même, le potentiel de l'ASBL à être propice à une gouvernance collaborative et durable semble bien réel d'après les membres des ASBL rencontrés. Nous en parlions dans la partie théorique, cela semble être confirmé sur le terrain. Certains auteurs suggéraient en effet que les ASBL étaient plus adaptées que les organisations marchandes pour adopter un des systèmes de gouvernance collaborative dit en grappe de raisin.

En ce qui concerne les limites potentielles relatives aux ASBL, la technologie et plus précisément la fracture numérique, a également été relevée par une petite partie des intervenants. À côté de cela, lors d'un quart des entretiens la notion de taille critique fut abordée comme critère à prendre en considération lors de l'établissement d'une stratégie collaborative et durable. Les contraintes budgétaires, quant à elles, n'ont été que très peu évoquées lors des entrevues, moins que présumé lors de l'analyse théorique tout du moins. Ni la notion de taille critique ni celle de fracture numérique ne furent fortement relevées lors des considérations théoriques.

En outre, le fait que caractère durable et gouvernance collaborative seraient liés a été appuyé par quasiment l'unanimité des interviewés. Selon une minorité d'intervenants, l'un n'impliquerait pas toujours l'autre. Pour la majorité, en revanche, c'est souvent l'inverse, ce qui confirme les dires de Laloux (2014) abordée dans la revue de la littérature. Parmi ces derniers, pour deux tiers des personnes interrogées, l'un n'irait pas sans l'autre.

Néanmoins, l'adoption d'une gouvernance collaborative associée à celle d'une approche durable ne serait pas faisable dans toutes les organisations, selon au moins un quart des personnes interrogées. C'était une des retenues que nous placions au sein de la partie théorique.

En conclusion, cette partie empirique analysant le lien systémique entre la gouvernance collaborative et la durabilité aura en grande partie permis de confirmer les informations de la revue de littérature suggérant un rapport entre les deux. Durabilité et gouvernance collaborative paraissent vraisemblablement faire partie d'une approche commune.

La section suivante abordera la composante de la durabilité la plus fortement liée à la gouvernance collaborative, à savoir l'aspect social.

9.2.2 People

De l'étude empirique, il ressort que les valeurs indispensables et communes entre la gouvernance collaborative et le caractère social de la durabilité cités dans nos interviews, telles que l'autonomie, la liberté, l'égalité, la motivation et la confiance, confirment celles découvertes lors de nos recherches théoriques. Néanmoins, les valeurs de plénitude et de culture d'entreprises, bien qu'étant importantes, semblent un peu moins présentes dans les considérations empiriques que ce que nous avons décrit lors de notre analyse de la littérature.

De plus, la pratique converge avec la théorie lorsqu'il s'agit de la nécessité de se sentir bien et motivé, pour avoir l'envie d'améliorer l'aspect social et éthique. Grâce à cela, d'après nos entretiens, l'organisation pourrait évoluer plus durablement car les travailleurs se sentiraient motivés à vouloir évoluer ainsi qu'à faire perdurer l'ASBL. Plusieurs exemples d'outils et de pratiques furent décrits lors des entretiens, tels que les outils pour le bien-être des travailleurs, les pratiques concernant l'organisation de la gouvernance ou encore les outils de communication nécessaires à la transparence. Les éléments suivants, la richesse de l'intelligence collective, la nécessité d'un leader adaptatif et transformationnel, et les efforts cruciaux au maintien de la gouvernance collaborative se trouvent également être similaires aux informations relevées dans la revue de la littérature.

Suite aux entretiens réalisés, nous pouvons néanmoins apporter des éléments plus élaborés que certains apports scientifiques déjà existants. Tout d'abord, le besoin de formation du leader et, dans certains cas, de l'ASBL au complet, semble être primordial afin de pouvoir entrer dans un système de gouvernance collaborative et durable ainsi que de le faire évoluer. De plus, il est indispensable que la structure, les rôles et les compétences de chacun soient clairement établis, ceci fut abordé tant lors de notre analyse empirique que théorique.

Cependant, bien que beaucoup d'éléments observés sur le terrain confirment les concepts théoriques, il existe une divergence apportée au cours d'une minorité d'entretiens. Il en est ressorti que les membres des ASBL pratiquant la gouvernance collaborative durable auraient tendance à posséder des profils relativement similaires. Or, en théorie, nous établissions qu'une diversité des types de profils serait favorable à une gouvernance collaborative et durable. Si ces témoignages ne démentent pas l'avantage potentiel apporté par la diversité, il remet en cause l'importance de celle-ci pour le bon fonctionnement de l'organisation. Attention tout de même, à ne pas confondre profil, opinion et origines. Entre autres critères, des personnes aux profils dit similaires pourraient, selon notre analyse empirique, très bien apporter de la diversité due à leur éducation, avis ou autres. De même, il ne faut pas exclure la possibilité d'un certain biais subjectif. En conséquence et comme nous l'avons déjà évoqué, ce mode collaboratif et durable ne conviendrait pas à toutes et tous. Cela a été confirmé lors d'un seul entretien, duquel est ressorti l'avis que tout le monde n'est pas compétent dans tous les domaines et qu'il faut en être conscient. Cet élément fut brièvement abordé au cours de la partie théorique.

D'après les témoignages recueillis, nous pouvons conclure que les valeurs, les motivations, les pratiques et les besoins présents dans la gouvernance collaborative permettent une mouvance dans la structure de l'ASBL. Celle-ci évoluerait donc dans le temps ainsi qu'avec l'évolution des mentalités et du marché. Cette évolution se retrouverait alors en parallèle de l'objectif de l'aspect social de la durabilité. De plus, l'épanouissement qu'apporte la gouvernance collaborative aux personnes la pratiquant semble être un moteur essentiel à la pérennisation de l'organisation. Ces propos tenus par une large majorité des interviewés sont comparables à ce qui avait été relaté au sein de la partie théorique.

La section qui suit, approchera le lien entre caractère économique de la durabilité et gouvernance collaborative.

9.2.3 Prosperity et circulation de l'information

Tout d'abord, la représentation des acteurs dans la prise de décisions occupe une place centrale dans la réalité de terrain. À en croire les témoignages, si cette représentation reflète et contient un maximum de parties prenantes entrant dans le processus, les décisions prises devraient être meilleures, plus justes et plus équitables, cela en terme social, économique mais aussi environnemental. Similairement, mais d'un point de vue externe à l'organisation, le même principe est applicable. C'était le même constat théoriquement parlant, dans la section approchant le lien entre caractère économique de la durabilité et gouvernance collaborative. Comparativement parlant, pratique et théorie s'avèrent une fois encore plutôt semblables. L'importance d'une communication claire et efficace est sans équivoque dans ces deux parties.

Liée à la prise de décisions, la circulation de l'information est un autre élément clé pour le bon fonctionnement d'une organisation. Une communication fluide et efficace permettrait une économie de temps et de moyen, nous l'avons abordé lors de l'analyse empirique, notamment via l'importance et l'utilité des groupes de travail. De facto, une meilleure circulation de l'information aurait un impact positif sur le budget, à en croire les membres des ASBL mais aussi la littérature. À propos du concept de sollicitation d'avis, cette dernière est en réalité appliquée dans plusieurs ASBL interrogée, tout du moins en partie, nous évoquions par ailleurs ce concept via Laloux (2014) dans la partie théorique.

La prochaine convergence entre pratique et théorie concerne les sobriétés managériales et économiques. Les membres des ASBL ont à cœur de faire des économies, au sens large du terme, en termes de moyens, de procédures, de consommation, de couches hiérarchiques et autres. En parlant d'économies, le système de groupes de travail apporterait, selon la majorité

des intervenants, un gain de temps et de moyens pour l'organisation. Par ailleurs, une plus grande autonomie engendrerait, selon les personnes interrogées, une meilleure gestion du budget. Ce sont donc des conclusions similaires à celles que nous abordions pour la sobriété énergétique présentée par Contino (2022).

Une autre notion liée à cela, dont nous parlions dans la section précédente, est celle du leader transformationnel. Un leader de ce type permettra, selon pratiquement l'unanimité des personnes interrogées, d'atteindre ou au moins de se rapprocher de l'idéal de sobriété. A condition que ce soit un objectif commun partagé par les collaborateurs de l'organisation en question. Ce rôle serait un élément fondateur et crucial. Lors de nos entretiens, deux des quatre leaders nous ont confié souhaiter que chaque projet puisse se poursuivre, même si cela devait se faire sans leur présence en tant que leader-coach. Lors de la partie théorique nous concluons également que le leader transformationnel est là pour guider les membres, dans la transition et le maintien de la direction que l'organisation aura choisie de prendre, dans le cas qui nous incombe, vers une gouvernance collaborative et durable. Pratique et théorie sont donc convergentes.

Un élément ressortant lors d'à peu près un quart des entretiens, est celui de la fracture numérique et des conséquences de la digitalisation, particulièrement suite à la crise sanitaire. Il fut effectivement constaté, lors de l'adoption du distanciel forcé, que chacun n'avait pas les mêmes compétences informatiques. Ce qui créa certains "gaps" entre collaborateurs, avec une période d'acclimatation et d'apprentissage. Il faudrait donc être prudent quant aux effets que peuvent avoir les outils technologiques, pour éviter tout mal-être auprès de certains collaborateurs. Cet élément fut relativement peu relevé lors de la partie théorique et peut donc être considéré comme un élément principalement empirique.

Pour finir, nous pouvons conclure grâce à l'analyse empirique, qu'il existe une forte corrélation positive entre la gouvernance collaborative et une circulation efficiente de l'information, faisant partie de l'aspect économique du caractère durable. Concernant le lien entre la gouvernance collaborative et le caractère économique global du caractère durable, il s'avère l'être de manière plus indirecte, selon une large majorité des intervenants. De fait, la gouvernance collaborative impacterait vraisemblablement positivement le budget des ASBL, notamment via des économies en temps et en moyens. Bien que la connexion qu'ont ces deux concepts reste difficile à établir, ceci confirme toutefois les conclusions que nous avons tirés lors de la partie théorique.

Passons maintenant à la connexion entre caractère environnemental et gouvernance collaborative.

9.2.4 Planet

Parmi les éléments abordés lors de nos entretiens, la motivation, la confiance et la vision partagée apparaissent être de puissants moteurs qu'utilisent les acteurs de terrain pour le maintien de la gouvernance collaborative ainsi que pour faire face aux défis environnementaux existants et futurs. Par rapport à la théorie, de nombreux éléments ressortis lors des entretiens coïncident avec cette dernière.

De plus, la notion de sobriété énergétique est réapparue quelques fois dans les réponses des membres interrogés. En effet, les ASBL tentent d'être plus durable, environnementalement parlant, principalement via des gestes quotidiens qui font de fait partie de cette optique de sobriété énergétique, l'idée globale étant de consommer moins et mieux. Comme nous l'évoquions au cours de la section précédente, nous constatons une réelle ambition de la part des collaborateurs de faire des économies au sens large du mot. Nous pouvons donc constater que cette tendance, apportée par la réalité de terrain, tend à s'approcher de celle que nous relations dans la partie théorique, notamment via les propos de Contino (2022).

Lors de nos interviews, cette sobriété énergétique a été liée à celle de la conscience collective. Celle-ci englobe de manière générale l'ensemble des valeurs commune présentes au sein d'un groupe social. C'est un concept dont l'application est pluridisciplinaire et qui rendrait la collaboration d'autant plus intéressante et prometteuse, d'après plus de la moitié des collaborateurs interviewés. Elle se traduit en pratique par des gestes quotidiens et des réflexes, en termes d'écologie notamment. Ce concept fut peu évoqué lors de l'analyse théorique mais n'en reste pas moins importante pour autant.

En conclusion de cette partie sur l'aspect environnemental de la durabilité et de son lien avec la gouvernance collaborative, nous pouvons constater que, bien que la volonté d'action des collaborateurs est présente en pratique comme en théorie, son importance relative aux yeux des acteurs semblerait plus importante dans les considérations théoriques que dans la réalité du terrain.

Abordons à présent les conclusions ressortant de ce mémoire.

10. Conclusion

Maintenant que nous avons pu analyser les ressemblances et différences apportées par l'étude de terrain sur la théorie, il est temps de tirer les conclusions qui en ressortent. Notre question de recherche est « Gouvernance collaborative et caractère durable vont-ils de pairs ? Étude de cas dans des ASBL (belges) ». Nous avons donc analysé le lien entre gouvernance collaborative et durabilité dans son ensemble mais aussi en prenant ses trois composantes principales (people, planet et prosperity) séparément dans un but de simplification. Cependant, comme nous l'avons mentionné plusieurs fois au cours de ce travail, la durabilité devrait être abordée en considérant l'intersection de ces dimensions, représentées communément par des cercles. Pour rappel, nous nous sommes basés au sein de ce mémoire sur la théorie des parties prenantes, la définition de Ledoux, L., Bollati, Y. & Pinault (2020) en ce qui concerne la gouvernance collaborative ainsi que de la définition forte de la durabilité approchée par Vos (2007).

Selon notre échantillon, gouvernance collaborative et caractère social de la durabilité semblent intimement liés, principalement via un aspect social, on ne peut toutefois pas fermement affirmer que l'un implique forcément l'autre. Pour cet aspect, plusieurs conditions nécessaires sont ressorties de notre étude quant à la mise en place, au maintien et au bon fonctionnement d'une approche durable de la gouvernance collaborative. Confiance, vision partagée, écoute, structure minimum, autonomie et leader transformationnel s'avèrent être déterminants.

Comme évoqué dans le paragraphe précédent, l'aspect social de la durabilité est fortement connecté à la gouvernance collaborative, qui se veut fédératrice des collaborateurs autour d'un objectif commun. L'importance des valeurs, le besoin de cadre, le bien-être des collaborateurs et de la collectivité, l'importance du leader ainsi que l'épanouissement au sein de l'organisation occupent, dès lors, une place centrale dans les considérations collaboratives et durables. Entre elles, ces caractéristiques se trouvent être relativement interdépendantes, une fois de plus cela montre que la gouvernance collaborative bien que souhaitée, reste très complexe et requiert de nombreux facteurs. Toutefois, la motivation des collaborateurs est un moteur puissant.

L'optique environnementale de la durabilité et la gouvernance collaborative semblent liées, même si c'est dans une moindre mesure que l'aspect social. En effet, nous avons constaté

que même lorsqu'une organisation ne possède pas une réelle stratégie environnementale à long terme, la place de l'aspect environnemental dans les ASBL pratiquant la gouvernance collaborative reste fondamentale à leur nature et est traduite par des actions quotidiennes. De plus, l'aspect collaboratif exercerait une influence positive sur la durabilité et sur son expansion, notamment via une plus grande conscience collective.

Si nous devons classer par ordre d'importance la force du lien entre les caractéristiques de la durabilité et la gouvernance collaborative, nous placerions, dans la partie théorique, le caractère économique en troisième position, après l'aspect environnemental. Seulement, sur le terrain, la circulation de l'information, faisant partie de la dimension économique, s'est avérée être plus proche de la seconde place que la dimension environnementale, de par son importance aux yeux des collaborateurs. Malgré le fait que l'aspect économique ne soit pas recherché dans les ASBL, celui-ci a une influence significative, surtout grâce aux gains qu'apporte la gouvernance collaborative, entre-autres économiques, liés à la vitesse accrue de la circulation de l'information et de prise de décisions.

Enfin, tel que décrit précédemment, nous avons pu constater lors de la rédaction de ce mémoire que la partie pratique, basée sur l'analyse empirique, réalisée grâce aux entretiens semi-directifs de membres d'ASBL pratiquant la gouvernance collaborative, coïncidait grandement avec la littérature scientifique approchant gouvernance collaborative et durabilité. Même si certaines différences sont apparues lors de la comparaison entre la dimension pratique et celle théorique, celles-ci étaient mineures. Nous pouvons de ce fait soutenir que les affirmations, portées lors de nos interviews, ont corroboré les informations trouvées dans la littérature.

Durabilité et gouvernance collaborative paraissent faire partie d'une stratégie commune, ce qui donne une réponse plutôt positive à notre question de recherche. Néanmoins, d'après les éléments rapportés, toute organisation n'est pas faite pour la combinaison que nous proposons, l'adoption d'une gouvernance collaborative associée à celle d'une approche durable.

11. Limites et sujets potentiels pour de futures recherches

Pour terminer ce travail, énumérons les limites de notre analyse et les sujets potentiels pour de futures recherches.

Tout d'abord, la première limite que nous pourrions notifier dans notre travail est le nombre d'ASBL interrogées. Nous nous sommes arrêtés à 4 ASBL et 10 interviews, un nombre plus important avec plusieurs représentants de chacun des grands domaines (culturel, sportif, éducation, santé) dans lesquels les ASBL sont actives, aurait permis d'aller probablement plus loin dans cette recherche exploratoire.

Une deuxième limite pourrait être la représentation des différents secteurs. En effet, ayant concentré nos recherches sur le secteur associatif en particulier, il se pourrait que les autres secteurs aient une vision différente du lien entre gouvernance collaborative et durabilité. Et donc, en ce qui concerne les sujets potentiels pour de futures recherches, un sujet potentiellement intéressant à étudier est, dès lors, celui de la gouvernance collaborative dans le monde de l'entreprise ou dans d'autres institutions.

Deuxièmement, un élément mentionné lors de notre travail concerne les ambitions environnementales des ASBL. Un sujet de recherche pouvant faire l'objet d'une étude plus approfondie pourrait donc porter sur les méthodes employées par les ASBL pratiquant la gouvernance collaborative pour définir leurs missions et valeurs, ainsi que pour mesurer leur impact en termes de durabilité (indicateurs de performance, audit, reporting etc.).

12. Bibliographie

Article 1:2 du Code des Sociétés et des Associations.

Article 27 Bruxelles. (2023). *Site web officiel*. En ligne <https://bruxelles.article27.be/>, consulté le 03/03/2023.

Ashrafi, M., Magnan, M. G., Adams, M. & Walker, T. R. (2020). Understanding the Conceptual Evolutionary Path and Theoretical Underpinning of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability. *Sustainability*, 12(3), 760. doi:10.3390/su12030760

Bardin, L. (2013). Organisation de l'analyse. Dans L. Bardin (Eds.), *L'analyse de contenu* (pp. 125-133). Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France.

B Corporation. (2022). *Certification*. En ligne <https://www.bcorporation.fr/certification/> consulté le 10/12/2022.

Belgium.be. (2022). *Responsabilité sociétale des entreprises*. En ligne https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/responsabilite_societale_des_entreprises, consulté le 10/12/2022.

Belgium.be. (2022). *Economie circulaire*. En ligne https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/economie_circulaire, consulté le 14/12/2022.

Bercy Infos. (18 juillet 2022). Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)? *Economie.gouv.fr*. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>

Blaise, P. (2004). Les associations sans but lucratif. *Dossiers du CRISP*, 62, 9-78. doi:10.3917/dscrisp.062.0009

Boisvert, V., Carnoye, L., & Petitimberty, R. (2019). «La durabilité forte : Enjeux épistémologiques et politiques, de l'économie écologique aux autres sciences sociales». *Développement durable et territoires*, 10(1). doi:10.4000/developpementdurable.13837

- Bollati, Y. (Animateur). (2019). *Gouvernance collaborative : une nouvelle génération d'entreprises*. [Webinaire]. Phusis.
<https://www.youtube.com/watch?v=tWo5eU1NbKk>
- Bouchez, J.-P. (2020). *Innovation collaborative : La dynamique d'un nouvel écosystème prometteur*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur s.a.
- Bouchez, J.-P. (2016). *L'entreprise à l'ère du digital : Les nouvelles pratiques collaboratives* (1^{ère} éd). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur s.a.
- Brightest. (2022). *Top 7 Sustainability Reporting Standards*. En ligne
<https://www.brightest.io/sustainability-reporting-standards>, consulté le 10/12/2022.
- Brunel, S. (2012). *Le développement durable*. France : Presses Universitaires de France.
 doi:10.3917/puf.brune.2012.01
- Business.Belgium.be. (2022). *Responsabilité sociétale des entreprises (entreprise durable)*. En ligne
https://business.belgium.be/fr/gerer_votre_entreprise/entreprise_durable, consulté le 10/12/2022.
- Cabinet Lamy Environnement (2022). *Directive européenne sur le reporting extra-financier : de la NFRD à la CSRD*. En ligne <https://lamy-environnement.com/directive-europeenne-sur-le-reporting-extra-financier-de-la-nfrd-a-la-csrd/>, consulté le 16/12/2023.
- Cabral, S. & Krane, D. (2018). Les festivals citoyens et la gouvernance collaborative. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 84, 191-212. doi:10.3917/risa.841.0191
- Chiquet, B.M. (2013). *Une nouvelle technique managériale : L'Holacracy*. En ligne
<https://labdsurlholacracy.com/flipbook-fullscreen/#page-1>.
- Chiquet, B.M. (20 juillet 2019). Organisation: 3 limites à Holacracy. *FrenchWeb*.
<https://www.frenchweb.fr/3-limites-a-lholacracy/364218>
- Collart, R. & Benedick, M. (2018). *Bâtir une organisation collaborative : Activez les leviers de la transformation !*. France : Pearson.
- Commission Européenne. (2011). *COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS - Responsabilité sociale des entreprises*

: *une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. En ligne <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=FR>, consulté le 06/01/2023.

Commission européenne. (2022). *Responsabilité sociale des entreprises (RSE) Activités européennes et nationales visant à promouvoir la RSE et amélioration des normes environnementales dans les entreprises*. En ligne https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_fr, consulté le 06/01/23.

Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement. (s.d.). *Rapport Brundtland de 1987*. En ligne <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/media-et-publications/publications/developpement-durable/brundtland-report.html>, consulté le 29/11/22.

Confédération générale des Scop. (2018). *Les Scop: 9 études de cas de Sociétés coopératives*. EMS Editions. doi:10.3917/ems.scopc.2018.01

Contino, F. (2022). *"Je milite pour la sobriété car l'efficacité énergétique ne suffit pas"*. En ligne <https://www.rtb.be/article/francesco-contino-uclouvain-je-milite-pour-la-sobriete-car-lefficacite-energetique-ne-suffit-pas-11125783>, consulté le 06/01/2023.

Corporate Governance Committee. (2020). *The 2020 Belgian code on corporate governance*. En ligne [2003973319-1651062453_1651062453-2020-belgian-code-on-corporate-governance.pdf](https://www.corporategovernancecommittee.be/2003973319-1651062453_1651062453-2020-belgian-code-on-corporate-governance.pdf) (corporategovernancecommittee.be)

Cullen, J. (2016). *Holacracy : not safe enough to try*. En ligne <https://medium.com/@juliaculen/holacracy-not-safe-enough-to-try-434c748238e6#.7hrs36hl3>, consulté le 11/12/2022.

Dryzek, J. S. (2022). *Politics of the Earth: Environmental Discourses (Fourth Edition)*. Oxford, United Kingdom : Oxford University Press.

Eizaguirre, A., García-Feijoo, M. & Laka, J. P. (2019). Defining Sustainability Core Competencies in Business and Management Studies Based on Multinational Stakeholders' Perceptions. *Sustainability*, 11(8), 1-21. En ligne <https://doaj-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/article/66418db149c743e681a2078af70bcb6a>

- Empl'itude. (2022). *Quels sont les principes de la RSE ?* En ligne <https://www.label-emplitude.fr/articles/17638/principes-rse>, consulté le 10/12/2022.
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Impact social positif et création de valeur. *Question(s) de management*, 27, 91-130. doi : 10.3917/qdm.201.0091
- Gailly, B. (2018). *Navigating Innovation: How to Identify, Prioritize and Capture Opportunities for Strategic Success* (1st ed. 2018 ed.). Cham, Suisse : Palgrave Macmillan.
- Gelin, R. (2019). *Quels sont les challenges de l'implémentation d'une gouvernance collaborative, et plus particulièrement de l'holocratie, en entreprise ?*. Mémoire de master, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve. En ligne [Gelin_37631300_2019.pdf](#)
- Getz, I., & Carney, B. M. (2019). *L'entreprise libérée*. Domont, France : Pluriel.
- Gieseke, T. M. (2020). *Collaborative Environmental Governance Framework: a Practical Guide*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- GoodPlanet Belgium. (2023). *Site web officiel*. En ligne <https://www.goodplanet.be/fr/>, consulté le 03/03/2023.
- Gouveia, L. B. (2016). *Holacracy as an alternative to organisations governance*. En ligne <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5649/1/holocracy2016.pdf>.
- HolacracyOne. (s.d.). *What is holacacy*. En ligne <https://www.holacracy.org/what-is-holacracy> consulté le 11/12/2022.
- Institut Igi. (2022). *Définition Holocratie*. En ligne, <https://managementconstitutionnel.com/definition-holocratie/>, consulté le 11/12/2022.
- ISO. (2014). *Découvrir ISO 26000 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. En ligne https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (Octobre 1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp 305-360. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X

- Journal du net. (2019). *Holacratie : définition, exemples*. En ligne <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204818-holacratie-definition-exemples/>, consulté le 11/12/2022.
- Kessareff, M. (2021). Durabilité forte, durabilité faible, développement durable, de quoi parle-t-on?. *Savoirs pour la durabilité*, (4). En ligne https://api.swiss-academies.ch/site/assets/files/100233/hep_factsheetdurabilite4.pdf
- Ki-Soon, H. & Garg, P. (2018). Workplace democracy and psychological capital: a paradigm shift in workplace. *Management Research Review*, 41(9), 1088-1116. doi:10.1108/MRR-11-2016-0267
- La droite forte. (30 octobre 2020). *RSE : explication, comment mettre en place et avantages*. En ligne <https://www.ladroiteforte.fr/rse-explication-avantages/>, consulté le 06/01/2023.
- Laloux, F. (2014). *REINVENTING ORGANIZATIONS : A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels : Nelson Parker.
- Lambrecht, P. (23 novembre 2016). *La gouvernance d'entreprise : un nouveau code en 2017!*. VBO FEB. En ligne https://www.feb.be/domaines-daction/corporate-governance/corporate-governance-monitoring/la-gouvernance-dentreprise--un-nouveau-code-en-2017-_2016-11-23/, consulté le 05/09/2022.
- Latinne, A. (2014). *The Mondragon Cooperatives : Workplace Democracy and Globalization*. Cambridge : Intersentia.
- Ledoux, L. (28 janvier 2019). GOUVERNANCE COLLABORATIVE : COMMENT ARTICULER LES DIFFÉRENTS RÔLES DE LEADERSHIP DANS UNE ORGANISATION COLLABORATIVE ?. *Phusis Partners*. En ligne <https://www.phusis-partners.com/fr/gouvernance-collaborative-comment-articuler-les-differents-roles-de-leadership-dans-une-organisation-collaborative/>
- Ledoux, L., Bollati, Y. & Pinault, P. (26 mai 2020). LA GOUVERNANCE COLLABORATIVE, UNE RÉPONSE À LA CRISE ?. *Phusis*. En ligne <https://www.phusis-partners.com/fr/la-gouvernance-collaborative-une-reponse-a-la-crise/>

- Lejeune, C., & Guimont, C. (2019). Usages et mésusages de la durabilité forte. Introduction au dossier « Regards disciplinaires et perspectives critiques sur la durabilité forte en SHS ». *Développement durable et territoires*, 10(1). doi:10.4000/developpementdurable.13771
- Leroy, C. (20 octobre 2022). La fin des boss : Possible ou Utopie ? *Le Vif*, 7-15.
- Le Saget, M. (2013). *Le Manager Intuitif* (3e édition). Malakoff, France : Dunod.
- Levine, R. (Novembre 1999). Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda. *Policy Research Working Papers*. doi:10.1596/1813-9450-1678
- Levy, P. (1994). *L'Intelligence collective : Pour une anthropologie du cyberspace*. Paris : La Découverte.
- Leyva-de la Hiz, D. I. & Sánchez, C. R. (14 avril 2022). Les entreprises accordent une attention variable aux différents objectifs de développement durable. *The Conversation*. En ligne <https://theconversation.com/les-entreprises-accordent-une-attention-variable-aux-differents-objectifs-de-developpement-durable-181201>
- Lima, V. (2021). Collaborative Governance for Sustainable Development. In W. Leal Filho et al. (eds.). *Peace, Justice and Strong Institutions, Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*, (1-11). doi:10.1007/978-3-319-71066-2_2-1
- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *The Academy of Management Review*, 32(3), 817–835. doi:10.2307/20159337
- Mouvance ASBL. (2023). *Site web officiel*. En ligne <https://www.mouvance-asbl.be/>, consulté le 03/03/2023.
- Namur Capitale. (2023). *Maison médicale de Bomel ASBL*. En ligne <https://www.namur.be/fr/annuaire/maison-medicale-de-bomel>, consulté le 03/03/2023.
- Newig, J., Challies, E., Jager, N.W., Kochskaemper, E. & Adzersen, A. (2018). The Environmental Performance of Participatory and Collaborative Governance: A Framework of Causal Mechanisms. *Policy Studies Journal*, 46(2), 269-297. doi:10.1111/psj.12209

- NielsenIQ. (12 octobre 2015). *La RSE, un avantage concurrentiel pour les marques de grande consommation*. En ligne <https://nielseniq.com/global/fr/insights/report/2015/la-rse-un-avantage-competitif-pour-les-marques-de-grande-consom/>, consulté le 06/01/2023.
- OCDE. (30 novembre 2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. doi:10.1787/9789264236882-en
- Ollivier, D. & Tanguy, C. (2021). *Entreprise : Les Z arrivent ! : Comment les recruter, les manager les fidéliser*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur s.a.
- Overshootday.org. (2022). *This year, Earth Overshoot Day fell on July 28*. En ligne, <https://www.overshootday.org/>, consulté le 03/12/22.
- Parlement européen. (Octobre 2014). *Directive 2014/95/UE du parlement européen et du conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes*. En ligne <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>
- Partena professional. (2020, 28 novembre). Gouvernance collaborative : y goûter, c'est l'adopter. *L'Echo*. <https://www.lecho.be/partner/partena-professional/hr-agility/gouvernance-collaborative-y-gouter-c-est-l-adopter/10268390.html>
- Partena Professional.be. (2022). *Qu'est-ce qu'une asbl ou association sans but lucratif ?*. En ligne <https://www.partena-professional.be/fr/nouvelles/quest-ce-quune-asbl-ou-association-sans-lucratif>, consulté le 28/12/2022.
- PETR Cœur des Hauts-de-France. (2022). *Economie de proximité*. En ligne <https://www.coeurdeshautsdefrance.fr/pages/developpement-economique-et-touristique/economie-de-proximite.html>, consulté le 14/12/2022.
- Raworth, K., & Bury, L. (2021). *La théorie du donut : L'économie de demain en 7 principes (Essai) (French Edition)*. Paris : J'AI LU.
- Roussel, P. & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles : De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.rouss.2005.01
- Service Public Fédéral Justice. (2022). Accueil < Thèmes < Sociétés, associations et fondations < Associations < ASBL. En ligne

- https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl/statuts, consulté le 28/12/2022.
- Smith, G. (2003). *Deliberative Democracy and the Environment*. London : Taylor & Francis Group. doi:10.4324/9780203207994
- Solomon, J. (2020). *Corporate Governance and Accountability (Fifth ed.)*. Hoboken : Wiley.
- Solow, R. (Septembre 1993). An almost practical step toward sustainability. *Resources Policy*, 19(3), 162-172. doi:10.1016/0301-4207(93)90001-4
- Strauss, A. & Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative : Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Fribourg, Suisse : Academic Press Fribourg.
- Sundqvist-Andberg, H. & Akerman, M. (Juillet 2022). Collaborative governance as a means of navigating the uncertainties of sustainability transformations : The case of Finnish food packaging. *Ecological Economics*, 197. doi:10.1016/j.ecolecon.2022.107455
- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance & Gee and Co. Ltd. (1992, 1 décembre). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. En ligne <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/library/subjects/corporate-governance/financial-aspects-of-corporate-governance.ashx?la=en>
- Theys J. & Guimont C. (2019). « Nous n'avons jamais été "soutenables" : pourquoi revisiter aujourd'hui la notion de durabilité forte ? ». *Développement durable et territoires*, 10(1). doi: 10.4000/developpementdurable.13589
- Qontigo. (2022). *INDICES : STOXX® Global ESG Leaders*. En ligne <https://qontigo.com/index/SXWESGU/>, consulté le 10/12/2022
- UKEssays. (Novembre 2018). *The Functions of the Financial System | Economics Essay*. En ligne <https://www.ukessays.com/essays/economics/the-functions-of-financial-system-economics-essay.php>
- United Nations. (2023). *Sustainable Development Goals*. En ligne <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- Valbuena-Hernandez, J. P. & Ortiz-de-Mandojana, N. (2022, janvier). Encouraging corporate sustainability through effective strategic partnerships. *Corporate Social –*

Responsibility and Environmental Management, 29(1)), 124 – 134.
doi:10.1002/csr.2188

Vos, R. O. (2007). Defining sustainability: a conceptual orientation. *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*, 82, 334-339. doi:10.1002/jctb

Wale, H. (21 février, 2023). *Adaptative Leadership*. En ligne sur le site web de Corporate Finance Institute
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/adaptive-leadership/>

Zadek, S. (2006). *The logic of Collaborative Governance : Corporate Responsibility, Accountability, and the Social Contract*. Corporate Social Responsibility Initiative. Cambridge, MA : John F. Kennedy School of Government, Harvard University. En ligne
https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cri/files/workingpaper_17_zadek.pdf

13. Annexes

Annexe 1 : Extrait de la newsletter de GoodPlanet : Good News du mois de mars 2023



Vous avez le smile

Allez vite regarder les photos ci-dessous. C'est fait ? Reprenez la lecture de cette GoodNews.

Alors, vous le sentez ce **sourire** qui est en train de poindre sur votre visage ? Vous sentez les **ondes positives** qui se dégagent des beaux sourires des collègues ? Et ce **boost d'énergie** communicatif ? Si oui, c'est que notre mission est réussie :-)

Vous avez reconnu qui se cache derrière chaque photo ? Ca tombe bien. On profite de ces images pour lancer une nouveauté dans la GoodNews : le **concours**. Dans chaque GoodNews, nous insérerons un concours avec à la clef, un bon d'une valeur de 4 euros chez Kamillou. On est sûr qu'ainsi plus personne ne ratera de GoodNews. ;-)

Pour ce premier concours, retrouvez quel-le collègue se cache derrière chaque photo. Envoyez les noms correspondant aux numéros à [goodnews](#). Le/la collègue ayant le plus de bonnes réponses remportera le concours. En cas d'égalité, un tirage au sort sera effectué.

Vous avez une chouette idée de concours interne ? Ou une chouette idée de nom pour cette nouvelle rubrique ? Envoyez-les à [goodnews](#).

Un grand merci aux collègues qui se sont prêtés au jeu.

GoodPeople

Pour les collègues, sur les collègues



Bienvenue aux nouveaux-elles collègues !

Nous sommes heureux d'accueillir 3 nouvelles collègues.

Lien Peeters, Project Manager. Elle se présente dans cette [vidéo](#).

Marie Amorison, coach en Hainaut pour les projets Nature. Elle se présente dans cette [vidéo](#).

Laura Korevaar, coach Alimentation/Nature. Elle se présente dans cette [vidéo](#).

Bienvenue également à [Aude Bardela](#), stagiaire pour 3 mois sur BELEXPO et le projet 'Ecoles résilientes'.



Un bowling convivial

Si ça, c'est pas le style ?! Une belle image pour revenir sur une chouette initiative : un afterwork bowling organisé par quelques collègues via Teams.

Annexe 2 : Guide d'entretien

Problématique : Gouvernance collaborative et caractère durable vont-ils de pairs ?

1) Identification de l'interlocuteur / renseignements généraux

- Tout d'abord parlez-nous de vous. Pourriez-vous nous décrire brièvement votre carrière et votre fonction au sein de votre département ? Votre place dans l'organigramme de travail ?
- Quelle est la mission et la vision de votre ASBL ?

2) Côté people

- Comment décririez-vous le mode de gouvernance collaborative de votre ASBL ?
- Quelle signification donnez-vous à votre système de gouvernance ?
- Par qui ce mode de gouvernance a-t-il été initié ?
- De quelle implication le DG/leader a-t-il/elle fait preuve pour la transition et/ou le maintien d'un mode collaboratif ?
- Comment ressentez-vous cette organisation collaborative, et votre épanouissement personnel et professionnel ?
- Quelles sont les pratiques mises en place au sein de l'organisation pour le bien-être des membres, par exemple des séances de sport/yoga, un lieu de silence, des moments pour soi ? Comment percevez-vous ces pratiques ?

3) Côté écologique

- Comment avez-vous élaboré votre stratégie environnementale ?
- Quels sont vos objectifs environnementaux sur le long terme ?
- Que mettez-vous en place au quotidien en terme environnemental/écologique ?
- Comment suivez-vous la mise en place de la stratégie, y a-t-il une forme de monitoring ?
- Qu'apporte selon vous le mode collaboratif pour faire face aux défis environnementaux ?

4) Côté économique

- Comment la gouvernance collaborative impacte-t-elle le budget ? Comment celui-ci est-il suivi ?
- Comment les informations circulent-elles au sein de l'organisation et quel impact cela a-t-il sur le budget ?

5) **Combinaison des deux**

- Comment percevez-vous le lien entre gouvernance collaborative et caractère durable en générale (avec ses trois axes) ?
- Est-ce que pour vous collaboratif et durable sont deux problèmes différents, ou font-ils partie de la même stratégie ?

6) **ASBL, implications**

- Avez-vous une autre expérience que dans une ASBL, si oui quelle est-elle ?
- Est-ce que le fait d'être une ASBL a facilité la mise en place d'un mode collaboratif et durable ? Si oui comment ? Pour vous est-ce un avantage ?

7) **Wrap-up (résumé, remerciements ...)**

- Merci pour toutes ces précieuses informations, si nous pouvons résumer nous dirions ... ? Avez-vous quelque chose à ajouter ? Merci pour votre temps

Annexe 3 : Retranscription des entretiens

1. Jo Van Cauwenberg – GoodPlanet – 16.01.2023

CR/ML : Bonjour Monsieur Van Cauwenberg, merci pour votre temps. Pour rappel, nous sommes 2 étudiants en gestion, à la Louvain School of Management. Cet interview est dans le cadre de notre mémoire qui est sur le lien entre la gouvernance collaborative et le caractère durable dans les ASBL.

JVC : J'espère que je vais pouvoir contribuer.

CR/ML : OK, alors on va peut-être commencer, donc tout d'abord, pourriez-vous nous décrire brièvement votre carrière et votre fonction au sein de votre département.

JVC : Bon, je suis Jo Van Cauwenberg. Je suis directeur général en fait de GoodPlanet Belgium. Que j'ai cocréée. En fait, il y a 25 ans. Donc on a fondé l'ASBL en novembre 97. On a commencé l'ASBL en tant que Green, ça venait d'un réseau international qui s'appelait Global Reference Environmental Education Network. Mais bon, c'était vite devenu Green Belgium tout court. Et en 2013, on a changé de nom, on est devenu GoodPlanet Belgium. Et ça, c'était suite à une collaboration qu'on a démarrée en 2008 avec le photographe cinéaste français, Yann Arthus Bertrand, qui était connu pour ses photos reportages et tout cela. Et donc avec qui on a commencé à collaborer en 2008. Et lui, il avait fondé en France, à Paris la fondation Goodplanet. Et il y avait une volonté commune de travailler ensemble parce que lui, il voulait être plus actif sur le terrain en fait en France, travailler directement avec les groupes cibles, quelque chose qu'il voyait fortement chez Green en Belgique et nous. Il était jaloux, sur Charles, nous on était jaloux sur ses magnifiques matériaux photos, images, film et bon le fait qu'il avait une très bonne communication. Et donc on voyait un Win-Win dedans. Donc oui, il voulait être un peu plus comme nous et nous, on voulait être un peu plus comme eux. Puis on a commencé à travailler ensemble. Pour concrétiser cette collaboration a fondé d'abord un fond au sein de la Fondation Roi Baudouin qu'on a géré ensemble pendant 3 ans. Et après 3 ans, on a demandé à Yann, qu'est-ce que tu penses ? Nous bon on était déjà en train de réfléchir depuis longtemps à notre nom parce que notre nom ne disait plus rien en Belgique, Green à ce moment. Bon, ça venait de Global Reference Environmental Educational Network d'abord. À l'époque, c'était encore spécial, on va dire, c'était encore innovatif. Mais entre-temps, tout est devenu Green, tu avais des green line dans le core, tu avais aussi au niveau du politique. Quand on a commencé, il n'y avait pas de parti politique qui s'appelait Green. Et depuis tu avais les

European Green dans tous les partis écolos verts en Europe qui se sont appelés les European Greens et on ne voulait pas être connoté, associé avec ça. Et on ne trouvait pas de nom qui était mieux que GoodPlanet, et on a demandé à Yann s'il était d'accord, si nous on change de nom et qu'on devient GoodPlanet Belgium.

CR/ML : Et avant ça, vous pouvez un peu nous décrire votre background au niveau formation et carrière ?

JVC : Avant ça, j'ai travaillé 5 années pour le WWF Belgique. Sur le programme eau en fait. C'est là que j'ai commencé ma carrière après 2 ans, 2 moments disons. Durant une période de 2 ans de stage au Bond Leef Milieu. Qui est la fédération des organisations environnementales en Flandres. C'était en Wallonie IEW Intra Environnement Wallonie qui a aussi changé de nom maintenant, qui s'appelle Canopéa. Et avant ça, j'ai étudié les sciences culturelles et sociologiques en fait à Gand mais bon, ça y a longtemps.

CR/ML : Alors, quelle est la mission et la vision de GoodPlanet ?

JVC : Si tu veux tu as reçu notre stratégie, et tout est bien expliquée.

CR/ML : Oui, nous l'avons reçue.

JVC : Dans ce cas-là, je vais le dire avec mes propres mots. Ce qu'on fait, en fait, c'est l'éducation. Donc on combine l'éducation avec l'action, on fait de l'éducation pour mener nos groupes cibles vers le développement durable, pour plus de durabilité. Et donc, d'autre part, on utilise de nouveau ces actions pour faire de l'éducation aussi, c'est vraiment une synergie entre ces 2 là. Et donc ça on fait vers 3 groupes cibles. Tout ce qui est monde scolaire de l'école maternelle jusqu'à l'université, les entreprises et le grand public, dans cet ordre de grandeur aussi, on est beaucoup plus présent dans les écoles puis dans les entreprises, puis grand public. On travaille sur 7 thématiques différentes. L'économie circulaire, nature, alimentation. Ce sont les 3 thèmes prioritaires, disons. Et puis on travaille aussi, on a un programme mobilité et un programme énergie, eau et climat. Ça, c'est au niveau thématique. Et ce qu'on fait en réalité, notre méthodologie, disons, c'est travailler sur 3 niveaux d'action. Et chaque niveau d'action est combiné avec un niveau d'impact. Donc, à la base, on fait de l'inspiration. Avant, on parlait beaucoup de sensibilisation, donc c'est par exemple nos ateliers, nos workshops, nos animations dans les écoles, nos campagnes, donc ça on fait. Oui, physiquement on arrive, on vient dans 4000 écoles en Belgique par an avec tout ça. Par exemple, et là, on envisage un impact sur l'individu, donc on veut planter des graines et changer l'individu. Allé un thème pour

l'illustration, l'alimentation, pour donner un exemple, on fait par exemple premier niveau de d'inspiration. Un projet qui s'appelle Good Cook. Donc on a une équipe d'une dizaine de personnes qui vont tous les jours cuisiner dans les écoles. Une classe le matin, une autre classe l'après-midi et en cuisinant avec les élèves, ils apprennent le principe d'une alimentation saine et durable. Et notre objectif au niveau d'impact là, c'est que les gens, les élèves, ont appris quelque chose et vont faire quelque chose avec ça dans la vie privée, ils vont en parler à la maison. C'est ça qu'on mesure, est-ce qu'ils ont parlé de ça à la maison. Est-ce qu'ils ont reproduit une recette qu'ils ont appris à l'école ? Pour les parents, par exemple, ou pour la famille, on n'a pas comme ambition que la cantine scolaire va être saine et durable après une journée de Good Cook dans une école. Pour ça, il faut beaucoup plus de coaching en fait, et là on est au 2e niveau de notre stratégie, c'est l'activation. Donc là on est dans le rôle de coach. On va coacher l'école dans l'idée de la rock School approche. Tous les acteurs de l'école, d'abord ceux qui sont responsables pour le catering, évidemment qui est une décision politique souvent du pouvoir organisateurs en général le directeur d'école, il faut aussi avoir le soutien des parents. Sinon, tu ne vas jamais réussir et il faut évidemment que les élèves qui sont la clientèle dans la cantine scolaire veulent manger ce qui est offert, ce qui est plus sain et durable. Donc il faut agir vers tous ces acteurs différents au sein de l'école et ça, c'est un processus de coaching qui dure une année, 2 ans avant que tu puisses parler d'une cantine durable. Donc là on a un impact au niveau de de toute l'école. On appelle ça community level ou tout le groupe. Et en faisant ça donc, on apprend beaucoup et on utilise cette expérience pour développer une vision (ancrage). Et cette vision, on essaye d'en créer dans les politiques, dans le sens large du mot. Donc, avec toutes nos expériences qu'on a sur les cantines plus saines, durables. Cette expérience on la partage avec les décideurs politiques pour changer les politiques globales vers un système de cantine scolaire plus durable, par exemple, et plus saine. Et c'est comme ça qu'on travaille.

CR/ML : OK merci du coup, nous avons décidé de définir la durabilité selon 3 des 5P. Donc l'axe social environnemental et économique et nos questions vont être axées sur la comparaison entre gouvernance collaborative et les 3 axes. Pour le côté people, comment décririez-vous le mode de gouvernance collaborative de Good Planet ?

JVC : On essaye de concrétiser le principe de subsidiarité en fait, que chacun peut prendre sa décision à son niveau. Je le dis souvent qu'est-ce que GoodPlanet fait et ça c'est que nos collègues, nos collaborateurs, en fait. On n'a rien à vendre pour le reste, on dépend d'eux c'est eux qui sont le cœur de l'association, et c'est eux qui sont tous les jours sur le terrain, dans les

écoles, dans les entreprises, devant les groupes cibles. C'est autour de ça qu'on essaie de construire notre structure, parce que, bien sûr, il faut une structure. Non, on n'est pas une famille, on est une association qui doit vivre et survivre, qui doit gérer ses projets toujours avec des bailleurs de fonds parce qu'on a très peu de fonds propres en fait. Donc on dépend très fortement aussi de tous les partenariats qu'on fait avec d'autres pouvoirs publics et secteur privé. Et donc cette relation, gestion de projet doit être faite. Et pour ça, on a besoin de structure aussi. Une structure avec des services de soutien parce que pour moi le noyau, c'est vraiment ceux qui font le travail sur le terrain. Ils sont coachés, disons, par le projet Manager qui gère le projet autour. Tous les projets font partie d'un programme. Les programmes thématiques comme alimentation ou climat. C'est dans les programmes qu'on raconte les histoires qu'on travaille à la vision. Ah, parce que chaque projet a une mission qui contribue à la vision plus large du programme. Et tous les programmes ensemble mais encore dans des clusters jusqu'au top de l'association parce dans notre management team on a 5 personnes et 2 directeurs, de ces 5 représentent des clusters thématiques avec des projets thématiques, des programmes thématiques en fait. Il y a Julie qui couvre la mobilité, nature et alimentation et Simone, qui est responsable pour le programme énergie, climat, économie circulaire et eau. Puis on a une autre directrice et ça c'est une autre logique. C'est sustainable solutions, c'est tout ce qui couvre le public cible des entreprises. Pas les entreprises qui soutiennent les écoles, des projets vers les écoles. Mais les entreprises comme client. En fait, tout notre B2B. Ça, c'est une direction à part et puis on a en dernier directeur qui est internal affair directeur et qui est responsable pour tous les services de soutien, donc la communication, la finance, la comptabilité et les ressources humaines. Ils sont tous des services qui sont là pour contribuer au bien commun. Et ça, c'est aussi chapeauté par un directeur qui chapeaute tout ça en fait.

CR/ML : D'accord, merci. Alors, quelle signification donnez-vous à votre système de gouvernance ?

JCV : On est beaucoup dans la théorie aussi de l'intelligence collective et c'est ça qu'on essaie dans la mesure du possible aussi de mettre en pratique parce que personne, ne sait mieux prendre des décisions à son niveau, que celui qui est là tous les jours, qui connaît bien la matière. Il faut vraiment essayer d'écouter tout le monde, pour ne pas être à côté de la plaque. C'est un équilibre à trouver en fait. D'autre part, il faut assurer que financièrement ce soit viable mais en même temps, il faut aussi partir du terrain, de la réalité de tous les jours parce que c'est ça le cœur de notre travail en fait. Marcher en équilibre. Seul on ne peut rien faire.

CR/ML : Par qui ce mode de gouvernance a-t-il été initié ? Est-ce que c'était dès le début que vous l'avez instauré ?

JCV : Vu qu'on existe depuis 25 ans, on a eu déjà quelques périodes en fait, dans notre cycle de vie. Mais à la base, dès le début cette cogestion était déjà présente parce que tout au début, on était une équipe de 3 qui répartissait un peu le travail entre nous en fonction de nos compétences et notre régime linguistique en partie. Mais ça, c'était bien pour commencer, ça marchait bien jusqu'au moment qu'on était 10, 15 personnes. Mais donc en fonction de l'évolution de l'association, on a dû réparer plusieurs fois. On a connu plusieurs périodes où on a dû la remettre en question. Et tout réanalyser et faire le nouvel organigramme en fonction de la réalité. Maintenant, on est tous ensemble une structure avec je pense plus que 120 personnes maintenant, pas équivalents temps plein parce qu'on a énormément de gens qui travaillent part time, mi-temps, 4/5 ou quoi. Mais en plus, ça demande un autre niveau de type de gestion que quand on était 15 ou même 50. Et donc, on travaille toujours avec des périodes stratégiques sur 5 ans, mais ça, c'est plutôt orienté contenu de notre travail. Mais il y a évidemment un de nos 4 objectifs stratégiques, les derniers 10, 15 ans, il était orienté à notre structure interne en fait. Et dans cet objectif stratégique, on revoit aussi la structure en fonction des besoins de la société qui a évolué, des apprentissages qu'on a faits et des besoins de l'organisation parce que soit 120 ou 50, c'est quand même des très grandes différences. On vient de faire une grande restructuration. En fait, pendant la période COVID, ça c'est la dernière grande restructuration qui était prévue avant le COVID pour être clair. Donc on avait commencé en octobre 2019 parce que c'est difficile pour nous de prendre de la distance et de trouver du temps pour analyser le fonctionnement de notre association. On avait pris un externe qui a fait ça pour nous. Et avec lui, on a réorganisé la structure de notre association. Il avait juste à peine présenté ses résultats à notre conseil d'administration. Et quelques jours plus tard, il y avait le COVID. Et donc on a décidé quand même de continuer cette restructuration pendant le COVID et donc à partir d'octobre 2020, on est dans la nouvelle structure avec une management team de 5 personnes. Ah, comme je viens d'expliquer là, en dessous de ça tu as les coordinateurs de programmes qui sont plutôt là pour donner un esprit de programme pour la vision, le contenu du programme concrètement qui sont aussi experts nature ou économie circulaire ou climat. Et dans ces programmes, tu as un ensemble de projets qui ont tous leur place dans notre structure d'inspiration, activation ou ancrage dans les politiques. Et donc sur le terrain la dernière fois que j'ai compté, on avait 113 projets. Chaque projet a évidemment, besoin de projet managers quelqu'un qui est interlocuteur avec le bailleur de fonds et qui bien sûr que le projet sera bien

géré. Presque tous nos Project manager sont aussi coaches. Donc les coaches, c'est ceux qui sont sur le terrain tous les jours, qui sont dans les écoles, dans les entreprises, mais chez nous, vu qu'on a ce principe de subsidiarité. Il y a beaucoup de coaches qui sont aussi Project manager et c'est comme ça qu'on travaille.

CR/ML : OK, alors comment ressentez-vous cette organisation collaborative par rapport à votre épanouissement personnel et professionnel ?

JVC : C'est difficile à dire parce que je n'ai pas connu autre chose en fait. De temps en temps, c'est difficile de garder cet esprit quand tu es une association qui est devenue tellement grande et qui dépend de tous ces acteurs différents en fait. Le fait qu'on a tellement grandi demande une très bonne organisation et structure. Et il y a de temps en temps de la difficulté ou des tensions. En fait, parce que tu veux donner un maximum de responsabilité aux personnes sur le terrain. Et quand il y a un problème avec un bailleur de fonds, il faut aussi le résoudre. C'est pour ça, que tu as besoin de nouveau d'une sorte de hiérarchie.

CR/ML : Alors, quelles sont les pratiques mises en place au sein de l'organisation pour le bien-être des membres ? Par exemple, est-ce qu'il y a des séances de sport pour les employés ou les collaborateurs, les collègues, un lieu de silence, des moments pour soi ... ?

JVC : Je dois avouer que ça a duré très longtemps chez nous avant qu'on ait eu un vrai département ressources humaines, parce que dans notre structure, on faisait tout ce qui est le côté obligatoire, disons, et tout ce qui est nécessaire pour pouvoir payer les salaires, le Payroll tout ça. Mais le côté vraiment ressources humaines était absent. Et on a intégré ça seulement dans la dernière réorganisation dont j'ai parlé qui a commencé en 2019 et concrétisée en 2020. C'est uniquement depuis 2020 qu'on a une responsable ressources humaines. Et entre-temps, en fait une équipe de 3 personnes dans ressources humaines, une responsable temps plein qui gère vraiment les ressources humaines qui ne fait rien d'autres. On a quelqu'un mi-temps, qui aide pour les ressources humaines, mais quand même un peu plus le focus sur le recrutement. Et puis encore quelqu'un Payroll, ça, c'est plutôt le côté législation mais bon pas que ça, parce que ça y a des liens entre ces 3 là et ils sont complémentaires. Et depuis qu'il y a cette responsable ressources humaines, il y a beaucoup plus d'initiatives en fait. On vient de faire l'aménagement des bureaux parce que tu donnais ça comme exemple parce que c'était vraiment un problème qu'on était sur des îlots avec beaucoup de trop de bruits, pas de possibilité de se concentrer, donc maintenant on a séparé physiquement le lieu où il y a le café cuisine où on peut faire du bruit et parler entre nous sans déranger ceux qui travaillent. Il n'y a même plus de

bureau de direction ou quoi que ce soit, donc on est tous sur l'îlot, tout le monde et des 2 bureaux de direction qui existaient, on a fait des petites salles de réunions. Et puis, on a quelques cabines pour téléphoner où faire de réunion TEAMS ou Zoom, ça c'est au niveau très pratique. En dehors de ça, on a une politique de bien-être. Donc, je ne vais pas expliquer tout ça si tu vas avoir une interview avec Verena Vienna. Toutes les responsables ressources humaines peuvent t'expliquer ça. C'est encore relativement nouveau, mais on commence à avoir une vraie politique ressource humaine avec focus bien-être de l'équipe en fait. Et pour te donner une idée, avant, on avait que 2 personnes, mais qui étaient des Project managers, qui avaient pour seulement une toute petite partie de leur boulot un jour par semaine par exemple, le rôle de talent manager dans notre structure précédente. Et talent manager c'était plutôt formation des équipes seulement une toute petite partie des ressources humaines. Maintenant la formation de l'équipe, est intégrée dans la politique plus large de ressources humaines.

CR/ML : Et sur le plan plus personnel, est-ce que le mode collaboratif a un impact sur votre épanouissement ? Est-ce que ça vous impacte différemment dans le privé ? Vous pensez que si vous aviez une structure comme avec un chef et puis avec moins de collaboration ce serait différent ?

JVC : oui et c'est normal. Ça a des implications, dans ce cas-là, ça ne va pas être possible de gérer sans partenariats, 113 projets. Si on est vraiment top down, comment tu veux être présent, surtout comment tu veux gérer tous ces relations ? Donc je crois qu'on a l'obligation de travailler comme ça vu la diversité des projets qu'on a, des programmes, des types de projets. Honnêtement, je ne pense pas qu'il y a une alternative.

CR/ML : Donc, on va passer plus sur les questions de type plus écologique. Comment est-ce que vous avez élaboré la stratégie environnementale au sein de GoodPlanet ?

JVC : Pour nous-mêmes vu qu'on travaille que sur ce thème c'est notre ADN. On n'aurait pas spécialement une politique de l'environnement lui-même. Bien sûr, c'était omniprésent partout, donc on le faisait, mais comment je dois dire, on n'avait pas développé des stratégies autour. C'est que maintenant aussi dans cette nouvelle structure depuis 2020 qu'on commence à plus spécifier ça parce qu'avant nos achats étaient des achats écologiques, nos choix étaient le plus écologique possible, mais il y avait aucun lieu où on a enregistré tout ça. C'est naturel quelque part. C'est que maintenant qu'on essaie, qu'on commence aussi à décrire ça. Et une des raisons pour lesquelles on a été tellement tard avec ça, c'est aussi parce que tout ce qui est bâtiment qui est au niveau d'impact écologique. On a nos déplacements, ça, c'est quelque chose d'important

pour notre nos équipes. Et vu qu'on a depuis très longtemps un programme mobilité. C'était naturel qu'on soit le plus économe possible au niveau de ses déplacements. Mais c'était nulle part décrit, quelque part. Donc ça, c'est un impact qu'on a et le 2e impact, c'est notre bâtiment. Et pour notre bâtiment, on est depuis 12 ans maintenant dans une coopérative où on a été à la base de cette coopérative qu'on a cocrée ensemble avec d'autres acteurs. Et donc tout ce qui est gestion écologique du bâtiment est l'ADN de ce Brussels Sustainable House où on est. Et ça c'est une autre gestion qui est d'office faite, on suit ça parce qu'on est dans le CA, l'AG tout ça. Ce n'est pas à nous à faire sur le terrain. C'est pour ça que ça a duré longtemps qu'on a commencé à mettre tout ça ensemble dans nos objectifs, les 2 premiers objectifs stratégiques sont liés à notre fonctionnement de base. En fait, donc le groupe cible, notre travail de base. Le 4e objectif stratégique, c'est nous en interne, et là il y a pour la première fois un objectif clair de reporting et de durabilité pour nous-mêmes.

CR/ML : OK et sur le long terme quels sont vos objectifs en termes d'écologie ?

JVC : Mais honnêtement je crois qu'on a encore un effort à faire au niveau surtout de reporting, parce que je crois qu'on fait déjà énormément d'efforts. Mais ils ne sont pas connus, pas communiqués. On n'a pas de rapport qui a expliqué ça. Mais on le fait. Donc je crois que c'est là qu'on peut faire l'effort, aussi d'écrire ça. Et bien sûr, il y a encore des possibilités de gagner encore peut être en transport. Mais on fait déjà beaucoup d'efforts.

CR/ML : Je me doute, oui, et du coup, par rapport à ce côté écologique, une dernière question, qu'est-ce que vous pensez que le mode collaboratif, donc avec l'aide des collaborateurs et des coachs, et cetera, apportent au côté écologique pour faire face aux défis environnementaux ?

JVC : Je crois que chez nous, c'est tellement naturel qu'il y a plutôt là aussi, un processus très Bottom-up. Ça vient des collaborateurs, ce n'est pas quelque chose que nous, on doit dire. Il faut éviter de prendre ta voiture quand tu peux le faire en vélo, je pense que c'est plutôt les collaborateurs eux-mêmes qui vont dire oui mais est-ce qu'on ne peut pas, c'est eux qui viennent avec des solutions tout le temps de politique de durabilité en fait. Mais c'est normal parce que tous nos coachs, presque tout le monde dans l'équipe, est tellement passionné par la durabilité que ça vient naturellement.

CR/ML : Parfait, merci beaucoup. Vous le disiez, c'est l'ADN de GoodPlanet, donc maintenant, par rapport au côté économique, comment ce que vous pensez justement que les collaborateurs impactent le budget et le suivi de ce budget ?

JVC : Je pense que c'est très important parce qu'on est une organisation qui travaille en projets. Disons que 95% de nos recettes sont des financements de projets par l'instance publique ou une boîte privée ou un partenaire privé. Et donc chaque projet demande, une gestion qu'il va faire en équipe je veux dire l'équipe qui travaille vraiment sur le projet en collaboration avec les services transversaux chez nous. Et donc ce mode de collaboratif est là, c'est la seule façon de gérer nos projets. Et ça, c'est une chose, donc ça, c'est au niveau de gestion des finances mais aussi dans ce qu'on appelle business development, ils ont un rôle crucial à jouer parce que si tout le monde regarde qu'une bonne exécution de son projet, dans 10 ans on n'existe plus, parce que chaque projet un jour ça va s'arrêter. La politique a changé, le partenaire a changé, nos personnes contacts et l'entreprise ont disparues. Un jour, tout projet vient à sa fin et donc il faut toujours être proactif par rapport au futur pour pouvoir continuer à travailler, avoir de l'impact et de regarder plus loin que le Here and Now, ici et maintenant tu vois. Et ça, on ne peut pas faire une personne à la tête pour tous ces thèmes, tous ces domaines, là, il faut une interaction.

CR/ML : Oui, on en revient à l'intelligence collective. Et du coup, par rapport à la circulation de l'information, comment est-ce que vous la percevez et quel impact vous pensez qu'elle a sur le Budget.

JVC : D'abord, pour ça, on a des séries de réunions, de concertations. La plus grande réunion, c'est à peu près 5 fois par an qu'on a la réunion d'équipe. C'est avec tout le monde, où on cherche depuis longtemps la meilleure façon de faire. Je pense qu'on a trouvé un bon équilibre maintenant parce que ce n'est pas évident d'organiser une réunion avec 100 personnes, mais on a même continué à le faire pendant COVID aussi. Là, c'était quelque part plus facile souvent qu'en physique. Et puis tu as les réunions par programme/projet, plein de types de réunions. Et en dehors de ça, on a des outils et des moyens de communication par exemple, on a depuis des années maintenant quelque chose qui s'appelle Good News qui est une sorte de feuille de contact interne en fait, dans lequel il y a aussi des rubriques fixes et que tout le monde dans l'équipe reçoit et qu'en principe est obligé de lire parce qu'il y a aussi des infos essentielles dedans. Si tu n'as pas lu, tu peux rater des choses, tu vois ? Mais il y a dans ce Good News, pas que des messages pour tout le monde. Il y a aussi des histoires, si quelqu'un a eu un bébé ou s'est marié ou n'importe, c'est aussi dedans. Et puis tu as les bêtes outils qu'on utilise tous les jours dans la communication comme Teams. Tous nos documents sont sur SharePoint, c'est aussi quelque part des outils de communication en fait. Et le nouveau qu'on essaie de mettre en œuvre maintenant sur lequel on travaille depuis quelques années, mais on n'est pas encore au bout maintenant c'est le CRM qui est très important pour tout ce qui est notre relation avec

tous nos partenaires et clients. Ça demande encore un effort vraiment d'intégrer dans l'ADN de l'association. Là on utilise Salesforce et on travaille en outils de planification, ce qui était aussi important parce que vu qu'on a tellement de projets qui demandent des ressources différentes avec des compétences différentes, ce n'est pas toujours facile d'avoir rapidement la bonne personne avec la bonne expertise sur l'activité ou le projet. Et pour l'instant, on a quelque chose qui s'appelle Puzzles, c'est un méga Excel avec lequel on joue, mais c'est depuis aussi plus qu'une année qu'on travaille avec une boîte spécialisée pour faire. La boîte s'appelle Décora pour faire un outil de planification professionnelle qu'on fait justement tester maintenant à partir de février. Et ça, c'est quelque part aussi un outil de communication entre les Project Managers, les programmes des ressources humaines et la team management et tout ça.

CR/ML : OK, très intéressant, vraiment tous ces outils. Et du coup, maintenant, par rapport à la combinaison des 2, donc de la collaboration et de la durabilité, comment est-ce que vous percevez les 2 de manière générale avec les 3 axes ? Le lien entre les 2, je veux dire.

JVC : Ça devait être en symbiose, en fait, sinon ce n'est pas viable. C'est aussi simple que ça. Il faut avoir une vision sur ces 3 dimensions sinon on ne va pas survivre.

CR/ML : Et donc pour vous, ça fait partie de la même stratégie ? Ce ne sont pas 2 choses qui sont différentes ?

JVC : Non, non, non. Sauf que chez nous, peut-être cette écologie était tellement naturelle que c'était peut-être un peu abandonné quelque part, pas abandonné mais oublié d'explicitier. Maintenant, ça va être un peu plus explicite. La gestion économique est cruciale parce que si on perd de l'argent ..., on a eu des périodes très difficiles là. Si on n'arrive pas à survivre financièrement, on doit oublier aussi notre mission. Et vu que les gens ne viennent pas travailler chez GoodPlanet pour les grands salaires, ils viennent travailler parce qu'ils sont convaincus de la bonne cause. Et ça demande aussi qu'ils se sentent bien dans leur travail. Donc, le social est aussi hyper important. Mais pas toujours facile, non plus parce que le danger chez nous, c'est qu'il y a tellement de choses intéressantes que pour quelqu'un qui commence à travailler chez nous, il y a la difficulté du choix. Vu qu'on laisse aussi beaucoup de liberté dans le choix de ce qu'ils font, ce n'est pas nous qui disons, tu dois faire ça parce que c'est aussi un travail collaborateur, collaboratif. Et on réfléchit ensemble et on essaye d'avoir celui/celle qui a le plus envie et les compétences et où il est le mieux placé. Mais il y a pour beaucoup de monde, tellement de choses différentes qu'ils ont tendance à prendre trop. Et ça, c'est un autre danger.

Y a une collègue qui a comparé une fois le GoodPlanet avec un magasin de bonbon pour quelqu'un qui adore les bonbons et qui arrive là, partout tu vois des bonbons et tu veux tout manger mais quand tu manges tout, tu deviens malade. Elle fait la comparaison avec ça pour montrer tous ces projets qui peuvent être hyper inspirants pour quelqu'un qui adore la durabilité et l'environnement. Et si tu commences à faire tout tu vas devenir malade. Il faut quelque part protéger, pas tout le monde, ça dépend des personnes évidemment, mais il y a des gens qui ont tendance à vouloir prendre trop. Donc il faut quelque part les protéger contre eux-mêmes.

CR/ML : Alors notre dernière question, c'est plus par rapport au côté ASBL, est-ce que le fait d'être une ASBL a facilité la mise en place du mode collaboratif et durable et si oui comment ? Est-ce que si vous aviez été autre chose qu'une ASBL, ça aurait été moins facile ?

JVC : Honnêtement, je ne pense pas parce que la structure d'ASBL qu'on a, ajoute seulement des couches. Donc on a une équipe qu'il faut gérer mais il faut aussi gérer une assemblée générale et un CA. Et il faut qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt entre eux 3 quelque part. Il y a encore une connexion quelque part entre tous ces gens-là. Ce ne sont pas des mondes à part et j'ai l'impression que ça demande encore plus d'effort le travail collaboratif et si on avait eu une autre structure, par exemple, peut-être je pense qu'au niveau du travail de l'équipe, ça ne va pas beaucoup changer.

CR/ML : Donc pour vous l'ASBL, c'est quand même un avantage par rapport à la forme ou pas vraiment ?

JVC : C'est une autre couche, pour moi, c'est un autre niveau. Et ça, ça demande plus d'attention d'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde et que tout est aligné en fait. On a notre assemblée générale, là, il y a une quarantaine de personnes, les gens sont plutôt là parce qu'ils ont une expertise spécifique qui est utile pour l'ASBL ou un réseau intéressant pour l'ASBL. Ils ne sont pas fortement impliqués c'est plutôt des personnes ressources quelque part. Dans ce groupe de 40, il y en a 12 qui se sont manifestés ou qui sont choisis, c'est eux qui sont juridiquement responsables. Moi, je fais aussi partie d'eux c'est exceptionnel parce que je suis le fondateur. Moi, je suis directeur et dans le Conseil d'administration, donc je fais le pont entre les 2 niveaux quelque part aussi. Et imagine qu'on fasse faillite, c'est les membres du CA qui sont responsables. C'est eux qui ont le plus à perdre s'il y a vraiment des grands problèmes, donc eux ils sont là pour la gestion. Ce qu'on voit dans beaucoup d'ASBL, c'est qu'il y a trop de différence de vision entre le Conseil d'administration et la partie opérationnel. Et ça, il faut vraiment éviter parce que j'ai vu dans d'autres ASBL que ça peut poser des grands problèmes

et mener à des clashes qui sont dangereux pour la réputation et néfaste pour l'impact que ces ASBL ont dans ce cas-là. Donc quelque part, on fait aussi un travail collaboratif dans notre CA et aussi dans l'équipe, tu as la team Management et le CA et ils doivent être alignés.

CR/ML : Et donc c'est plus compliqué. Du coup merci beaucoup pour toutes ces précieuses informations. Si on pouvait résumer votre fonction au sein de l'ASBL c'est que vous êtes fondateur et directeur, que la mission et la vision, c'est d'éduquer surtout par rapport au caractère durable. Le mode de gouvernance collaborative dans l'ASBL, c'est qu'il y a une autonomie des personnes et qu'il y a un management de 5 personnes qui aident quand même au-dessus, que le mode de gouvernance collaboratif est là depuis le début mais qu'il y a eu beaucoup de changements dans ces 25 dernières années.

JVC : À mon avis, on a eu pendant ces 25 ans, 3 grandes restructurations.

CR/ML : Que depuis 2020, il y a eu une grosse restructuration et que maintenant il y a plus de choses en place pour le reporting, pour le bien-être, les ressources humaines, et cetera, que vous avez élaboré la stratégie environnementale interne de GoodPlanet par écrit. Le durable étant dans l'ADN du coup de GoodPlanet, comme la collaboration, vous ne voyez pas du tout ces deux comme différents, que ce ne serait pas différenciable. Niveau économique, les informations circulent via plusieurs canaux d'information. Et que le collaboratif aide avec le budget parce que chacun qui gère plus ou moins son budget par projet. Donc, je pense que je n'ai rien oublié de gros, que le fait d'être une ASBL, ça a mis une difficulté en plus pour le mode collaboratif. Et alors si vous avez quelque chose d'autre à rajouter.

JVC : Non, si tu veux je peux t'envoyer quelques éléments dont on a parlé, notre stratégie, le Good News peut-être ?

CR/ML : Ça pourrait être intéressant oui merci.

JVC : Parce que c'est vraiment le plus important outil de communication interne, ça c'est peut-être intéressant. Mais c'est quand même honnêtement relativement exceptionnel parce que j'étais moi-même dans des CA d'autres associations et je n'en connais pas d'autres qui ont ça vraiment. Ils ont des choses, mais pas si bien développées je trouve.

CR/ML : Ça, c'est quand même vraiment bien parce que comme ça, tout le monde est au courant des choses importantes. On n'a pas encore vu ça jusqu'à présent.

JVC : On a quelqu'un en théorie, un jour par semaine et on voit qu'en réalité, ça demande un peu plus souvent, qui s'occupe de communication interne aussi. Elle était en congé de maternité, donc temporellement, on a réaménagé un peu et en février, elle revient. C'est le maître de cérémonie pour tout ce qui est communication interne en fait. La maître de cérémonie ça j'ai encore oublié de dire.

CR & ML : Merci beaucoup. Un tout grand merci pour votre temps, bonne continuation et bonne après-midi.

JVC : Oui, vous aussi, à bientôt merci.

2. Awa Zaré – GoodPlanet – 16.01.2023

AZ : Et ça a été avec Jo, l'entretien ?

CR/ML : Oui il nous a dit tout ce qu'on devait savoir et ça s'est très bien passé. Donc merci beaucoup. Là je vais peut-être vous expliquer, donc nous sommes 2 étudiants en gestion à la Louvain School of Management. Et c'est pour notre mémoire qu'on est là sur le lien entre la gouvernance collaborative et le caractère durable dans les ASBL.

AZ : on peut se tutoyer sauf si l'école vous impose le vouvoiement.

CR/ML : Oui on peut il n'y a pas de soucis. Alors tout d'abord, on va commencer par des questions sur toi, est-ce que tu peux nous parler de toi, est-ce que tu pourrais nous décrire brièvement ta carrière et ta fonction au sein du département ?

AZ : Okay, donc moi je suis assistante management de Jo et à côté je coordonne l'administration donc l'équipe administrative en fait. Je coordonne donc un peu l'office management. Si on peut le dire, je gère aussi tout ce qui est office management dans le Bureau, donc j'ai plusieurs casquettes mais on regroupe dans administrative Coordinator comme vous pouvez voir dans mon titre. Et je suis chez GoodPlanet ça fait exactement 8 ans. Donc, je ne sais pas si je dois dire un peu plus, qu'est-ce que vous voulez savoir, dites-moi, je vous raconte tout ?

CR/ML : Non, c'est bon comme ça merci, alors quelle est la mission et la vision de good Planet avec vos mots ?

AZ : Avec mes mots, donc. La mission de GoodPlanet c'est toucher plus les jeunes, les moins jeunes, un peu tout le monde, essayer de les attirer dans notre sens et d'avoir un avenir meilleur en fait, donc d'apporter notre pierre à l'édifice en fait, pour qu'on on aille dans le même sens, mais dans un sens meilleur pour la planète et en général.

CR/ML : Okay, merci. Alors maintenant nous avons décidé de définir la durabilité selon les 3 axes, donc social, environnemental et économique. Et alors nos questions seront donc axées sur la comparaison entre gouvernance collaborative et les 3 axes. On va d'abord commencer par le côté social, donc le côté people. Oui, alors comment décrirais-tu le mode de gouvernance collaborative au sein de good GoodPlanet ?

AZ : On est d'accord que la gouvernance collaborative pour être sûr que je suis avec vous, c'est le fait que ceux qui sont au-dessus prennent en compte nos avis ? Et au sein de GoodPlanet, c'est vraiment ça le mode de fonctionnement de GoodPlanet et on a toujours pris en compte

nos avis. On ne prend jamais de décision sans nous concerter, on est toujours concerté et les décisions prises sont vraiment toujours en fonction de nos points de vue, de nos remarques, et cetera et cetera. Donc je n'ai jamais eu en 8 ans l'impression qu'on m'avait imposé quoi que ce soit, qu'une décision a été prise sans nous concerter et sur ce plan ici en tout cas jusque-là. Ça fonctionne super bien et c'est ça qui fait en fait qu'on on est toujours là parce que, on se sent écoutés, on se sent impliqués et ça n'a pas de prix en fait.

CR/ML : Et alors, quelle signification du coup tu donnes à ça et au système de gouvernance mise en place ? Qu'est-ce que ça représente pour toi ?

AZ : Ça représente beaucoup comme j'ai dit, ça n'a pas de prix pour moi. Dans un environnement de travail, on doit pouvoir dire ce qu'on pense. On doit pouvoir aussi prendre en compte nos avis et dans un environnement où on ne prend pas en compte ton avis, tu te sens un peu abandonné, t'es pas motivé, t'es démotivé. Mais quand on prend en compte ton avis, tu te sens motivé, tu te donnes plus et tu es prêt à tout faire en fait pour que tout aille bien donc c'est que du positif. Cette manière de faire et je n'ai pas eu la chance ou la malchance de vivre autre chose parce que j'ai commencé ici et je suis toujours là. Mais je serais dans une autre entreprise où on m'impose un peu tout, je ne pense pas que je resterais.

CR/ML : OK, et alors, est-ce que tu saurais par qui ce mode de gouvernance a été initié de base ?

AZ : Je dirais par Jo, parce que je n'ai connu que Jo, en fait, parce qu'il est là depuis le début, 25 ans. Il a une belle carrière, il est là depuis et je pense que la personnalité de Jo joue beaucoup sur cette gouvernance collaborative parce que c'est quelqu'un qui fait attention à la vie de tout le monde. Il prend en compte et c'est ça, peut-être que si Jo partait demain et qu'une autre personne venait peut-être que ça ne serait pas pareil.

CR/ML : Donc vous trouvez que l'implication je vais dire du leader, de la personne dessus est importante ?

AZ : Oui, oui, oui, oui. Et je pense que c'est le principal en fait. Donc c'est une question de personnalité selon moi. À mon sens, je pense que c'est Jo qui fait en sorte que cette gouvernance collaborative règne au sein de l'organisation.

CR/ML : Alors en ce qui concerne le l'épanouissement personnel et professionnels, comment ressens-tu ton épanouissement personnel et professionnel avec cette gouvernance collaborative ?

AZ : Dans l'épanouissement professionnel, comme je l'ai dit donc, quand on se sent impliqué, on est motivé, je suis toujours motivé. Donc, cette gouvernance collaborative joue vraiment un grand rôle dans mon travail au quotidien parce que j'aime ça, je me sens impliqué donc je donne tout. Et du côté privé, c'est aussi pareil parce qu'on prend en compte aussi nos problèmes, nos soucis au quotidien. Donc, j'ai un souci à la maison, il me comprend, il n'impose pas, il ne me dit pas vient au bureau. Non il me comprend, je dis mon enfant est malade mais je travaille de la maison, je n'ai jamais eu une remarque et justement c'est ça qui permet de tenir entre le stress professionnel et la vie et le stress privé. Ça permet de tenir parce que, on a un employeur qui est prêt, à l'écoute, qui ne nous impose pas quoi que ce soit et qui nous laisse cette marge en fait de pouvoir de s'exprimer, de pouvoir prendre des décisions au quotidien.

CR/ML : En ce qui concerne l'organisation, quelles sont les pratiques mises en place au sein de l'organisation pour le bien-être des personnes donc par exemple, tout ce qui est séance de sport, lieu de silence, moment pour soi et cetera ? Et comment est-ce que tu perçois ces pratiques, s'il en existe ?

AZ : On n'a pas de séance de sport, mais peut-être que ça va encore arriver, on met vraiment tout en œuvre pour que tout le monde se sente bien ici. D'ailleurs, je suis encore en train de boucler un projet de réaménagement du Bureau parce qu'on avait un open Space, il y avait beaucoup de bruit et on a eu pas mal de retours de collègues qui n'étaient pas du tout satisfaits. Ce qu'on peut comprendre, donc on a essayé de cloisonner les espaces, d'en créer. Je suis dans un espace Phone boots où je peux communiquer sans déranger mes collègues. Donc on a vraiment changé l'environnement de travail et ça, ça joue beaucoup sur le bien-être. Je suis seule à en faire partie en fait, j'essaye de faire en sorte que tout le monde se sente bien et j'y tiens parce que quand on se sent bien, on a envie de venir forcément au Bureau, on n'a pas envie de télétravailler plusieurs fois par semaine mais plutôt venir voir les collègues parce que c'est un environnement convivial et on a reçu pas mal de retours parce que le projet se termine petit à petit. Il reste encore des petits détails à ficeler, mais j'ai que des retours positifs. Les gens se sentent bien mieux, y a plus de bruit parce que c'est cloisonné. Et quand tu veux papoter, tu dois aller à l'espace papotage, donc on fait de notre mieux pour que tout le monde se sente bien.

CR/ML : Et tu parlais aussi de la flexibilité, du télétravail, que la vie privée est quand même prise en compte dans la vie professionnelle.

AZ : Oui, exact. Ça aussi, je pense que ça joue sur le bien-être.

CR/ML : Maintenant je vais te poser des questions plus sur le côté écologique. Donc, comment est-ce que GoodPlanet a élaboré sa stratégie environnementale ? On a vu avec Jo que c'était l'ADN de Goodplanet mais donc pour toi, comment est-ce que vous avez élaboré cette stratégie ?

AZ : Bon sur le côté environnemental, je ne suis pas trop calée dessus mais je peux dire ce que je sais parce qu'au sein de l'administration on n'a pas toujours une vue sur tout mais de ce que je sais, pour élaborer cette stratégie on tient en compte des avis d'un peu tout le monde, donc des écoles, des élèves en passant par des partenaires pour le B2B, par les collègues aussi ici, donc on essaie de prendre en compte tous les avis avant de mettre en place une stratégie, ce qui est louable parce que il ne faut pas juste s'asseoir dans son coin et dessiner une stratégie. Il faut vraiment écouter toutes les personnes qui sont impliquées pour aller dans le bon sens.

CR/ML : Oui non, c'est sûr qu'essayer d'inclure un maximum de parties prenantes, c'est ce qu'on lisait aussi dans nos recherches et du coup, sur le long terme, pour toi, quels sont les objectifs environnementaux de GoodPlanet ?

AZ : On a déjà l'objectif de pouvoir atteindre toutes les régions de la Belgique, pour l'instant on touche plus la Wallonie et un peu plus la Flandre. Mais on a envie d'atteindre un peu tous les enfants et toute la population, plus le côté germanophone aussi qu'on oublie de temps en temps et inciter les jeunes. Je parle pour le programme Mobilité à se déplacer davantage avec les transports en commun, de vivre durablement, essayer et, on le peut au quotidien, les collègues essayent de les sensibiliser sur l'alimentation durable et je pense que ça, ça aura un lien à la, moi j'ai mes enfants qui viennent à la maison, qui me racontent ce qu'ils ont mangé à l'école ça peut petit à petit, étape par étape. Je pense qu'on peut essayer de toucher tout le monde avec ce qu'on fait et on a pas mal de projets pas mal de collègues impliqués, motivés et je pense qu'avec la motivation, on peut atteindre même la Lune et les étoiles et tout. La mobilité, je pense, ils ont, le nom m'échappe, ils ont un tool en fait pour pouvoir mesurer l'impact et tout et tout ça c'est important de pouvoir mesurer l'impact parce qu'une fois qu'on ne mesure pas l'impact, on ne sait pas où on va et on ne sait pas où on arrive. Est-ce qu'on arrive à toucher les gens ou pas, et cette façon de mesurer l'impact est très importante. Pour l'instant, on a ça au niveau de la mobilité, mais on essaie d'élargir sur les autres programmes pour pouvoir voir vraiment ce que GoodPlanet a comme impact dans la durabilité.

CR/ML : Parfait, parfait alors une dernière question sur le côté écologique, pour toi, qu'est-ce que le mode de fonctionnement collaboratif de GoodPlanet apporte pour faire face justement à tous les défis environnementaux auxquels GoodPlanet doit faire face ?

AZ : Déjà ça apporte de la motivation. Je vais toujours répéter ça mais parce que sans motivation, on ne va pas très loin. Et ça apporte de la sérénité, de la confiance, ça donne la confiance en soi parce que si Jo permet à une personne de prendre plus de décisions, ou implique la personne dans cette prise de décision, je pense que cette personne sera plus motivée à aller transmettre un message, va oser s'imposer pour dire quoi que ce soit devant un ministre pour dire je ne suis pas d'accord tout en sachant que Jo est derrière lui et Jo va soutenir cette personne. Il n'y a pas de filtre donc je pense que cette gouvernance collaborative nous aide beaucoup à transmettre des messages dans les écoles, dans le milieu B2B, dans les entreprises et un peu partout dans les milieux qu'on touche en fait. Sans elle je pense que ce serait plus compliqué

CR/ML : Oui, oui, parfait, du coup par rapport aux côtes plus économique maintenant comment crois-tu justement que la gouvernance collaborative impacte le budget que vous avez et le suivi du budget ?

AZ : Okay, c'est une bonne question. Je dirais qu'impacter le budget de manière générale, je pense que les collègues ont en fait cette possibilité de répartir leur budget sur leurs projets, on ne leur impose pas quoi que ce soit, donc c'est à la fin du trimestre, en fait, qu'ils font le point. Ils ont donc cette latitude-là de pouvoir bien étaler le budget, de budgétiser comme ils veulent et je pense que ça aussi, ça rassure les collègues parce qu'ils n'ont pas cette pression du chef qui est derrière, qui dit, tu dois faire ci, tu dois faire ça donc ça leur permet de vraiment bien gérer le budget sereinement et de veiller à ce que le budget soit respecté à la fin et pour le budget en général, la façon de le faire c'est Radia qui est derrière, notre responsable financier qui a aussi ce stress en moins du fait qu'on lui permette en fait de faire certaines choses, de travailler de cette façon et non de lui imposer une façon de faire, donc elle le fait à sa façon et cela la rend un peu plus sereine. Et comme ça, ça permet que les choses avancent au mieux.

CR/ML : Oui donc, l'autonomie apporte vraiment une liberté de mouvement et une moindre pression ?

AZ : Exactement, exactement parce que je pense que quand on nous impose quelque chose, on a plus de pression, mais chacun a sa manière de fonctionner. À partir du moment où le résultat y est, je pense que c'est ça le principal.

CR/ML : Oui d'accord, et alors par rapport à la circulation de l'information comment penses-tu que justement cette circulation d'information impacte le budget ?

AZ : Ah okay, là, on a plusieurs canaux d'information, on a ce qu'on appelle l'administration interne. Donc notre Good news, on communique via ce canal, via owl et cette communication impact vraiment sur le budget. Je prends juste un exemple là, maintenant on vient d'avoir un mail de notre responsable IT, mais qui travaille en amont avec la responsable des finances et qui nous disait, écoutez, il faut que vous envoyiez vos factures pour la fin de ce mois sinon les factures de 2022 on ne peut plus les imputer dans la comptabilité et c'est fini, c'est terminé, on les a perdues. Je pense que ce genre de communication réveillent un peu les gens qui sont dans leur quotidien aussi stressés avec beaucoup de boulot. Et ces communications permettent de se recadrer, d'y penser, d'avoir des pensées bêtes, des post-it pour dire, OK, je dois le faire et ça, on le fait au quotidien ici depuis un certain temps, la communication est vraiment suivie et je pense que ça fonctionne beaucoup.

CR/ML : Maintenant, on va passer à d'autres questions plus sur la combinaison entre gouvernance collaborative et les 3 axes pris ensemble. Comment est-ce que toi tu perçois le lien entre la gouvernance et le caractère durable en général avec les 3 axes compris ?

AZ : Je trouve que tout est lié, le caractère social, bien être, le caractère durable et la gouvernance collaborative. Je trouve que c'est un cercle vertueux et vicieux à la fois, l'un ne fonctionne pas sans l'autre et l'autre a toujours besoin de son prochain pour pouvoir fonctionner. Donc si on n'a pas cette flexibilité par exemple, je prends le télétravail ou de prendre des décisions ou de contribuer aux prises de décisions, je pense qu'on ne sera pas bien dans nos têtes et ça va engendrer d'autres choses et ça va faire qu'on va travailler de façon démotivée c'est un cercle vicieux et on ne pourra pas transmettre ce qu'on a envie de transmettre à la base, au public, à tout le monde et d'impacter la planète. On n'aura pas cette possibilité parce que nous-mêmes on n'est pas bien.

CR/ML : Et donc pour toi, ces 2 problèmes sont liés, ils font partie de la même stratégie ?

AZ : clairement oui.

CR/ML : Du coup, là maintenant, on va parler de l'ASBL en tant que telle. Tu nous as dit tout à l'heure que tu n'avais pas une autre expérience que dans une ASBL. Mais pour toi, est-ce que le fait d'être une ASBL a facilité la mise en place du mode collaboratif et durable ?

AZ : C'est un peu compliqué de répondre étant donné que je n'ai pas côtoyé les 2 mondes, mais je dirais que le monde associatif est souvent un peu plus light mais il commence à devenir aussi plus exigeant. Certaines attentes aussi permettent en fait de partir dans le sens de la gouvernance collaborative. J'ai fait mon stage, chez FostPlus qui est aussi appelé ASBL. Mais en fait, FostPlus devient plus une entreprise qu'une ASBL. Mais j'ai fait 3 mois de stage et j'ai eu la chance de voir un autre mode de fonctionnement et peut-être que ça a changé entre-temps, mais ce n'était pas de la gouvernance collaborative, les décisions étaient prises, on devait les exécuter et point quoi. Et là j'ai pu vite tirer ma conclusion en disant non, ici je n'ai pas envie de travailler et donc je pense que l'ASBL, donc le l'associatif aide à la gouvernance collaborative, à aller dans le sens de la gouvernance collaborative.

CR/ML : Bien merci beaucoup, on est sur la fin de l'interview. Merci beaucoup pour toutes ces précieuses informations et donc maintenant je vais te résumer un peu les idées, voir si tu as des choses à rajouter. Il y a peut-être juste une dernière question, est-ce que donc pour toi c'est un avantage d'être une ASBL par rapport au côté collaboratif et durable ou pas ?

AZ : Pour moi, c'est un avantage clairement et j'avoue que je me pose des questions. Si un jour je pourrais travailler dans le privé étant donné qu'ici on me prend vraiment compte, peut-être qu'il y a des entreprises privées aussi qui sont ouvertes à la gouvernance collaborative. Là, je ne dis pas non, peut-être qu'ils commencent à aller dans ce sens, mais j'ai toujours eu cette idée que le monde associatif allait plus dans le sens de la gouvernance collaborative que le monde privé, donc clairement, je pense que le monde associatif aide, en fait, à aller dans le sens de la gouvernance collaborative parce qu'on tient compte les émotions des gens. Le ressenti des gens, c'est plus bienveillant.

CR/ML : Donc si nous pouvions résumer. Nous dirions que donc tu es depuis 8 ans au sein de GoodPlanet et tu es manager administratif, que la mission et la vision pour toi de GoodPlanet, c'est d'aider les gens et que tout le monde soit touché par le durable et que ça grandisse. Le mode de gouvernance collaborative de GoodPlanet pour toi, c'est que chacun a son mot à dire, chacun peut faire, je ne vais pas dire ce qu'il veut mais dans le raisonnable, il fait quelques choses dont il a besoin. Donc Jo est derrière vous pour vous pousser vers ce côté-là pour que chacun donne le meilleur de lui-même. Pour toi, ce système de gouvernance est nécessaire, et tu trouves ça vraiment enrichissant. Tu penses qu'il a été donc initié par Jo et que l'implication du directeur est vraiment une chose cruciale là-dedans. Ton épanouissement personnel et professionnel est grandement impacté par l'organisation collaborative, donc chacun est épanoui

beaucoup plus et donc ça permet de mettre en place plus de choses, que vous mettez certaines pratiques en place pour augmenter le bien-être des personnes, la flexibilité et tout ça pour que tout le monde se sente bien. Votre stratégie environnementale sur le long terme, vous avez des objectifs que tout le monde devienne beaucoup plus durables, vous pourriez toucher plus de personnes. Vous mettez en place au quotidien beaucoup de choses. Il y a des mesures mises en place afin de mesurer tout ça parce que sinon on ne sait pas quel impact vous avez. Pour toi le mode collaboratif est nécessaire afin de faire face aux défis environnementaux. Parce que si on est collaboratif, on peut faire plus de choses, plus de choses dont on a envie et on va plus loin. Et donc tout le monde peut dire ce dont il a envie pour pouvoir impacter le monde. Tu nous as dit également que la gouvernance collaborative impacte fortement le budget parce que du coup, comme tout le monde peut choisir un peu ce qu'il décide de faire et qu'il n'y a une personne, derrière Radia, la responsable financière. La responsable financière derrière a plus de liberté et donc c'est beaucoup plus simple et elle son épanouissement grandit. Vous avez plusieurs canaux de circulation de l'information et ça a un impact aussi sur le budget, tu nous as donné un exemple d'ailleurs et que donc c'est fortement utile d'avoir des bons canaux de circulation de l'information. Le lien entre gouvernance collaborative et durable, ça fait partie de la même stratégie que l'un ne va jamais sans l'autre. Et que le fait d'être une ASBL a facilité la mise en place du mode collaboratif et durable que c'est un grand avantage. Il arrivera peut-être que à un moment, tout le privé devienne plus collaboratif. Mais bon, pour l'instant c'est plus un avantage d'être associatif. Oui, je pense que je n'ai rien oublié. Est-ce que tu as quelque chose à rajouter ?

AZ : Pas du tout. Si vous avez des questions sinon pas du tout.

CR/ML : C'était tout. Un tout grand merci en tout cas pour ton temps et pour tes réponses. Merci beaucoup et bonne journée.

AZ : Pas de quoi merci à vous. Bon courage pour la suite.

3. Verena Reniers – GoodPlanet – 16.01.2023

CR/ ML : Donc pour rappel, on est 2 étudiants en gestion à la Louvain School of Management. Et donc, c'est dans le cadre de notre mémoire, sur le lien entre la gouvernance collaborative et le caractère durable dans les ASBL qu'on est ici. Alors je vais commencer par des questions sur vous, tout d'abord, parlez-nous de vous, pourriez-vous nous décrire brièvement votre carrière et votre fonction au sein de votre département ?

VR : Okay, donc moi je suis Verena Reniers, je suis responsable RH de GoodPlanet depuis maintenant 2 ans, j'ai commencé chez GoodPlanet en en 2012 comme animatrice, on appelle ça maintenant coach en durabilité en Flandre. Donc j'ai accepté cette fonction pendant quelques années, mais très rapidement, je suis aussi devenue ça s'appelle Planner, tu sers pour planifier toutes les animations régionales et après aussi, je suis devenue responsable de projet, d'un grand projet. Après ça, j'ai fait quelques projets et à la fin, j'étais aussi coordinatrice du programme sur vivre ensemble. Mais c'est un thème qu'on ne fait plus maintenant, on a mis le focus purement sur le développement durable. Et donc il y a des années, il y a eu une réorganisation, c'était juste au début de la période Covid, la première période, je suis devenue un responsable RH.

CR/ML : OK merci. Alors pour vous, quelle est la mission et la vision de GoodPlanet ?

VR : Je trouve difficile en français, mais je vais essayer. La vision, c'est qu'on travaille pour un monde meilleur, une bonne planète pour tout le monde, un monde sur lequel tout le monde peut vivre bien, ici, mais aussi partout, donc pas seulement ici en Belgique, mais partout. Et pas seulement maintenant, mais aussi dans le futur, je veux dire oui, avoir une bonne vie dans tous les sens. La mission, c'est plus concret, c'est qu'on plante des graines pour une société plus durable. Par l'éducation des enfants dans les écoles, mais aussi des adultes dans les entreprises et des organisations, des ASBL et aussi le grand public. En court, je pense que c'est ça qu'on fait.

CR/ML : Merci beaucoup. Alors ensuite nous avons décidé de définir la durabilité selon les 3 axes People Planet Prosperity. Et donc nos questions seront axées sur la comparaison entre gouvernance Collaborative et les 3P. Alors tout d'abord pour le côté people, comment décririez-vous le mode de gouvernance collaborative au sein de GoodPlanet ?

VR : Je pense que nous avons vraiment un système plat, horizontal et pas vertical. Maintenant, on est devenu plus grand. Il y a une sorte de hiérarchie, mais dans la culture de tous les jours

on ne se sent pas dirigé, moi, je ne le sens pas vraiment, ça aide bien sûr, dans les structures qui sont plus compliquées parce qu'on est devenu plus grand ça aide. Un peu de hiérarchie, ça aide. Par exemple, la prise de décision, des choses ça dépend, quel thème. Par exemple, on a aussi un comité éthique parce que depuis quelques années, on travaille de plus en plus avec des partenaires, d'autres entreprises. Et parfois, on reçoit une demande d'un partenaire par exemple Engie qui veut travailler avec nous et il y avait un peu un souci parmi les travailleurs, les collègues, est-ce ne que serait pas du greenwashing ? Et donc pour ça on a commencé avec ce comité éthique. Il y a vraiment une procédure quand il y a une demande comme ça, cette demande va par tous les coordinateurs de programmes, donc on suit un peu la hiérarchie, les coordinateurs de programmes demande à leur tour au manager de projet ce qu'ils trouvent et donc tout cette info va à nouveau chez le comité éthique. Et là ils vont voir si c'est un partenariat qu'on va faire ou pas, et donc c'est l'avis de tout le monde, c'est la méthode où on rassemble en fait les avis de tout le monde pour des grandes décisions hein, avec les partenaires avec lesquels tu vas travailler. Donc ça c'est quelque chose. Oui, je suis en train de réfléchir parce que pour moi, ça fait tellement partie de la culture que c'est difficile de décrire comment ça marche. Pour beaucoup de choses, on a besoin de la validation de la management TEAM. Mais oui, je n'ai pas l'impression qu'ils prennent la décision sans notre avis. Et aussi par exemple, un autre exemple, c'est notre réunion d'équipe, elles se font une fois par 2 mois. Donc c'est une réunion pour toute l'équipe de 100 personnes. Et il y a toujours une partie où tous les services transversaux peuvent donner des infos à tous les collègues si c'est nécessaire, donc ça c'est quelque chose qu'on rassemble comme ça, on demande à tous les managers de services, qu'est-ce que vous voulez partager sur la réunion d'équipe ? Mais après, il y a aussi un mail qui va faire tous les coordinateurs de programmes et on demande aussi s'il y a des choses qu'ils veulent ou des projets qu'ils veulent mettre en place. Donc il y a toujours de l'espace pour tout le monde participer ou pour faire des propositions. Une autre chose qu'on a, c'est par exemple le groupe de travail sur le bien-être. Pour ça, on a commencé Good News c'est une newsletter en interne donc on a envoyé cette lettre à tout le monde c'est une fois par 3 semaines, on a demandé à tout le monde, qu'est-ce que vous trouvez qui va bien, qu'est-ce qui ne va pas bien au niveau du bien-être, qu'est-ce que vous avez encore comme idées pour améliorer ? Donc, ils ont tous eu l'opportunité de donner leur opinion. On a rassemblé ça et après on a assemblé. On a demandé aussi qui veut faire partie du groupe de bien-être. On a regardé à tous les besoins, toutes les remarques et on a fait des propositions vers la TEAM management. Regarde ça pourrait être mieux, qu'est-ce qu'on va faire ? La management TEAM a priorisé un peu. Ils sont libres. Le

groupe de travail qui va travailler avec tous ces éléments, donc ça se sont quelques exemples qui me viennent en tête.

CR/ML : Et alors, quelle signification donnez à vous, à ce système de gouvernance ?

VR : Pour moi, c'est très important parce que je trouve que c'est dans une organisation, dans une entreprise, un signe de respect vis-à-vis des collaborateurs, que tout le monde soit vu et entendu. Et aussi, je trouve que c'est beaucoup plus riche en collaboration, en cocréation avec tout le monde et pas seulement une ou 2 personnes qui prennent la décision. À la fin, en fait, c'est bien qu'il y ait 2 personnes parce que si c'est totalement collaboratif, on a des systèmes de TEAM qui n'ont pas de responsable, autodirigée ou indépendante mais je ne sais pas si ça pourrait marcher. Apparemment oui, pour certaines entreprises, pour moi, si tu es en organisation de 100 personnes comme nous, je trouve que c'est très bien qu'il y ait cette force que tout le monde puisse donner son avis où proposer quelque chose. Mais à la fin, c'est toujours bien qu'il y ait quelques personnes qui disent OK, on a entendu, on a vu, maintenant on va prendre tout ça et on va décider parce ce n'est pas tout, sinon on reste dans cette phase de réunions et d'échanges d'avis. À un certain moment, il faut aussi dire maintenant, on va faire ça. Et donc pour ça, je trouve que c'est bien qu'il y ait quelques personnes parce que ce n'est pas facile, la prise de décision ce n'est pas facile, pas tout le monde sait le faire. À un certain moment on dit maintenant on fait comme ça.

CR/ML : Est-ce que vous savez par qui ce mode de gouvernance a été initié au départ ?

VR : Je dirais notre directeur qui était aussi le fondateur. Et le reste ça a évolué. Donc, ils étaient 5 personnes donc c'est normal que ça soit collaboratif. Et après, oui, ça s'est agrandi de plus en plus. Mais oui, c'est quelque chose qui a mon sentiment est resté.

CR/ML : Et alors de quelle implication le directeur a-t-il fait preuve pour le maintien du mode collaboratif ? Est-ce que le directeur est très impliqué pour le maintien du mode collaboratif ?

VR : À mon avis, ce n'est pas quelque chose qui est vraiment explicite. C'est comme j'ai dit, c'est quelque chose qui est ancrée dans la culture de GoodPlanet. Oui, c'est ça. Ce serait peut-être utile que quelqu'un veille à ce que ça reste comme ça et que tout le monde ait le même sentiment que c'est toujours comme ça. Parce que en fait, je ne suis pas au courant, je peux pas parler pour tout le monde. Mais ce n'est pas quelque chose que on va activement faire ou que je vois que Jo fait activement, mais Jo est quelqu'un qui est vraiment parmi les gens, encore même quand il est le directeur général. Tous les jours, encore il a des contacts avec tout le

monde, peut-être pas avec tous les coachs parce que oui ce n'est pas nécessaire mais avec le Project manager, les coordinateurs s'il y a des problèmes sur des projets, c'est lui qui vient pour aider à résoudre. Oui, ce n'est peut-être pas vraiment la réponse, mais ce sont des éléments qui sont importants quand même.

CR/ML : Merci alors par rapport à votre épanouissement personnel et professionnel, comment ressentez-vous cette organisation collaborative ?

VR : Oui, pour moi, c'est quelque chose de très important si cet aspect n'était pas là dans la fonction que je fais maintenant ou dans toute ma carrière chez GoodPlanet je ne serai plus là. Donc, pour moi, c'était vraiment très important. C'est une des causes principales que je suis toujours là, parce que moi je trouve que GoodPlanet m'a vraiment aidé dans les 2 sens donc dans ma carrière professionnelle mais aussi privé parce que c'est lié, c'est normal, ça dépend de l'épanouissement professionnel et personnel, c'est très important et je trouve que GoodPlanet a toujours fait beaucoup confiance en nous, tous les collaborateurs, dans cette confiance, tu te sens capable de faire beaucoup de choses. Et j'ai toujours eu cette impression même quand je suis devenue par exemple responsable RH, moi je n'ai jamais fait une formation RH. Moi je suis archéologue donc je n'ai jamais fait ça et donc ils ont fait un test de personnalité. Ils ont mis des tests à côté du HR manager et ont dit oui, tu as la bonne personnalité pour faire cette fonction et moi j'ai dit mais oui je n'ai pas de backgrounds sur ça. Ils m'ont dit ça tu peux suivre une formation et tu vas apprendre ça en faisant. Et oui, je l'ai fait et je j'aime beaucoup, j'aime beaucoup faire ça parce que moi j'ai besoin de défis. Dans mon travail, c'est très important. Sinon je ne serais plus là et donc ils ont toujours su me donner le défi dont j'avais besoin et c'est ça qu'on essaye de faire, de mettre tous les individus dans sa force.

CR/ML : Vous avez parlé de pratiques mises en place pour le bien-être des membres, est-ce que vous pouvez donner des exemples ?

VR : Oui, par exemple, on a ce qu'on appelle le baromètre de bien-être. C'est en fait une petite enquête qui peut se faire en 8 minutes, je pense avec 10 questions. Et à la fin, tu reçois une réponse, c'est une couleur, donc les questions sont bien sûr sur le bien-être, comment tu te sens, est-ce que tu as encore envie de faire des sports, des choses comme ça, ce que tu te sens toujours fatigué des choses comme ça, des questions comme ça, mais c'est en collaboration avec un psychologue qu'on a fait ça. Donc on reçoit une couleur, c'est de rouge à vert, 4 couleurs et selon la couleur, il y a une réponse, par exemple vert c'est très bien ou rouge, c'est attention il faut peut-être même visiter un docteur. Il y a des propositions sur des procédures en interne,

avec qui ils peuvent parler. C'est chez moi normalement, mais on dit tu peux parler avec tous tes collègues que tu as confiance, mais tu peux toujours venir chez moi. Moi j'ai alors un entretien avec lui pour un entretien baromètre pour regarder comment ça va. Ce que c'est, où sont les problèmes et dans tous les cas que j'ai eu maintenant, il y a toujours en partie, professionnelle et en partie personnelle, privée. Et donc cette partie, je ne peux pas résoudre pour lui, je peux donner mon avis ou mes conseils, mais la partie professionnelle, on essaie toujours de prendre des mesures pour aider, parfois il y a un Burn-out et on peut regarder comment lui donner d'autres tâches ou diminuer un peu le temps de travail. Oui, c'est vraiment très individuel, très personnel, qu'on va voir où est le problème et comment est-ce qu'on peut aider pour résoudre.

CR/ML : Du coup, maintenant, on va passer plus à la partie écologique. Comment, selon vous GoodPlanet a-t-elle élaboré sa stratégie environnementale ? Jo nous avait dit que c'était déjà dans l'ADN de GoodPlanet justement.

VR : Oui, parce que c'est dans notre vision et notre mission. Maintenant on a fait le premier pas pour composer aussi un groupe de travail autour de la durabilité interne. Oui donc c'est quelque chose qui a commencé maintenant cette année. Y a 2 personnes en collaboration avec quelqu'un de l'équipe RH qui vont voir comment est-ce qu'on peut encore améliorer notre propre ecological footprint, mais en interne, donc pas dans notre travail de tous les jours. Mais oui, comment, par exemple, améliorer encore nos déplacements, parce qu'en fait, nos coachs font beaucoup de déplacements donc on a déjà amélioré beaucoup parce qu'au début, on avait moins de coachs qui faisaient plus de déplacements, donc maintenant on a plus de coach et moins de déplacements parce que c'est plus régional. Donc ça, ce sont des exemples aussi dans notre bureau, mais on fait partie déjà du Brussels Sustainable House, c'est déjà un bâtiment très durable. Vous connaissez peut-être, mais aussi qu'est-ce qu'on fait avec nos déchets, à éteindre la lumière, des petites choses comme ça. Oui, c'est quelque chose qui est depuis maintenant en route, mais comme il a dit, c'est quelque chose qui est bien sûr, dans notre ADN, c'est normal parce qu'on n'engage pas de gens qui ne sont pas déjà très impliqués dans ce sens et donc je trouve que c'est normal que les gens qui travaillent chez nous, ils ont ce mindset.

CR/ML : Et sur le long terme, quels sont les objectifs justement de goodplanet ?

VR : À ce niveau-là on a notre plan pluriannuel. Je pense qu'on dit ça pour 5 années. On a maintenant donc depuis cette année jusqu'à 5 ans, donc 2028. C'est un peu comme j'ai déjà dit ce groupe de travail qui va regarder si c'est possible par exemple, pour notre diversité, on a

travaillé avec Actiris et on a obtenu un label de diversité et on va regarder si c'est possible de recevoir une sorte de label en durabilité aussi, parce qu'on reçoit parfois des demandes, par exemple des entreprises qui veulent travailler avec nous ou qui demandent comment est-ce que les choses sont faites, donc pas seulement pour ça, mais c'est pour ça qu'on a dit ces 5 années, on va mettre ça sur l'agenda très explicitement.

CR/ML : Une dernière question sur l'écologie, est-ce que le mode collaboratif, selon vous, aide à atteindre les défis écologiques justement ?

VR : Oh ça, c'est une question difficile je trouve. Oui, et c'est parce que, comme j'ai dit tout le monde chez nous a ce mindset de la durabilité. Je pense qu'on fait déjà très bien et c'est pour ça que ce n'était pas encore sur l'agenda dans notre stratégie, parce que c'était tout naturel pour nous. Mais par exemple, je donne l'argument inverse, s'il y a quelque chose que nous ne faisons pas, il y aurait sûrement des réactions parce que je te donne un exemple en fait des offres d'emploi qu'on publie en externe pour tout le monde. Et là, dans cette offre d'emploi, on engage un coach en durabilité, on demande d'avoir une voiture pour pouvoir se déplacer. Donc moi j'ai mis ça là-dedans parce j'ai fait un boulot pendant si longtemps, donc pour moi c'était normal et directement j'ai eu beaucoup de réactions, surtout venant de la team mobilité, que c'était scandaleux qu'on demande ça, la team qui travaille surtout sur la mobilité, travaille à Bruxelles et ils ne doivent pas se déplacer en voiture, ce n'est pas nécessaire. Mais pour les coachs qui travaillent en Flandre, c'est très compliqué. Par exemple, en Limbourg ou Flandre ouest c'est vraiment compliqué pour aller et on a aussi beaucoup de matériel. Donc ce n'est pas efficace de prendre un bus et un train et être 3 à 4h00 en route pour donner une animation de 4h00 ce n'est pas efficace. Et notre argument, c'est qu'on trouve aussi que toutes les écoles ont droit à l'éducation, même les écoles qui sont très loin et donc j'ai un peu expliqué et maintenant on a changé ça. On n'a pas mis, il faut avoir une voiture, mais il faut pouvoir disposer d'une voiture, donc il ne faut pas avoir une voiture mais si par exemple ta mère a une voiture ou ta copine ou tu pourrais dire partager une voiture, c'est aussi bien, mais ça pour moi c'était évident, mais bon, on a mis ça, explicitement dans l'offre et aussi entre parenthèses pour pouvoir avoir accès à des écoles qui sont plus loin et pour apporter le matériel. Donc j'ai mis tout mais c'est un exemple pour te dire, si on ne faisait pas bien, il y aurait sûrement des réactions. Et donc c'est pour ça que je pense que cet aspect de collaboration ça aide vraiment à rester sur la bonne route dans le sens de la sustainability.

CR/ML : Maintenant le côté plus économique, comment pour vous justement, cette gouvernance collaborative impacte le budget et le suivi du budget ?

VR : Ça c'est vraiment une question très compliquée aussi, je n'ai pas vraiment une bonne vue sur le budget. Je ne sais pas si c'est quelque chose qu'on peut mettre en chiffres. Par exemple, le groupe de travail bien être, c'est quelque chose qui nous coûte de l'argent, c'est comme ça, si on met 5 personnes ensemble et on fait une réunion de 1h00 ou 2h, oui il faut compter les heures de travail qui ne sont pas payées par un projet. Mais sur long terme, ça pourrait aider, par exemple, que les gens se sentent mieux au travail, donc les gens restent plus longtemps, qu'ils restent chez nous, ils ne vont pas chercher de l'autre travail. Si ce groupe de travail peut obtenir que les gens n'aillent pas faire un Burn out ou ne tombent malade parce qu'ils se sentent bien au travail, c'est gagné, c'est du temps que tu as gagné parce que si on doit chercher quelqu'un d'autre pour remplacer quelqu'un qui est malade pour des mois ça nous coûte beaucoup plus d'argent que faire 2h de groupe de travail. Donc ce n'est pas si facile à compter ce n'est pas noir ou blanc, mais moi je crois que c'est vraiment une plus-value. Mais je ne sais pas comment le dire en chiffres, comment le dire en budget.

CR/ML : Non mais vous l'avez bien expliqué et du coup par rapport ça, comment est-ce que la circulation de l'information impacte cet aspect financier, le fait que les informations circulent plus facilement ou pas par les coaches, par groupes de travail, et cetera ?

VR : Oui, je pense que c'est un peu la même réponse que j'ai donnée. Je pense que quand il y a des moments, quand on organise un moment où on met des gens ensemble pour cocréer par exemple, ce sont vraiment des moments très valorisants pour faire aussi circuler des infos. Si on veut faire avec des mails, ça prend beaucoup plus de temps et c'est moins réactif et donc ce sont aussi des bons moments qui ne sont pas une perte parce que ce qu'on peut faire dans un groupe d'intern vision, des groupes de travail, d'une intervention par exemple, pour les coordinateurs de programme, mais aussi pour les coaches en durabilité. Ils viennent 2 ou 3 fois une demi-journée et se réunissent. Et à ce moment, il y a beaucoup de transferts d'infos. Il y a bien sûr un coût pour organiser ce groupe d'intervention. Mais je ne le vois pas comme une perte parce que ce sont peut-être des infos qu'on aurait beaucoup plus difficile à transférer d'autres façons, d'autres manières.

CR/ML : OK, alors par rapport à la combinaison des 2 justement, de gouvernance collaborative et caractère durable, comment est-ce que vous percevez le lien entre les 2 manière générale, avec people, planet and prosperity ?

VR : Je pense que c'est, si j'ose dire un sine qua non, qu'il faut avoir si tu veux que ton organisation soit durable. Je ne sais pas. Pour moi, c'est quelque chose qui va ensemble.

CR/ML : Donc, pour vous ça fait partie de la même stratégie, ce n'est pas 2 choses qui sont séparées ?

VR : Non, non, non, tu ne peux pas avoir l'un sans l'autre je pense.

CR/ML : Merci beaucoup, donc on va parler plus du côté ASBL, est-ce que vous avez une autre expérience que dans une ASBL ?

VR : Oui, avant, j'étais engagée comme institutrice dans les écoles, avant ça, j'ai aussi travaillé comme archéologue pour des petites entreprises, vraiment des petites entreprises qui font de la recherche archéologique. Et avant ça même, j'ai fait plein de choses, mais toujours de courte durée dans les entreprises, même dans les banques, dans l'Horeca, j'ai fait tout.

CR/ML : Du coup, est-ce que vous croyez que le fait d'être une ASBL a facilité la mise en place du mode collaboratif et durable et si oui comment ?

VR : oui, je pense que c'est toujours plus facile d'être petit, en ASBL. Donc quand moi je suis venu chez GoodPlanet, c'était encore plutôt petit, maintenant on est beaucoup plus grand. Oui, ça, s'est hiérarchisé et la procédure c'est quelque chose qui fait que ça devient difficile. Je pense, que s'il y a beaucoup de gens alors il faut avoir beaucoup de procédures. Et oui, c'est ça, ça rend tout difficile. Je pense que si j'avais un travail maintenant pour le public, je ne sais pas si je pourrais faire ça, parce qu'il faut toujours demander quelque chose et c'est une procédure de je ne sais pas combien d'étapes qu'il faut attendre. Moi je ne sais pas attendre si moi je veux faire quelque chose. C'est vraiment un avantage. Je pense que ce serait beaucoup plus difficile d'organiser le mode collaboratif ou le système plutôt collaboratif dans les grandes entreprises. Je ne sais pas comment ils font, mais c'est sûrement possible, pas tout à fait impossible, mais c'est beaucoup plus facile dans une ASBL.

CR/ML : Un tout grand merci pour toutes les précieuses informations et alors du coup si on pouvait résumer on dirait que donc vous êtes en RH depuis 2 ans, vous êtes là chez GoodPlanet depuis 2012, que la mission et la vision de GoodPlanet c'est de rendre le monde plus durable en soi et apprendre aux enfants, aux entreprises et au grand public comment être plus durables. Vous décririez le mode de gouvernance collaborative de GoodPlanet en disant que tout le monde a son mot à dire. Finalement, c'est les managers en haut qui ont la décision finale mais ils demandent toujours l'avis d'autres. Pour vous le leader donc le directeur général, Jo a une

grande implication dans le mode collaboratif et c'est très important qu'il soit impliqué. Mais c'est implicite, c'est dans l'ADN de l'entreprise. Le mode d'organisation collaborative a grandement aidé à l'épanouissement personnel et professionnel. Il y a plusieurs pratiques mises en place au sein de l'organisation pour le bien-être des membres. Vous nous avez expliqué un ou 2 exemples aussi et que vous percevez ces pratiques comme nécessaires, comme le baromètre. La stratégie environnementale maintenant a été élaborée sur le long terme entre 2023 et 2028, bien couché sur le papier, mais comme c'était déjà dans votre ADN, vous faites déjà beaucoup de choses. Pour vous le mode collaboratif aide beaucoup à faire face aux défis environnementaux parce que tout le monde peut donner son avis. Vous aviez donné l'exemple des jobs applications. La gouvernance collaborative peut impacter le budget et les informations qui circulent, mais dans un bon sens sur le long terme ça se balance. Quand on met en place des choses comme le comité d'éthique, ça aide sur le long terme parce qu'il y a beaucoup moins maladie et tout ça par la suite.

VR : Oui, pas le comité éthique mais le groupe de travail, de bien être oui, mais le comité éthique aussi parce que si on n'avait pas ça, il y aurait peut-être des gens qui diraient Ah mais je ne vais pas travailler avec parce qu'ils travaillent avec Engie ou je ne sais pas et ce n'est pas éthique donc c'est la même façon de raisonner.

CR/ML : Vous percevez le lien entre gouvernance collaborative et caractère durable, pour vous, ça fait partie de la même stratégie, c'est un même lien, c'est dans l'ADN et ça ne pourrait pas être séparé. Vous aviez plusieurs autres expériences que dans les ASBL qui font que vous trouvez qu'être une ASBL a facilité la mise en place du mode collaboratif et durable et que donc c'est un avantage non négligeable. Alors est-ce que vous avez d'autres choses à rajouter ?

VR : Non, je ne pense pas.

CR/ML : En tout cas merci et j'espère qu'on ne vous a pas trop ennuyé avec les exercices linguistiques. Un tout grand merci pour votre temps. Oui, et passez un excellent week-end.

VR : Non, non, non. Pas du tout, il n'y a pas de souci normalement ça fait partie de mon boulot de parler français. Mais vendredi, ça va toujours moins qu'au début de la semaine. Mais c'était un bon exercice de langue, donc je vous remercie et c'était de très bonnes questions, donc comme j'ai dit, j'aime les défis et c'était un petit défi pour moi là. À vous aussi, merci beaucoup, au revoir.

4. Olivier Roisin – Mouvance – 23.01.2023

CR/ML : Bonjour Mr Roisin, nous sommes 2 étudiants en gestion et management. Pour rappel, c'est dans le cadre de notre mémoire sur le lien entre la gouvernance collaborative et le caractère durable dans les ASBL que nous faisons maintenant des interviews.

Alors donc tout d'abord, parlez-nous de vous et pourriez-vous nous décrire brièvement votre carrière et votre fonction au sein de L'ASBL ?

OR : Alors pour le moment comme on fonctionne en gouvernance collaborative on a tous plusieurs rôles et on active plusieurs rôles chacun. Je suis à la place de coordination générale donc c'est la coordination interne et externe de toutes les activités de l'ASBL et qui coordonne l'ensemble. Là-dedans on est 2, il y a moi et il y a Delphine qui m'aide à ça, mais donc c'est quand même moi qui ai la responsabilité on va dire. Je suis aussi formateur, donc là je fais partie de l'équipe de formation et je forme à la fois des enseignants, des éducateurs, les gens qui font la garderie en extrascolaire, des artistes et des médiateurs culturels, donc des gens qui travaillent dans les structures culturelles. Je suis aussi intervenant artistique parce que je participe à un projet qui s'appelle danse action ou en fait l'idée, c'est d'improviser en dansant dans l'espace public et d'amener les gens qui nous regardent à danser avec nous à la fin. Pour vraiment susciter l'envie et aller jusqu'au bout du bazar quoi. Alors qu'est-ce que je suis aussi ? Ah oui, je suis aussi médiateur culturel et coordinateur d'une partie de l'équipe PECA, donc ça, c'est tous les ateliers dans les écoles. Et alors, pour le moment, je coordonne aussi le dossier de reconnaissance en éducation permanente, mais je suis en train de passer la main et Delphine m'aide à trouver quelqu'un. Je pense que j'ai fait le tour de mes fonctions pour le moment.

Ah oui, je suis aussi à la coordination générale, mais c'est moi qui signe tous les contrats de travail et qui valide tous les budgets, donc j'ai de la gestion financière, mais on est 3 à travailler là-dessus. On a une qui travaille à l'emploi, une à la compta et moi budget et salaires. Enfin pardon, pas salaires, contrats de travail. Voilà, ça c'est un peu tous les rôles que je fais. Je passe les petits rôles du style aller acheter 3 bouquins pour le projet PECA. Et alors à titre perso, je commence par où ? Alors depuis que j'ai 4 ans je danse en gros. J'ai fait des cours de danse classique à l'académie et puis j'ai été vers la danse contemporaine et c'est suite à ça que j'ai créé Mouvance. Parce que je viens de la région de Charleroi où il y a une grosse institution qui s'appelle Charleroi Danse, qui est le centre chorégraphique de la Communauté française. Mais en fait, ils proposent des projets participatifs tous les 2 ans aux amateurs, mais rien d'autre en suivi. Donc au départ j'ai participé à leur projet et puis j'ai créé une mouvance pour faire le

continuum, mais inviter des gens à venir partager leurs pratiques. Donc ça, c'était en 2011 et puis en 2013, on a passé les statuts, on a officialisé le bazar. Et puis, en 2015, c'est devenu une organisation collective. Je vous explique ça parce que c'est en parallèle à mon parcours perso puisque souvent les fondateurs, c'est lié à leur parcours perso. Donc au départ, moi, je faisais danse classique, puis j'ai été vers la danse contemporaine grâce à ce projet-là.

Et puis du coup, en fait à ce moment-là, j'étais en train de faire un bachelier en électromécanique à Charleroi, donc rien à voir, pour reprendre l'entreprise familiale. Puis il y a un volcan islandais qui est rentré en éruption et qui a empêché les avions de transbahuter. Alors ma prof japonaise est restée coincée et j'ai dû la remplacer à temps plein en même temps que de faire mon stage d'électroméca et alors ce n'était pas possible et je me suis rendu compte qu'il fallait opérer un choix. Donc j'ai dit à mes parents "très chers parents, j'ai mon diplôme d'électromécanique, mais en fait je ne veux pas exercer ce métier.". J'ai trouvé une école en pédagogie artistique, la seule en Belgique pour la pédagogie du mouvement, c'était l'Institut Dalcroze à Bruxelles, en 3 ans. Donc j'ai fait ça et en parallèle de ça, j'ai fait plein de formations en mouvement en plus de des études. Et puis, quand j'ai eu fini, je me suis dit : "Je peux enseigner en académie, mais je voudrais aussi amener l'art là où il n'est pas." Puisque c'était la fonction première de l'ASBL que j'avais créée. Et donc j'ai commencé à expérimenter dans des publics plus précaires, dans les CPAS, dans des associations de quartiers ce genre de choses. Là je me suis rendu compte que j'étais formé pour des gens qui aiment et qui ont envie, pas des gens qui sont forcés et pas des gens qui sont précarisés. Dans le sens où ils ont vécu des violences et du coup elles resurgissent dans l'atelier et moi j'étais complètement démunis avec ça, en mode "Ils pètent un câble, mais je ne sais pas gérer". Donc je me suis formé en gestion positive des conflits interpersonnels à l'Université de Paix à Namur, qui est une organisation de jeunesse qui fait ça. Et en parallèle, comme il fallait financer ces projets, je me suis dit qu'il faudrait quand même que je me forme en gestion. Vous savez ce dont je parle, donc je me suis formé à une formation qui s'appelle BAGIC : brevet d'aptitude à la gestion d'institution culturelle. C'est un brevet qui est mis en place par la Communauté française pour former les "cadres" de la Communauté française, donc des institutions. Suite à quoi, j'ai étudié tous les décrets d'éducation permanente, maison de jeunes, CEC et tout ça.

La conclusion, donc mon travail de fin d'étude c'était la même que la vôtre, enfin en gros. C'est à dire, tiens je défends la démocratie culturelle, c'est super. Donc le fait que l'art appartienne à tous et que chacun peut participer. Dans démocratie culturelle, il y a le mot démocratie, comment on fait pour s'appliquer les principes qu'on cherche à faire vivre ? Et donc j'en suis

arrivé aux gouvernances collaboratives en me disant : “Mais si on veut être cohérent et aligné, il faut s'appliquer à nous-mêmes ce qu'on propose de vivre à nos publics.” Et donc j'ai fait mon travail de fin d'études là-dessus en me disant : “comment on peut appliquer les principes de démocratie à l'intérieur d'une association ? Puisque on n'a pas des juges à l'intérieur de l'assoc, mais en même temps, comment on peut faire ?”. Et donc je suis arrivé à ces outils et c'est un moment où l'ASBL a bifurqué. C'était en 2015, elle s'est vraiment refondée avec un quatuor, dont je faisais partie, mais on a refondé à 4 l'ASBL. Puis maintenant, on est entre 25 ou 30. Aujourd'hui, on est 30 freelances avec géométrie variable. C'est à dire qu'il y a des fois des gens qui animent un week-end et des gens comme moi qui sont en 4/5e. Enfin un week-end par an je veux dire ou 4/5e toute l'année. Du coup, pour gérer ça... Enfin, à un moment je me suis découragé, donc je suis sorti de l'ASBL à peu près. J'ai été dirigé d'autres assos et je me suis complètement planté, c'était lamentable. C'était parce que ces structures ne fonctionnaient pas en collaboratif et donc je ne comprenais pas comment elles fonctionnaient. Je me suis dit : “là il y a un truc que je n'ai pas capté. La gestion de conflit m'amène à avoir des bonnes relations avec chacun, mais pour autant je n'arrive pas à piloter le système et je ne comprends pas ce qu'il se passe.”. Donc j'ai été au CJP me former en systémique organisationnel pour l'accompagnement du changement. C'est une école à Bruxelles qui fait aussi un brevet un peu long. Là j'ai pu appréhender c'est quoi le changement organisationnel, c'est quoi l'organisation du travail et comment on peut amener les gens à modifier leurs pratiques. Ce qui m'amène aujourd'hui à être confortable à former des directions et des coordinations et à toujours coordonner l'ASBL, mais tout en déléguant et en amenant les compétences à de plus en plus de personnes de sorte de ne plus être seul à faire ça. Après, la conclusion de mon travail de fin d'étude c'était de me dire “C'est super la gouvernance collaborative et puis, au moment où j'écris ma conclusion et je rends ma première étape de travail. Donc pour rappel on était 4. Il y en a un qui me dit “moi, l'organisation ça commence à m'énerver, c'est beaucoup de temps. Moi je préfère être sur le terrain.”. Il y en a une autre qui me dit “bah moi, je reprends des études donc désolé mais je quitte Mouvance au moins provisoirement.”. Et la 3e qui me dit “Moi je suis en train de faire mon doctorat et en fait je n'arrive pas à finir le doctorat à cause de Mouvance, donc je vais quitter Mouvance au moins provisoirement pour finir mon doctorat.”. Donc je me retrouve seul avec un qui me dit “ouais bof moi ce n'est pas ce qui me passionne”. Et donc j'ai réécrit ma conclusion en mode “en fait un truc que j'ai oublié c'est le leadership. L'organisation du travail c'est super, mais en fait il y a aussi le leadership du fondateur qui est plus au niveau sociogramme qu'organigramme. Il faut associer les 2 pour aller vers une transition.” Et c'est là qu'on en est aujourd'hui dans Mouvance, on va dire que les

2 sont associés. En même temps on travaille sur l'horizontalité des personnes, c'est à dire la cohésion d'équipe et en même temps sur la verticalité des rôles, c'est à dire une répartition claire des pouvoirs et des fonctions. J'ai parlé vite, peut-être, mais vous avez enregistré ça ? Ah oui, on peut se tutoyer aussi s'il vous plaît ? Je ne suis pas si vieux que ça !

CR/ML : Oui oui, pas de problème. Alors, quelle est la mission et la vision de mouvance ?

OR : Alors on a une raison d'être, comme toute bonne organisation collaborative. Donc la raison d'être elle est affichée clairement : favoriser l'expression par le corps du pouvoir créateur de tout un chacun. En fait derrière ça, il y a une vision d'entreprise et une mission, les 2 sont cumulées dans la raison d'être. Je vous explique chaque mot parce que vous allez comprendre pourquoi c'est cette phrase-là. Donc cette phrase-là elle date de 2015 dans la refondation collective de l'ASBL, où je sentais qu'il fallait refaire l'objet social quoi. Mais on n'a jamais arrêté de la retravailler, donc la phrase est restée, mais l'interprétation de la phrase va changer et surtout toutes les missions qui en découlent n'ont pas arrêté de se compléter. Donc, favoriser ça veut dire qu'on est dans une logique de consentement et qu'on n'oblige jamais personne à parler ou à s'exprimer. Ça n'a pas de sens pour nous. Y compris quand on va dans des publics actifs, c'est à dire quand on va dans les écoles, les élèves ne vont pas nécessairement choisir le projet et en même temps s'ils ne veulent pas participer, ils ne participent pas et on les accompagne peut-être à chercher un autre rôle ou à juste regarder, c'est très bien pour nous. Ça, c'est le premier pas, favoriser l'expression par le corps, donc l'expression ça veut dire qu'on est dans une dynamique artistique. On va toujours de ce côté-là. Il y a beaucoup de gens dans Mouvance, enfin une partie de l'équipe qui est formée en art thérapie, mais on a décidé de ne pas faire de l'art thérapie pour ne pas brouiller les pistes. Donc on est dans une vision d'aller vers l'autre, s'exprimer, dire quelque chose et les médiums artistiques ne sont qu'un moyen de s'exprimer, ce n'est pas l'art pour l'art. L'expression par le corps, c'est pour dire danse, théâtre, musique, cirque. C'est englober tous les arts de la scène, donc à priori on ne fait pas des projets qui sont "que" art plastique, même si parfois ils sont dans nos projets comme complément ou comme complémentaires, mais ce n'est pas l'objectif du projet. Le corps, c'est pour dire l'importance qu'il a pour nous aujourd'hui dans le monde et dire que... Enfin, c'est plutôt un message politique de se dire que si chacun était plus conscient de son corps, peut-être qu'on irait mieux en tant que société humaine parce qu'on aurait des gens qui sont plus sensibles, qui seraient plus dans la sensation et qui s'autoriseraient à avoir un avis critique dans la mesure où une des choses qu'on dit dans le vocabulaire courant, c'est "je le sens, je le sens pas" quand on doit prendre une décision et en fait ça, c'est le corps qui décide. Il y a des études qui l'ont

prouvé, Damadio entre-autres, des neuropsychiatres qui ont travaillé sur cette notion-là et qui se rendent compte qu'à la base de la décision c'est le corps qui parle en fait. Donc si on veut renforcer la citoyenneté, il faut travailler sur le corps. Bon, je vous raccourcis un long plaidoyer hein. Donc favoriser l'expression par le corps du pouvoir créateur, pouvoir créateur, ça veut dire que chacun peut créer. On est dans une approche de démocratie culturelle à la Marcelle Hicter, donc le fait que chacun peut participer, prendre part à la vie culturelle et artistique et que ce n'est pas réservé à une élite où il ne faut pas amener tout le monde à la bonne culture, mais les cultures se valent et puis on travaille ensemble. Pouvoir créateur, c'est aussi dire que dans Mouvance chacun peut créer ses projets. On est une ASBL qui est elle-même très créative. Il y a à peu près 20% des projets qui sont reconduits d'une année à l'autre, mais les 80% c'est des inventions chaque année. Et donc, évidemment, y a du recyclage, mais on est très créatif à l'interne. Puis alors vis-à-vis des publics, c'est leur dire qu'ils ne sont pas coincés dans leur situation. Principalement quand on forme des enseignants ou des directions, c'est ouvrir les possibles et dire "en fait, il y a d'autres choses et tu peux faire autre chose et créer quelque chose qui te va bien dans ta manière d'incarner ton rôle". Favoriser l'expression par le corps du pouvoir créateur de tout un chacun, tout un chacun, c'est-à-dire qu'on est ouvert à tous les publics, à l'externe et à l'interne. C'est-à-dire, que qui veut rejoindre Mouvance, il y a simplement une procédure d'accueil qui explique comment on fonctionne, c'est quoi le projet. Si la personne veut rentrer, alors c'est super. Enfin, on discute et on vérifie qu'on est d'accord sur les valeurs et sur cette raison d'être entre-autres et puis après, on voit quelle place elle pourrait prendre. Quelles sont les compétences qu'elle a envie d'apprendre et on lui trouve une bonne place dans l'ASBL et elle rejoint l'énergie collective. Voilà la mission qu'on s'est fixée. Alors derrière ça, on est en train de retravailler sur notre objet social et ça je peux vous partager le document parce que parce que finalement, c'est assez drôle pour des étudiants en gestion, je pense. Juste pour le plaisir.

C'est un document que j'ai fait pour le CA, enfin l'OA on doit dire maintenant. Il détaille un peu le l'organisation générale de Mouvance et les différentes missions du coup. Vous allez voir que l'assoc est complexe parce qu'elle part des envies des membres et puis, moi je restructure. Enfin moi et les autres coordinations on restructure par derrière pour avoir des projets cohérents et remettre des demandes de financement ou des choses qui soient cohérentes. Mais du coup, ça, c'est la structure globale. Donc GCA coordination générale. Eco, c'est économie comme communication et activité vis-à-vis des 4 métiers. Et c'est là que je voulais vous montrer surtout ça, donc ça c'est tous les secteurs dans lesquels on travaille.

Donc on y a la cohérence de la raison d'être et en même temps c'est hyper ouvert en termes d'activités et donc ça exige en fait un grand lâcher prise de ma part. Souvent les gens quand ils arrivent ils disent "Ah Ouais, tu ne sais pas tout ce qu'il se passe ?" tu dis "Non, je sais juste les types de projets, à peu près si chacun est à la bonne place et puis on se fait confiance et chacun avance. Parce que sinon c'est ingérable." Donc ça c'est tous les domaines dans lesquels on travaille. On a fixé 4 métiers de base, donc la médiation culturelle, l'intervention artistique principalement dans l'espace public ou dans les espaces non dédiés, la formation continue professionnelle et les relations publiques, c'est à dire défendre notre point de vue politique sur le monde. Et alors dans la médiation on fait la médiation autour de spectacle, on fait la médiation dans des lieux culturels pour les ouvrir à leur public, n travaille en cohésion sociale, on travaille avec la pratique amateur et on travaille aussi en éducation permanente. Et puis en lien avec l'éducation permanente, on a un travail de réseau à Charleroi puisqu'on a remis notre subside à Charleroi. En lien avec l'éducation permanente aussi on a aussi créé le collectif PSF, qui est un groupe d'échange de pratiques entre intervenantes. Qui était une nécessité pour elle, parce que des publics précaires c'est toujours un peu complexe donc c'est bien de se retrouver ensemble et d'en discuter. Et puis du côté relation publique, on a aussi un travail à Anderlecht, puisque c'est le lieu du siège social et en région bruxelloise plus globalement parce qu'on fait partie d'une plateforme qui s'appelle la concertation et qui vise à générer des projets collectifs, sur tout Bruxelles. Et puis on est beaucoup dans la plateforme ONE ATL. Donc ATL c'est accueil temps libre, c'est tout ce qui se passe extrascolaire. Et alors dans les formations on forme dans le domaine de la culture. On a créé le Collectif MASO et ça c'était drôle. C'est né de la crise COVID où on s'est dit qu'on voulait accompagner nos propres porteurs de projet à quand même oser y croire, malgré que tout était bouché et qu'il n'y a rien qui fonctionnait. Alors on s'est dit "on va l'appeler MASO parce que franchement c'est bien". Voilà, on a ça une fois par an maintenant, c'est ouvert à l'extérieur. On forme dans le secteur de l'enseignement, notamment au PECA, donc c'est : parcours d'éducation culturelle et artistique. C'est un des chantiers du pacte pour un enseignement d'excellence et qui amène l'école à s'ouvrir à son environnement culturel et artistique. Et du coup, on a créé une équipe PECA, mais voyez là par exemple, l'équipe en entier elle se réunit 4 fois par an, pas plus. Ce n'est pas une réunion hebdomadaire, ça ne sert à rien quoi. Chacun a ses projets et on fonce. Et puis les réunions servent surtout à déterminer les grands axes et voir qui prend quel argent et puis on avance. Dans l'intervention artistique on a le collectif OOPS, ce qui va amener la danse dans l'école. On a le collectif théâtre et transformation qui va bosser avec des assos pour ramener le théâtre comme outil de d'empowerment et on a le collectif danse action qui danse dans l'espace public,

ça je vous disais tout à l'heure. Voilà un peu tous les secteurs dans lesquels on travaille, ce qui fait que si on ne fonctionnait pas en collaboratif on n'y arriverait pas.

Là, ça c'est tous les projets qui se passent pour le moment. Je ne vais pas vous faire le détail hein, mais comme ça, vous avez une vision. Là c'est tous les projets PECA donc les projets dans les écoles auxquels il faut ajouter toute une série de projets dont on a obtenu le suivi il n'y pas longtemps. Voilà donc il y a beaucoup, beaucoup de projets en même temps en fait. Ce qui fait que si on n'était pas en collaboratif, on ne pourrait pas gérer. Et donc dans la raison d'être de l'assoc, il y a aussi cette idée de 3 mots clés, corps, créativité, coopération. Si on a ça dans le projet c'est un projet Mouvence.

CR/ML : Merci beaucoup. Alors on a décidé de définir la durabilité selon les 3 axes : social, environnemental, économique, donc les 3P en anglais : People, Planet, Prosperity. Nos questions vont donc être axées sur la comparaison entre gouvernance collaborative et les 3 axes. Premièrement, pour le côté people, comment décririez-vous le mode de gouvernance collaborative de l'ASBL ? Autrement ou plus en détail que ce qui a été dit précédemment.

OR : Pour préciser la question, nous on s'est basé sur des outils d'Holacratie. Donc on est parti en 2015 des outils de l'Holacratie. Je ne sais pas si vous connaissez ça ? Oui OK ça va. Donc le tout qui dirige quoi et d'où l'importance de la raison d'être. En fait on est parti de là mais très vite, en me renseignant sur le système je me suis rendu compte que ça avait été créé par des informaticiens qui adorent l'itératif. Ce qui fonctionne bien avec la démocratie aussi, elle est itérative, sinon ça ne marche pas. La loi elle est votée après 3 lectures au Parlement, et cetera et en accord de la Cour constitutionnelle. Enfin, ça va bien avec la démocratie et en même temps pour des gens créatifs, c'est emmerdant et vraiment ça ne marche pas quoi et donc on a pris certaines libertés. Une chose qui reste importante et qui reste la plus compliquée, c'est distinguer les rôles des personnes. Qui est un des grands principes pour nous ou qu'on essaye de de mettre en place, mais voilà, c'est toujours très compliqué. Parce qu'à partir du moment où quelqu'un occupe une place depuis un petit temps on l'associe. Mais à chaque fois qu'on revient là-dessus, donc on a la définition du rôle de l'Holacratie : raison d'être, autonomie, redevabilité et critères d'attribution/contrepartie. Ça c'est notre moyen de définir et à chaque fois qu'on refait, enfin à chaque fois qu'on ouvre un groupe, on fait l'exercice de cette définition pour clarifier quel est l'objet du groupe. Et alors quand il y a des conflits ou des problèmes d'orientation on revient à la raison d'être qui nous chapeaute, donc soit la raison d'être de l'ASBL, soit la raison d'être du groupe duquel on fait partie. Ce qui va nous permettre de guider

les choix en fait au niveau stratégique. Et du coup, ça, c'est un tuc important et alors ces outils de gouvernance nous permettent d'appeler à l'aide. Puisque les rôles sont distingués des personnes, quand il n'y a pas assez d'énergie pour incarner le rôle de manière satisfaisante, du coup on peut appeler à l'aide pour que quelqu'un d'autre rejoigne le rôle et mette de l'énergie à l'intérieur. Et quand un rôle est flou ou des zones d'autonomie se superposent, on peut aussi réfléchir à voir : là, on est en train de se battre pour gérer un truc, est-ce qu'on ne déciderait pas chez qui ça va, ou alors est-ce qu'on ne déciderait pas de créer un rôle à l'intersection ? Pour être plus clair et dire que ce truc-là, on le gère à 2. Mais au moins c'est affiché, c'est clair et alors ça nous permet aussi d'avoir des circuits de décision beaucoup plus claires et dessinés. Par exemple, quand quelqu'un veut se faire un emploi, il doit discuter avec moi de son contrat de travail et moi je calcule et je regarde ce qu'on peut faire. Après le contrat il est envoyé au rôle emploi et le rôle emploi, elle vérifie que ça correspond bien aux barèmes et qu'elle peut l'encoder dans notre logiciel avec le secrétariat social. Puis après, au moment du paiement, c'est Nathalie qui gère le rôle compta qui vérifie que le montant du salaire est bien correspondant à ce qui est mis dans le contrat et donc il y a une triple vérification. Ah oui et moi pour calculer le salaire, je demande d'abord à Nathalie, donc la compta, l'argent que la personne qui veut se faire le contrat a à sa disposition. Donc en fait, on est à 3 et la décision circule clairement et l'intervenant passe de l'un à l'autre en fait, mais c'est très clair pour lui, il y a une procédure et ça, je pense que c'est la gouvernance collaborative qui aide.

Pour moi, une autre force en lien avec la durabilité de la gouvernance collaborative, c'est que j'ai vu dans le COVID tous les studios étaient fermés donc on ne pouvait plus travailler en gros, plus de connexion à notre public, mais on est tous des artistes donc enfin la plupart et donc on se dit "qu'est-ce qu'on fait ?" Et alors, il y en a une qui a proposé "vous savez quoi ? On va danser dans les bois" Alors on a été dans les bois et puis on s'est dit " Ah, c'est trop bien, mais c'est entre nous et notre raison d'être, ce n'est pas entre nous, c'est l'expression. Ah, qu'est-ce qu'on ferait bien ?" Et puis on s'est dit "Ah mais si on allait danser dans la rue ? Oui, mais c'est interdit, oui, mais on s'en fout c'est quand même important de mettre le mouvement et la créativité". Donc on a créé danse action pour aller dans l'espace public et faire ça. Et donc au départ, c'est une activité militante qui nous a permis de de rester actif dans nos métiers qui nous passionnent. Puis en fait, on est rentré dans des contrats de quartier durable et de contrats de rénovation urbaine, donc le subside de la région et finalement le projet est devenu professionnel. Alors qu'au départ, il était bénévole et militant, et maintenant il est professionnel.

Et tout ça. Enfin, je vous raconte ce fil là parce que pour moi, c'est la force de la gouvernance collaborative, c'est d'être agile en fait et de pouvoir rebondir à l'environnement. Et comme chacun peut prendre les décisions dans sa zone d'autonomie, il ne faut pas attendre l'aval de quelqu'un qui va te dire si oui ou non tu peux le faire quoi. Après, il y a quand même une procédure, donc par exemple, c'est moi qui valide tous les budgets, donc ça c'est quand même important mais surtout le reste du projet, l'intervenant il est libre et la coordination elle fait ce qu'elle veut. Il y a juste 2/3 petits points qui doivent être coordonnés parce que sinon c'est le bordel et on ne s'en sort pas mais voilà, on a réduit ça au strict minimum quoi. Pour donner une indication, sur tous les recettes, on prend 3% de toutes les recettes de l'ASBL. Et en 2022, on vient de finir à peu près les comptes, on a eu 2 fois trop d'argent pour gérer le strict minimum. C'est à dire que mon rôle n'est pas payé pour le moment hein et le rôle de la Compta n'est pas payé par-là et cetera. Mais donc le coût de l'assoc est extrêmement réduit parce que tout se gère en autogestion. Et ça, je pense que cela n'est possible que grâce à la gouvernance collaborative.

CR/ML : Par qui, du coup, ce mode de gouvernance a t'il été initié à la base ? Est-ce que c'est uniquement par toi ?

OR : Ah, c'est une bonne question parce que je me souviens plus exactement, mais je sais que le lancement du quatuor, c'était moi. C'est à dire que à un moment, je me suis dit, il faut que le projet devienne collectif et donc j'ai contacté toutes les parties prenantes de l'ASBL aussi bien les partenaires que les intervenants que les participants et j'ai fait 3 réunions de réflexion sur "c'est quoi la danse contemporaine ?". Puisqu'au départ l'objet social, c'était promouvoir la danse contemporaine à Charleroi. Quand on a essayé de définir danse contemporaine, on n'a pas réussi, mais ça m'a permis de sentir qui était prêt à monter sur le navire. Et donc après on a fait le quatuor, et alors dans le quatuor, je crois que c'est Philomène, dont le compagnon travaille en sociocratie, qui nous a amené la technologie de l'Holacratie. Il travaille en sociocratie/Holacratie, est juriste au départ, et qui travaille en communication non violente. Et donc il a amené la technologie de l'Holacratie. On y a réfléchi à 4 et puis ça a lancé la technique concrète de se dire "OK, du coup il faut qu'on détermine la raison d'être." Et ça a lancé le processus et maintenant à chaque fois que quelqu'un est arrivé à Mouvance, on lui explique ça, on lui explique les principes de base de l'Holacratie pour vérifier que la personne est okay avec ce système. C'est très important et il y a parfois des gens qui partent à cause où grâce à ça. On ne travaille pas avec tout le monde, quoi. C'est ouvert à tout un chacun et en même temps il y a des choses qui sont définies. Moi, je dis souvent "c'est comme la peau d'un organisme. Il y a

des choses qui passent au travers, ce n'est pas une armure et en même temps il y a quand même une enveloppe.” Parce qu’il y a beaucoup de personnes qui n'adhèrent pas du tout sur ce mode de fonctionnement non plus, même si dans le secteur artistique c’est rare.

CR/ML : Alors de quelle implication faites-vous vu que vous êtes le leader du groupe ? De quelle implication faites-vous preuve pour la ? Le maintien du mode collaboratif ?

OR : Déjà toutes les formations que j'avais entrepris du fait que j'avais pris du recul. Sinon, un chantier qu'on a mené il n'y a pas longtemps, c'est celui de la refonte du Conseil d'administration. Donc le rôle de coordination générale il a été déterminé il n'y a pas tellement longtemps. Et donc dans mes pattes, il y a le maintien de la vision. Tout ça fait partie du rôle quoi. Et alors ce que je vois aussi qui circule beaucoup ... donc en fait il y a la procédure d'accueil que moi j'ai mise au point, en collaboration avec les membres hein, mais c'est moi qui devais écrire ce document puisque c'est dans les pattes du coordinateur. Moi, je sais que chaque fois qu'un groupe se lance, j'essaye de bien le définir avec les règles de l'Holocratie pour que ce soit clair et puis il part. S’il y a un rôle de coordination qui se crée, qui elle-même doit gérer des réunions, je veille avec la personne à ce que son rôle soit clair et que notre relation de travail soit clairement établie aussi. Qu'on sache à quel moment elle me fait un feedback. Enfin, comment ça marche pour que j'ai une vision d'ensemble et qu'en même temps je ne sois pas un tyran quoi, enfin qu'on reste en collaboratif.

Une chose que je fais aussi beaucoup mais ça c’est collectif, c'est à dire les formations qu'on donne. Donc on donne des formations en gouvernance collaborative et donc nos secteurs de formation c'est créativité, corps, gestion de groupe, tout ce qui est émotionnel, bienveillance parce que pour que le corps et la créativité coopèrent il faut un contexte qui le permette. Et alors, le mot d'ordre, c'est de se dire aussi que si par exemple, un prof il veut faire coopérer ses élèves et que lui-même ne vit pas dans un contexte coopératif, ça ne marche pas. Et donc on forme la direction à la coopération. C'est un rêve, une utopie que tout soit aligné, mais c'est un peu notre manière de voir les choses. Et alors quand on forme en gouvernance collaborative, les directions et les coordinations, en fait toutes les formations que je viens de vous détailler elles sont ouvertes à tous les membres gratos et on accueille maximum 2 personnes, ce qui fait que en fait, quand les gens débarquent, souvent ils font quelques formations qui du coup sont payés par nos partenaires et moi je suis payé par les partenaires donc je ne sais pas si c'est un investissement en temps et en énergie parce que ça se fait d'office, mais les choses circulent quoi.

Et alors que ce que j'ai mis en place dernièrement aussi, c'est quand le rôle de coordination générale a été clarifié, j'ai créé des réunions générales. Ce n'est donc pas de l'Assemblée générale, ça l'Assemblée générale, elle est décisionnaire et les réunions générales c'est des réunions fourre-tout où qui veut vient pour poser ces questions, proposer des projets, amener ce que ce qu'il a envie de faire, ce qu'elle a envie de faire et alors, on discute quoi. Et ça, je sais que c'est un moyen où les gens se rencontrent et se fédèrent. Une chose que je fais aussi. Ah, j'ai trouvé une entourloupe, je pense, c'est un truc qui va peut-être vous être utile. Dernièrement il y a 2 membres dans ces réunions générales qui m'ont dit, "mais en fait, on ne fait jamais la fête. C'est dommage parce que voilà, on s'entend bien, on est tous des artistes" et moi j'ai dit "Bah ouais, vous avez raison et en même temps moi je suis focus sur l'organisationnel parce que bah tout mon temps est pris par ça mais par contre ce serait super" et donc les 2 filles ont organisé une fête un jour où je n'étais pas dispo. La première fête de Mouvance je n'étais pas là et c'est super parce que les gens m'ont dit non mais ce n'est pas grave toi tu connais tout le monde, on ne se connaît pas entre nous, on va faire la fête ensemble, il faudra apprendre à se découvrir. Puis de là l'un des projets est né et là en fait, pour moi, c'était vraiment une grande fierté de me dire. "Yes, quelque chose me prouve très concrètement qu'en fait, les gens sont libres, quoi." On est en train de coopérer, chacun dans sa tâche et ça file. Donc ça pour moi, c'était vraiment une preuve de réussite de gouvernance collaborative et où je sais que quand les gens arrivent et que je raconte ça, ils me disent "quel lâcher prise". Et bah non, enfin, pour moi, c'est devenu une manière de vivre, mais je pense qu'au départ ça a été un apprentissage pas évident. Parce que du coup, je dois accepter de ne plus tout savoir, de ne plus maîtriser l'ensemble. Voilà la chose se vit quoi comme un organisme vivant ou le cerveau n'est pas toujours conscient de ce que les intestins fabriquent. C'est génial parce à un certain moment donné, le leader doit pouvoir se mettre de côté et accepter le fait de de plus être le leader et que les choses fonctionnent sans nous.

Après, pour moi une chose qui a été importante, ça c'était dans le travail de fin d'études que je vous racontais tout à l'heure, mais c'est de distinguer le leader, coordinateur et personne ne source donc fondateur. Tant que je suis dans Mouvance je reste le fondateur et il y a toujours des gens qui vont revenir vers moi pour que je me positionne et pour que je réponde aux questions sur l'historique de l'ASBL. Quand je suis là, les choses ne se passent donc pas pareil que quand je ne suis pas là et c'est sûr et c'est affiché. Mais à un moment, je l'ai accepté en fait, et ça aussi, c'était un gros travail parce que je disais "collaborons, on est tous égaux" et les gens m'ont dit "mais non, non, c'est toi le fondateur" et je dis "oui, vous avez raison" et à un moment,

il faut que je l'affirme et que je le prenne parce que du coup ça libère. En fait ça, ça pose quelque chose d'explicite là où avant c'était implicite et du coup ça crée un malaise bizarre. Donc je pense que tant que je suis dans Mouvance, je reste le fondateur et je peux faire ce que je veux, danser sur ma tête, n'importe quoi ça ne changera pas. Et si je pars, je dois soigner la transition quoi. Pour que ce rôle-là soit repris de vision et l'historique et être la personne chez qui on va aller poser des questions.

On m'a surnommé le poulpe récemment et suite à ça on a créé le rôle de coordination générale parce que le poulpe tu vois, il a plein de tentacules et il fait des liens. Par contre, c'est vrai que par exemple, là notre subsidie en éducation permanente on complète déjà plus de 50 h d'activité à Charleroi pour le moment. On en a que 90 et un de mes rôles de coordination générale, c'est de dire "attention, là il manque des heures, qu'est-ce qu'on fait ?". Mais c'est clairement mon rôle de coordination et pas mon rôle de fondateur.

Sur le rôle de fondateur, il y a aussi pas mal d'écrits. Je ne sais pas ce que vous avez vu là-dessus et si ça vous intéresse, mais il y a des choses là-dessus. Au départ quand j'ai fait électroméca, c'était pour reprendre l'entreprise familiale. Donc je m'étais renseigné aussi sur mon grand-père, le fondateur, avec mon père qui a rejoint, alors qu'est-ce qui se crée ? Quel est le sens de ça ? Et ici c'est un peu ça aussi. Bon, c'est devenu collectif, mais il y a toujours le fondateur qui reste depuis le début.

CR/ML : Dans ton épanouissement personnel et professionnel, comment est-ce que tu ressens cette organisation collaborative ? Qu'est-ce que ça a changé ?

OR : Pour moi ça a mis du sens. J'ai un tempérament de leader, je joue avec les mots etc. Enfin, mon père m'a toujours rappelé chef par exemple, donc j'ai un tempérament comme ça, de "je fonce", j'amène les gens avec moi. Sauf qu'après il n'y a personne derrière, parce que j'ai été trop vite. Mais donc le collaboratif m'a rééquilibré en mettant de la structure qui me permet d'être avec parce que c'est mes valeurs mais que naturellement ma personnalité m'a emmené ailleurs. Donc c'est ça que ça m'a permis au niveau perso et alors pour moi au niveau de l'épuisement, dans nos métiers c'est rare de se sentir en équipe la plupart du temps quand t'es freelance, tu es un peu seul et donc pour moi c'est un véritable luxe de pouvoir compter les uns sur les autres dans une dynamique d'entraide et de collaboration. Je ne pourrais plus fonctionner dans autre chose. Enfin j'ai essayé hein, je vous ai dit dans mon parcours, j'ai essayé un moment de diriger un centre culturel et je me suis planté parce qu'en fait ce n'était pas collaboratif et je ne comprenais même pas pourquoi il fonctionnait comme ça. Je ne suis pas Dieu le père, moi

qu'est-ce que vous voulez, le chef, le chef, le chef, mais je m'en fous. Qu'est-ce que c'est que ce truc ? Enfin bref, j'ai été licencié mais je suis très content, je crois que je serais parti 2 mois plus tard si ça allait continuer.

Donc voilà la notion d'épanouissement professionnel, pour moi, c'est ça et dans l'épanouissement plutôt personnel, puisque c'est ta question était double. En fait, le métier que je fais, c'est des métiers de passion. Dans le secteur artistique c'est souvent dans le cas, on exerce son métier par passion et ici moi ça me permet de poser des gardes fous, de me dire “attention, là, tu fais un rôle pour un collectif regarde un peu le nombre d'heures que tu passes, comment ça se passe.” Et la clarté des rôles m'amène à ça parce que quand je lis un bouquin, c'est pour préparer une formation, mais aussi parce que ça me passionne, je lis un bouquin sur les gouvernances collaboratives et je suis là “Ah, c'est génial ce système.” Je lis un truc sur la systémique et j'adore, mais en fait tout ça c'est relié au travail. Donc personnel et professionnel se mélangent complètement. Et la gouvernance collaborative me permet de clarifier quelle casquette j'ai sur la tête et pas tout confondre en fait. Clarifier là je joue tel rôle, là, je joue tel rôle parce que dans ma vie tout se mélange. Je ne sais pas si vous avez déjà entendu parler des slashers, j'ai découvert ça pendant le COVID. Slasher, c'est ceux qui font plusieurs métiers sur la même journée. Par jour j'ai à peu près 10 lignes dans mon carnet, c'est à dire que je joue différents rôles sur une journée, souvent, c'est rare que je joue un seul rôle sur une journée. Même quand j'ai une formation dans la journée, au temps de midi j'appelle un partenaire en revenant, j'ai fait autre chose. Enfin voilà donc l'investissement il est conséquent, mais je m'y retrouve grâce à ça. Après, je ne suis pas en train de vendre la Gouvernance collaborative, hein. C'est juste, je le vis comme ça. Par contre, c'est vrai que j'ai la chance aussi. Enfin, quand on a reconfiguré l'organe d'administration un des rôles qu'eux ont demandés et qu'en fait, je leur suis très reconnaissant d'avoir demandé, c'est de me surveiller pour éviter le burn out. Et donc ils ont ce rôle-là, et donc à chaque CA, on en a un tous les 3 mois, je dois dire un peu mes 2 réussites, mes 2 défis et alors il y a des gens dans le CA qui agissent avec moi au quotidien et qui sont là aussi pour témoigner de voir si je vais bien. Et c'est aussi je trouve ça. Enfin, pour moi, c'est une preuve de la maturité de l'assoc, c'est qu'elle avait enfin aussi, ça a été dit au CA. Et puis ça a été redit l'importance de ça à l'AG. Donc je trouve qu'il y a une, une entraide et un soin réciproque qui est très précieux en fait et qui vient de ce contexte collaboratif puisqu'on a tout intérêt à ce que l'ASBL fonctionne et on est là pour ça. Le côté humain n'est pas oublié quoi, enfin quelque chose de vivant en fait l'assoc est aussi vivante que l'environnement dans lequel elle travaille.

CR/ML : Alors dernière question pour le côté people, quelles sont les pratiques mises en place au sein de l'Organisation pour le bien-être des membres ? Donc par exemple, séance de sport et cetera.

OR : Assez génial comme question parce que comme on est tous freelance il n'y a pas de locaux de l'ASBL, on est tous en télétravail tout le temps. Alors parfois on se réunit et quand on se réunit on trouve un local pour se réunir, mais on n'a pas de lieu dédié. Euh, mais pour moi, une des grandes ressources, c'est que les réunions nous permettent de gérer les tensions et que les tensions sont bienvenues. C'est à dire que s'il y a un problème, on en parle et on le gère. Mais à part les réunions générales et cette fête qui est arrivé il n'y a pas longtemps et qui me réjouit parce que ça crée de la cohésion et de l'entraide ou les réunions générales qui permettent de se rencontrer, de manière à un peu plus inclure. Jusque-là en fait, je voyais qu'il n'y avait pas nécessité. Enfin, personne ne disait qu'il avait besoin de trucs stylés style team building parce que en fait, quand on fait danse action dans l'espace public, ça réunit tous les danseurs et on est dans notre passion. On danse et c'est chouette de danser ensemble donc on n'a pas besoin de TEAM building. Enfin, tu vois notre action, c'est du TEAM building. Enfin, c'est ce serait absurde de dire qu'on va organiser une séance, on va tous danser ensemble. Mais c'est notre projet en fait on le fait déjà, donc y a un truc comme ça où pourquoi rajouter quelque chose qui n'aurait pas d'intérêt ? Par contre, ce que je vois maintenant c'est qu'au début, on était que des danseurs et maintenant ça s'ouvre dans le théâtre, musique et cirque. Et là, il y a besoin de choses pour se comprendre, faire la cohésion, et cetera. D'où les fêtes qui émergent en fait. Mais je sens que la notion de besoin humain est très fort travaillée dans les formations et dans la manière de gérer les réunions, et cetera. La notion de tension et de conflit à accepter comme une ressource pour le changement. Et je pense que c'est 2 choses-là font que s'il y a un besoin il s'exprime et on avance et alors moi j'ai quand même un rôle de veille sur les personnes. C'est à dire que quand je sens quelqu'un débordé où par exemple, là y a une fille qui va être enceinte. Je vais vérifier à ce qu'elle ne prenne pas trop et qu'on soit raccord sur sa gestion des tâches.

À part enfin, le CA qui veille sur moi et moi qui veille sur les autres, mais de manière très détachée. Et finalement ce n'est pas un gros travail, mais par contre, c'est vrai que comme enfin autre chose aussi, c'est qu'on a un répertoire des membres où on a détaillé tous les membres, les coordonnées et aussi les rôles que chacun gère. Et donc les contacts à l'interne se prennent très rapidement et très facilement. Il n'y a pas besoin de l'aval de quelqu'un et donc il y a beaucoup d'entraide qui s'organisent comme ça, je dirais. "J'ai entendu que tu faisais ça, moi, je voudrais faire un truc pareil. Est-ce que tu ne veux pas m'aider ?" et les gens se voient

ensemble et ils s'entraident. Je ne sais pas si je réponds exactement à la question parce qu'on n'est pas dans un modèle classique d'entreprise ou des gens seraient employés.

CR/ML : Oui oui vous répondez ne vous inquiétez pas. Du coup nous allons passer vers le côté plus écologique. Comment est-ce que tu as élaboré la stratégie plus environnementale de Mouvance ?

OR : En fait l'ASBL elle est très légère donc elle n'a pas de locaux donc les questions se posent différemment. Pendant le COVID on a commencé à faire des réunions zoom pour éviter, enfin parce qu'on n'avait pas le choix en fait, de se réunir. Puis on les a gardés pour éviter les frais de transport dans certains cas, puisqu'on travaille sur toute la fédération. Il y a des gens qui viennent d'un peu partout dans mouvance, donc certaines réunions sont restées en distance, et d'autres en présentiel. Et alors ça c'est devenu aussi une question qu'il y a à l'ordre du jour dans certains projets, par exemple, dans le cadre des ateliers dans les écoles, on développe toutes sortes de projets en lien avec la nature en ville où on amène les enfants sur le parc à s'approprier les choses, et cetera, et avec le musée de Mariemont aussi près de la Louvière, dans l'Arboretum. Donc il y a toutes sortes de projets qui se sont développés, qui mettent en valeur le corps et la question du développement durable, puisque on dit souvent "le corps, on en a qu'un". Donc dans notre manière de voir le mouvement, il y a aussi du développement durable, c'est à dire que le corps, on en a qu'un et donc on doit en prendre soin et ne pas aller au-delà de ses limites. Ne pas en faire trop, parce que sinon on dépasse le seuil, donc c'est des choses qu'on dit souvent dans nos projets, dans les ateliers, dans les cours, mais en tant que tel. Moi je dirais que aussi une des choses qui est induite par les gouvernances collaboratives, c'est l'économie d'énergie humaine, c'est à dire qu'il y a beaucoup de choses qu'on ne s'emmerde pas avec, si c'est compliqué, on essaye de simplifier. Parfois, c'est compliqué parce que ça doit être compliqué, mais la plupart du temps, dans les réunions, on essaie de simplifier et de comprendre, de gérer les tensions. Et donc pour moi, c'est aussi un très grand, un très grand gain d'énergie, en fait humaine et relationnelle, et voilà. Donc je le mettrai comme ça parce qu'au niveau matériel on n'a pas grand-chose, à part beaucoup de bouquins et un ordi chacun et un drive partagé mais aussi le drive sur un drive gratos et on n'a pas dépassé le plafond quoi. On n'a pas grand-chose qui est stocké en ligne.

CR/ML : Merci et alors en termes de long terme quels sont les objectifs environnementaux de de mouvance ?

OR : Je pense que l'axe des projets en lien avec l'environnement va s'appuyer. Il est né un peu avant le COVID, mais je pense qu'il va perdurer et s'appuyer parce que c'est des ... pour l'histoire, il y en a une qui nous a rejoints et qui est guide nature, une autre qui fait de l'éco conseil et qui est à la fois chanteuse et éco conseillère donc, il y a des profils comme ça qui débarquent et qui portent ça en elles. Et alors par rapport à la gestion de l'ASBL, la question s'est posée pour un local et je suis assez frigide, enfin assez frileux là-dessus parce que je sais ce que ça représente pour en avoir déjà géré et en même temps peut-être que ça va se mettre, mais alors directement l'optique serait de le gérer en coopérative avec une autre structure pour que le local soit occupé tout le temps et pas juste quand on en a besoin. Après, on verra bien, ce n'est pas fait quoi.

Après, y a aussi la théorie du Donut, le fait que le plafond social, environnemental et là c'est vrai que c'est un truc où quand il n'y a pas assez d'énergie pour un rôle et qu'il n'y en a pas en interne, on va chercher à l'externe. Plutôt que d'essayer de s'ajouter ça alors qu'on n'a pas envie, c'est d'aller chercher ailleurs quelqu'un qui veut faire ça. Qui a envie et qui trouve sa chouette et donc pour moi, c'est aussi une question liée à l'environnement, l'environnement humain, quoi.

Et alors en lien avec les partenariats, moi une de mes missions c'est donc au départ, on est dans une gestion de projet à court terme et maintenant, on essaie d'aller vers le moyen terme, c'est à dire des projets à 2 ou 3 ans au minimum, même si on continue à faire plein de petits projets court terme hein, mais voilà. Donc une de mes tâches, c'est d'essayer de pousser dans cette direction-là pour rester global et clarifier la ligne/la vision via de l'écriture du dossier collectif.

CR/ML : Nickel et est-ce que ce qu'il y a une forme de suivi ou de monitoring de ces stratégies justement ?

OR : Ouais là le CA à cette tâche là on a on a nommé sa raison d'être, "assurer de l'orientation stratégique de l'organisation pour garantir la pérennité de l'ASBL en lien avec sa raison d'être". Donc on est vraiment sur la vision pérenne, assurer les arrières, garantir qu'on continue à exister. Donc tous les 3 mois, soit eux me demandent de traiter d'un sujet, soit moi j'emmène un sujet de cet ordre-là et donc à la dernière réunion on a discuté de l'éducation permanente, par exemple, en disant "attention, il y a un risque, c'est potentiellement un gros subsidé qui va nous permettre de financer le structurel. Comment on fait ?" Et alors pour le moment, on a très peu de moyens structurels, beaucoup, beaucoup de moyens sont au projet, mais on vient de remettre toute une série de demandes. Parce qu'à partir du moment où le rôle de coordination

générale était nommé, du coup j'avais les coudées franches pour le faire parce qu'avant c'était un truc implicite et du coup je ne sais jamais vraiment si je pouvais ou si je ne pouvais pas et là on l'a, enfin c'est j'ai proposé au CA, le CA a modifié et puis il y a 2 administrateurs qui ont suivi des formations au rôle d'administrateur qui ont encore modifié et puis à l'AG on a mis 1h30 à 30 sur cette question-là en mode c'est quoi le rôle de l'AG, du CA et du coordinateur général. Une fois que ça a été fait, boum, c'est bon mais tout ça prend du temps quoi. Mais pour moi, c'est profitable sur le long terme. Donc du coup c'est le prix pour moi, le moyen d'assurer la pérennité c'est de prendre le temps de l'organisation.

CR/ML : Alors une dernière question sur le côté plus écologique, qu'est-ce que le modèle collaboratif a apporté justement pour faire face aux défis environnementaux que vous avez ?

OR : Pour moi, dans notre objet social, il y a le corps. Et donc je m'insurge contre toutes ces écoles qui rajoutent des claviers, des ordi, des machins. Donc je pense qu'il y a moyen d'apprendre autrement en économisant l'énergie. Donc amener ça à l'école par exemple, pour moi, ce n'est déjà pas faire œuvre de développement durable. Dans ce sens-là, tu vois c'est d'amener les gens à considérer les choses autrement et à voir qu'en fait y a moyen de fonctionner autrement.

Dans l'écologie politique y a quand même l'acte de coopération qui est très fort enfin de mon point de vue hein, je ne sais pas si ça correspond aux littératures mais je vois que quand même, les sociétés humaines qui coopèrent c'est quand même plus durable que celles qui se font la guerre. Et donc on participe chez Mouvance, je vais oser, d'éducation à la paix et à la coopération. Tous les 2 vont ensemble et aussi au renforcement de la démocratie puisqu'on est reconnu en éducation permanente, c'est un de nos fondements. Je vous disais tout à l'heure avec le pouvoir créateur et l'idée que chacun peut créer, il peut prendre part et pour moi la citoyenneté démocratique c'est une posture qui se vit et pas une théorie qui s'applique, c'est à dire "je me sens responsable et je peux dire oui et je peux dire non", c'est à dire je peux respecter la règle et en même temps, la révolution pour faire simple. Et donc en participant à ça pour moi, on participe à un monde plus durable et plus enviable disons. Et dans la question d'éducation permanente, on est obligé par le décret dans lequel on est rentré de se poser la question de la citoyenneté et de voir quelle est la société enviable pour nous et pour le monde dans lequel on vit. Et ce que je vous disais au départ aussi, des gouvernances collaboratives l'idée, c'était d'aligner ce qu'on promeut pour les autres, le vivre en interne, pour pas promouvoir un truc qu'on ne comprend pas nous-mêmes quoi. Et donc je et nous nous insurgeons par

exemple sur certaines associations qui sont reconnues en éducation permanente et qui fonctionnent de manière très hiérarchique. Pour moi, ça n'a aucun sens, si on défend la citoyenneté, il faut la vivre et pour moi, ça c'est aussi créer de la durabilité, montrer que c'est possible, que c'est enviable et que c'est possible. Et quand je travaille avec les directions, systématiquement elles me questionnent sur le caractère possible. Enfin, est ce que c'est possible de fonctionner comme ça ? Alors je leur explique comment très concrètement nous on fait. Ils disent, "Ah oui. Ah oui, c'est possible. Oui, c'est possible". Donc pour moi, dans l'axe formation, il y a aussi ça très fort, de pousser. Mais dans l'axe médiation, il y a l'idée de relier ou de créer des liens. Et donc de favoriser le vivre-ensemble, la coopération, la cohésion et en gros, de favoriser la paix plutôt que la guerre qui me paraît être un chemin vers le développement durable aussi.

Mais aussi nos outils, souvent, ce dont je me rends compte, c'est que les gens ont envie, mais ils n'ont pas les outils, alors ils font pire que mieux. Alors ils essaient de coopérer, mais en fait, c'est pire que mieux et du coup ça génère des trucs complètement cons en fait parce qu'ils n'ont pas les outils simplement. Donc, pour moi aussi, c'est vrai que la pensée systémique, le fait de voir les choses en interaction plutôt que les éléments séparément. Cette pensée-là de l'organisation apprenante ou de la systémique de manière générale, pour moi, c'est aussi un outil de développement durable de la société de manière générale.

Je ne sais pas si vous connaissez ce bouquin-là, 5e discipline de Peter Senge, un Américain qui a défini c'est quoi l'organisation Apprenante, c'est un vieux bouquin. C'est des années nonantes je crois, mais qui a défini c'est quoi le concept d'organisation apprenante. Je suis me suis tourné là et puis j'ai défendu ça tout à l'heure au CECP. On travaille avec eux pour former les directions d'académie. Je vais expliquer à quel point la systémique en tant que tel est une pensée qui va permettre de pérenniser. Parce qu'on parle en fait, l'idée, c'est d'arrêter de se taper la tête contre le mur quoi, si ça ne marche pas et qu'on a essayé 15 fois, peut-être changer de stratégie. Mais pour ça, il faut encore se rendre compte qu'on s'est tapé 15 fois la tête sur le mur et alors il faut les outils pour le voir. C'est-ce que je faisais enfin quand je vous disais, j'étais directeur à un moment et en fait après, ça a duré 6 mois, c'était l'horreur, c'était catastrophe et après en décodant, je me suis dit, "Ah mais en fait, voilà tout ce qui manquait à ce système pour arriver à se gérer". Et de là est venu mon envie de former les directions.

CR/ML : D'accord, on va passer maintenant au côté plus économique, on va dire le 3e P, Prosperity. Nous en avons déjà un peu parlé, mais je vais quand même te reposer la question.

Comment pour toi, est-ce que la gouvernance collaborative impacte le budget et le suivi de ce budget ?

OR : Oh il amène beaucoup d'autonomie dans la gestion que chacun peut faire de son budget. Ça c'est une chose. On a défini ensemble des règles de base, par exemple, je vais vous les donner comme ça n'y en a pas 1000. Donc 3% de toutes les recettes partent pour payer la structure de l'assoc, donc au moniteur belge, au site internet, enfin, ce genre de choses. Pour chaque facture qui est publiée par mouvance, y a 6,50€ qui sont pris par la compta parce que ça représente 10 Min de travail, payé à 40€ de l'heure. Et alors pour chaque contrat de travail, on prend 150€ pour que la personne qui gère les contrats, elle puisse encoder dans le secrétariat social, revenir dessus, s'il y a des maladies et cetera. Et donc ça, c'est le coût de l'ASBL pour tous les projets et pour toutes les personnes. Et puis dans les projets, parfois on met des rôles de coordination quand c'est nécessaire, par exemple pour le PECA donc le projet dans les écoles quand on a reçu le subside de 36 000 'euros celui-là on a pris 7500 pour payer 15 jours quelqu'un pour faire la coordination de ce projet parce que sinon on ne s'en sortait pas. Donc ça ce n'est pas, quelque part, on paye un rôle de structure sur le dos du projet mais on ne le fait que quand il y a l'argent. Et alors dans les formations, on a des pourcentages donc quand on vend une formation entre guillemets, mais on vend la formation, sur le prix il y a 3% qui vont à mouvance, il y a 3% qui vont à la compta, il y a 10% qui vont à la prospection, il y a 5% qui vont à la coordination et le reste va à la personne qui fait la formation. On a adapté nos prix en conséquence, de sorte que le minimum pour le formateur soit respecté. Et donc on a régulièrement des discussions sur les tarifs. Oui, on a créé des tarifs et ce qu'on appelle en interne une fiche INFO éco qui est une foire aux questions. C'est 40 ou 50 pages maintenant, et chaque fois qu'un membre pose une question sur l'économie je la mets là. Et donc se retrouvent aussi l'explication de comment fonctionne l'emploi en Belgique, c'est quoi la sécurité sociale ? C'est quoi l'ONSS ? Enfin, toutes sortes de questions jusqu'à en interne, que fait la compta ? C'est quoi son rôle ? Si je veux un contrat de travail, comment je fais ? Article 17 c'est quoi ? RPI ça veut dire quoi ? Enfin, tout est dans ce document. Ce qui me permet d'économiser beaucoup, beaucoup de temps et d'énergie, parce que du coup, les gens savent où aller chercher la réponse.

CR/ML : L'autre question par rapport au côté économique, c'est comment est-ce que les informations circulent au sein de l'organisation et par après, quel impact ça a sur le budget ?

OR : Ah oui, OK d'accord, mais du coup donc on a l'affiche INFO éco qui fait entre 40 et 50 pages et qui détaille, qui est formulée en foire aux questions et qui me fait gagner beaucoup de temps parce que chaque fois qu'on me pose une question je l'ajoute et j'y réponds. Tout est tout est dans ce document centralisé, mais moi, ça me fait gagner beaucoup de temps et d'énergie. Parce que du coup, je renvoie les gens vers là en mode "regarde tu lis un peu le bazar et puis tu me reviens". Ils doivent creuser, donc ça, pour moi, c'est une force et un outil vraiment très, enfin très pratique, qui fait que du coup je ne suis pas payé très cher pour faire la coordination financière parce que en fait je ne fais pas grand-chose. Je valide le budget quoi au début. Parfois, il faut que je retravaille, mais après ça me prend 10 min de les réencoder dans la compta et puis c'est fait. Enfin, les règles sont respectées, je valide quand même parce qu'il faut que moi j'encode et tout le monde n'a pas accès à ça, mais voilà, et donc au niveau aussi, gestion financière on a un logiciel. Il gère aussi notre site internet et qui va nous permettre de développer la vente en ligne à terme. On est en train d'envisager la chose et il faut que tout le monde se forme au système du coup. Ou pour faire la réservation d'ateliers et tout ça. Mais là aussi, le fait que le programme soit intégré avec la banque ça évite toute une série d'erreurs, ça fait gagner aussi énormément de temps et d'énergie pour ce que c'est, ce n'est pas grand-chose.

Et alors au niveau de la gestion financière, donc on a Nathalie qui fait la compta et l'encodage dont la mère est comptable pensionnée et donc elle nous sert souvent d'interlocutrice quand on est perdu dans certaines questions. On va vers elle et elle le fait bénévolement, avec grand plaisir, donc franchement, c'est confortable. Et dans le CA on a une économiste de formation et une personne qui a travaillé à la Commission européenne sur la gestion de gros budgets et tout ça donc elle a une vision très claire de la gestion financière. Avec ces appuis-là, on s'en sort.

CR/ML : Pour la combinaison des 2, donc gouvernance collaborative et caractère durable. Comment est-ce que tu perçois le lien entre gouvernance collaborative et caractère durable ?

OR : Mais pour moi la gouvernance collaborative, c'est un ensemble d'outils. Enfin, ça peut être vu de 2 façons, un ensemble d'outils auquel cas ces outils peuvent servir le pire comme le meilleur et ça n'a rien à voir, mais je trouve qu'il y a aussi la façon d'être en collaboration. Donc une posture de toutes les personnes qui coopèrent, qui sont dans un mode win-win au service de l'assoc. Mais ça ne pourrait pas fonctionner dans une société capitaliste ou c'est le capital qui va prendre les décisions. Et les travailleurs sont au service du capital qui finalement tranche. Pour moi, ça, c'est se servir des outils et des ordres au service d'un monde peut-être peu

enviable. Enfin y a un truc en tout cas qui me pose question. Et là, je pense à Isabelle Ferreira, qui a développé tout un travail sur le lien entre les travailleurs et le capital et comment on pourrait avoir 2 chambres qui coopèrent et qui du coup, répartissent le pouvoir. Si on est là-dedans, ça marche, mais je trouve du coup c'est des outils très dangereux, mais comme tous les outils. Enfin, si je vous donne une pelle vous pouvez tuer quelqu'un avec. Mais moi j'ai, enfin je sais que je pourrais aller, je vais le dire platement, mais je sais que je pourrais gagner 1500€/jour en formant le secteur bancaire. Mais j'ai choisi de ne pas faire ça et de plutôt former les enseignants et les artistes et ce monde-là. Le monde du non marchand et c'est des choix qu'on a fait en conscience dans Mouvance, de se dire au service de quoi on se met. Et en fait, je crois. Ce serait complètement inadmissible pour nous tous d'aller former le secteur bancaire et pas qu'on ne les aime pas. Et d'ailleurs, il y a une personne de Mouvance qui a travaillé 15 ans dans le secteur bancaire qui est sorti en Burnout. Ce n'est pas ce monde qu'on a envie de promouvoir quoi. Après je dis secteur bancaire, on s'entend hein, y a différentes banques, différentes philosophies, mais c'est un peu l'image caricaturale qu'on s'en fait quoi. Et du coup, pour moi là il y a un enjeu en fait, ou la gouvernance collaborative ne permet pas la durabilité. Par contre c'est des supers outils qui peuvent se mettre au service d'une vision durable.

CR/ML : Okay donc pour toi le collaboratif et le durable c'est 2 problèmes différents et ils font partie ils font partie de la même stratégie?

OR : Je dirais que si on voit le collaborateur, la gouvernance collaborative comme un ensemble d'outils pouvant être au service de tout et n'importe quoi, y compris le durable, y compris l'ultralibéralisme. Enfin voilà, mais si on voit la gouvernance collaborative comme une posture de coopération alors là ça change. C'est proche du durable parce qu'il y a la coopération versus compétition, et cetera quoi. Mais j'ai en fait, j'ai lu pas mal de trucs là-dessus sur le lien entre gouvernance collaborative et permaculture et des choses comme ça. Et à chaque fois je suis là "si t'as pas la raison d'être qui est connectée au développement durable, je peux mettre ces outils au service de tout et n'importe quoi et ça ne suffit pas". C'est un critère nécessaire mais pas suffisant. Bon, c'est un truc un peu, oui, c'est une question touchy pour moi, mais je me suis toujours placé du côté vivre, enfin être citoyen, c'est être dans une posture de citoyen, incarner un rôle. Et en Holacratie, elle nous invite à vivre un rôle, mais quand on regarde comment fonctionne l'Holacratie, tu dois payer pour te former une journée à Paris, pour avoir le droit de dire que tu fais l'Holacratie et là y a un truc où je suis là "je ne suis pas d'accord en fait", ça, ce n'est pas raccord avec nos valeurs.

Nous, on est plutôt à diffuser les outils au maximum, à permettre à chacun de s'en emparer sans en gagnant notre vie, mais en étant payé ce qu'il faut pour faire ça quoi. Après, je les ai jamais questionné sur leur prix hein, donc peut-être que c'est justifié, je n'en sais rien, c'est l'image que j'en ai quoi.

Par contre, je pense aussi que durable sans collaborer, je n'y crois pas. De mon expérience en tout cas, je crois que ça ne marche pas, si tu veux développer une association de manière durable, la pérenniser et être accord avec l'humain et le développement durable t'arrives aux gouvernances collaboratives. Enfin je ne vois pas comment tu peux gérer une structure hiérarchique tout le temps en visant la durabilité, y a un truc qui qui foire. Dans un sens, ça marche, dans l'autre, ça ne marche pas quoi, pour moi de mon vécu.

Ah c'est peut-être intéressant que vous le sachiez aussi, mais dans le secteur des arts de la scène, le décret a été redéfini il n'y a pas tellement longtemps et maintenant on doit répondre à la question de la durabilité du projet artistique. Et donc on doit répondre à cette question quand on veut écrire une réponse en art de la scène et avoir un subside. Évidemment Ecolo est au pouvoir, donc forcément c'est coloré par ça. Mais quand même, c'est intéressant parce que du coup, une question s'était déjà posée. Parce que c'est compliqué et tu vois à priori la durabilité d'un projet artistique ça ne va pas tellement ensemble. Parce que les projets artistiques c'est forcément, on fait un projet, puis on l'a fini, puis on a refait un autre. Il n'y a pas vraiment de recyclage. Enfin, qu'est-ce que c'est la durabilité dans ce contexte-là ? Et donc on a dû nous-mêmes réfléchir et se positionner pour répondre à ce subside. Mais je trouve intéressant que le politique pose ce genre de questions. Ça veut dire que c'est en train de changer.

CR/ML : Alors du coup, tu en as déjà parlé, mais est-ce que tu as une autre expérience concrète que dans une ASBL ?

OR : Oui, j'ai travaillé dans l'entreprise familiale qui est une société anonyme. Donc tout le reste des assoc en fait, parce que les centres culturels, c'est des assoc. Ah oui, non, je suis fonctionnaire. Ah je suis fonctionnaire, prof d'académie, je suis fonctionnaire, je suis payé par l'État pour donner 6 périodes de cours d'expression corporelle le vendredi soir de 16h à 21 heures, vous êtes bienvenu de 17h40 à 19h20 j'ai de la place.

CR/ML : On va y réfléchir.

OR : J'imagine que vous avez d'autres choses à faire. Okay, fonctionnaire aussi et alors au niveau privé, ce que j'ai participé à 2 assoc donc je ne crois pas que j'ai été employé dans

d'autres cadres. Ah si j'ai mais ça je ne sais pas ce que c'est. J'ai travaillé un tout petit peu pour écolo mais je ne sais pas si comment le classer. Tu vois c'est un parti, mais je sais pas du tout au niveau légal, qu'est-ce que c'est ? Une ASBL ou pas ? J'ai aucune idée.

CR/ML : Alors donc, est-ce que vous croyez qu'être une ASBL a facilité la mise en place du mode collaboratif et durable. Et si oui, comment et est-ce que c'est un avantage ?

OR : Ça oui, moi enfin en tout cas, en comparaison des académies et des directions d'académie que je forme, on a une liberté associative en fait, qui nous permet de viser l'autogestion qui est impossible dans un cadre de fonctionnaires. Où t'as des décrets qui t'encadrent. Il y a toute une série de choses que tu ne peux pas décider en fait, t'as besoin de l'aval, et cetera. Ceci dit, ce n'est pas impossible, je travaille notamment avec le musée Royal de Mariemont, avec le service pédagogique, donc le musée Royal c'est la Communauté française, il est intégré dans la structure de la Communauté française, donc plus administratif que ça, c'est difficile de faire, enfin au niveau légal quoi juridique, et donc le service pédagogique se gère en collaboratif et la personne qui coordonne elle fait toujours l'interface entre la structure qui est très administrative et très bureaucratique, et son équipe, et alors elle fait la traduction. Donc c'est un gros travail de traduction qu'elle fait et elle y passe à peu près un mi-temps je crois juste à faire cette traduction pour permettre à l'équipe de porter des projets et de fonctionner en collaboratif. Donc je pense que c'est possible, mais c'est plus compliqué, ça demande une ingénierie plus complexe et en même temps dans les ASBL comme on n'a pas de contrainte, il faut le vouloir. Si l'ASBL ne veut pas fonctionner en collaboratif, c'est très compliqué parce qu'il y a aucune contrainte qui va lui amener. Or, dans la direction maintenant d'école, on amène les plans de pilotage, les contrats d'objectifs qui doivent être rédigés en mode collaboratif. Et on demande l'implication de l'équipe. Après, c'est fait sur papier ou fait réellement ça, ça c'est autre chose, mais y a une impulsion du politique qui dit "attention, vous devez collaborer en équipe.". Après, il y a aussi des subsides et les cases dans lesquelles tu décides de rentrer qui parfois t'y amènes. Je vous parlais de la durabilité dans le cadre des arts de la scène, si tu veux un suivi dans la scène, tu dois te mettre dans la durabilité et donc in fine t'arrives au collaboratif. Si tu réfléchis un peu au modèle d'organisation, il n'y a pas 36000 solutions d'être durables.

CR/ML : D'accord, merci beaucoup. Tu nous as donné un grand tas d'informations très précieuses. L'interview touche un peu à sa fin donc je vais essayer de résumer en très court pour ne pas te faire perdre de temps non plus.

Tu avais donc dit que Mouvance promeut l'expression corporelle pour chacun en très résumé. Mais vous avez aussi beaucoup d'autres axes et de projets. Et donc toi tu insistais sur la séparation entre coordinateurs, formateurs, fondateur. Pour toi, c'est vraiment important. Donc tu as plusieurs casquettes et tu fais pas mal de choses chaque jour, mais t'as aussi remarqué que parfois l'ASBL avait réussi à mettre en place des choses sans que tu aies besoin de valider. Et d'ailleurs au quotidien l'autonomie joue un grand rôle dans beaucoup de choses, donc il y a l'AG et le CA qui coordonnent un petit peu et on va dire qu'il y a quelques points d'ancrage pour que ce ne soit pas le bazar et que les roulements se passent bien. Mais globalement, il y a une grande autonomie, ce n'est pas comme dans un modèle hiérarchique non plus qui t'impose un choix parce qu'il pense que c'est ça. Il y a des critères qui doivent être remplis de base pour que ça fonctionne bien, mais après ça part un peu chacun de son côté et les personnes peuvent être contactées grâce au répertoire que vous avez avec les coordonnées et les rôles de chaque personne. Donc l'entraide se fait naturellement en gouvernance collaborative. Euh, qu'est-ce qu'on peut dire d'autre ? Oui, on te perçoit malgré tout comme le fondateur et tu penses que ce sera toujours le cas. Donc même si tout le monde a une grande autonomie tu garderas ce rôle-là. Mais maintenant, tu l'as accepté, tu l'as intégré. Il y a eu dans ta vie professionnelle beaucoup de formations aussi pour te remettre en question et pour réformer un peu, voire beaucoup Mouvance et faire en sorte que ça fonctionne et le but social est d'ailleurs très beau. Je le resouligne, en termes de pratique, il y a plein de choses qui sont plus implicites que genre des séances de sport ou des trucs comme ça. Déjà, le fait de pouvoir aborder les tensions directement et de voilà de pouvoir faire en sorte qu'il n'y ait pas de non-dit et de choses qui restent en interne et qui rongent au final un peu la cohésion d'équipe. Euh, il y a le fait qu'il n'y ait pas un nombre incessant de réunions qui, on le voit dans la réalité, ne servent pas à grand-chose au final, mais vraiment quand il y a quelque chose d'important à discuter et pour faire en sorte que les choses soient sur les rails. Pour toi, le collaboratif joue quand même un rôle très important dans ton épanouissement professionnel et personnel aussi. Tu nous l'avais dit, le côté écologique est présent. Bah déjà rien que le fait que vous n'ayez pas de bâtiments propres, donc pas tout ce qui est énergie, consommation et l'impact environnemental là-dessus, les déplacements on n'en a pas vraiment parlé, mais j' imagine que vous essayez de faire un maximum de covoiturage ou de faire en sorte qu'il n'y ait pas de déplacement inutile. Le fait que vous télétravaillez aussi a un grand impact sur ça. Il y a un des projets qui est plus lié au côté environnemental, donc ça c'est de la partie plus concrète où Mouvance agit dessus, mais globalement vous êtes aussi conscient que comme vous êtes des citoyens et que vous, enfin toi en tout cas, essaye de le transmettre dans ton ASBL.

OR : Peut-être lié à ça il y a le principe de congruence qui peut vous aider ? Je ne sais pas si vous connaissez congruence et aligner le faire, le dire et le penser ? C'est un concept de communication non violente.

CR/ML : Du coup niveau budget, la gouvernance collaborative aide beaucoup parce que le budget transite par plusieurs points et par exemple au niveau des paies et des trucs comme ça il n'y a pas toute une procédure hyper longue à suivre et donc où les gens se perdent au final et ne savent pas vraiment qui est à quoi. Tu parlais aussi des 3 personnes clés chez qui ça passait. Il y a aussi du coup le document dont tu parlais ou le FAQ donc la foire aux questions ou tu as répertorié chaque fois que tu avais une nouvelle question. Ce qui permet que les informations circulent grâce à ce document là et donc ça fait un gain de temps, d'énergie et puis d'organisation aussi. Pour toi les 2 sont liés, mais ça dépend de la façon dont on aborde, dont on voit, on perçoit l'approche collaborative. Et pour toi, c'est vrai dans un sens, mais ce n'est pas vrai dans l'autre sens. Et pour l'avantage ?

OR : Je pense que le fait d'être une ASBL tu dois clarifier ton objet social mais souvent il y a des assoc qui fonctionnent avec un objet social qui est foireux qui n'est pas véritable tu vois, qui est vieux. Donc ça, ça demande une culture d'entreprise qui se questionne et qui se requestionne. T'as aussi plein d'assoc où c'est une fausse AG, c'est des gens qui viennent signer les papiers une fois par an et alors bah ce n'est pas collaboratif.

CR/ML : Je pense que j'ai plus ou moins tout dit, si tu as quelque chose à ajouter, n'hésite pas.

OR : Alors une chose par rapport au fait qu'on n'a pas de lieu. En attendant, je me suis rappelé que c'était aussi un moyen de dynamiser les partenariats, c'est qu'on est obligé de chercher des partenaires et donc de coopérer avec notre environnement. C'est parfait et la boucle est bouclée quoi.

CR/ML : Bonne semaine et bonne soirée. Encore un tout grand merci et au revoir.

OR : Au revoir.

5. Ana Stegnar – Mouvance – 25.01.2023

CR/ML : Bonjour, nous sommes étudiants en 2e année de master et c'est dans le cadre de notre mémoire qu'on est là. Il est sur le lien entre la gouvernance collaborative et le caractère durable. Tout d'abord, parlez-nous de vous. Pourriez-vous nous décrire, votre carrière, votre fonction au sein de Mouvance.

AS : Je vais commencer par un tableau plus large ça vous va ? En fait, je suis née en Slovénie, c'était en ex-Yougoslavie dans les années septante. Il y a un bout de temps maintenant, et vous voyez avant les régimes ? Je ne sais pas si vous voyez ce que c'était le régime en Yougoslavie ? C'était un socialisme mais socialisme pas de de style pays de l'Est, mais c'était un socialisme quand même. C'était un pouvoir assez centralisé, uni partie, très influencé par ce qu'il s'est passé en Russie par la suite et des choses comme ça. Ce qui évidemment ce type de gouvernance s'infuse et influence tous les niveaux de vie. Il y avait un culte voué à Tito, qui était, après la guerre, le chef de l'État. Il n'était pas de style dictatorial, parce qu'il était trop bon vivant, mais il avait quand même, enfin Il avait beaucoup d'influence, de charisme, il était adoré et tous le système, officiel évidemment, suivait ça. Et surtout la politique, c'était le socialisme, ça n'a rien à voir avec capitalisme quand on le vit. C'est très différent dans les valeurs que la société prône et met en place et comment elle éduque les enfants, et cetera. Et moi, j'étais à cette époque-là, j'étais enfant. J'étais à l'école et tout ça et évidemment je ne me suis pas du tout rendu compte de ce que c'est-ce qu'on appelle "normal". Et puis, en grandissant, la Slovénie a pris son indépendance, quand moi j'étais jeune adulte. Et puis moi je suis parti à l'étranger. Et le moment où la Slovénie a pris son indépendance, ce n'était pas seulement un changement de système de socialisme qui qui était un système de Yougoslavie vers un système de pluri parti, de la démocratie telle qu'elle était connue à l'Occident depuis déjà un certain nombre d'années. C'était donc aussi un système vers le capitalisme et le marché libre, ce que la Slovénie a juste touché, c'était début des années 90. Voilà, il y avait... la Slovénie n'était jamais fermée, mais voilà, il y avait des échanges, mais ce n'était pas marcher libre. C'est arrivé et puis en 2004, elle est rentrée en Union Européenne et puis il y a eu l'Euro et puis c'est devenu exactement comme ici au niveau du système de gouvernance ou assez semblable. Mais le vécu que moi j'avais quand j'étais enfant, je vois maintenant de quelle manière il était influencé dans le système où je vivais. Et je vis en Belgique depuis plus de 20 ans, je travaille maintenant comment enseignante, j'enseigne la danse principalement et je travaille pour l'académie d'Anderlecht, qui donne des cours de danse contemporaine. Et à Louvain-la-Neuve, j'enseigne

à l'IAD, l'Institut des arts de diffusion, la danse et le mouvement. Et puis avant, j'étais danseuse professionnelle et chorégraphe. Allez, pendant presque 10 ans j'avais un métier purement d'artiste, et ensuite je suis à Mouvance où on a pratiqué la gouvernance Holocratie, ce qui était pour moi tout à fait étrange, jamais je n'avais entendu parler de ça et je ne savais pas du tout ce que c'était. J'y suis venue par Olivier, il était mon collègue à l'académie pendant quelques années, on a bien collaboré ensemble, on faisait des projets pluridisciplinaires : danse, musique, théâtre. On a tout mélangé et ce n'était pas facilement dans notre académie parce que chaque branche est bien séparée. Bon, on avait des collaborations sans cesse et on aimait bien, alors il m'a invité à enseigner pour Mouvance. Alors voilà, j'étais curieuse de cette ASBL donc j'ai rejoint Mouvance il y a 3 ans. Par rapport à ma fonction, je suis rentré très récemment dans le Conseil d'administration, je donne des formations... Pour les formations, par exemple, là on est en train de donner une formation sur la médiation d'art chorégraphique. C'est à dire qu'on forme des personnes qui voudront travailler avec différents publics ; qu'ils travaillent pour les centres culturels ou ils travaillent pour les assos, et ils veulent par exemple organiser des ateliers autour de la danse, mais ils ne savent pas trop comment. Je fais ça. Je vais créer un spectacle pour les enfants qu'on va jouer l'année prochaine. J'ai aussi créé un collectif de danse improvisée, c'est un style de danse contemporaine. Et alors on a un projet qui s'appelle Danse Action et on danse dans la rue. J'ai également rejoint le CA et à mon avis, Olivier vous a sûrement expliqué en détail les différents cercles et comment ça fonctionne. Vous avez vu les tableaux ?

CR/ML : Oui oui

AS : Alors vous avez déjà une idée de comment ça fonctionne. Je suis dans plusieurs bulles alors. Je suis dans le cercle FORM, qui est une équipe où on s'intéresse à former les gens et où on crée les formations. Olivier a créé une multitude de formations très originales, par exemple, pour les directeurs d'académie, il a créé une formation de comment diriger. Mais de comment diriger de façon Mouvance. Et ça c'est très important d'être formé avant de diriger et travailler comme nous. Et puis voilà, il a créé ces formations spécifiques pour les gens qui voudraient travailler avec les publics des écoles primaires et de secondaire. Parce qu'il y a un programme qui s'appelle PECA dans le décret et tout ça. Je suis dans ce cercle-là. Et puis aussi je suis dans le cercle d'intervention artistique. Ça c'est Danse action, la création OOPS, donc c'est vraiment tout ce qu'on fait artistiquement, les projets artistiques. En 3e cercle, je suis dans le cercle de médiateur. C'est à dire de faire des projets avec des publics différents et faire le lien entre les

œuvres artistiques et les publics, que ce soit les enfants, les adultes ou les ados. Je suis donc aussi dans le CA, mais le CA il est tout nouveau.

CR/ML : Pour vous, quelle est la mission et la vision de Mouvance ?

AS : Notre mission, c'est de favoriser l'expression par le corps d'un potentiel créatif de tout un chacun, d'un pouvoir créateur. Donc c'est à dire qu'on va encourager l'approche par le corps, par la créativité et dans une collaboration. J'ai été formée par Olivier dans ses formations, j'ai joint ses formations sur les outils collaboratifs qu'il transmet régulièrement. Et voilà, c'est ça la mission. Et la vision, je ne sais pas. Je ne sais pas si je peux, je ne sais pas si je suis capable de la formuler d'une façon précise. Je crois qu'on est aussi une association où on est très libres d'entrer et alors on ne dit pas "on DOIT avoir cette vision-là. On a notre objet social qui est celui-ci, de travailler autour du corps, de travailler autour de la créativité et autour de la coopération. Ça c'est notre projet associatif et puis je crois que la vision appartient, j'ai l'impression qu'elle appartient aussi aux personnes qui sont porteurs des projets.

CR/ML : Merci beaucoup. Alors maintenant on va vous poser des questions par rapport au caractère durable, alors nous avons décidé de le définir avec les 3 axes, donc social, environnemental et économique. Pour le côté social d'abord, comment décririez-vous le mode de gouvernance collaborative de Mouvance ?

AS : On a des réunions, beaucoup de réunions, beaucoup de réunions très longues. À la fois parce qu'il y a beaucoup de points sur l'agenda. On est vraiment dans des champs qui sont vastes. Les 3 champs, c'est la formation, la médiation et l'intervention artistique, c'est vraiment des champs différents. Ils sont très vastes, on a des on a des ambitions et alors on y va dans les projets. On réunit beaucoup, on est nombreux aussi et on prend le soin dans les réunions de toujours faire attention qu'on fait un cercle d'ouverture. Cercle d'ouverture ça veut dire qu'on demande un petit peu la météo intérieure. Comment ça va ? Qu'est-ce qui se passe pour l'instant ? Ce n'est pas obligatoirement connecté avec la réunion. Ou on va par exemple apporter une série de cailloux et on va dire "voilà, prends un caillou qui reflète un peu ton état d'aujourd'hui ou ton attention pour la réunion" alors la personne va un peu expliquer et ça va déjà permettre un peu une inclusivité et à prendre en compte l'état de chacun. Et avant chaque réunion ou au début, on va distribuer les rôles. Ça c'est très important, surtout quand la réunion a plus de 3 personnes ou 4 personnes. Il y a le rôle de facilitateur, c'est à dire celui qui va gérer un peu l'ordre du jour et prioriser, mais c'est toujours en concertation avec le groupe. Le 2e rôle est celui de secrétaire qui va prendre note et toutes les réunions vont être consignées dans un drive

où l'accessibilité est très grande. Chez Mouvance, presque tout le monde a accès à tout. Enfin presque, mais si tu es dans un cercle tu as certainement l'accès à tous les documents de ce cercle. Ce n'est pas seulement les PV, c'est aussi des dossiers de demandes de subsides, c'est aussi des rapports et ce genre de choses. Et puis le 3^e rôle, si on en a car on n'en a pas tout le temps pour toutes les réunions, c'est le maître de temps. C'est celui qui va dire quand il faut faire un peu attention. En général, les réunions durent 3h. Alors il y a 2 types de réunions, enfin plusieurs types. Il y a l'Assemblée générale qui se tient 2 fois par an où on est tout le monde, il y a le CA une fois tous les 2/3 mois, c'est un nouveau CA là et on est une dizaine, voilà, mais on n'a pas encore vraiment le nouveau fonctionnement. Il y a l'association du règlement d'ordre intérieur. Il y a aussi quelque chose qui s'appelle les réunions générales, c'est à dire qu'on discute des choses urgentes chaque 2 mois et on a les réunions par cercles, mais ce n'est pas, enfin ce n'est pas tous les mois. C'est quand il faut avoir une réunion de forme, par exemple à un moment on avait une série de réunions avec l'équipe de médiation parce que c'était un très gros subside. On a aussi eu une autre série de réunions pour les interventions artistiques parce que c'était un contrat d'art de la scène. C'était une demande de subside pour un contrat art de la scène. Et alors ce qui se passe, c'est qu'on n'imagine pas qui va introduire la demande. Voilà donc moi là je suis bénévole dans l'ASBL, il y en a des autres qui sont employés, mais ce n'est pas mon cas. Si la CA décide qu'il va soutenir l'introduction d'un subside structurel dans le cadre de l'art de la scène par exemple. Bah on va mettre en place un système où tout le monde qui voudrait participer à ça d'une ou l'autre façon, va pouvoir le faire. Par exemple, comme on n'a pas eu beaucoup de temps, on a décidé de 2 personnes qui vont écrire, mais ces 2 personnes ont consulté des autres dans une série de réunions qui ont traité de qui veut faire quoi.

Et quoi d'autre à dire par rapport à la gouvernance ? Ah oui, il y a les cercles d'ouverture, mais il y a aussi le cercle de clôture, c'est à dire qu'on dit comment on a vécu la réunion pour pouvoir déposer. Toujours on respecte le timing, si on dit que la réunion sera de 14 à 17 ça ne sera pas plus longtemps, donc on est précis. Toutes les dates de réunions ou presque toutes se décide par Framadate, c'est à dire qu'on remplit, on regarde ce qui est là et qui n'est pas là et tout est toujours communiqué. C'est à dire qu'au niveau du management des personnes ça prend du temps, c'est un énorme travail de coordination. L'énorme vigilance à garder la rigueur des rôles, des procédés, d'être attentif à ce qu'il se passe dans le groupe et ce que se vit dans le groupe. C'est à dire que c'est très incluant des personnes et des avis différents. Il n'y a pas quelqu'un qui a raison. On a un projet et on essaye de le construire en apportant des avis divers et si on n'est pas d'accord, on peut dire qu'on n'est pas d'accord et ce n'est pas grave. En fait, on

amorce les tensions en discutant et en général, s'il y a des tensions, de le dire "je ne suis pas d'accord" ou "ma vision de ça blablabla" alors ça apaise les choses. Et je dois dire qu'il y a rarement des conflits parce qu'on explique, on essaye d'être le plus explicite possible. Parce que chacun est responsable de ce qu'il dit ou de ce qu'il ne dit pas. Ça c'est un des principes, ce n'est pas que si tu ne le dis pas tu es responsable de ne pas le dire, ça c'est un des outils qu'on apprend aux formations. C'est que ça t'engage, ça te concerne. Comme on est plus ou moins tous à avoir eu les formations, on est tous briefés sur les mêmes... enfin sur cela et ces responsabilités-là. De parler ou de ne pas parler, il y a une partie de la formation où il y a aussi quelque chose qui est de l'écoute active qui est présente et des choses comme ça. Alors voilà, les décisions se prennent dans les réunions, il n'y a pas une personne qui va prendre une série de décisions qui vont concerner les autres. Elles vont être prises, ou bien elles vont peut-être déjà être écrites dans le PV, mais après le cercle ou l'AG ou le CA va le confirmer ou pas. Va dire qu'il est d'accord ou qu'il n'est pas d'accord. C'est à peu près ça qui est par rapport à ... si c'est trop long vous me dites. C'est peut-être trop détaillé ?

CR/ML : Non pas du tout, c'est très bien merci. Et donc quelle est la signification de ce type de gouvernance pour vous ?

AS : L'affinité. Moi j'ai une très grande affinité. Ça représente un mode de fonctionnement que je n'ai pas du tout connu et que je trouve extrêmement humaniste, qui prend en compte le vécu des personnes en qui on est en présence.

CR/ML : Savez-vous par qui ce mode de gouvernance a été initié à la base ?

AS : Oui je connais un peu l'historique, en tout cas j'ai les images des hackers à la Silicon Valley qui ont fait les programmes en Holocratie. Ils ont fait les programmes et ils se sont dit "oui, mais si en fonctionnait comme ça ?". Il me semble que c'est lié avec ça.

CR/ML : Ah oui, mais dans Mouvance savez-vous qui a initié la gouvernance collaborative ?

AS : C'est Olivier.

CR/ML : Et de quelle implication Olivier a-t-il fait preuve pour le maintien de ce mode collaboratif ?

AS : Il donne des formations qui sont accessibles et puis les membres peuvent les prendre. On a mis un système où on peut avoir des places qui sont réservées aux membres de Mouvance et donc les membres peuvent se former aux mêmes outils. Et puis il a mis en place le drive, il a

mis en place le système de comment les PV sont faits, comment les réunions sont guidées. Il a un peu mis les cadres sur tout ça.

CR/ML : Comment ressentez-vous cette organisation dans votre épanouissement personnel et professionnel ?

AS : Je ne sais pas si je peux vraiment parler des résultats. Enfin je me sens dedans donc ça a l'air compliqué. Je ne sais pas si je sais vraiment voir en mode "ah oui ça ça a apporté ça". Au niveau humain, c'est sûr que ça m'a amené une manière d'être qu'avant je n'avais pas. Après, au niveau professionnel je ne sais pas encore le moment. J'ai dit que je travaille pour les formations, médiations et tout ça. Je suis payée parce qu'on a des subsides, mais comme Mouvance n'a pas encore de subsides structurels ou très minimes je dois payer pour ça. C'est de l'expérience, je dirai qui pourrait me servir... enfin qui me sert à l'IAD aussi. Les réunions avec les profs c'est aussi une autre structure qui ne fonctionne pas dans le collaboratif, mais ça influence quand même.

CR/ML : Oui, c'est pour voir si le fait que vous viviez ça avec Mouvance est-ce que ça influence aussi les autres aspects de votre vie.

AS : Oui oui énormément en fait.

CR/ML : D'accord, très bien. Et quelles sont les pratiques mises en place au sein de l'ASBL pour le bien-être des membres ? Par exemple, séances de Yoga, moments pour soi, lieu de silence, et cetera. Vous nous aviez parlé des cailloux déjà.

AS : On n'a pas de séances de yoga ni de séances de bien-être déjà ahaha. Je vais proposer tout ça c'est une bonne idée et des massages aussi.

On travaille beaucoup en fait, on a des projets et on se voit pour les projets. J'ai l'impression que Mouvance est dans une phase où elle doit construire, il n'y a pas vraiment des gens qui travaillent pour Mouvance et qui sont payées vu qu'on est payé par les projets. Alors on doit mettre en place des projets. C'est peut-être la situation qui fait qu'on n'est pas arrivé à ça et c'est aussi que beaucoup de personnes... On a un travail artistique alors les séances de yoga et de bien-être on les fait de toute façon pour soi, dans le cadre de ces activités. Mais on ne va pas mettre quelque chose en place pour les travailleurs comme ça. On est très connecté avec les pratiques corporelles.

Ah oui j'ai oublié, mais par exemple Danse Action de base, pendant le Covid, c'était pour le bien-être des gens, enfin ça montre un peu qu'on fait des choses, mais c'est vraiment dans l'ADN. On s'était dit qu'on ne pouvait rien faire ensemble et c'était vraiment, enfin on a fait des choses chouettes.

CR/ML : Moi je vais poser des questions un peu sur le côté écologique maintenant donc environnemental, comment est-ce que pour toi vous avez élaboré votre stratégie environnementale ?

AS : Absolument tous les projets se posent la question de l'économie de l'énergie, des moyens et tout ça. Parfois pas dans les termes très concrets, mais tout ça est très présent. On a fait, par exemple une composition d'un parcours artistique dans le parc et on a invité des chercheurs. Olivier vous en a sûrement parlé, c'est le projet PARCOR.

CL/ML : Non je ne pense pas qu'il ait mentionné celui-ci.

AS : PARCOR, c'est donc on a invité une philosophe qui travaille... Elle est de Louvain-la-Neuve, c'est Charlotte Luyckx, elle travaille sur l'éco-philosophie et on s'est intéressé sur les espaces verts en ville. C'était pendant le Covid, c'était lié à l'air et tout ça, enfin soit on a fait un parcours dans un parc. Mouvance est domicilié à Anderlecht et à côté dans Anderlecht il y a plusieurs parcs et on s'est intéressé à comment ces parcs ? Pourquoi ils sont là ? Quel est le lien des citoyens à ces parcs ? Quel est le lien des administrations ? Et alors on a créé ce projet PARCOR dans la commune d'Anderlecht. Où il s'agissait d'avoir une résidence artistique, mais dans le parc. On était toute une semaine dans le parc avec une dizaine d'artistes et on a créé sur place ensemble en mode collaboratif un parcours. C'est à dire un spectacle itinérant, qui se déplace. Et puis on a invité des chercheurs, Simon qui travaille sur l'urbanisme, cette éco-philosophe, un autre artiste qui est marcheur et on a fait plusieurs actions, on a fait des conférences qui étaient pour les artistes participants, mais également tous publique. On a fait la pub via la commune et via des centres culturels, comme ça on a eu une journée d'étude sur une résidence et des présentations où le public venait et se baladait. C'était vraiment une connexion au territoire, on croisait toujours les mêmes gens, les promeneurs de chien par exemple, on allait échanger avec eux. Alors c'était un super projet sur plusieurs niveaux. Lié avec l'espace dans la ville qu'on a de moins en moins parce qu'on bâti de plus en plus. Et pourquoi c'est important d'avoir des espaces verts et toutes des choses comme ça. C'était un projet typique vraiment lié à l'écologie.

Et pour d'autres projets, je dois dire que c'est lié, mais plus en catimini comme ça. Enfin c'est fait plus implicitement je veux dire.

CR/ML : D'accord, et donc pour toi sur le long terme quels sont les objectifs environnementaux de Mouvance ?

AS : On n'a pas eu une réflexion commune donc moi je peux parler personnellement pour moi et je ne peux pas vraiment parler au nom de Mouvance. Parce qu'on ne s'est pas vraiment concerté sur les projets. Je pense que ça dépend fort de chaque projet à l'autre. En tout cas, pour moi, ce serait de voir pour chaque projet quel est l'impact écologique et environnemental pour tout. Si on décide, par exemple, de faire un projet à Buenos Aires on se dit que ça va impliquer des voyages en avion, mais du coup comment les faire ? Par exemple, on voulait proposer qu'Anderlecht, parce qu'on a aussi organisé des stages pour tous publics, que tout le monde vienne en vélo. On encourage la mobilité douce, tout ce qui est lié avec des meilleurs soins pour la planète, très fort là où on peut pour l'instant. Et au long terme, je crois que cette conscience pourrait être vraiment rappelé, que ça devienne quelque chose de presque automatique de faire attention à ça.

CR/ML : Okay. Et pour toi, le mode collaboratif qu'est-ce qu'il apporte pour faire face aux défis environnementaux ?

AS : ça je ne sais pas. J'imagine que plus, enfin en règle générale, plus on est de personnes plus on a des idées. On met les cerveaux en commun et ça donne plein de nouvelles choses auxquelles on n'aurait pas spécialement pensé. Voilà comme ça, si on doit résoudre quelque chose, on peut réfléchir ensemble. Enfin s'il y a un problème ce sera mieux. Au plus on est de gens à parler ensemble, au plus il y a d'idées. Et les solutions peuvent être vues de plusieurs manières.

CR/ML : Pour passer au côté plus économique maintenant. Comment est-ce que pour toi, ce type de gouvernance impacte-t-il le budget et le suivi du budget ?

AS : Pour les projets que nous on fait dans Mouvance, si on devait payer tout le monde pour ce qu'on fait on devrait être très très très subsidié, mais genre vraiment gros subsides. Et du fait d'être collaboratif, je pense que ça stimule les gens à être bénévole. Alors ça impacte énormément notre budget, parce qu'on arrive à faire vraiment beaucoup de choses avec des subsides minuscules. Et n'est pas le but de le pérenniser, mais pour l'instant c'est ça la situation. Quand je vois ce qu'on fait et on est payé pour tout, mais il y a en même temps le travail de

coordination. Et la coordination de chaque projet et la coordination des réunions qui ne sont pas rémunérés du tout, il n'y a pas du tout l'argent pour ça.

Ça motive quelque part les gens pour faire plus et ne pas être d'office payé pour ce qu'ils font. Ils sont payés quand ils travaillent avec les publics hein, ce n'est pas du bénévolat pour absolument tout. Il y a des tarifs, par exemple dans les budgets, tout est clair de combien on va gagner, combien va être pour Mouvance, tout est vraiment très détaillé et clair. On a décidé ensemble du pourcentage pour Mouvance, et aussi quelqu'un gère la comptabilité alors c'est un travail donc il faut que ce soit payé, il y a tellement de choses que si on ne faisait rien ce serait un bordel monstre. Et là le fait que tout est suivi on a une clarté des chiffres, les chiffres c'est quand même presque 200 000€ de chiffre d'affaires par an donc ce n'est quand même pas rien. Pour une assoc où il y a 15 000€ de subsides structurels ce n'est vraiment pas rien.

CR/ML : Et du coup, comment est-ce que les informations circulent au sein de Mouvance ? Et qu'est-ce que tu penses qu'au final ça impacte le budget ?

AS : On circule beaucoup par mail et par réunion et par drive. Enfin je coordonne Danse Action par mail et puis pour tout ce qui est la gestion des réunions c'est aussi par mail qu'on prend rendez-vous et puis on se voit en présentiel. On se voit parfois là où il y a le siège social, donc chez Olivier, parfois on va dans un café qui s'appelle la fourmilière, parfois dans un marché bio qui est près de chez moi, parfois chez quelqu'un enfin à la maison d'un membre. On n'a pas de locaux, on n'a pas de bureau, donc on se voit, c'est varié, on a quelques spots comme ça qu'on connaît.

CR/ML : Pour la combinaison de nos deux thèmes, donc gouvernance collaborative et caractère durable, comment est-ce que tu perçois le lien entre les deux ?

AS : Je trouve que c'est une question exigeante, pour laquelle moi je ne peux pas répondre avec simplicité. Il y a une complexité, le lien me semble être un lien de complexité, on ne peut pas dire "ah c'est simple, vous avez gouvernance collaborative du coup vous allez dégager un caractère durable." Pour moi il y a plusieurs choses à détricoter de ça, pour moi ce n'est pas parce qu'on fait ça qu'on est directement durable.

Et qu'est-ce qui joue que cette équation elle est plutôt positive dans Mouvance, c'est que je pense qu'on est des personnes qui ont un travail artistique et donc c'est un travail en lien avec le corps et la créativité. Du coup de ce fait-là on est sensible à une écologie, on pourrait dire une écologie intérieure, presque une écologie personnelle. Pas seulement en tant que

consommateur, comme quelqu'un qui va faire attention à ne pas acheter des produits trop polluants ou des choses comme ça, mais aussi une conscience d'écologie dans les relations, dans ce qu'on fait dans la vie. Je pense que ça vient un petit peu par le travail de ... Par la nature du travail qu'on a les uns aux autres. Parce que quand on est danseur par exemple, on se rend compte que le corps on n'en a qu'un et si on n'envisage pas une durabilité ça ne marchera pas. Voilà on est danseur, mais on ne peut pas, on ne veut pas arrêter d'être danseur à 35 ans. Et si on veut être danseur jusqu'à la pension ou jusqu'à sa mort, il vaut mieux savoir prendre soin de soi et de se dire que si on force trop ça n'ira pas. Je pense qu'on acquiert un peu cette notion d'anticiper ce qui pourrait être dommageable. C'est à dire que si on a une répétition le matin on ne va pas sortir jusque 5h si on a plus de 30 ans parce qu'on sait qu'on sera crevé. Alors on doit anticiper et idem, si on sait qu'on est blessé on ne va pas aller danser à fond parce qu'on sait que ça va empirer et que ça ne va pas s'améliorer. Et toutes ces choses-là on le fait parce qu'on travaille avec le corps, parce qu'on a de l'expérience avec ça.

Et du coup, ça se diffuse un peu dans l'hygiène de vie et ça se fait un peu naturellement et c'est pour ça que je pense que les danseurs comme ils ont un outil de travail qui est relativement vulnérable et qu'ils savent qu'ils doivent faire attention pour avoir une durabilité de poursuivre le métier et que c'est très important. C'est un vrai enjeu d'en prendre soin et je pense que ça se répercute un petit peu aussi à l'environnement, à comment tu vies, à comment tu construits tes projets. Et je pense qu'on est un peu le genre de personnes qui se sont rassemblés dans Mouvance, qui ont un petit peu vécu tout ça, cette approche-là implicitement. Et que ce caractère durable il est inscrit dans le corps et parce qu'on est très passionnés. Je ne sais pas si vous avez perçu ça chez Olivier, mais je trouve que chez lui c'est hyper perceptible son enthousiasme de projet. Et alors beaucoup de gens ils partagent, moi aussi je suis très très emballée, mais beaucoup de gens. Alors du fait qu'on sait si on est emballé, plus on est emballé plus on doit faire attention au fait de ne pas se bruler et ça c'est quelque chose qui est très clair pour nous au niveau intuitif.

CR/ML : Alors pour toi est-ce que le collaboratif et le durable sont deux problèmes différents ou bien ça fait partie de la même stratégie ?

AS : Pour moi, je ne dirai pas que ce sont des problèmes, mais comme je viens un petit peu de réfléchir avec vous, pour moi c'est un peu, en tout cas pour ce qui me concerne, la même chose. Tu ne peux pas être collaboratif et pas durable, ça me semblerait bizarre. Mais je ne sais pas vraiment l'expliquer pourquoi.

CR/ML : Pas de souci, à présent nous allons un peu plus parler de l'implication des ASBL là-dedans. Vous nous aviez dit tout à l'heure que vous avez d'autres expériences que dans des ASBL, comme l'IAD par exemple. Et donc, par rapport à ça, est-ce que vous croyez que le fait d'être une ASBL facilite l'implémentation de la gouvernance collaborative.

AS : Non pas du tout. En fait oui et non. J'ai travaillé pour d'autres ASBL qui n'avait pas ce système de gouvernance. J'ai travaillé pour vraiment beaucoup d'ASBL et ce n'est pas parce que c'est une ASBL que c'est plus facile ou plus difficile. Parfois oui parfois non. Quand je travaille pour les structures qui sont traditionnelles et beaucoup plus hiérarchiques. Comme l'académie, c'est régi par le décret et puis on n'a pas le choix.

Parfois ce n'est pas possible, dans les institutions ce n'est pas possible. Enfin si c'est possible, mais c'est plus compliqué. Parce que l'ASBL quand tu écris des statuts, après tu fais ce que tu veux, les statuts ils ne disent pas si c'est collaboratif ou pas. Ça peut donc être collaboratif ou pas collaboratif. Tandis que dans les structures, moi je ne connais pas bien les statuts de l'IAD et tout ça, mais ça semble qu'au départ c'est plus difficile à d'étriquer la structure hiérarchique parce que c'est pensé déjà que ce sera hiérarchique et puis ça reste comme ça, pas collaboratif.

CR/ML : Merci beaucoup, nos questions sont terminées. Alors si on pouvait résumer ce que vous nous avez dit, le mode de gouvernance collaborative de Mouvance est en cercles et tout le monde à son mot à dire. Vous faites beaucoup de réunions et vous prenez vos décisions lors de ces réunions. La signification pour vous c'est qu'humainement parlant ça amène beaucoup. Ça a été initié par Olivier et il a une grande implication dans le maintien du mode collaboratif. Ça vous a aidé à vous épanouir professionnellement et personnellement aussi un peu. Il n'y a pas vraiment de pratiques mises en place pour le bien être des membres, mais beaucoup de choses sont faites implicitement et sont dans l'ADN. Pour la stratégie environnementale, vous essayez de quand même faire attention pour chaque projet à regarder si c'est eco-friendly, mais c'est également aussi fait implicitement. Sur le long terme vos objectifs environnementaux sont d'essayer que ce côté environnemental soit présent partout et tout le temps. La gouvernance collaborative impacte fortement le budget, parce que quand on collabore beaucoup les gens sont plus enclins à être bénévoles et ça aide. Les informations circulent avec les mails, le drive et d'autres choses. Le lien entre gouvernance collaborative et caractère durable est beaucoup plus complexe que pour pouvoir dire simplement que c'est lié. Ça fait quand même partie de la même stratégie pour vous, dans le sens que si on est collaboratif on sera d'office durable. Et

que le fait d'être une ASBL facilite quand même la mise en place du mode collaboratif car c'est plus simple à modifier ou à mettre en place dès le début.

Je crois avoir tout résumé. Avez-vous quelque chose à rajouter ?

AS : Non, tout est bien.

CR/ML : Alors un énorme merci pour votre temps et les précieuses informations qui nous aideront beaucoup. Passez une bonne fin de journée.

AS : Merci beaucoup aussi pour vos questions. C'était sympa de faire ça et j'espère que vous m'enverrez votre travail.

CR/ML : Oui oui pas de souci.

AS : Au revoir alors et bonne journée.

CR/ML : Au revoir.

6. Laurence Adam – Article27 Bruxelles – 24.01.2023

CR/ML : Bonjour Mme Adam, nous sommes 2 étudiants à la Louvain School of Management et nous sommes là dans le cadre de notre mémoire qui concerne le lien entre la gouvernance collaborative et la durabilité. Je vais tout d'abord vous poser des questions sur vous, donc tout d'abord, est-ce que vous pouvez nous parler de vous, nous décrire brièvement votre carrière et votre fonction au sein de l'ASBL.

LA : OK donc moi c'est Laurence Adam. Donc moi je suis directrice d'Article 27 à Bruxelles, je le suis depuis 2000. Donc j'ai commencé par travailler dans un centre culturel. Alors, en fait plutôt pour un gros festival qui s'appelait l'Année internationale Adolphe Sax et c'était sur le saxophone, c'était en 1994. Ensuite, j'ai travaillé pour ce centre culturel à Dinant. Ensuite, j'ai travaillé pour un accueil extrascolaire pour les devoirs. Puis j'ai fait une formation en Alpha, formation aux comptes aussi et puis voilà. J'ai travaillé au théâtre de Poche puisque c'est là que s'est créé un Article 27 et j'ai travaillé au début et à la mise en route de l'activité, quoi. Mais je ne suis pas à l'initiative. Et donc. Mais j'étais là à ce moment-là et avec mon bagage socioculturel, c'était assez naturel que je prenne en charge une partie du travail de l'association qui naissait. Voilà, j'ai commencé en 1999 et vers 2000/2001 je suis devenue coordinatrice d'Article 27. On a travaillé d'abord en mi-temps et cetera, puis après, enfin moi, quand j'ai pris la direction on était 3 et en 2017 on était 6 et on a eu l'occasion de recruter une série de personnes et on savait qu'on allait atteindre un chiffre de 12 personnes. Voilà de 2017 à aujourd'hui ce qui est le cas. Et comme on travaillait en petite équipe, il y avait beaucoup de d'échanges de pratiques, de questionnements, de remises en question sur notre propre organisation et notre propre manière de travailler. Et quand on allait devoir doubler l'équipe, moi ce que je ne voulais pas, c'était perdre justement tout ce qui était cette plus-value de l'échange et de l'enrichissement du collectif. Donc je me suis formée en 2016 à la dynamique participative et quand les collègues sont arrivés et avant même qu'ils n'arrivent, on a fait une journée pour se dire au revoir à la petite équipe et Bonjour à la grande parce qu'à ce moment-là, on a vraiment ciblé les valeurs de l'institution. On les a écrits de manière simple, et cetera dans le but de faire un transfert le plus transparent mais aussi de pouvoir noter notre engagement par rapport à comment on voulait défendre l'action. Donc plus de droits culturels pour les personnes en situation de précarité, comment lutter contre la précarité par le biais de l'action du culturel. On a voulu énoncer ça clairement pour pouvoir accueillir des nouvelles personnes. Et donc par la suite, on a fait des formations en communication non violente puisque

la dynamique participative ne peut pas se développer avec des personnes qui ne pourraient pas régler certaines choses personnelles et il faut un ancrage quand même solide au niveau de la personnalité parce qu'on va demander à la fois d'être ancré et à la fois personnellement et à la fois, de se mettre au service d'un projet collectif. Donc c'est un exercice qui n'est pas donné à tout le monde. Et puis en tout cas ça requiert quand même un certain courage pour aller creuser dans ses ombres, pour pouvoir les éclairer et avancer collectivement au service d'un projet et d'une institution.

CR/ML : Pour vous, quelle est la vision et la mission d'Article 27 ?

LA : C'est difficile de dire d'autres mots que ceux qui sont écrits, pour moi. Puisque c'est ce que j'ai écrit. Mais donc je vais redire : lutter contre la précarité par la médiation culturelle, inscrire le droit de prendre part à la vie culturelle au sein des associations sociales et ouvrir les lieux culturels au champ social par le biais d'action d'éducation permanente. Je suis désolé, c'est que je suis formatée.

CR/ML : Non non c'est très bien, pas de souci. Alors, pour la suite, on a décidé de définir la durabilité par les 3 axes, donc social, environnement et économique en donc en anglais c'est People, Planet et Prosperity. Pour le premier axe, donc le côté people, comment décririez-vous le mode de gouvernance collaborative de l'ASBL ?

LA : Je vais commencer par pourquoi on travaille comme ça alors, même si ce n'est pas ce que vous avez demandé, ce sera plus facile.

Depuis 2002, on développe des projets participatifs avec les publics où les personnes sont au centre des projets, c'est-à-dire qu'elles vont déterminer elles-mêmes la discipline et le contenu qu'elles vont vouloir aborder. Donc les personnes qui subissent une situation de précarité on les retrouve, en 2002, c'était dans les CPAS et donc, c'est comme ça qu'on travaille depuis toujours avec les personnes. Et ce qu'il y avait aussi, c'est que c'est une nécessité de pouvoir se mettre dans cette dynamique-là, en équipe. Donc comment on fait pour déterminer des actions ? À partir d'un ... évidemment en visant un but commun, mais à partir des forces et des richesses de chacun et chacune dans l'équipe. Donc voilà, je crois que ... et comment on travaille concrètement se sont les groupes de travail. Donc on travaille en groupe de travail que vous avez dû voir dans le rapport d'activité. Donc, et alors il y a à chaque fois, une ou un porteur pour ce groupe de travail et en plus il y a le pôle administratif. Où là il y a un coordinateur administratif et financier et qui est donc d'office le porteur et le pôle administratif il est composé de 3 personnes, donc il y a le coordinateur, une secrétaire et un comptable. Et puis il

il y a des GT, donc ici en fait vous pouvez voir sur la feuille qu'il y a le GT comm ou c'est Alice et Camille et dont Alice est la porteuse. A côté de cela, en même temps vous avez le trio d'animation puisque c'est ensemble que nous animons les réunions d'équipe avec un profil particulier pour chacun. Pour le comment ça s'est constitué, c'est à dire que moi, je suis d'office dans le trio, mais Camille et Alice ont été choisies par élection sans candidat, c'est à dire que les candidates sont choisies par les autres membres de l'équipe. Et donc Alice est animatrice et Camille est secrétaire.

Si vous avez des questions en cours sur cette gouvernance, voilà il y a déjà un triumvirat qui change régulièrement. Je pense qu'en fait, c'est tous les 6 mois à un an. Voilà, ça dépend. Voilà et donc en fait ce que je voulais dire c'est que c'est ce trio qui va impulser les contenus des réunions équipes, mais c'est quand même par concertation avec l'ensemble des autres GT. Je reviens aux différents GTs, il y a un GT facilitation interne qui fait en fait le pont entre le pôle médiation et le pôle administration pour faire en sorte qu'on ait des outils qui soient communs et utiles pour chacun ou bien alors des outils au service de ... oui, en fait, c'est toujours ça, des outils transversaux. En fait, ça va être pour rédiger le rapport d'activité pour des projets qui sont assez grands, comme un réseau en actions qui mobilisent le réseau social, le réseau culturel, et cetera. Voilà y a une série de choses, mais ça peut être aussi des outils comme des fichiers Excel qui vont permettre des bases de données. Mais donc qui vont être des outils supports pour le travail de chacun et chacune. Donc voilà, ça déjà le GT FI. Puis il y a le GT comm évidemment, il y a le GT réseau culturel. Le GT réseau culturel c'est donc des membres de la médiation qui sont plus en lien, quand ils sont en train de porter ce projet, avec le réseau culturel puisqu'on a 200 partenaires culturels. Et donc à l'intérieur, il y a un coordinateur qui va être plus là en responsable pour la logistique, mais sinon il va y avoir quelqu'un qui porte le G27. Ça c'est une trentaine de médiateurs culturels et médiatrices culturelles des institutions culturelles avec lequel on se met au travail pour réfléchir sur le lien avec les publics et avec les associations sociales qui se concrétise par des journées de travail ou des projets de médiation culturelle. C'est aussi une réflexion sur le répertoire culturel. C'est aussi comment l'offre culturelle va pouvoir et les projets participatifs vont pouvoir se diffuser auprès des jeunes puisqu'il y a eu toute une préoccupation sur la jeunesse. Ou bien encore des appels à participer, comment on fait pour les relayer quand ils viennent des opérateurs culturels ? Voilà, c'est un petit peu l'approche mais il y a aussi une dimension formation et là donc à chaque fois un travailleur ou une travailleuse qui est plus porteur au sein même de ce GT d'une des dimensions. Alors ça du coup c'est le GT RC. Le GT participation citoyenne qui lui réfléchit l'action à partir

d'un projet participatif, à partir de ... donc les projets participatifs avec les publics, à la manière de comment on les construit, comment on incarne les valeurs de l'éducation permanente, de la dynamique participative et de la CNV dans ces projets. Il y a aussi une dimension scène ouverte, comme on porte cette parole dans l'espace public. Eh bien, c'est par le biais de moments de diffusion de ces expressions, on va réfléchir et mettre en œuvre ça. Il y a aussi un groupe de travail qui est de groupe TEMA, qui est de réfléchir à une action sur une année ou 2 qui va être, lui, plus un engagement politique, mais au service toujours de la même problématique. Vous l'avez compris, la culture au service des personnes et comment se l'approprier.

Alors, il y a aussi un GT diversité qui au départ elles étaient 2, maintenant voilà on va voir comment on le fait. Mais qui a impulsé toute une dynamique au sein de l'équipe. D'abord, on s'est nous-mêmes questionné comment on était, comment on accueille la diversité au sein même de notre équipe. Et puis maintenant, ça se dissémine. Le GT RC il y a 2 de ces membres, il y en a un qui fait partie maintenant d'un groupe de travail de réseau des arts bruxellois qui se questionne sur la diversité et une autre collègue qui travaille dans un conseil de musée sur cette réflexion là aussi. Donc en fait, c'est à partir de nous-mêmes, comment on dissémine les valeurs qui nous sont importantes, donc je suis en train de passer en revue les GT.

Donc en ce n'est pas un GT à proprement parler, mais on a des moments de réunion en médiation culturelle qui sont basés uniquement sur la réflexion autour des projets participatifs, quelles sont les difficultés rencontrées, comment on se met en place, quelles sont les étapes pour développer un projet participatif qui soit respectueux des personnes, des travailleurs, des travailleuses, des artistes s'il y en a, des partenaires culturels, de nous-mêmes, de nos valeurs, et cetera. Donc ça, ça se remet en question en interne, c'est un moment d'intervision sur les projets participatifs. Voilà ça, c'est comme ça qu'on incarne donc cette dynamique participative. Où donc quand il y a un porteur ou une porteuse, ça veut dire qu'elle est vraiment ... ça Alice pourra en témoigner dans son interview vu qu'elle est porteuse du GT Comm.

CR/ML : Quelle signification donnez-vous à votre système de gouvernance ?

LA : Un partage de pouvoir, de l'agilité. Donc ça c'est à la fois une capacité d'action, de réflexion, de questionnement, d'évaluation. Enfin voilà, c'est quelque chose d'ascensionnel en fait. Mon plaisir, je crois le plus, c'est vraiment ce partage de pouvoir et le renforcement des responsabilités pour chacune et chacun, qui va avec la liberté d'agir. Et alors, avec des valeurs

quand même communes, mais des manières de les traduire qui vont être différentes et c'est OK et c'est même plus intéressant.

CR/ML : Par qui ce mode de gouvernance a-t-il été initié ?

LA : Par moi.

CR/ML : De quelle implication vous donc le leader avez-vous fait preuve pour la transition ou le maintien du mode collaboratif ?

LA : D'abord, se former en dynamique participative, c'est parce que je voulais justement voir comment partager le pouvoir et comment. Comment faire en sorte que chacun puisse être responsable de ses actes et avoir la liberté d'agir tout en maintenant le cap qui est celui d'Article 27. En fait, moi je n'aime, je suis pas quelqu'un qui aime l'autorité, donc c'est pour ça. Comme je ne l'aime pas pour moi-même, je ne voulais pas non plus l'imposer trop à mes collègues. En même temps, il ne faut pas se le cacher, il y a des choses, enfin, il y a des moments où, par rapport à un travail de coordination, d'exécution. Enfin, voilà il y a des choses qu'il faut reprendre. Il faut garantir l'équité aussi parce que tout le monde s'investit, que tout le monde s'investisse enfin. Voilà, c'est peut-être une autre question que vous poserez. Mais j'ai oublié encore la question je suis vraiment désolée.

CR/ML : Comment gérez-vous le maintien du mode collaboratif ?

LA : Donc c'était d'abord par rapport à moi-même avant tout, avant de commencer quoi que ce soit, c'est de me former en dynamique participative. À l'issue de cette formation dynamique participative qui a duré quand même 5 week-ends avec quelqu'un de spécialisé. Enfin, c'est Martine Marenne que je vous conseille de rencontrer. Donc, puisqu'elle est, elle continue à nous accompagner. Mais finalement ce n'est pas en dynamique participative que l'équipe s'est formée mais en communication non violente parce que le point de départ pour nous c'est de pouvoir parler à partir de soi, d'une expérience, d'une expression authentique. Et donc pour faire ça comme je le disais, il faut des bases solides. Pour moi, c'était nécessaire qu'avant qu'on passe à la dynamique participative ou tout en le faisant sans le nommer, c'était important de se former. Donc en fait, quand les nouveaux collègues sont arrivés, on a fait cette formation en communication non-violente. En fait, c'est a été assez rapide et puis voilà. Après on a eu des formations de toute l'équipe et c'est la clé et puis des transmissions. Et alors une autre clé sont les outils, parce qu'on peut avoir des intentions, mais si on est sans outil ça ne se mettra pas en route. Donc nous, on n'est pas 12 à choisir quel frigo où quelle photocopieuse on doit acheter,

ce n'est pas comme ça chez nous, donc il y a quand même un champ de compétence qui est clair. Et puis il y a des outils qui sont là pour prendre des décisions rapidement. Donc je ne vous passe pas, on est passé par l'expérimentation. Donc on a eu des projets, on a voulu les mettre en route, mais on n'arrivait pas à les réaliser parce qu'il y avait tout le temps des volontés d'amélioration, mais parfois, ces volontés d'amélioration s'opposaient, des choses comme ça. Je dis ce qui est parfois compliqué, hein. Et donc on s'est rendu compte que ce n'était pas comme ça qu'on devait travailler. On n'allait pas tous décider de tout, tout le temps. Et c'est là qu'elles sont venues aussi avec l'idée de GT, des porteurs et des porteuses et parce qu'une fois que quelqu'un reçoit le mandat pour développer un outil ou développer un projet il a le mandat. C'est à dire que l'ensemble de l'équipe, du groupe lui fait confiance. Et puis on évaluera par la suite, une des clés c'est de ne pas évaluer quand on est en train de penser. C'est prendre une décision collective et puis de le faire, et puis d'évaluer aussi on peut ajuster et cetera, mais se dire "est ce qu'on est bien en train de faire ça ? Comme ça ?" Non en fait, il faut le faire et puis après on évalue parce que ça c'est un des biais. C'est qu'alors on peut arriver à ne pas réaliser quelque chose. Donc ça, on ne fait plus et on l'a fait peu, mais cette expérience-là on l'a bien en tête et on ne veut pas la refaire.

CR/ML : Comment ressentez-vous cette organisation collaborative dans votre épanouissement personnel et à côté de cela, professionnel ?

LA : Je vais dire en vrac. C'est ce qui me touche le plus et m'épanouit, c'est cette notion de d'équivalence. En fait chacune et chacun à son équivalent, on n'occupe pas spécifiquement tous et toutes les mêmes fonctions, mais on a une valeur d'être équivalente et ça c'est fondamental dans le travail et ça rejoint ma manière de voir la vie de façon privée. Moi, ça c'est important.

Construire la confiance, c'est quelque chose auquel on s'attelle chaque jour en fait. Donc elle est là mais elle va se nourrir et parfois ça se casse, mais alors on doit travailler et voir comment tout se retisse et voilà. En tout cas, c'est une valeur qui est nécessaire dans ce mode de gouvernance. Enfin une posture, je ne dirais pas une valeur, mais du coup on est obligé de travailler la confiance puisque c'est en confiance qu'on va développer son travail. Donc c'est ça, ça rejoint à la fois ... Voilà encore un épanouissement professionnel et privé. Donc pour moi, la créativité c'est quelque chose qui est traduit dans le quotidien du travail. Et enfin voilà, si vous étiez venu vous auriez vu des bureaux, à mon avis, pas banal. Mais la manière d'envisager les choses, de se déplacer pour regarder un problème... enfin pour le travailler, pour se mettre au travail. Elle est là de manière constante aussi, et elle est aussi nécessaire que la

confiance je crois. C'est un côté où on peut remettre en question les choses, mais pas couper les cheveux en 4, c'est beaucoup, pour être bien clair, ce n'est pas ça, mais c'est vraiment pouvoir se décaler et pouvoir réfléchir autrement. Et ça c'est la force de l'équipe et de la considération de chacun et chacune dans sa diversité, dans les apports divers, ça c'est quelque chose qui est riche aussi pour le personnel et le professionnel. Et mobiliser les compétences qui nous sont propres, si on a envie de le mettre au service de la communauté et de les partager dans le professionnel qu'elles puissent l'être. Si on n'a pas envie, on n'a pas envie mais si on en a envie et bien que tout ça puisse s'exprimer. Parce qu'il y a peut-être là cette force-là, c'est qu'il n'y a pas tant de distinctions entre l'être personnel et l'être professionnel. C'est ça peut-être qui relie l'ensemble des gens qui s'inscrivent dans la dynamique participative, cette considération-là, on est un être humain complet. Quand on travaille le lien avec la culture aussi, donc comment être le plus épanoui possible au niveau professionnel et au niveau bah... ça va nourrir le personnel. Et le personnel vient nourrir le professionnel. Oui, voilà c'est ça qui se passe mais en spirale ascendante. Moi, je crois que, à titre personnel, ce qui me touche là-dedans, c'est que je suis une meilleure personne que quand j'ai commencé à travailler en 2000. J'ai appris à mieux écouter, j'ai appris à ne pas avancer toute seule tout le temps, j'ai appris à mettre ma force de persuasion, ma détermination au service de mon travail. Et c'est vraiment un travail, parce qu'on travaille aussi... enfin chacun a aussi sa personnalité. Donc c'est quelque chose que je trouve, que je suis une meilleure personne grâce à mes collègues en fait. Donc voilà, dans le sens plus gentille, plus à l'écoute, plus compréhensible, avec plus de compassion. Je n'ai pas dit que j'étais complètement, hein, mais je veux dire que ça touche à ça, à être une personne pour moi. Et pour moi-même, j'ai beaucoup de compréhension et d'empathie parce que j'ai traversé un mauvais moment et j'ai recueilli beaucoup d'empathie et ça c'est aussi propre, je crois à la dynamique participative. Ce n'était pas biaisé, c'est quelque chose de sincère et qui sur lequel je pouvais compter. C'était magnifique, quoi.

CR/ML : Merci beaucoup, quelles sont les pratiques mises en place au sein de l'Organisation pour le bien-être des membres ? Donc par exemple y a-t-il séance de sport/yoga, moment pour soi et cetera, toutes ces petites choses.

LA : Alors pour ça c'est très drôle, parce qu'on a créé un local l'année passée et même le nom a été déterminé collectivement, on l'a validé et cetera. Mais il faut l'entendre, c'est low-cal, donc c'est ça implique directement l'emplacement. Ça c'est venu d'un problème de base en fait, c'est un problème de religieux entre guillemets ou voilà, il y avait besoin de pouvoir se recueillir et en même temps de pouvoir préserver des espaces de bureaux neutres. Alors, qu'est-ce que

ça veut dire neutre ? On ne s'est pas cassé la tête à répondre à cette question, mais ce qu'on s'est dit quand on a été sondé collectivement par le GT diversité c'était qu'on devrait pouvoir méditer et à partir du mot méditation tout devient possible en ce compris la religion. À partir peut-être d'une problématique un peu ou d'une difficulté, c'est voir comment on va en faire quelque chose qui va servir le collectif. Et du coup, moi, j'ai été faire du vélo sur le vélo, voilà il fait sa sieste. Et c'est hyper accueillant, hyper chaleureux. Il y a eu une inauguration aussi, où on a essayé toutes les infrastructures, enfin, vous auriez vu. Franchement, je vous invite à passer une jusque dans les bureaux. Ah oui, y a une vidéo sur Facebook ou Instagram, une vidéo qui retrace l'évolution du local.

CR/ML : Ah bah on ira voir.

LA : En fait, aussi à côté du local, on a fait des mises au vert pendant le Covid. On n'avait plus le droit de se voir, et cetera et moi, j'ai concerté l'équipe et on a été d'accord. Pour des mises au vert en respectant les normes, on a fait la mise au vert dans un grand espace dans Louvain-la-Neuve, en plein bois sur une norme rotonde, j'ai oublié le nom, sinon je vous dirai. Mais du coup-là on a travaillé la dynamique d'équipe, on a travaillé sur les groupes de travail parce que c'est à ce moment que c'était mis en place et cetera. Mais c'était nécessaire, par exemple, de continuer de faire des choses et de se voir en vrai pour ne pas tourner fou. Et comment et donc ça, c'était quelque chose d'important et on a vraiment travaillé de manière intensive tout en se préservant par exemple la dernière après-midi. Pour aller marcher dans le bois. Et on a travaillé avec les GT, on était accompagné par une formatrice aussi là qui travaille tous les outils de facilitation pour les groupes et cetera. Donc là on a fait appel à quelqu'un pour nous ça c'était important en tout cas pour moi de pouvoir faire ça, de continuer à se voir et que l'équipe soit okay de prendre le risque. En fait, c'était impossible... plus personne ne voulait rester comme ça et il n'était pas question de faire une mise au vert en en visio.

Sinon les entretiens de fonctionnement, ça ne va pas être les mêmes que peut-être que dans des organisations autres, je ne sais pas, mais en tout cas les questions sont vraiment dédiées aux membres du personnel et eux-mêmes font un retour par rapport à leur expérience. Et c'est ça qui après ce n'est pas toujours un moment facile pour moi, parce qu'il y a parfois des personnes qui, du coup, démissionnent parce qu'elles se rendent compte que le projet ne correspond plus à ce qu'elles ont envie de faire développer, et cetera. Et c'est ce que je disais un petit peu, c'est qu'on va sonder fort son intériorité et est-ce qu'on agit en lien avec ces aspirations profondes ? Donc c'est ça que ça va questionner et si on n'est pas tout à fait sûr ça invite alors à faire ce

chemin et à aller vers autre chose. Donc je crois que c'est un moment qui est important et mais pour moi, ça c'est flippant. Tous les ans, il y a quelqu'un qui me dit qu'il va peut-être partir, mais ouais en même temps ce n'est pas le but de garder tout le monde en permanence non plus. Mais enfin, voilà, moi j'espère tout le temps que tout le monde va rester, mais ce n'est pas ça la vie. En fait, on voit bien qu'on est en questionnement et en évolution et que voilà, ça appelle. Moi, j'espère vraiment, je mise sur un noyau je le dis tout de suite parce que je quand je parle comme ça, bref j'ai peur. Voilà en même temps c'est ça.

J'avais encore un truc, c'est que nos réunions d'équipe sont à 10h30. Notre réunion d'équipe son début c'est 10h30 et c'est pour être collectivement là de la manière la plus à 100%. Comme ça ceux qui ont plus de difficultés à démarrer le matin sont à l'aise et sont là. Alors, et ceux qui doivent travailler avant ils travaillent avant donc ça c'est, c'est quelque chose qui je fais et pour en avoir parlé qui n'est pas banal. Et aussi lors des réunions c'est uniquement pour prendre des décisions collectives où partager des choses qui ne servent qu'au collectif. Ça il nous a fallu du temps pour arriver à ça, mais avec ce prix aussi, on peut dire qu'on y est. Ça vient d'une amélioration avant que ça pouvait durer toute une journée donc oui. Mais c'était comme ça parce qu'on croyait toujours qu'on devait prendre bien soin de tout, tout le temps, et cetera, voilà.

On utilise beaucoup d'outils qui mobilisent différentes intelligences. Ça, c'est quand même important à dire. Par exemple, ça commence toujours par une intention, il y a des tours de parole systématique et pour ça il y a différents outils que vous pourrez trouver et qui sont à disposition pour faire prendre des décisions ou se mettre au travail et cetera. Comme un mois à ta place, tout ça, c'est commun aux outils de dynamique participatif je crois. Mais voilà, la gestion du temps, elle est collective, enfin, elle est portée par une personne, mais tout le monde le sait, voilà il y a toute cette... C'est ça, ça va bénéficier aussi dans le travail avec les personnes.

CR/ML : Okay, alors moi je vais vous poser du coup plus de questions sur le côté écologique, environnemental, comment est-ce que vous avez élaboré la stratégie environnementale d'Article 27 ?

LA : On ne l'a pas élaboré. Enfin, on a du café Oxfam qu'on moud, qu'on n'achète pas enfin, on essaie le plus possible d'être attentif à ça. On a depuis 5-6 ans entamé un travail sur une charte environnementale qu'on n'a pas encore mis en route et qu'on aimerait bien mettre en route. Et ça pour ça, il fallait que le pôle administratif soit ancré ici donc ce n'est pas quelque chose qu'on ne veut pas, mais c'est quelque chose qu'on n'a pas pu mettre en route mais on le

souhaite vraiment et c'est un projet qui pourrait être fort dynamique même pour nous mettre en lien avec d'autres associations. Enfin moi ça me fait... J'y suis toujours attentive même si on n'a pas encore fait, mais quand on... En 2010 peut-être en même où on sortait une publication et c'était l'agenda culture, on sortait à toutes les saisons et par exemple, nous on sortait tous les fruits et légumes de saison en même temps que l'offre culturelle par exemple. C'était pour dire, voilà, on demandait aussi aux lieux culturels "qu'est-ce qu'ils étaient ? 0 déchet, pas 0". Enfin plutôt, ce n'était pas dans le 0 déchet, carbone neutre, et cetera. On avait toutes des questions comme ça qu'on ne leur pose plus maintenant, mais donc voilà. C'est quelque chose qui est important, mais on n'a pas encore fini, on n'a pas tous les espaces. Parce que quand même, on est attentive, on utilise du papier recyclé, des bic, on a des logiciels libres, on utilise des logiciels libres pour certains back-up. Mais c'est vrai que je pense, c'est quelque chose qui doit se conscientiser à tellement d'endroits dans une ASBL et quand on en fait ça doit prendre une réelle place. Et là alors enfin il y a les intentions sont là effectivement, on aimerait bien se mettre en route mais ça n'a jamais pu se propager ou pris en main par un membre de l'équipe. Mais ça doit partir du pôle ADMIN, mais ça c'est un projet, mais je vous en reparle dans 2 ans quand vous ferez votre thèse. Mais par contre tous les collègues en médiation directe ont un abonnement de la stib. Les déplacements ne se font que via la Stib. Aussi, quand on peut prendre le train plutôt que l'avion, par exemple, pour aller en Suisse et cetera. Voilà, c'est des demandes ou des choses comme ça, mais il y a une conscience personnelle écologique qu'on met au service du collectif, quand c'est possible et on y pense, voilà. Bien sûr, quand on quitte notre bureau on éteint la lampe et on coupe le chauffage.

C'est bien de poser la question parce que ça remet... mais on doit avoir une charte environnementale qui sera aussi en lien avec l'accueil. Enfin, évidemment, on trie nos déchets, hein, avec le compost et tout ça. On est nul là-dedans pourrait nous donner 0 voilà, c'est pour ça que ça allait aller très vite.

CR/ML : Non, non, parce que justement, ce qu'on cherche nous à voir, c'est s'il y a un lien et là vous nous montrez plein de choses qui font qu'en fait le durable est dans votre ADN et ce n'est pas écrit sur papier, mais vous faites plein de choses implicitement dans vos actions quand même.

CR/ML : Et du coup, sur le long terme, quels sont vos objectifs durables justement, après cette charte, et cetera ?

LA : Dans la charte en fait, moi ce que je voudrais qu'on fasse, c'est que on a déjà identifié les fournisseurs avec lesquels on travaillait pour pouvoir enfin, voilà faire les courses chez Oxfam en ce compris le chocolat par exemple, mais il faut trouver le bon chocolat. C'est quand même une exigence, parce que la qualité, c'est quelque chose.

Donc le papier, arrêter les bics, le chocolat, le café, on a essayé de faire quelque chose avec Linux, mais c'est trop compliqué pour nous, on n'y arrive pas. Il y a quand même des compétences en moins dans ces logiciels-là donc ça reste compliqué. Par exemple, ici, on est sur WhatsApp pour des petits groupes, c'est plutôt pour l'informel. Je crois que je vais proposer à l'équipe de passer sur signal comme ça on voit, mais on a toujours dans la base de nos trucs de dire “ n'imprimez pas et cetera”, mais l'idée ce serait qu'on puisse... En fait, et c'est pour ça que ça concerne le coordinateur administratif, mais en fait, je voudrais lui demander qu'il contacte différents autres équivalents pour lui dans d'autres associations. Comme Oxfam, parce que là j'imagine que quand même là il y a de la ressource. Comme peut-être Pro-vélo ou des choses comme ça et qu'ensemble on fasse comme une espèce de centrale d'achat et comme ça, eux pourraient nous renseigner sur qu'est-ce qui est intéressant. Parce qu'on ne connaît pas tout et nous qu'est-ce qu'on fait. Enfin pour s'approvisionner sans que ça demande un coût supplémentaire etc. Et du coup je trouve que ce serait un chouette projet pour le pôle admin de se mettre en lien autrement, sur base de quelque chose de tout à fait essentiel qui est l'environnement. Mais voilà, Olivier, il travaille depuis un an ici et il a dû appréhender l'ensemble du fonctionnement d'Article 27 et le cœur du métier. Mais enfin pour moi, c'est fondamental de rester ancré dans ce lien avec notre environnement. Ici, le bâtiment ne nous appartient pas, mais moi j'aimerais qu'on ait de l'isolation. Enfin, voilà, ici on ne peut pas faire ça, mais si on devait réfléchir, si on doit changer, toutes ces questions-là seront vraiment à l'ordre du jour quoi.

C'est pour ça que je disais ça, donc une charte environnementale qu'on co-construit avec d'autres associations et qu'ils puissent faire leur tache d'huile puisque le travail de l'Article 27, c'est faire tache d'huile. Vous l'avez vu avec nos partenaires sociaux, nos partenaires culturels, c'est travailler sur le droit pour tous, ça nourrit tout le monde. Mais alors se mettre dans le même mouvement par rapport à ça, moi ça me ferait triper quoi.

CR/ML : Oui c'est sûr, quitte à collaborer de manière interne, autant essayer de le faire aussi en externe. D'ailleurs on en parlait avec good planet la semaine passée. Eux, ils sont dans la coopérative Brussels sustainable house quelque chose comme ça et donc ils sont avec plusieurs

assos pour aussi faire en sorte que le local qu'eux utilisent ne soit jamais vide ou soit en tout cas utilisé au maximum de ses capacités pour éviter qu'il y ait des pertes d'énergie ou qu'on ne chauffe pour rien. Ça et donc ma dernière question par rapport à l'écologie, c'est en lien avec le mode collaboratif, qu'est-ce que pour vous ça apporte pour faire face aux défis environnementaux auxquels vous faites face ?

LA : Pour le moment, on ne peut pas dire que ça fait partie de notre préoccupation. Nous, on est quand même en train de lutter contre la précarité avec des associations qui elles-mêmes sont parfois précaires aussi. Et ça serait vraiment un travail interne qui serait compliqué à disséminer parce que les gens qui sont aussi dans la précarité eux-mêmes ne sont pas évidemment les pollueurs. Vraiment, vous le savez, et les associations sont elles-mêmes sur le qui-vive, mais ce n'est pas une excuse, nous-mêmes on doit plus faire notre travail. Mais c'est quelque chose... Comme je l'ai dit, le stade de développement est encore au début donc peut être que dans quelques années il y aura peut-être plus de plus de matière à répondre mais c'est moi qui vous le dis, on ne va pas lâcher, mais il y avait des priorités, quoi. On ne sait pas être sur tous les fronts en même temps.

Mais donc pour moi, l'extraction que nous... le fait qu'on nuise le moins possible à la planète par notre action c'est quand même quelque chose qui fait partie de ce qu'on doit défendre, ça c'est sûr.

CR/ML : Je vais vous parler du coup encore d'un autre point, le côté plus économique donc le 3e P des 3P. Comment est-ce que la gouvernance collaborative impacte votre budget et le suivi que vous avez du budget ?

LA : Il y a plus je crois de transparence sur le budget, en tout cas cette volonté-là c'est que chacun et chacune dans les projets participatifs sache d'emblée de quel montant il doit être disposé pour développer des projets avec les associations. Assez régulièrement au moment de l'AG, il y a une explication qui se fait sur le budget général de notre action. Et si par rapport à l'ensemble des subsides... Mais ça, mes collègues ne l'ont pas encore vu, mais par rapport à l'ensemble des subsides qu'on reçoit, moi j'ai redressé toute la liste de l'ensemble des... Enfin on reçoit différents subsides d'origine différente et donc c'est un peu compliqué par rapport à nos obligations et donc du coup ça veut dire que par personne ... enfin d'abord par tâche, il y a différents engagements qui correspondent aux subsides et donc il y a tout un tableau comme ça qui est repris pour toutes les tâches qui sont à faire. Qui doit les porter ? qu'est ce qui doit être fait ? et combien ça coûte ? etc. Donc ça je pense que ça donne une vision complète du

budget à partir du concret, donc, on est dans du concret et dans de la transparence, je crois. Pour moi, on travaille vraiment en transparence par rapport à ça et par rapport aux rémunérations, par exemple on est sur la commission paritaire 329 et on a nos échelons et voilà la transparence. En tout cas une volonté s'il y a des questions tant que c'est possible il y a des réponses.

CR/ML : Et du coup, quels sont les outils de communication que vous utilisez et pour vous le système collaboratif favorise-t-il la circulation de l'information au sein de de l'ASBL ?

LA : Il n'y a pas de rétention de l'information, en fait ce serait-ce serait antinomique de retenir de l'information. C'est plutôt l'ensemble des outils qui est au service de la communication et d'éviter des réunions d'escalier ou de cuisine, mais vraiment d'être dans des espaces de réunion pour aborder des sujets et sans non plus trop les multiplier.

Et aussi le fait qu'on travaille donc par GT dans le réseau Internet d'Article 27 donc sur le serveur, tout est accessible à tout le monde, excepté des choses par exemple qui touchent plus à la gestion du personnel, qui seraient plus touchy ça, ça ne va pas être accessible, mais sinon tout est accessible pour l'ensemble de l'équipe. Donc si quelqu'un est en formation il va déposer le syllabus, donc même ça ça peut être disponible. Il y a beaucoup d'informations et des outils comme par exemple, ça c'est très spécifique, mais il y a un carnet de la médiation culturelle. Qui reprend vraiment des outils de travail pour animer des groupes à tous les moments : au début, au milieu, à la fin, pour l'évaluation, la relance et cetera. Toutes des choses comme ça et les fiches sont conçues pour qu'on sache qui apportait l'animation, si quelqu'un l'a transformé, comment il l'a utilisé et qui contacter pour pouvoir la modifier, enfin soit, l'affiche autoportante. Et bien souvent, c'est le cas, mais si quelqu'un veut un peu de d'information, hop, il peut aller voir qui a créé l'outil et pouvoir s'en inspirer quoi. Et ça, c'est un outil qui a été créé en dynamique participative. Voilà par aller-retours pour être le plus performant possible. On atteint une sacrée performance en fait comme ça, modestement, mais quand même.

CR/ML : Du coup, par rapport à la combinaison de gouvernance collaborative et caractère durable dans l'ensemble, comment est-ce que vous percevez le lien entre les 2, entre gouvernance collaborative et caractère durable ?

LA : Moi, mon conseil d'administration disait, mais qu'est-ce qui va se passer si tu passes en dessous du tram ? Est-ce que l'action d'Article 27 va être terminée dans ce sens-là ? C'était, est-ce que y a des outils transférables ? Est-ce que si quelqu'un enfin, si moi je m'en vais, qui espère qu'Article 27 continue et cetera ? Que je réponde à cette question, et en fait la dynamique

participative permet vraiment de pouvoir s'emparer de... Permet de se réorganiser pour continuer le projet quoi qu'il arrive, quelque part et sans que ce soit non plus de l'ordre de l'ultra compliqué puisque les outils sont existants pour justement passer l'information, travailler la communication et cetera. Dans le Trello, par exemple, il y a toutes les informations, ça veut dire que presque ... bah admettons que Camille et moi passions sous un tram alors qu'Alice vient d'arriver, Alice sera en mesure de reprendre des animations. Elle se dira juste "il me faut quelqu'un et j'y vais". En fait, c'est ça la durabilité dans ce sens-là, c'est à dire que le projet d'Article 27 je crois, n'appartient pas à une personne pour faire ceci, une personne pour faire cela. Pour autant, on est tous irremplaçable et indispensable, mais il y a de la durabilité pour ça.

CR/ML : OK. Dernière question par rapport à ça, est-ce que pour vous le collaboratif et la gouvernance collaborative sont 2 problèmes différents où est-ce qu'ils font partie de la même stratégie finale ?

LA : Ça fait partie de la même stratégie pour moi. Donc en fait, peut-être, quand les groupes de travail ont été mis en place, ce que j'ai fait, c'était définir les valeurs et les enjeux. Et puis après, j'ai été concerter chacune et chacun des porteurs identifiés qui deviennent des sources et alors qui alimentent tout ça. Après moi maintenant je découvre des choses du GT, où ils ont décidé ceci ou cela, mais c'est super, et donc ça veut dire que ça a été pris à bras le corps. Donc tant que les valeurs et les enjeux sont là, ils sont garantis, après la manière de les incarner et cetera elle peut se déployer et s'innover et continuer donc ça c'est à ce moment-là facteur de durabilité parce que voilà, il reste.

CR/ML : Alors maintenant j'ai une dernière question avant que ce soit fini. Vous l'avez dit au début, mais donc, si vous avez ou non une expérience dans autre que dans une ASBL. Et par rapport à ça, est-ce que le fait d'être dans une ASBL a facilité la mise en place d'un mode collaboratif et durable ?

LA : Alors, j'ai travaillé pour Mobil Plastic et j'ai été viré après 10 jours, donc c'est difficile de dire quelque chose, mais j'étais intérimaire et j'étais à la gestion des ressources humaines. Donc je crois que dans un système comme celui-là, mais je n'ai connu que 10 jours, ça me semble compliqué si c'est le profit financier qui est uniquement le moteur sans se préoccuper justement de l'environnement et sans se préoccuper des gens. Par exemple dans une société pétrochimique, je crois que ça serait... comment dire ? Comme on dit maintenant du washing quelque chose. Oui, ça serait, ça ne peut pas être réalisé. Après dans d'autres structures privées

pourquoi pas. Je ne sais pas moi dans une ferme ou enfin voilà des trucs, je crois qu'à partir du moment où c'est une coopérative c'est encore le mieux. Voilà, là où on peut arriver à travailler et à tirer bénéfice de son travail pour pouvoir s'alimenter directement c'est intéressant. Enfin moi je crois que c'est vraiment intéressant. Je crois que c'est plus facile dans une ASBL et dans une entreprise, il ne faut pas que ce soit au service du profit d'une entité ou d'actionnaires ou des choses comme ça. Avec des coopératives ou des choses comme ça oui et des ASBL aussi, mais c'est un modèle parallèle à développer plus encore pour plus de justice sociale, plus de ... enfin aller au-delà du capitalisme. Enfin voilà, on peut passer alors à un autre modèle de société et alors ça c'est un intéressant.

CR/ML : Donc, pour vous être une ASBL c'est un avantage à ce niveau-là ?

LA : C'est un avantage, mais comme il serait celle d'être une coopérative qui est une structure privée et qui enclenche des bénéfices au bénéfice de tous. Et ça, moi je trouve que c'est encore mieux de le faire là. Mais en même temps je trouve que c'est peut-être pour dire l'un ... enfin parce que sinon vous n'allez pas poser la question, mais c'est difficile aussi la dynamique participative et ça peut être difficile dans une équipe. Par exemple une équipe où il y aurait des tirs aux flancs, parce que c'est difficile de ... Non mais oui, mais voilà, parce que ça veut dire quelqu'un qui n'est pas responsable et qui arrive à cacher qu'il ne fait pas son travail, comme on a envie de travailler sur la confiance c'est compliqué. C'est-à-dire, après la confiance, tu dois mettre en place la vigilance et puis après la méfiance et puis après tu es dans l'inconfort, donc il y a quelque chose à nourrir et donc il y a des gens qui n'ont pas envie de s'impliquer à fond dans leur travail. Mais en même temps en respectant la vie privée des gens aussi. Pour travailler comme ça, tu dois... Quand on fait une élection sans candidat, ça veut dire qu'on va se dire ... par exemple, pour choisir Camille ou Alice qui ont été élus sans candidat aux titres de secrétaire et d'animatrice, elles ont été choisies pour leurs compétences et pas parce qu'une telle s'entend bien avec un tel et que c'est super et blabla. Je ne sais pas pourquoi je parle avec cette voix-là, je suis un vrai cliché ahaha. Mais voilà, c'est ce que je m'imagine de comment parle quelqu'un qui a des de truc personnel avant le professionnel. Désolé. Mais donc ça veut dire qu'il faut que la personne puisse avoir, enfin que chaque personne puisse se dire "quelle est la personne qui a le plus de compétences au-delà de mes affinités personnelles avec elle, qui pourrait à ce moment-là faire ce travail pour pouvoir mettre en route le projet et pour pouvoir nous soutenir aussi dans le projet et cetera ?" Ou bien ne jamais choisir telle personne parce qu'elle casse les pieds ou des choses comme ça. Enfin, vous voyez, il y a aussi tout l'interpersonnel qui joue, donc cet interpersonnel en dynamique participative il doit avoir le

moins de place possible dans le sens où il y a une relation d'humain à humain qui s'exprime en tant qu'équivalent et personnel aussi. Enfin voilà, je voulais quand même insister là-dessus, mais ça veut dire que c'est des gens qui sont responsables donc ils savent ce qu'ils sont en train de faire, qui s'investissent dans ce qu'ils font, dans ce qu'elles sont, qui trouvent du sens, qui sont d'accord avec le fait qu'il n'y ait pas une direction qui leur dit " Pour ceci tu as une semaine et après je vais relire et je dirais si c'est très bien ou pas très bien." Voilà il y a des gens qui aiment travailler dans une relation hiérarchique, ces personnes même si elles ... Oui, c'est rassurant et ce n'est pas une critique, mais en tout cas s'ils arrivent ici pour travailler dans notre système, ce sera très inconfortable parce que c'est exigeant. Il faut être généreux aussi parce que tout en reconnaissant quand même le travail de chacun et de chacune, il y a quand même aussi se dire qu'on va le laisser à l'équipe, et cetera. Donc il faut des gens qui ont mis leur ego à côté d'eux quand ils sont mis au travail, et ce n'est vraiment pas... Enfin on n'en est pas là partout avec toutes les personnes. Ça c'est pour moi, c'est important de dire ça et ce n'est pas quelque chose qui va de soi et ce n'est vraiment pas facile. On en apprend tous les jours sur le fonctionnement collectif en fait. Et je pense, enfin c'est pour ça qu'il y a vraiment une vraie exigence au niveau de l'entretien d'embauche qui s'étale vraiment sur une longue période. Ça laisse aussi le temps à travers les différentes épreuves de découvrir la personne, de laisser aussi la personne découvrir les valeurs d'Article 27 et de prendre le temps de la réflexion, de savoir si aussi toi en tant que futur employé tu as envie de travailler pour cet organisme et il y a un niveau d'exigence qui est important pour ce moment-ci. Par exemple, pour les différents GT, il faut vraiment voir dans lequel la personne va se sentir le mieux, le plus épanoui et donc il faut faire une vraie analyse de chaque personne. Vu qu'elle arrive avec ses compétences et on a tous des compétences différentes et elles sont toutes mises en valeur à des moments différents. Mais donc voilà il faut avoir des compétences humaines aussi pour pouvoir rentrer dans ce modèle qui est différent des autres.

Donc pour compléter par rapport aux grandes entreprises, en tout cas les organisations d'État, donc toutes les administrations, devraient pouvoir fonctionner comme ça. Un service public devrait pouvoir le faire et vraiment tous les services publics devraient pouvoir travailler comme ça à partir d'une vraie volonté et d'une authenticité. Enfin, il faut aussi être authentique, hein, dans ce travail, mais en tout cas d'une volonté sincère et honnête de changer les choses. C'est là au minimum par où on devrait commencer, par toutes les administrations publiques. C'est le premier pas et les coopératives, je pense qu'elles fonctionnent comme ça de toute façon.

CR/ML : Alors, pour nous l'entretien est fini et on ne va pas vous retenir plus longtemps. Avez-vous quelque chose à ajouter ?

LA : Ah oui, un truc peut-être c'est que l'Article 27 ici, vous parlez à Article 27 Bruxelles. À côté de cela, il y a Article 27 en Wallonie qui ne fonctionne pas comme nous et alors au-dessus, il y a un conseil d'administration et une AG et donc on est là dans un truc où il y a une hiérarchie. Donc en fait, moi, j'ai développé ça et je l'ai imposé à mon conseil d'administration. Imposé dans le sens où, ça allait tellement de soi quand je l'ai présenté que c'était une évidence de se dire comme on travaille avec les publics, on travaille avec les équipes et c'est comme ça que ça va aller, enfin que ça va avoir du sens. Et tout le monde derrière partageait des valeurs, voilà qui sont les valeurs générales de respect, et cetera. Mais donc ce n'est pas une volonté qui est venue de ma hiérarchie. Mais donc on existe comme ça, donc il y a Article 27 Wallonie qui existe autrement, Article 27 de Bruxelles et puis on a notre CA et notre AG donc voilà c'est pour nous situer complètement.

CR/ML : OK, est-ce que vous avez quelque chose à ajouter auquel on n'aurait pas pensé ? Non ? Alors tout grand merci pour votre temps et vos réponses qui vont nous être bien précieuses pour ce qu'on a à faire. Et je vous souhaite une excellente soirée.

LA : Je suppose qu'on recevra votre mémoire ?

CR/ML : Je vous enverrai le mémoire quand il sera fini, il n'est pas près de l'être, mais quand il sera fini, voilà.

LA : Un tout grand merci.

CR/ML : Bonne soirée et encore merci pour votre temps.

LA : Bon après-midi et bonne semaine, au revoir.

7. Camille Cloutier – Article27 Bruxelles – 24.01.2023

CR/ML : Bonjour Mme Cloutier, pour rappel, nous sommes 2 étudiants à la Louvain School of Management et nous sommes là dans le cadre de notre mémoire qui concerne le lien entre la gouvernance collaborative et la durabilité. Je vais tout d'abord vous poser des questions sur vous, donc tout d'abord, est-ce que vous pouvez nous parler de vous, nous décrire brièvement votre carrière et votre fonction au sein de l'ASBL.

CC : Alors bonjour, donc moi c'est Camille Cloutier. Je suis médiatrice culturelle dans le secteur développement communautaire. Je suis arrivée en septembre 2021, donc ça fait un an et demi. Au niveau de mon parcours académique, j'ai un master aux beaux-arts de Marseille en option peinture. Puis, j'ai eu une longue période de peintre et pour subvenir à mes besoins, je donnais des animations avec des enfants principalement. Et donc au niveau professionnel ce que ça a découlé, c'est que pendant 10 ans j'étais animatrice pour les enfants et les adultes dans un CEC. Ce sont des ateliers plutôt créatifs du style peintures, sculpture. Puis je suis devenu coordinatrice pendant 5 ans de ce CEC en mettant en place des projets, enfin autour de projets socio artistiques. Et depuis un an et demi, je suis donc médiatrice dans l'ASBL Article 27. Ça a été aussi la découverte de tout ce qui est dynamique participative, puisque d'où je viens, ce n'était pas du tout le même mode de fonctionnement mis en place.

CR/ML : Pour vous, quelle est la vision et la mission d'Article 27 ?

CC : Je crois que j'utiliserai l'image d'un pont, où je trouve qu'Article 27 c'est vraiment le pont entre le secteur social et le monde culturel. Un lieu de passage, de transmission et d'échanges.

CR/ML : Pour la suite, nous avons décidé de définir la durabilité par les 3 axes, donc social, environnement et économique. Pour le premier axe, donc le côté social, comment décririez-vous le mode de gouvernance collaborative de l'ASBL ?

CC : On travaille en GT donc en groupes de travail. Chacun a des responsabilités et je crois qu'un des maîtres mots c'est confiance. Dans les GT il y a un porteur ou une porteuse et un secrétaire. On est autonomes en quelque sorte dans notre travail, chacun fait ce pour quoi il a des compétences et on voit tous ensemble les choses qui ont un impact sur le GT ou sur Article 27 au complet. Ah oui et on utilise le Trello pour que ce soit plus facile pour tout le monde et comme ça tout le monde a accès à tout. Vous connaissez Trello ?

CR/ML : Oui, on a déjà dû l'utiliser en cours et c'était très pratique. Par rapport à ça, quelle signification donnez-vous à votre système de gouvernance ?

CC : Moi, je la vois vraiment comme un épanouissement personnel, sachant d'où je viens, de quelque chose de très pyramidal. Et en fait ce que j'ai beaucoup apprécié, c'est de pouvoir être déchargé de certaines informations qui me permet d'être vraiment focus sur les objectifs qui me sont donnés et définis. Tout est très clair et en même temps je trouve que du fait que la structure soit très cohérente, ça permet une grande liberté d'action et de créativité et ça nous pousse vraiment à, je ne sais pas, je trouve que de jour en jour ça nous pousse à grandir au sein du GT et à s'améliorer. Pour moi c'est vraiment une source d'épanouissement où sentir qu'on œuvre pour l'ensemble de la collectivité, c'est important. Mais je pense que ça correspond pleinement à un type de personnes. Il y a des personnes qui se retrouveront pas du tout dans la dynamique participative. Voilà, il y a, il faut être conscient que quand on fait un petit geste c'est pour l'ensemble de tous. Et ce n'est pas sa personne qui va être reconnue et mise en évidence donc, voilà moi ça me correspond pleinement.

CR/ML : Est-ce que vous savez par qui ce mode de gouvernance a été initié à la base ?

CC : Je pense que c'est par Laurence, mais sans certitude. Ou bien c'était quelque chose de collectif. Ah non c'était par Laurence avec sa formation.

CR/ML : De quelle implication Laurence a fait preuve pour la transition ou le maintien du mode collaboratif ?

CC : Donc du coup sa formation et puis je pense que toute l'équipe a aussi fait une formation en communication non-violente, je trouve ça très bien et important qu'on soit formés. Et puis, pour le maintien, elle fait attention à ce que tout soit toujours raccord. On met beaucoup de choses en place pour que ça reste toujours fluide et que ça puisse évoluer si jamais. Comme par exemple la mise en place des GT, les rituels en réunion, le Trello et tout ce genre de petites choses.

CR/ML : Comment ressentez-vous cette organisation collaborative dans votre épanouissement personnel et à côté de cela, professionnel ?

CC : En fait, quand j'ai changé d'emploi, je voulais vraiment une chose qui était sûre et certaine, c'était de ne plus avoir la charge, une fois que j'avais quitté mon travail de penser encore à mon travail. Et en fait, la dynamique participative permet vraiment ça, parce qu'elle met l'humain au centre de la réflexion et du coup, par sa structure, elle permet à chacun de trouver sa place

et de trouver vraiment un équilibre entre le travail et le personnel. Moi, c'était ma priorité et ce type de gouvernance répond pleinement à ça. Ce que j'apprécie dans... ce qui permet mon épanouissement, on va dire, c'est qu'il y a le mot confiance. Vraiment on sent qu'à partir du moment où on nous a donné une mission, on nous fait confiance comme nous on fait confiance aux autres qui ont une autre mission et on va les soutenir là-dedans. Et puis ce droit à l'erreur, qui je trouve, est primordial. On a le droit à l'erreur ici et c'est un apprentissage très bénéfique. C'est en partie du "qu'est-ce qu'on va tirer parti de cet événement et comment est-ce qu'on va le bonifier ?" Avec ce type de gouvernance j'ai appris le mot bonifier et je trouve ça génial. Voilà, non mais c'est important de voir cette ... en fait là où je suis contente, c'est que moi je vois souvent la vie du côté positif et je trouve que ce type de gouvernance permet d'être positif et de se dire "Bah, comment est-ce qu'on peut se tirer encore plus vers le haut sans pour autant être à une quête de toujours vouloir plus" C'est plutôt une espèce de stabilité, une lenteur de réflexion, quoi, je ne sais pas, il y a quelque chose qui fonctionne bien et qui me correspond bien là-dedans.

CR/ML : Merci beaucoup, et alors quelles sont les pratiques mises en place au sein de l'Organisation pour le bien-être des membres ? Donc par exemple y a-t-il séance de sport/yoga, moment pour soi et cetera, toutes ces petites choses.

CC : Le chocolat ! C'est la première fois que je vois ça vraiment. Au début, quand je suis arrivé, j'ai ouvert un placard, mais il y avait une tonne de thé, de chocolat, de gâteau. Je me suis dit, "Bah tiens, c'est quelqu'un qui doit vraiment aimer ça", mais en fait, après j'ai compris que c'est l'organisation et qu'on avait tous libre accès.

CR/ML : Ça, c'est la meilleure réponse qu'on a connu jusqu'à présent.

CC : Non mais il y a d'autres choses. Il y a le chocolat déjà et puis je ne sais pas exactement. Il y a vraiment d'autres choses qui sont bien, mais je trouve que c'est des petits riens qui contribuent à notre quotidien, qui font du bien en fait. Et quand je disais que l'humain est au centre des actions ici, c'est... par exemple au niveau des horaires. Finalement, les horaires flottants, le fait de pouvoir commencer entre 8h00 et 10h00 le matin et puis finir entre 16h00 et 18h déjà je trouve que voilà, ça contribue vraiment à l'écoute de l'autre et à ses besoins. On n'a pas tous les mêmes besoins au même moment. Et puis voilà quoi, le fait de pouvoir décorer son bureau comme on veut, c'est fou non ? Non mais voilà, je ne sais pas, En fait ce qui est ici, ce qui est assez étonnant c'est que c'est une petite maison et je pense que malgré le nombre qu'on est et qui commence à devenir gros, il y a vraiment ces ... j'ai eu l'impression en fait

qu'on voulait garder cette ambiance familiale et le choix. Parce que je crois qu'ils ont déménagé entre-temps, le choix d'une maison contribuait vraiment à créer du lien de cette manière ci. Il y a un jardin aussi pour s'épanouir, c'est une ambiance, c'est vrai. Vous seriez venu sur place je pense que vous l'aurez ressenti tout de suite ou tout est fait pour accueillir. Accueillir l'autre est important, en fait et quand on vient d'arriver, il y a un temps d'accueil qui est vraiment pris pour montrer que la personne qui, en face de nous, est importante. C'est, une belle reconnaissance alors qu'on n'a encore pas montré ses preuves. On n'a rien fait, mais on est déjà accueilli. Moi, c'est bête à dire, mais une chose qui m'a étonnée c'est quand je suis arrivée le premier jour, on m'a déjà donné la clé du lieu, chose que moi j'ai mis 3 ans à avoir dans mon autre lieu, donc c'était vraiment. Je n'avais pas encore signé mon contrat, j'avais déjà la clé d'ici et pour moi, c'était un symbole très fort.

CR/ML : D'accord, merci. Maintenant, je vais vous poser du coup plus de questions sur le côté écologique, environnemental, comment est-ce que vous avez élaboré la stratégie environnementale d'Article 27 ?

CC : Alors comme je suis là depuis pas très longtemps, je ne vois pas vraiment, enfin je ne pense pas qu'on ait une stratégie à proprement parlé. Après oui on fait plein de petites choses implicitement, mais ce n'est pas écrit je veux dire.

CR/ML : Et du coup, sur le long terme, est-ce que vous savez quels sont vos objectifs durables ?

CC : Non je n'en ai aucune idée. Je sais qu'une charte est en train de se mettre en place avec certaines choses, mais je pense que oui nos actions du quotidien sont plus la préoccupation.

CR/ML : Et alors du coup ma dernière question par rapport à l'écologie, qu'est-ce que pour vous ça apporte pour faire face aux défis environnementaux auxquels vous faites face ?

CC : Ah par contre pour ça je pense que c'est vraiment très très bénéfique. Enfin pour moi il n'y a pas de mode de travail qui aide plus à faire face aux défis environnementaux et donc qui nous aide dans les petites choses qu'on fait tous les jours. Je ne sais pas si je vous l'ai dit, mais on prend du café Oxfam, du papier recyclé, on essaie d'arrêter les Bic et plein de petites choses comme ça. Et ça je pense que c'est grâce au collaboratif et qu'on a réussi à tous avoir ce mode de pensée plus durable et écologique.

CR/ML : Passons maintenant au côté plus économique. Comment est-ce que la gouvernance collaborative impacte votre budget et le suivi que vous avez du budget ?

CC : Déjà on a accès à tous les budgets donc c'est très transparent et puis avec toute la confiance et les responsabilités que chacun a, je pense que ça impacte les budgets de manière positive. Enfin en tout cas ça paraîtrait logique.

CR/ML : Et du coup, quels sont les outils de communication que vous utilisez et pour vous le système collaboratif favorise-t-il la circulation de l'information au sein de de l'ASBL ?

CC : Mh oui alors déjà ça favorise beaucoup la circulation de l'information. Comme je vous l'ai dit on a accès à vraiment tout, même les budgets, qui sont sur le réseau commun. Et puis comme je le disais on a le Trello, on a aussi un WhatsApp. En fait comme tout est toujours quelque part où on a accès, il n'y a aucune information qui est caché et donc ça facilite le travail de tout le monde. Même pour le carnet de la médiation culturel, les fiches sont sur le serveur et puis ça nous aide beaucoup et on peut modifier, on peut mettre qui fait quoi et on peut aller demander directement à la personne qui a fait la fiche pour nous aide sur quelque chose. Et tout ça c'est uniquement parce qu'on est dans ce système collaboratif et c'est génial.

CR/ML : Du coup, par rapport à la combinaison de gouvernance collaborative et caractère durable dans l'ensemble, comment est-ce que vous percevez le lien entre les 2, entre gouvernance collaborative et caractère durable ?

CC : Je pense que ça permet à se ... enfin à pouvoir se réorganiser en cas de départ ou autre. Finalement je crois qu'en fait, il y a une transmission humaine qui est vraiment importante. Moi, je l'ai vu en arrivant, chacun prend le temps de transmettre. Il n'y a pas de vice, il n'y a pas de choses cachées parce qu'il y a assez cette notion de confiance. On t'accorde d'entrée la confiance et du coup, on te donne toutes les clés pour que tu puisses facilement intégrer l'équipe. Et ça ça permet vraiment à l'ASBL d'être dans ce côté durable et pérenne.

CR/ML : Merci et donc une dernière question par rapport à ça, est-ce que pour vous le collaboratif et la gouvernance collaborative sont 2 problèmes différents où est-ce qu'ils font partie de la même stratégie finale ?

CC : Pour moi, ça fait partie de la même stratégie. Comme je le disais on ne pourra être durable que grâce à toutes les choses mises en place avec cette collaboration et cette confiance.

CR/ML : Nous sommes donc à notre dernière question. Vous l'aviez dit au début que vous avez travaillé pour d'autres entités que des ASBL. Par rapport à ça, est-ce que le fait d'être dans une ASBL a facilité la mise en place d'un mode collaboratif et durable ?

CC : Ah oui, pour moi c'est peut-être possible ailleurs, mais je pense qu'être une ASBL aide beaucoup dans la mise en place de ça. Après il y a la volonté qui joue énormément aussi, donc on peut être une grosse entreprise et le vouloir vraiment, mais je crois que c'est quand même plus facile quand on a déjà ce mode de pensée plus associatif. Et donc oui pour moi c'est un avantage.

CR/ML : Alors, pour nous l'entretien est fini et on ne va pas vous retenir plus longtemps. Avez-vous quelque chose à ajouter ?

CC : Non non.

CR/ML : Alors tout grand merci pour votre temps et vos réponses qui vont nous être bien précieuses pour ce qu'on a à faire.

CC : Vous nous enverrez votre travail quand ce sera fini ? Ça a l'air très intéressant et j'ai envie de voir à quoi on contribue.

CR/ML : Laurence nous la également demande, on vous l'enverra dès qu'il sera fini, donc d'ici mai-juin.

CC : D'accord, pas de souci, merci beaucoup.

CR/ML : Bonne soirée et encore merci pour votre temps.

CC : Bonne soirée.

8. Alice Andrietti – Article27 Bruxelles – 24.01.2023

CR/ML : Bonjour Mme Andrietti, alors pour rappel, nous sommes 2 étudiants à la Louvain School of Management et nous sommes là dans le cadre de notre mémoire qui concerne le lien entre la gouvernance collaborative et la durabilité. Je vais tout d'abord vous poser des questions sur vous, donc tout d'abord, est-ce que vous pouvez nous parler de vous, nous décrire brièvement votre carrière et votre fonction au sein de l'ASBL.

AA : Donc moi c'est Alice Andrietti, je suis médiatrice culturelle pour Article 27 à Bruxelles depuis 2010. Je travaille en particulierité avec le secteur de l'aide sociale, donc les associations qui travaillent dans le champ de l'aide sociale. Avant d'arriver à l'Article 27, hein ? Moi, j'ai étudié la sociologie en France, à l'université de Nantes. Ensuite, j'ai fait un master en médiation culturelle et c'était de nouveau en France. Et puis je suis arrivée en Belgique pour étudier la sociologie de nouveau. Ça, c'est mon parcours plutôt académique et au niveau professionnel, j'ai travaillé d'abord dans le champ culturel, donc dans un centre culturel aussi à Bruxelles, à Schaerbeek. Voilà, j'ai travaillé un peu dans des théâtres, dans des choses comme ça aussi. Voilà donc plutôt le champ culturel avant d'arriver à l'Article 27 qui est finalement ma 2e vraie expérience professionnelle depuis le début de ma carrière donc voilà. Ça s'est arrêté là du coup au niveau des expériences professionnelles.

CR/ML : Pour vous, quelle est la vision et la mission d'Article 27 ?

AA : Pour moi Article 27 se donne la mission déjà de restituer un droit qui est le droit à la culture pour toutes et tous. Et ce que je ferai ressortir de ça en fait, c'est de donner la parole aux personnes qui n'existent pas dans la vie culturelle, en fait. On va dire qu'on a plus l'habitude de voir les personnes qui sont habituées de fréquenter les lieux culturels. Et donc c'est vraiment rappeler l'importance de la culture pour toutes et tous dans la vie de chacun. Que c'est un droit fondamental, que ça doit prendre place dans la société, dans la vie civile, dans l'espace public et Article 27 est là pour mettre en avant l'expression artistique citoyenne de ces personnes en mettant en lien le champ social et le champ culturel.

CR/ML : Alors, pour la suite, on a décidé de définir la durabilité par les 3 axes, donc social, environnement et économique en donc en anglais c'est People, Planet et Prosperity. Pour le premier axe, donc le côté people, comment décririez-vous le mode de gouvernance collaborative de l'ASBL ?

AA : Oui, bah en fait, je pense qu'au départ quand on était en petite équipe, on avait une peut-être une tendance, en fait à travailler un peu tout, tous ensemble et donc à se répartir un peu les différents projets. Enfin, par rapport à nos secteurs d'association, on était, voilà chacune autonome dans notre travail, mais quand ça dépassait un peu ce cadre-là, on pouvait être un peu sollicité, et cetera. Et donc ça, ça faisait que aussi ça pouvait faire une organisation un petit peu énergivore en fait à certains moments. Parce que dans la prise de décision, ça faisait. Voilà de longues, de longues réunions qui prenaient la décision, qui agissait et cetera. Enfin voilà, mais c'était organique d'une certaine manière, donc c'était quand même fluide dans le travail. Mais le fait de d'accueillir de nouvelles personnes qui n'avaient pas du coup aussi cet historique de vie qu'on pouvait avoir quand on était encore une petite équipe et donc ça s'est fait petit à petit. On en est venu à travailler, parce que aussi Laurence s'était formée en dynamique participative, qui avait cette notion en fait de cercle de décisions. Donc c'est ça qu'on a traduit ça en groupe de travail pour que en fait, on puisse autonomiser un petit peu des endroits où on travaille la matière des missions. Enfin, chaque groupe de travail en fait détermine un peu son champ d'action, ses missions, forcément en lien toujours avec la vision d'Article 27. On ne fait pas. Voilà, on ne peut pas tout à coup faire autre chose. Mais on se met au service du projet Article 27 en déterminant nous-mêmes dans le GT nos missions et comment on va arriver à accomplir en fait nos missions. Donc après c'est des actions concrètes, on décline nos actions concrètes au sein du GT en passant par une validation quand même de Laurence, en tant que premier lien. Dans la participative il y a cette idée de premier lien qui vient pour bah voilà encore valider on va dire la vision qui est développée en tant qu'action concrète par le porteur du GT ou la porteuse. Et puis après, voilà les choses se mettent en route dans le GT. Une fois qu'on a la validation, on débloque nos outils. On fait des synergies parfois enfin, avec d'autres groupes de travail, quand on doit travailler sur des thématiques qui se rencontrent ou ce n'est pas que tout à coup, les groupes de travail ne sont plus connectés les uns aux autres. Voilà, parfois, on doit élargir un petit peu les réunions avec des groupes de travail qui se rencontrent. Le groupe, nous le GT COM par exemple c'est vrai qu'on se met souvent au service d'un groupe de travail ou d'un autre parce que on doit valoriser la communication d'une action qui est développée par nos collègues. Donc voilà, c'est quelque chose qui a permis, je pense, de recadrer un petit peu le comment, les missions de tous les travailleurs, les travailleuses d'Article 27 et de vraiment porter aussi une visée en fait de la mission qui est définie en ayant une certaine liberté aussi de développer des outils qui nous permettent de se mettre en route, et cetera.

Pour le GT COM on travaille en binôme, en lien avec nos collègues aussi, mais avec un cadre de travail qui est bien défini pour que ça puisse être... Parce qu'on fait autre chose que ça, hein, comme on travaille en lien aussi sur le terrain avec les associations, les groupes de travail parfois, ça fait un peu l'impression d'avoir du travail en interne en plus, mais donc si c'est bien cadré, avec des outils qui nous permettent de bien organiser notre travail en fait c'est assez écologique et ça permet justement d'être assez focus sur ce qu'il y a à faire. Et on se réunit, nous une fois par mois. Parfois, on réajuste en se revoyant un petit moment, voilà de manière plus informelle.

Mais voilà, et ça, on utilise des outils comme Trello. Je crois que tous les groupes de travail maintenant s'y mettent, même dans notre trio de réunion on utilise aussi le Trello. C'est un bon outil qui nous permet d'avoir une transparence aussi sur tout ce qui est à faire, ce qui est fait, ce qui n'est pas fait, qui doit le faire, et cetera. On peut changer les informations, les documents et cetera. Donc, nous, on travaille avec ça.

Et puis ça permet aussi une belle transmission, je trouve le Trello. Ouais, ça permet vraiment de, le jour où une personne s'en va ou de décide de quitter le GT, la transmission sera plus fluide. Oui, il y a une vraie trace qui est là et donc ça donne un cadre très clair de ce qui a été fait jusqu'à présent. Donc effectivement ça permet de raccrocher après assez vite.

CR/ML : Quelle signification donnez-vous à votre système de gouvernance ?

AA : Ayant vécu les démarrages d'Article 27, mais bon je n'ai pas l'impression qu'on avait, enfin oui on a travaillé différemment de quand je suis arrivée. C'est sûr que c'était comme je le disais, c'était une autre forme d'organisation, mais en même temps, on a toujours eu un espace quand même de concertation vraiment sur les projets donc ça c'est une organisation qui est je pense dans l'ADN d'Article 27 ici à Bruxelles. Où en fait, on est valorisé aussi dans ce qu'on a envie de mener comme projet, les propositions qu'on fait, enfin on peut vraiment faire preuve d'initiative. En tout cas moi, je l'ai toujours ressenti de cette manière-là en termes d'organisation. Ce que je dirais maintenant avec le travail vraiment en dynamique participative, c'est qu'effectivement il y a un côté où on œuvre tous au service du projet, mais vraiment avec une reconnaissance d'une certaine spécificité de chaque membre de l'équipe qui, du coup, a vraiment un espace en fait pour développer des compétences, un champ de compétences en fait, et donc, mais on ne peut aller aussi, on peut chercher encore à se former pour s'épanouir effectivement davantage dans un champ de compétence qu'on a ou qu'on a envie de porter un peu, voilà d'aller chercher un peu au-delà. Et ça c'est aussi valorisant parce que du coup ça nous

permet d'évoluer dans notre travail, donc ça n'enferme pas du tout, au contraire. Et pour moi, en fait, c'est assez en résonance avec la façon dont on travaille avec le public dans les groupes avec lesquels on est. C'est que on est, on ouvre des espaces de parole où chacun va amener un peu sa façon de voir les choses. Et ça voilà, ça permet en termes de d'intelligence multiple, d'avancer ensemble. Ah et de reconnaître, oui quand même, la spécificité de chacun, mais toujours dans une juste place qu'on cherche, chaque membre. Je pense, c'est ça aussi qui est assez appréciable quoi aussi. C'est un peu au départ de ce qu'on est et de ce qu'on a envie de développer, on prend cette place au sein d'Article 27 Bruxelles dans l'organisation, voilà.

CR/ML : Par qui ce mode de gouvernance a-t-il été initié ?

AA : Ouh au départ c'était Laurence.

CR/ML : De quelle implication le leader, donc Laurence a fait preuve pour la transition ou le maintien du mode collaboratif ?

AA : D'abord, elle s'est formée en Dynamique participative pendant pas mal de temps avec un dame qui s'appelle Martine Marenne et que vous pourrez retrouver facilement sur Internet je crois. Je pense que sans formation comme ça au début ça n'aurait pas su fonctionner. Puis après, dans le maintien et l'évolution, c'est toutes les petites choses du quotidien qui sont importantes, comme les champs de compétences qu'on respecte, le Trello qui nous aide. Ah oui et aussi les groupes de travaux qui ont été mis en place.

CR/ML : Comment ressentez-vous cette organisation collaborative dans votre épanouissement personnel et à côté de cela, professionnel ?

AA : J'avoue que moi, c'est ma plus longue expérience professionnelle donc je ne peux pas vraiment plus faire des comparaisons, et cetera, mais c'est vrai qu'ici, moi j'aime bien à dire dans mon entourage que j'ai un cadre de travail qui me... épanouissant parce qu'il me permet en fait déjà de me sentir d'être à ma juste place, d'avoir la maîtrise de ce que je fais ou de ce que je dois faire en tout cas, d'avoir une clarté sur les missions, que c'est toujours dans un cadre qui est assez clair et qui peut se reclarifier enfin voilà. On est quand même souvent dans une coresponsabilité aussi. Et donc on peut assez facilement faire des allers-retours, que ça soit dans les groupes de travail ou avec Laurence, pour voir ou réajuster en fait les projets en cours et cetera. Donc ça, c'est en termes de communication aussi. Je pense que c'est assez facile ici de pouvoir ajuster les choses. Donc moi ça m'a toujours permis d'être assez à l'aise dans les projets que je menais et donc. On est arrivé à quelque chose d'assez écologique aussi pour moi,

donc au niveau de l'épanouissement professionnel. Enfin, par exemple, c'est vrai qu'on a réduit le nombre de réunion en tout et l'efficacité des réunions. Donc ça c'est quelque chose qui est par rapport à la manière dont on travaille ici. Article 27, c'est une vraie plus-value je pense par rapport à moi, à ce que je peux voir dans d'autres milieux professionnels. En tout cas comment ça peut être géré. Du fait notamment que les réunions d'équipe une fois par mois, elles soient bien encadrées, que les points qui sont amenés par les collègues doivent être bien annoncés, bien aboutis, et cetera. Et c'est bien clair les intentions, donc ça permet de rationaliser le temps du collectif à ces endroits-là. Donc je dirais que ça c'est aussi une plus-value en termes d'épanouissement professionnel. Donc oui, le temps de réunion par exemple, ça c'est vraiment quelque chose qui je crois on a évolué vraiment par rapport à ça. Et ça a été possible. Donc c'est ça aussi que je disais, on a un pouvoir en fait quand je parle de partage de pouvoirs, je pense qu'à cet endroit-là, par exemple quand on est dans le trio, on a aussi ce pouvoir d'agir enfin de faire avancer le cadre de l'équipe, le cadre de travail et donc la gouvernance aussi. Et donc voilà, ça c'est vraiment pour moi épanouissant. Je pense que c'est la 3e fois que je suis dans le trio depuis qu'on a mis en place ça et en fait on sent qu'on fait partie aussi à un moment donné de la vie de l'ASBL par rapport à ça. Donc moi, en tant qu'élément de l'équipe c'est une chouette place parce qu'on a un pouvoir sur faire améliorer en fonction... tenter en tout cas. Voilà, on porte ça et ça permet d'évoluer, d'améliorer les choses. Voilà, c'est donc ça, c'est vraiment très épanouissant. Ouais c'est en termes personnels. C'est aussi sur le professionnel, la créativité dont on peut faire preuve. Et ça, c'est un épanouissement plutôt ici personnel quoi. Mais en fait, on peut être vraiment être très créatif chez Article 27 dans le cadre de travail. Enfin, surtout dans notre GT communication, je pense et c'est chouette. On a beaucoup d'humour aussi et pour moi c'est une source d'épanouissement aussi personnel.

CR/ML : Merci beaucoup, quelles sont les pratiques mises en place au sein de l'organisation pour le bien-être des membres ? Donc par exemple y a-t-il séance de sport/yoga, moment pour soi et cetera, toutes ces petites choses.

AA : Je pense qu'au fur et à mesure en fait le bien-être au travail était quand même le fait aussi qu'on étende l'équipe à un moment donné en fait, et effectivement de prendre en considération la diversité de chacun. Ça a été voilà un élément important et donc il y a eu pas mal de choses qui ont été prises en compte par différents membres de l'équipe. Même avant qu'il y ait le GT diversité et inclusion, il y avait un collègue qui était formé, on avait une collègue qui était quand même... On appelle ça Conseiller en prévention, déjà c'était des petits pas quand même. Il y a déjà une prise en compte. Dès qu'on a été plus, enfin un certain nombre, il y a des étapes

qui ont été mises en place pour ça. Voilà enfin, oui, des petites choses sans parler tout de suite du local. On avait au niveau de l'ergonomie au travail quand même, on a eu beaucoup de matériel qui a été investi pour une ASBL. Je veux dire tout à coup quand même. C'est vrai que c'est important de ce point de vue-là, je pense aussi dans la considération que voilà en tant qu'employé par rapport à son employeur. Regarde aussi, c'est bien de se rendre compte que c'est quelque chose qui est important et qui peut faire qu'on prend un peu à bras le corps quand même ces éléments-là, donc voilà le mobilier en plus, plus ergonomique, et cetera.

Et puis, on a depuis, on a inauguré il y a un an je pense maintenant on a à la cave, l'endroit au départ n'est pas très engageant, mais il a été complètement rénové, réaménagé par un petit groupe de travail de collègues qui se sont mis d'arrache-pied pour en faire quelque chose d'accueillant avec, voilà un petit coin lecture, donc un petit coin gym avec un vélo elliptique et cetera. Donc on a un local qui est un local ouvert à toutes et tous les membres de l'équipe, quoi dans lequel on peut aller seul. Alors on notifie si on a envie de s'y trouver seul. D'ailleurs, on a une petite pancarte, voilà, c'est un endroit de ressourcement, un peu de méditation aussi pour faire parfois un petit SAS de décompression au cours de la journée. On peut y être à plusieurs avec d'autres collègues, on ne doit pas y travailler. C'est vraiment un endroit de relâche et de détente qui fait du bien. Moi j'ai fait quelques siestes, des micro-siestes de 5 minutes. Voilà, ça, c'est un espace qui a été pensé, vraiment pour correspondre aussi aux attentes. Donc on a vraiment fait un processus collectif en fait pour attribuer enfin à ce local les différentes attentes des collègues et que voilà, au final qu'on soit d'accord pour faire quelque chose et qui correspond à la majorité.

On met en place aussi, et on en a déjà eu par le passé plusieurs, ce qu'on appelle des mises au vert. Donc ça c'est plutôt ponctuel, au cours de l'année, ça peut être formatif mais ça peut être aussi en cohésion d'équipe. En fait c'est avec des activités qui ne sont pas à vocation de nous former pour qu'on en fasse forcément quelque chose dans notre travail, quoi que en fait, on peut toujours en tirer quelque chose après, à transposer quelque part dans le travail. Mais donc voilà, on a eu l'occasion de faire du Chi Kong, du yoga du rire, on avait fait de l'impro, du pain, du pain rapide. Après le COVID, on s'est rassemblé beaucoup autour de visites guidées, donc là on a essayé de vivre aussi des moments un peu plus dans la convivialité. En fait le partage d'un moment. Donc voilà, il y a ça qui peut être mis. Et ça, c'est vrai que quand il y a des moments qui sont formalisés pour les réfléchir, mais voilà, c'est ce qui est mis en place.

CR/ML : Ok, alors moi je vais vous poser du coup plus des questions sur le côté écologique, environnemental, comment est-ce que vous avez élaboré la stratégie environnementale d'article 27 ?

AA : Oh euh je pense qu'on n'en a pas. Enfin oui on fait quelques trucs dans la vie de tous les jours, comme trier nos déchets, prendre du café Oxfam et du papier recyclé, éteindre les lumières, essayer de se déplacer le plus possible en mobilité douce, etc. Mais tout ça ce n'est pas écrit quelque part quoi.

CR/ML : Et du coup, sur le long terme, quels sont vos objectifs durables vous croyez ?

AA : Alors pour ça, il y a une charte environnementale qui est en cours d'écriture depuis pas mal de temps, mais on a eu quelques soucis entre-temps. Mais je pense qu'elle va se finir dans le courant de l'année et on pourra en discuter à ce moment-là. Je pense que dedans on avait mis toutes les petites choses qu'on fait déjà implicitement et puis il y a un projet à plus grande échelle pour pouvoir faire une plateforme avec les différents partenaires et fournisseurs.

CR/ML : D'accord et alors ma dernière question par rapport à l'écologie, c'est en lien avec le mode collaboratif, qu'est-ce que pour vous ça apporte pour faire face aux défis environnementaux auxquels vous faites face ?

AA : Vos questions sont vachement compliquées. Je pense que c'est vraiment plus facile de faire face à ces défis quand on travaille en collaboratif. Déjà parce que tout le monde à son mot à dire et donc ça donne plus d'idées et puis aussi le fait qu'en travaillant ensemble on peut s'aider mutuellement. Enfin je ne sais pas trop quoi répondre d'autre, mais pour moi ça aide vraiment.

CR/ML : Abordons alors le côté plus économique. Comment est-ce que la gouvernance collaborative impacte votre budget et le suivi que vous avez du budget ?

AA : Je pense que les budgets sont vraiment hyper transparents et par rapport aux projets qu'on peut mener avec les associations dans le côté aussi, on collabore, on peut construire en fait nos projets aussi avec nos partenaires, que ça soit dans les associations sociales ou même avec les lieux culturels. En fait, on essaie aussi de mutualiser un peu au niveau économique pour que quand il y a la possibilité de répartir les financements ça soit possible. Ou bien quand voilà, cette association n'a pas d'argent on va lui chercher des moyens, le Culturel peut faire un accueil gratuit parce qu'il y a aussi une volonté au niveau économique en fait d'être au plus juste dans la reconnaissance de là où y a de la force financière, là où y en a pas. On essaie toujours d'être

dans des projets qui sont à la mesure des choses quoi. On ne va pas gonfler des budgets parce que tout à coup il y a aussi un financement et tout. C'est qu'on essaie d'être rationnel sur les budgets et que tout le monde soit aussi payé à la juste valeur. Les artistes qu'on engage pendant plusieurs jours sur des projets participatifs, voilà, je pense que ça c'est aussi important de les rémunérer à leur juste valeur quand c'est possible. Parce que ce n'est pas toujours possible, mais on essaie d'éviter par exemple, de passer par la Smart. Même si certaines catégories d'artistes c'est très facilitant la Smart, mais il y a une taxation qui est quand même assez importante au final sur leur revenu et donc quand on a une possibilité de faire autrement pour les rémunérer on essaye de le faire. C'est aussi peut être une vigilance qu'on peut avoir.

CR/ML : Et du coup, quels sont les outils de communication que vous utilisez et pour vous le système collaboratif favorise-t-il la circulation de l'information au sein de de l'ASBL ?

AA : On a des outils qui permettent aussi d'être dans cette transparence. On utilise Triodos, par exemple pour la banque. On utilise Trello aussi pour les informations, ça donne des réunions qui sont plus écologique parce que donc on est vraiment assez dans un mode pour cibler les infos qui concernent toute l'équipe, si on doit faire d'autres moments de réunion. Aussi, on essaie d'être toujours, je pense, assez économe avec quand même des ordres du jour, même si c'est des réunions moins formelles, c'est peut-être un cadre qui nous permet en fait, à chaque fois d'être dans l'information avec une communication qui est assez fluide.

On a peut-être fait parfois plus de réunions, mais ça, c'était au tout début des GT peut-être on a fait beaucoup de réunions puis on était beaucoup plus sur le terrain. C'était surtout pour le moment Covid où on a fait ça quand on a démarré ça et donc c'est ça qu'on était moins sur le terrain avec les associations et donc on s'est concentré sur un développement peut-être davantage de travail en interne. Et donc voilà là, on avait fortement besoin en fait aussi de réunir et d'organiser les choses aussi, mais maintenant ça s'est allégé. Mais la communication est restée parce qu'effectivement, on a, je pense, conscientisé les moments de réunion clés et on ne les fait pas passer à la trappe quoi. Du coup parce qu'ils sont déjà réduits en fait pour que ça soit un maximum écologique.

CR/ML : Du coup, par rapport à la combinaison de gouvernance collaborative et caractère durable dans l'ensemble, comment est-ce que vous percevez le lien entre les 2, entre gouvernance collaborative et caractère durable ?

AA : Alors en termes de durabilité, je crois qu'on est pas mal pour pouvoir passer les informations en cas de problème. En fait, je pense qu'au fur et à mesure en fait on a été très loin

dans la formalisation des choses. Avec des backups en plus, on a le réseau avec nos fichiers qui sont sur le réseau partagé et on l'appelle Jean-Claude parce qu'il n'y avait pas d'homme dans Article 27 avant. Et je pense que ça, ça permet effectivement aussi de faciliter cette transmission et cette communication par rapport au projet et de transmettre en fait une matière. On produit un travail au service d'une action et puis à un moment donné, voilà, ça se retrouve, ça se mutualise. C'est quelque part où on peut toutes et tous le retrouver. En fait, c'est donc voilà, je pense qu'il y a des associations qui effectivement ne travaillent pas forcément de cette manière-là, et alors s'il y a une personne qui s'en va en fait on ne sait plus rien. Si la personne n'est même pas là pour faire une transmission, en fait c'est coupé. Il n'y a plus rien qui passe et donc on doit limite recommencer de zéro, alors que là nous pas du tout. On a des rapports d'activité, c'est vrai qu'ils sont hyper documentés aussi qui sont très concrets et complets par rapport à toute l'action et qui permettent aussi en fait ce quelque chose qui se transmet en fait, au-delà de juste rendre compte d'action. Mais il y a la philosophie, un peu de l'ASBL qui transparait dans le rapport d'activité aussi. Et donc ça c'est des outils qui permettent de rendre tout ça durable, je pense.

Et je vais dire aussi que comme ça quand on a commencé à travailler en groupe de travail, on a eu à faire des documents pour formaliser, comme je disais, les missions de chaque groupe de travail et puis les transposer vraiment en action, et cetera. Et on a dû présenter en fait au reste de l'équipe, on a beaucoup travaillé cette notion de pouvoir à chaque fois présenter au reste de l'équipe les projets des missions même des animations et des outils. Donc comme on a toujours eu à cœur d'avoir cet aller-retour avec l'équipe, que ce soit médiation ou en grande équipe pour avoir des éléments de bonification notamment. Eh bien, c'est vrai qu'on est souvent au courant de ce qui se passe par rapport à des groupes de travail, sur quoi ils sont en train de travailler, et cetera ou des collègues qui sont en train de mener un projet parce que voilà, ça fait partie, je pense, de cela. Mais c'est écologique dans le sens où on ne va pas intervenir sur tout ce que tout le monde fait, ça ce n'est pas du tout le cas, mais on a à cœur de présenter aux collègues et de célébrer.

Depuis que Camille est arrivée dans l'équipe, on a vraiment acté de faire un retour sur la communication qu'on faisait au sein d'Article 27 et à l'extérieur d'Article 27. Alors là, plutôt sur les actions, les projets et cetera. Donc que ce soit sur le site ou les réseaux sociaux et c'est un vrai liant d'une fois tous les 2 mois de présenter les actions emblématiques qui ont rayonné sur les réseaux sociaux, sur Internet de l'action d'Article 27. Et ça permet à l'ensemble de l'équipe de se sentir reconnu à un moment donné ou d'avoir une vision sur ce qui a été fait et

de se faire se sentir... enfin de faire partie aussi d'un projet. Ça c'est aussi un élément qu'on a mis en œuvre et qui est apprécié je pense.

CR/ML : OK. Dernière question par rapport à ça, est-ce que pour vous le collaboratif et la gouvernance collaborative sont 2 problèmes différents où est-ce qu'ils font partie de la même stratégie finale ?

AA : Ah oui, ça clairement pour moi ça fait partie de la même stratégie et c'est indissociable. Enfin, on ne peut pas être collaboratifs sans entrer dans un mode de pensée durable.

CR/ML : Alors maintenant j'ai une dernière question avant que ce soit fini. Vous aviez dit que vous n'aviez pas une expérience autre que dans une ASBL. Et par rapport à ça, est-ce que vous croyez quand même que le fait d'être dans une ASBL a facilité la mise en place d'un mode collaboratif et durable ?

AA : Moi, je me dis qu'effectivement, on s'est attelé à travailler de cette manière-là et que c'était peut-être dans un cadre vraiment facilitant. Enfin voilà on a œuvré à l'initiative de Laurence, au départ, qui voulait dépasser en fait un schéma peut-être plus classique, encore que ce n'était pas de refus je crois dans quelque chose, mais c'est un choix de management. En fait, c'est un choix, c'est un choix qui peut être fait, je crois, dans de grandes entreprises aussi. Après oui ça peut être traduit différemment après sur le terrain et tout, mais c'est vraiment un choix en fait. Ce choix qui est porté à un moment donné et c'est se donner les moyens et de laisser les choses aussi mûrir parce que ça ne doit pas être une pratique qui doit être imposée d'une certaine manière en fait. Parce qu'encore dernièrement, quand on a revu Martine Marenne donc, qui effectivement avait formé Laurence au départ, je pense qu'elle disait qu'on n'était pas... qu'on ne collait pas vraiment à sa façon. Enfin, elle avait encore des choses à nous dire et elle a dit "Oui, vous êtes encore en chemin." En fait, moi je trouve que c'est super de se dire qu'on a aussi malaxé cette manière de gouverner. On en a fait quelque chose, parce que c'est à notre image maintenant en fait. Voilà, et parce qu'on était une équipe qui a grandi, qui a évolué, qui a mûri d'une certaine manière, de par ses expériences, ses éléments, et cetera. Et du coup voilà, mais il y a un choix au départ qui doit être posé.

CR/ML : Alors, pour nous l'entretien est terminé et on ne va pas vous retenir plus longtemps. Avez-vous quelque chose à ajouter ?

AA : Non ça ira, je ne vois rien là comme ça que je pourrais rajouter, désolé.

CR/ML : Pas de problème. Alors tout grand merci pour votre temps et vos réponses qui vont nous être bien précieuses pour ce qu'on a à faire et je vous souhaite une excellente soirée.

AA : Un tout grand merci pour l'intérêt que vous portez aux ASBL.

CR/ML : Bonne soirée et encore merci pour votre temps.

AA : Bon soirée, au revoir.

9. Sébastien Guillaume – Maison Médicale de Bomel – 27.01.2023

CR/ML : Bonjour, alors tout d'abord parlez-nous de vous. Pourriez-vous nous décrire brièvement votre carrière et votre fonction au sein de l'ASBL ?

SG : OK donc moi c'est donc Sébastien Guillaume, je suis responsable. Le titre exact c'est responsable administratif et financier donc je suis arrivé à l'ASBL en 2018, en septembre, j'ai un parcours un petit peu atypique dans le sens où j'ai commencé ma carrière comme infirmier aux urgences. Enfin, en réanimation, et puis aux urgences, j'ai fait 10 ans, en même temps, j'ai refait un master en Science biomédicale qui a évolué en toxicologie. Et puis au bout de 10 ans d'urgence, 10-11 ans, je suis parti et je suis allé travailler à Woluwe, dans le domaine de la recherche clinique, alors je m'occupais de la recherche clinique académique et donc en partenariat avec la clinique universitaire Saint-Luc, donc l'hôpital de l'UCL, qui est associé à l'UCL, et donc je manageais des études académiques dans le cadre notamment du cancer du côlon et du cancer du sein. Et je me suis rapidement rendu compte qu'il me manquait tout un bagage managérial en termes de comptabilité, de planification de certains trucs, et cetera. Et donc j'ai refait dans une excellente école, la LSM justement, un master en management. Et donc j'ai refait ce master en 2 ans mais en cours du soir, j'ai été diplômé en 2015 et puis alors en Clinique universitaire Saint-Luc, ils ont ouvert une clinique real Center. Et donc, dans cet essai, j'ai occupé une place d'adjoint à la direction. En gros, j'étais coordinateur général du personnel de recherche. En fait tout ce qui n'était pas médecin. Donc on y a plus ou moins 100-120 personnes qui s'occupaient des recherches, et donc je m'occupais moi plus de la coordination parce que les gens étaient répartis dans les services, donc moi je m'occupais de la coordination. Je m'occupais également des budgets du personnel. Je m'occupais également de tout ce qui est formation continue, et cetera, et cetera. Et au bout de oui, au bout de un an et demi, 2 ans, la directrice a été remercié, donc c'est une collègue qui est devenue directrice et là mes fonctions ont un peu changé, dans le sens où elle m'a demandé de reprendre également tout ce qui était gestion des projets européens. Donc, c'était tout ce qui était là les budgets européens pour tout ce qui était recherche clinique, donc c'était le programme Horizon 2020. Et donc y avait pas mal de projets de recherche européens qui étaient des projets transversaux entre l'université et les cliniques et le rôle c'était de mettre clairement de l'huile dans les rouages entre les 2 administrations qui n'ont pas les mêmes buts, donc voilà j'ai gravité pas mal là-dedans, pendant ce temps-là l'hôpital voulait se doter d'un nouvel ERP avec une possibilité d'intégrer l'ensemble en fait des services. Ils se rendent compte qu'il y avait plus de 200

systèmes informatiques applicatif au niveau des cliniques et l'hôpital a décidé de lancer un énorme chantier pour répertorier toutes ces applications et de voir comment on pouvait les intégrer en une seule. Je faisais partie de l'équipe pour la recherche clinique qui s'occupait de l'établissement du cahier des charges. Et puis, c'est une société américaine qui a été choisie et ils ont fait appel à des chefs de projet qui coordonneraient l'ensemble des tâches à effectuer pour la mise en place et l'implémentation de cet ERP. Ce nouveau programme qui allait prendre en charge tout depuis l'arrivée du patient jusqu'à sa sortie, en passant par la facturation donc tous les systèmes administratifs, le système de reconnaissance, le système de traçabilité mais également tous les dossiers médicaux, tous les examens, et cetera, et cetera et cetera. Et donc moi, j'étais référent pour la recherche clinique. La seule chose, c'est que à ce moment-là, l'ASBL ici, moi je faisais les trajets jusque Bruxelles habitant Namur et donc j'avais envoyé 1 CV et puis de fil en aiguille, juste avant de commencer mon rôle de chef de projet, je suis arrivé ici en septembre 2018 donc voilà j'ai quitté l'université et les cliniques Saint-Luc et les bouchons, surtout aussi. Voilà, c'était mon parcours. Quand je suis arrivé, la coordinatrice, faisait un peu l'office de responsable des ressources humaines. Enfin, son titre était coordinatrice de la Maison médicale. Elle avait une casquette qui était un peu multifonctionnelle. Quand je suis arrivé, elle était un peu au bout du projet qu'elle pouvait mener au sein de la maison médicale et donc un mois après, elle est partie. Je me suis retrouvé pendant 2 ans quasi tout seul à la tête de l'ASBL avec pas mal de défis parce que l'ASBL avait été sans gestionnaire pendant un peu plus d'un an. Donc il y avait pas mal de défis administratifs, le règlement de travail, toutes ces choses. Enfin, les contrats et cetera, la comptabilité à remettre en ordre, et cetera, et cetera. Et au bout de 2 ans, on a réussi à engager début 2021 ma collègue Laurence Billequin, avec qui on a formé un binôme, on a gardé l'ancienne appellation. C'est le géco, gestionnaire gestion et coordination pour décrire notre département entre guillemets qui se composait de 3 personnes et donc elle a vraiment la casquette ressources humaines et donc, depuis 2021, les choses ont tendance à un peu mieux rouler. Mais elle a dû se mettre en route et s'installer dans le fauteuil. Évidemment, ce qui a nécessité un petit peu de temps. Mais depuis maintenant une bonne année, on commence à bien rouler, on s'entend très bien et surtout ça permet d'avoir un roulement au niveau de la gestion de l'ASBL qui est assez fluide en tout cas. Voilà à ce niveau-là, elle s'occupe exclusivement des ressources humaines et de tous les process qui sont liés aux soins humains, que ce soit les hard ou les soft RH et alors on a une collaboratrice qui travaille 13h/semaine qui est surtout là pour tout ce qui est la facturation, l'encodage de la comptabilité, des choses comme ça qui nous donne un petit coup de main, même un sacré coup de main pour tous ces encodages-là, le

classement, le tri de toutes les classeurs, les trucs et cetera au niveau administratif, voilà un petit peu le décor.

CR/ML : OK merci beaucoup, et alors en vos mots, quelle est la mission et la vision de la maison médicale ?

SG : La mission et la vision, alors on a défini justement en fin 2019, début 2020, la vision et la mission de la Maison médicale. Alors je ne les ai pas par cœur, mais la vision, en tout cas de la maison médicale, c'est une vision qui est relativement idéaliste puisque c'est une vision qu'on voudrait, dans un monde idéal, pour proposer aux patients beaucoup de choses, notamment ce qui est la santé de manière globale, donc sa santé mentale, sa santé physique, même sa santé sociale et qu'on puisse justement faire rendre les patients acteurs de leur santé et faire un travail collaboratif avec eux. Ça, c'est la vision idéale que l'on a. Au niveau des missions, ça passe par un peu tout ça et on a 5 missions, 5 ou 6 missions et notamment celles de travailler ensemble. C'est déjà un beau défi de pouvoir justement travailler ensemble et en interdisciplinarité. Et puis alors travailler dans la vision du patient, travailler avec les limites et accepter les limites et que le patient accepte nos limites mais qu'on accepte aussi les siennes. Et donc ça, c'est aussi dans le cadre de nos missions. Voilà en gros.

CR/ML : Merci, maintenant, du coup, nous avons décidé de définir la durabilité selon les 3 axes, donc, social, environnemental et économique. Et donc nos questions seront axées sur la gouvernance collaborative et chaque fois l'axe. Donc pour le premier, le côté people, comment décririez-vous le mode de gouvernance collaborative de la maison médicale ?

SG : Alors y a un mot que le reste de l'équipe, et surtout les plus anciens utilisent, qui est autogestion et que moi je veux bannir du vocabulaire parce que l'autogestion, la problématique, c'est que les gens s'imaginent qu'ils sont tous compétents en gestion, c'est faux. Un médecin est compétent en médecine, il n'est pas compétent en gestion. Moi j'ai fait 2 ans et vous vous faites 5 ans de master en gestion, ce n'est pas pour rien, ce sont des études à part entière et donc dans autogestion les gens voient on connaît tout, on maîtrise tout. Je dirais qu'on a un mode participatif et collaboratif, c'est pour moi la juste définition dans le vocabulaire qu'on devrait utiliser et donc on utilise assez bien et on corrige d'ailleurs régulièrement nos collaborateurs en disant non on fonctionne sous un mode participatif, donc en termes de gouvernance, la participation c'est qu'on a tous notre job respectif, médecin fait de la médecine, un assistant social fait du travail social, une accueillante fait de l'accueil, kiné fait de la kiné, infirmière fait des soins infirmiers. Et les gestionnaires et les gens de ressources humaines font de la gestion.

Alors après, on peut prendre tous ensemble des décisions dans la vision, dans les missions, dans ce qu'on a envie de faire, même en termes d'opérationnalité, de ce qu'on a envie de faire tous ensemble, mais on peut le faire dans le cadre de la gestion justement et comme pour le médecin, y a des prescrits à respecter. On ne peut pas prescrire telle ou telle chose pour telle ou telle maladie, et bien pour la gestion, il y a aussi des règles de bonne gouvernance et des règles de bonne pratique. Et donc c'est parfois un peu dur de faire entendre à certains collaborateurs qu'on a un professionnalisme, que ce professionnalisme il fait aussi face à des règles, le code des sociétés et des associations en 2019, qui a changé beaucoup la donne pour les ASBL. C'est aussi quelque chose dont il faut tenir compte et donc dans le terme autogestion, les gens pensent que, en fait, ils peuvent décider tout, mais non, il faut qu'on balise. Moi, je dis toujours que dans le système participatif, il faut 2 fois plus de cadres que dans n'importe quel autre système, parce que dans le système pyramidal ou dans n'importe quel autre système où on peut décider à partir d'un moment, quel que soit l'organe qu'on lui donne, un organe qui décide que ce soit l'organe d'administration ou un codir, ou des choses comme ça ou un directeur, là on fait du top down ici, on essaie de faire du bottom-up mais on ne peut pas tout le temps faire les 2, ça dépend des sujets. Et donc il y a des compétences que les uns et les autres ont par rapport à d'autres, et il faut accepter les limites de ses compétences. Et donc ça peut être déjà une chose qui détermine un petit peu ça. La 2e chose, c'est que dans le participatif, c'est souvent plus facile de faire choisir aux gens la nouvelle couleur qu'on va mettre sur le mur de la salle d'attente ou les nouveaux rideaux qu'on va faire, quand on parle de sujets qui fâchent, du style, la rémunération, du style comment est-ce que on va recadrer quelqu'un qui dysfonctionne au sein d'un secteur ou au sein de l'équipe, le sujet est déjà beaucoup plus délicat, alors il y en a une partie qui dans ces cas-là, ne s'inscrivent pas dans le système autogestionnaire et donc c'est clairement à la gestion de régler le problème. Et d'autres qui disent mais non, il faut prendre le problème à bras le corps, on va en discuter, et cetera. Et donc tout le monde n'est pas fait pour vivre dans une entreprise qui est dite participative, je pense que c'est un état d'esprit. C'est aussi au-delà de l'état d'esprit, c'est aussi une implication que les gens doivent amener parce que c'est un peu schizophrénique de parfois se dire mais voilà, je suis l'employé de cette structure, mais parfois j'en suis aussi le décideur. Et donc dans 3 ans, moi je voudrais que tout le monde soit payé avec ce salaire, mais qu'est-ce que je vais mettre en place pendant ces 3 années pour, justement, est-ce que parfois ça va être dur ? Certainement, et c'est un tort de croire le contraire et ce que ça va être facile. Non, surtout pas, est-ce que ça va être compliqué ou est-ce que ça va prendre du temps, et cetera. Oui, ça va prendre du temps et donc on a 3 ans, il faut se mettre des calendriers, faut se mettre des balises, il faut parfois aussi sortir

de son quotidien parce que nous, on fait de la gestion au quotidien, donc moi je fais de la comptabilité, moi je fais des aspects administratifs, les contrats. Mon calendrier n'est pas toujours celui de mes collaborateurs, pairs et ça il faut aussi tenir compte des aspects des uns et des autres. Par contre moi quand je lui dis écoute pour tel jour, tu dois me rendre le rapport parce que sinon je n'ai pas mes subsides, il me dit, je ferai ça vendredi, je dis non, je t'ai demandé pour mardi, voilà, tu peux comprendre aussi que et donc ça va dans les 2 sens donc oui mais lui quand il veut que je fasse quelque chose pour le mardi ou le truc c'est parce que il a ses consultations au reste de la journée et qu'il faut qu'il avance et d'un autre côté quand moi je lui demande 3 semaines avant de faire un rapport pour le mardi. Ce n'est pas pour le vendredi parce qu'effectivement la date de fin de demande de projet ou de subside est telle date. Voilà, c'est dans le travail ensemble et dans les choses à faire avancer, c'est parfois, très riche parce qu'on a beaucoup d'échanges, on essaye toujours avec bienveillance, ça c'est clair. Mais parfois c'est compliqué parce que les sujets sont sensibles. Et puis les intérêts des uns et des autres ne sont pas toujours rencontrés et donc c'est ça la problématique, c'est les intérêts des uns. Il faut pouvoir mettre ses intérêts de côté au nom de l'ASBL. Et ça, c'est le plus compliqué, je pense, pour des gens surtout dont ce n'est pas le métier parce qu'enfin le naturel revient au galop. L'être humain est ce qu'il est et à partir du moment où on voit les intérêts de la société et de se dire que moi ma société, je veux qu'elle dure, je dis société pour l'ASBL parce depuis le CSA c'est une société qui n'a pas de but de lucre, mais surtout qui réinvestit son capital, dans son intérêt et dans son objet social. C'est le plus noble sens de l'ASBL, c'est que toutes les richesses qu'on peut produire, parce qu'on produit des richesses, indéniablement, toute société a une production de richesse. Mais on les réinvestit justement dans notre objet social qui est le bien-être de nos patients. Et donc ça passe par notre bien-être. Mais ça passe aussi par des beaux locaux. Ça passe aussi par un service informatique performant pour pouvoir donner des outils qu'on peut donner aux patients, et cetera et cetera. Dans les ASBL, énormément n'ont pas conscience de tous les devoirs administratifs et économiques auxquels ils participent et dans lesquels ils s'inscrivent et ça, c'est la problématique, c'est que les gens pensent qu'une ASBL c'est un peu là où on fait n'importe quoi. Je trouve que personnellement le législateur a vraiment bien fait de remettre un petit peu de l'ordre. D'abord parce que y a nombre d'ASBL qui ne servent à rien, où les gens se mettent en ASBL plutôt que se mettre en association de fait et prendre finalement leur responsabilité mais à côté de ça aussi, il y a nombre d'ASBL qui servaient effectivement des opérations qui sont clairement malhonnêtes donc clairement frauduleuses. Voilà le législateur a mis un peu d'ordre, ce n'est pas plus mal et ça permet aux gens aussi de se dire à un moment, voilà, quand on se met en association, quand on fait quelque chose, autant le faire

convenablement et bien. Et c'est pour ça aussi qu'en termes de maison médicale, c'est le gros problème. Et d'ailleurs, au sein même de la Fédération qui chapeaute la maison médicale le titre n'est pas protégé au niveau maison médicale, donc n'importe quelle association de médecins peut se dire voilà, demain on ouvre une maison médicale. La Fédération, elle tente justement de mettre un peu pas d'ordre, mais en tout cas de mettre un peu de clarté là-dedans en regroupant justement celles qui adhèrent aux mêmes valeurs, les valeurs qui sont des valeurs d'interdisciplinarité, de prise en charge de toute une série de populations justement, qui sont souvent délaissées par les médecins généralistes conventionnels ou par les systèmes de première ligne conventionnelle, parce que ces gens-là prennent beaucoup trop de temps parce qu'ils ont des pathologies soit d'addiction, soit de problématiques de santé mentale ou tout simplement des pathologies sociales qui sont lourdes et donc l'avantage nous de travailler en interdisciplinarité, c'est que quand le médecin, arrive au bout d'une solution, peut-être que l'assistante sociale ou l'accueillante, ou en allant discuter un petit peu avec la personne qui peut prendre le relais et soulager justement le travail et travailler justement en interdisciplinarité. Il permet aussi également à la personne d'avoir une prise en charge bien plus efficace de sa pathologie, mais de son environnement social et culturel aussi.

CR/ML : OK et donc par rapport à la gouvernance collaborative, quelle signification donnez-vous au système de gouvernance ?

SG : Alors moi je dirais, c'est vraiment de la gouvernance participative, c'est à dire que depuis 2020, on a mis en place un système qui met l'OA, l'organe d'administration vraiment comme chapeau. C'est vraiment lui qui va traduire l'impulsion que l'Assemblée générale veut donner à la maison médicale. Ça, c'est le rôle de l'organisme. Par contre, l'OA n'a plus un rôle décisionnel dans le sens pratico-pratiques du terme parce que l'opérationnalité de manière générale s'est rendu compte que l'on devait se réunir parfois pour traiter les aspects un peu plus " pipi-caca " et tous ces aspects-là ou tous ces aspects opérationnels, mais parfois aussi qui sont conflictuels du quotidien. Ils n'étaient pas résolus. Vous devez attendre un certain temps parce que l'on ne se réunit pas non plus tous les 36 du mois. Et donc l'idée c'est de créer un comité de gestion. Ce comité de gestion va être le bras droit armé de l'OA dans le sens où c'est lui qui va gérer toute la problématique systémique de la maison médicale. Donc ça veut dire que dès que tous les secteurs sont impactés, la problématique doit remonter au comité de gestion qui, lui, va se charger d'opérationnalité de la chose, alors ça peut être des conflits entre 2 secteurs, mais qui impactent l'ensemble de la maison médicale, ça c'est une première chose, ça peut être aussi tout simplement un achat groupé de matériel ou se poser la question de savoir quel type de

rénovation, quel type de truc on pourrait faire. Ça, c'est une 2e chose, il y a la 3e partie, c'est la délégation de la tâche et donc la tâche est le fait de l'effectuer par exemple en comptabilité, le comité de gestion va suivre de manière plus ou moins mensuelle où semestrielle. En tout cas l'état des comptes et budgets donc où en est-on par rapport au budget qu'on a déterminé. Et donc ça c'est le comité de gestion. Il en fait rapport à l'organe d'administration. Mais dans les faits, c'est moi qui m'occupe de faire le budget, je présente, alors bien sûr, les gens viennent en disant mais voilà, nous le secteur médecin voudrait acheter un échographe est-ce que c'est possible de le mettre au budget, oui, c'est possible. Après les autres disent voilà le comité de gestion, par exemple, pourrait revenir vers eux en disant, voilà, on voudrait faire une extension, faire un truc, est-ce que c'est faisable ? Oui, non. Comment est-ce qu'on va faire un emprunt ? Mais toutes ces questions-là ne sont pas débattues et ce n'est pas les gens du comité de gestion qui s'en occupe. C'est mon job d'abord, parce que c'est moi qui maîtrise un petit peu plus les chiffres et les aspects économiques. Et puis alors à côté de ça, payer un médecin pour faire, je veux dire le travail que moi je suis censé faire, ça n'a aucun sens et ça, c'est parfois aussi la limite du participatif. C'est que les gens doivent comprendre que à chacun de son rôle. Et donc on travaille avec un programme qui justement définit les rôles et les besoins, les rôles et les tâches de tout un chacun. Un médecin est médecin mais peut avoir un rôle dans le comité de gestion ou un assistant social fait de l'assistance sociale, il peut avoir un rôle dans le comité de gestion. Il en aura d'ailleurs, puisque ce comité de gestion pour qu'il respecte la décision du monde est constitué d'un représentant de chaque secteur qui porte la voix de son secteur. Et donc c'est déjà compliqué quand on se trouve au comité de gestion de porter la voix de son secteur parce qu'il faut porter la voix des gens qui sont d'accord avec eux, avec nous, mais aussi des gens qui ne sont pas d'accord et donc il faut porter une voix. Les secteurs ont parfois du mal à dire OK voilà sur tel ou tel problématique, notre vision c'est notre manière d'avancer, on avance avec ça et on le communique aux autres. Et puis on défend un petit peu et on en discute et on débat. Chacun tient ses positions et surtout avance de manière collégiale en disant ça finalement, ce n'est pas un compromis, c'est un consensus parce que le compromis nécessite que des gens doivent à un moment s'asseoir sur leur valeur quelque part, que le consensus, on est d'accord, chacun d'un côté de faire un pas que ce soit en avant ou en arrière. Mais on est d'accord que ça peut ne pas être bloquant. Et déjà là, c'est déjà compliqué parce qu'il faut pouvoir parler pour son secteur et pas parler pour soi. Donc on parle en “ je ” dans les réunions, ça c'est quelque chose qui est important et là on porte la voix de son secteur. Et puis alors il faut le faire en ayant comme background l'idée qu'on travaille pour son secteur mais qu'on représente la maison médicale. Et finalement c'est bien pour son secteur. Mais est-ce que c'est

bon aussi pour les ASBL pour laquelle je suis en train de prendre des décisions et ça, c'est encore plus compliqué et ce sont les limites du travail participatif, c'est que finalement quand on n'est pas habitué à ce type d'exercice, c'est vraiment très compliqué, en Assemblée générale, les gens arrivent à mettre leur casquette de côté. Bien que, parce qu'ils peuvent parler de manière individuelle et la somme des points de vue individuels est regroupée sous une bannière. Et puis on essaie de développer un peu les sujets et surtout après c'est à l'organe d'administration, de faire le tri et à dire ça, c'est de l'opérationnel, ça, c'est effectivement plutôt de la gouvernance et puis après y a un travail qui est déjà digéré par 2 ou 3 personnes. Après, il faut que dans l'opérationnalité des choses ça se mette en place et mais parfois les gens voient plus leur intérêt en disant oui, mais nous, dans l'ASBL, on n'est pas bien parce que ... Bon alors c'est souvent des aspects qui sont liées, soit au salaire, soit des aspects qui sont liés à de l'administratif pur. C'est clairement par rapport à ça, c'est souvent les sujets qui bloquent. Par exemple du style, on voudrait bien faire ça, du style on veut acheter des vélos. OK on peut acheter des vélos pour tout le monde. La problématique c'est que derrière ça y a, qui paye l'assurance, comment est-ce qu'on s'arrange ? Est ce qu'il faut un équipement spécifique ? Est ce qu'il faut un endroit pour stocker les vélos, et cetera, et cetera. Tous ces aspects pratiques à un moment doivent être débattus ou doivent tout simplement être amenés par la gestion au sens large, parce qu'on porte les dossiers. Puis finalement, ça coûte cher, les vélos. Et on ne sait pas, on va faire une étude de marché, et cetera et cetera. Vous voyez un peu je suppose les tenants et les aboutissants.

CR/ML : Alors, est-ce que vous savez par qui ce mode de gouvernance a été initié à la base ?

SG : Alors à la base, oui, y a plus de membre fondateur dans la maison médicale, donc ça par contre, ça peut être bien, mais c'est aussi quelque chose qui fait réfléchir en termes de structure parce que quand il y a un membre fondateur au sein de l'ASBL, c'est toujours plus facile puisqu'il est porteur de la vision au départ. Et donc quand les membres fondateurs sont partis, il y avait les plus anciens qui étaient finalement devenus le garant de la vision, mais les plus anciens n'étaient peut-être pas en accord avec les plus jeunes, plus récents en termes de structure, je dis plus anciens, plus jeunes parce sans distinction d'âge, mais donc le plus ancien de la structure n'est pas toujours en accord avec le plus jeune dans la structure, et c'était important de pouvoir remettre du sens et donc c'est pour ça qu'en 2019, il y a eu cette crise du sens qui est arrivée parce que moi je suis arrivé, effectivement, il n'y avait déjà plus de gestionnaire, mais ça a été un peu la bagarre pendant un an. La coordinatrice a tenté de reprendre un peu les choses en mains, mais ça partait à vau-l'eau parce qu'elle avait son travail

et puis il fallait reprendre le travail de quelqu'un d'autre dont ce n'était pas le travail à elle. Et donc à partir de ce moment-là c'est déjà plus compliqué d'avancer. Et puis, quand je suis arrivé, y a eu surtout la question du sens, parce que y avait plus de fondateurs et il fallait se réapproprier la vision. Et donc, fin 2019, on a fait appel justement à Monsieur Guy Veny pour justement remettre au centre, la vision de la maison médicale et faire tous ensemble le travail de reconstruction de cette vision, des missions qu'on voulait accomplir, des valeurs qu'on voulait véhiculer, l'ambiance qu'on voulait mettre au sein de la maison médicale et depuis début 2020, on a fait ça en décembre 2019. Depuis le début 2020, donc on a tenté de les remettre mais c'est un processus, ce n'est pas un interrupteur qu'on allume en off, il faut se mettre dans un mode participatif, il faut savoir faire fi de ce qu'on a vécu. En fait, alors je n'ai pas dit qu'il fallait oublier le passé parce que ce n'est pas vrai mais par contre il faut à un moment faire table rase pour pouvoir repartir d'une page blanche et réécrire les choses telles qu'on a décidé de les réécrire ensemble au temps T quand on a tous décidé de remettre notre mission, nos visions et nos valeurs ensemble et repartir de là c'est compliqué pour certains parce qu'eux ont connu les fondateurs et n'étaient pas toujours en accord avec la vision qu'avait les fondateurs. Mais les fondateurs tenaient le droit. Et puis, quand les fondateurs sont partis, eux sont de l'avis plutôt comme ça, mais c'est plutôt en accord avec ce que les fondateurs pensaient, peut-être pas, en fait, parce que la vision elle est biaisée, c'est un biais cognitif. On est le gardien de la vision de ce que la fondatrice ou le fondateur, représentait et c'est là où finalement, on se trouve finalement en désaccord avec le reste de l'équipe parce que c'est pas ça que nous on a décidé d'amener comme projet ou c'est pas le projet qu'on nous a vendu au départ et donc autant le réinscrire tous ensemble et donc c'est ça qu'on à chaque réunion d'équipe, on se repasse la vision, la mission, les valeurs qu'on veut défendre ensemble et se dire attention, quand on fait un comité de gestion, quand on fait un conseil d'administration, quand on fait une réunion d'équipe est ce qu'on est bien tous d'accord de s'être aligné sur la mission, la vision et les missions qu'on a envie de défendre et de faire valoir au niveau de la maison médicale. Et ça c'est parfois les éléments qui sont les plus compliqués aussi. Mais après c'est un travail quotidien donc c'est un processus, c'est ce que je disais, et bon y a des gens, mais ces gens-là partent, ceux qui ne rentrent pas dans le système, dans le sens où c'est un travail quotidien de se dire sur soi-même que nous, en tant que gestionnaire, parce que ma collègue elle, vient d'un grand hôpital aussi et on n'a pas été, entre guillemets, éduqués dans cette politique-là, quand j'ai fait mes cours à la LSM, je ne sais plus le nom de la prof qui donnait justement ressources humaines, on avait tous les systèmes participatifs et c'est quelque chose qui m'a parlé. J'ai fait un travail dessus RH. On avait deux mémoires, y en avait un sur le contrôle de gestion et un

autre en management stratégique. Mais j'ai axé sur le participatif aussi et donc y a des choses qu'en RH, travaux qu'on a faits qui me parlaient beaucoup dans le participatif et je me retrouvais là-dedans. Mais je sais que j'ai des collègues de cours qui ne se retrouvaient absolument pas dans le travail participatif parce que pour eux c'était une ineptie complète, il faut des dirigeants et il faut un leader alors c'est ça aussi maintenant, il suffit de prendre LinkedIn et de regarder toutes les publications entre le leader est le Boss, le truc et cetera. Le leader, c'est quelqu'un qui emmène oui mais à côté de ça et à un moment le leader, quel que soit le nom qu'on lui donne, à un moment y a un principe de direction, de sens, de ramener vers le truc, quand on reprend le sens propre du mot direction, c'est quelqu'un qui dirige, oui, mais qui va aussi donner un sens, un sens vers où aller. Et donc ça, c'est quelque chose, dans le participatif qu'on doit construire ensemble, au quotidien il doit être notre moteur mais c'est un processus d'apprentissage et de violence, je vais dire, je vais utiliser un mot un peu fort mais de violence quotidienne, de se dire, attention, est-ce que je suis vraiment toujours dans ce que l'ASBL veut, je ne travaille pas pour moi. Je travaille pour l'organisme dans lequel je m'inscris et ça, ce sont des processus qui sont plus ou moins lents pour certains, plus ou moins rapides pour d'autres, et ceux qui ne s'y retrouvent pas, souvent quittent le navire parce qu'à un moment, il y a une dissonance entre ce qu'eux voudraient et ce qu'ils ne retrouvent pas justement.

OR/ML : Et donc justement, de quelle implication le leader a-t-il fait preuve pour le maintien du mode collaboratif en fait ?

SG : Alors c'est une implication, c'est ce que je dis toujours. C'est 2 fois plus de cadres qu'ailleurs parce qu'il faut que les balises soient écrites, il faut que les balises soient connues de tous et connues dans tous les domaines. Ça veut dire qu'il faut pouvoir avoir un moment amener les gens à se questionner sur justement, leur implication par rapport à ça. Et c'est de se dire, voilà, on entend qu'un tel ou un tel a des propositions personnelles. On entend qu'un secteur éventuellement, on peut avoir une proposition plus personnelle par rapport à son secteur et donc ça représente autant de personnes. Mais il faut aussi pouvoir entendre qu'en fait, oui, il y a la voix des secteurs, oui, mais la voix qui prime c'est la voix de l'ASBL. Et cette voix-là, il faut que tout le monde l'ait en tête et ça, c'est parfois très compliqué dans le chef du leader de pouvoir ramener les gens en disant mais attendez, là on parle de ça, on parle de ça, on parle de ça, mais on parle de vous, est-ce que vous, vous êtes toujours finalement inscrit dans le collectif dans lequel vous vous inscrivez ? Et ça, c'est une difficulté quotidienne, alors il y a une certaine légitimité du créateur, donc le fondateur de l'ASBL ou les fondatrices des sociétés ont cette légitimité quelque part qui est quasi naturel de la part des autres collaborateurs,

puisque c'est lui qui a fondé la société, c'est son bébé, et cetera. Une fois qu'il est parti, il faut pouvoir se réapproprier cette capacité là et la transmettre. C'est une énergie de dingue parce qu'au quotidien, dans l'opérationnalité et dans le travail quotidien, parfois ça ne s'en sent pas. Mais enfin ça ne se traduit pas, ça ne se voit pas. Mais en fait, elle est là tout le temps en permanence. C'est le travail de la gestion justement, avec ma collègue des ressources humaines, on remet des processus en place, et cetera. Alors c'est dire oui, mais on n'est pas dans une grosse structure, on n'a pas de processus. À chaque fois on remet le fonctionnement en question. Or, ce n'est pas bon non plus à partir du moment où on est tous d'accord, on l'écrit, voilà, c'est de la procédure qualité. Maintenant les gens, si on leur parle de procédure qualité, ils n'en veulent pas mais en fait ça c'est tout simplement dire, voilà comment est-ce que nous on fait, on l'écrit. Et on s'y tient. Alors, une fois que s'est écrit, c'est bien, et puis on l'oublie. Et alors, le rôle du leader, c'est de dire, vous avez écrit ça. Ce n'est pas moi qui l'ai écrit, c'est vous qui l'avez écrit, je prends un exemple de ce fonctionnement de chacun, on a un ROI dans lequel chacun, chaque secteur a décrit son fonctionnement. Ce n'est pas moi qui l'ai écrit, moi j'ai fait un travail de secrétariat, de synthèse des choses et de remise en page. C'est tout, le rôle du comité de gestion, le rôle de l'OA, et cetera. C'est ensemble qu'on l'a écrit à certains moments, soit en assemblée générale, soit justement en comité de gestion, et cetera. C'est soumis à tout le monde. Tout le monde a marqué son accord et puis on avance avec ce truc là, mais il faut pouvoir s'y tenir à un moment et c'est le rôle du leader. Alors chacun a son propre leader avec plus ou moins d'envies et ça, c'est en fonction de l'envie des personnes qui font que ça avance ou que ça n'avance pas et parfois on sent qu'il y en a certains qui ont plutôt envie d'amener une énergie négative pour tirer les choses vers le bas. Même s'ils ne le disent pas de manière franche, parce que ce serait finalement se désavouer, parfois, il faut pouvoir dire non, moi, à titre personnel, je ne m'y retrouve pas, mais je peux comprendre que pour l'ASBL ce soit mieux. Et cette phrase-là, malheureusement, on ne l'entend pas encore et donc c'est ça que le processus est lent. On a démarré ça en 2020 ce nouveau mode de gouvernance, mais on est toujours accompagné à minima et on doit toujours se remettre en question. C'est vraiment un processus où comme y a plus de personne, je vais dire de naturellement légitime, il faut que chacun puisse un moment être d'accord, qu'on se légitimise tous mais il faut pouvoir avoir de la confiance. Ça, c'est aussi compliqué et alors avancer dans la légitimation, dans les processus qui font que y a des leaders. Oui, y en a, parce qu'en gestion on est plutôt des drivers de certains ou des impulseur de certaines actions mais par contre à côté de ça, il y en a d'autres qui doivent aussi prendre le lead de temps en temps en fonction du groupe de travail dans lequel ils sont ou en fonction de la casquette qu'ils ont au moment où ils parlent.

CR/ML : Voilà alors au niveau de votre épanouissement personnel et professionnel, comment ressentez-vous cette organisation participative ?

SG : Alors, l'organisation participative c'est quelque chose qui me plaît mais la seule chose, c'est que parfois au quotidien, on a envie d'être malade parce que justement, ça prend plus d'énergie qu'ailleurs, ça prend 2 fois plus d'énergie qu'ailleurs et ça demande à un moment de pouvoir prendre sur soi, de pouvoir accepter que les choses prennent du temps parce que parfois on aimerait bien avancer un peu plus vite et on sait que ça peut avancer un peu plus vite. Et puis d'un autre côté, ça confronte certains points de vue auquel moi, parfois pas dans ma ligne de conduite ou dans mon truc strict ça ouvre certaines vues de l'esprit ou certains trucs. Moi, je prends plaisir à venir travailler, je prends plaisir parce que ce sont des défis. Si tout roulait et cetera, c'est en termes d'anagramme, dans les couleurs ou dans les trucs, je suis jaune ou vert, donc je suis quelqu'un de plutôt créatif et qui a besoin de défis pour avancer. Donc ça c'est quelque chose qui me drive clairement, il y a des jours où c'est tout sauf marrant et ça génère aussi des conflits qui sont des conflits qui peuvent parfois être saints aussi parce que justement ça met en lumière tant pour les autres que pour moi, parfois la complexité, justement de la matière, des choses mais y a qu'à faire, ça passe par toute une série de processus. Il faut que les gens puissent l'entendre c'est ça qui est parfois un peu compliqué et en même temps, c'est riche en échanges, c'est riche en avancement, on fait tous des erreurs, moi le premier, j'en fais peut-être même plus que les autres parce que quand on a les rennes en main il faut pouvoir à un moment les prendre pour certaines choses que les autres ne maîtrisent pas. Il faut pouvoir donner la bonne information, quand je fais un budget ou quand je fais quelque chose, après, il faut que je puisse faire de la pédagogie, d'abord vis-à-vis de mes collaborateurs, pour qu'eux comprennent ce que moi j'ai voulu dire. Pas toujours évident, donc il faut que je puisse être clair dans la structure et puis après que j'avance par rapport à ça et qu'eux me challenge par rapport à mon travail dans la partie où on peut être challenger, dire tiens, on ne ferait pas ça ? Non, ça c'est illégal, oui, mais on ne ferait quand même pas ça ? Et non, je viens de te dire que c'est illégal, ça c'est parfois la limite. Mais voilà en termes d'épanouissement personnel, c'est vrai que le participatif demande énormément, une implication assez importante, plus que dans un système classique. Dans une structure pyramidale, on sait que la décision, ça sera ça. Et puis même qu'elle soit bonne ou mauvaise, il n'y aura personne pour faire de l'autocritique, mais peut-être s'il y a un comité de direction qui dira oui mais. Alors voilà ici on peut rêver de certaines choses la nuit par contre, il faut demander aux autres si on peut le faire le jour. C'est là où l'énergie devient importante.

CR/ML : Et alors, quelles sont les pratiques mises en place au sein de l'Organisation pour le bien-être des membres, donc par exemple, des séances de sport, des lieux de silence, des moments pour soi, et cetera, et cetera.

SG : Alors en termes de bien-être au travail effectivement depuis que ma collègue est arrivée, on a repris un petit peu plus ces aspect-là, et on a créé une pièce Zen, on avait un endroit qui avait au préalable un Kicker, où on allait se défouler un petit peu et on criait tous ensemble, et c'était marrant, mais qui était finalement un peu délaissée. Et puis depuis 2020, bon y a le COVID ça n'a pas aidé, mais c'est vrai que ça a mis un peu une barrière dans beaucoup de choses ici, maintenant, dans cet espace zen, on peut aller, il y a un siège massant, là on a un casque à réduction de bruit. On peut mettre un peu de musique avec un diffuseur d'huile essentielle, des trucs comme ça, une pièce qu'on peut occulter, où on peut vraiment être bien et aller se reposer. Donc, ça aussi c'est quelque chose qui au départ, n'était pas du tout dans la culture, c'est de se dire je peux prendre 5 min pour moi. J'ai eu un gros dossier, j'ai une grosse réunion qui m'a mis dans un état de stress qui fait que je ne vais pas savoir redémarrer ou relire un autre mail, au lieu d'aller faire un tour, je vais peut-être dans cette pièce, il y en a d'autres, ils vont aller faire une course. C'est déjà une première chose, on a une réunion hebdomadaire toutes les semaines et quand dans le mois il y a un cinquième mardi, cette réunion est consacrée au bien-être donc ça veut dire que le responsable des ressources humaines, regarde un petit peu pour organiser cette journée-là, c'est une réunion de 2h00 dans la journée, mais 2h pour le bien-être de tout le monde. On va, une fois aller faire du djembé c'est un atelier, alors ça peut paraître anodin, mais quelque part derrière, il y a un intérêt de groupe, c'est de dire que chacun fonctionne à son rythme. Comment est-ce qu'on peut apprendre à écouter le rythme de l'autre et à se mettre à son rythme et donc derrière y a quelque chose de plus méta qui est assez sympa, donc ce sont des petits ateliers. Qu'est-ce qu'on a d'autres, on a une réunion qu'on appelle cap équipe. Dans laquelle on essaye de mettre justement un petit peu tous ensemble de faire notre bilan de l'année, et cetera, de partager ça avec les autres en termes de bien-être. On essaie d'organiser un repas par an pour l'accueil des nouveaux assistants en médecine générale et remercier ceux qui ont passé un an avec nous. Donc c'est l'arrivée des uns et mais aussi des autres, donc ça on essaye de faire une fois par an. On a décidé que tous les 15 du mois quel que soit le jour où ça tombe, le soir à 18h, on se retrouve, on prend un pot tous ensemble et puis après comme c'est Noël, on va au marché de Noël sauf si le 15 tombe un week-end. Alors à ce moment-là, c'est reporté au mois suivant. Pour la chandeleur, on fait des crêpes donc ça va être la chandeleur, mais on fait des crêpes, on fait un chocolat chaud, on fait un vin chaud à Noël,

voilà c'est tous des petits éléments un peu qui améliorent le quotidien et surtout le bien-être et la culture d'entreprise. Même si ce mot-là est un mot qui est soi-disant à bannir dans le participatif, moi je trouve qu'il est 2 fois plus important parce qu'en fait l'ASBL c'est elle qui vit dans le participatif et l'ASBL, c'est l'entreprise mais bon après, tous ces mots qui sont un peu trop corporate doivent être bannis du vocabulaire, on le dit autrement. Mais voilà on dit et on fait du participatif et on met tout en commun, on met nos visions en commun mais voilà c'est dit d'une autre manière mais ça, ce n'est rien d'autre que de la culture d'entreprise et du team Building.

CR/ML : Donc moi je vais parler plus de la partie écologique. Comment est-ce que vous avez élaboré votre stratégie environnementale, si vous en avez une ?

SG : Alors, l'environnemental n'était pas au cœur de la discussion à ce niveau-là, parce que c'était surtout en termes interpersonnels et en termes de vision beaucoup plus large qu'on devait remettre du sens, en tout cas dans notre travail en commun et dans notre participatif, en termes environnemental, il y a un intérêt dans le sens où, à partir du moment où on s'inscrit dans le domaine de la santé, de pouvoir justement inclure cette dimension-là et celle-ci devient de plus en plus présente, ne fût-ce que par le coût de l'énergie à l'heure actuelle, ou tout simplement parce qu'on a un nouveau bâtiment et dans le nouveau bâtiment, on remarque déjà qu'on a 1 pas toujours de la place et des, entre guillemets, défauts de conception. Donc, où on aurait pu améliorer ou refaire les choses différemment et donc ici, on a un groupe qui travaille sur la vision 3-5 ans de la maison médicale et surtout où on veut se trouver dans 5 ans et une des pistes de solutions, c'est peut-être déjà de déménager, alors que le bâtiment date de 2017. Enfin, ils ont emménagé en 2017. On a pour le moment un audit énergétique de la région wallonne, qui est en cours, c'est un bâtiment très récent, donc en termes d'isolation, on a un certain degré d'efficacité, en termes d'utilisation des énergies, on a déjà fait pas mal dans le sens ou auparavant, par exemple, je prends l'interrupteur de l'accueil, mais il allumait toutes les lampes partout. Il y avait un interrupteur, donc on a déjà demandé à l'électricien de mettre des phases, et donc la politique environnementale va être seulement reconstruite dans ce groupe 3 à 5 ans. Ils en prennent un peu connaissance, on parle de panneaux solaires / photovoltaïques, on parle éventuellement de toiture végétale, on parle éventuellement de mobilité douce, on était en ville, donc on s'inscrit dans le cadre de l'utilisation, soit de transport en commun, soit de la mobilité douce par exemple les trottinettes, des vélos qu'ils soient traditionnels où électriques. On avait plusieurs collaborateurs, dont moi, mais pas pour le mois de janvier, je suis très mauvais là-dedans, mais normalement, je viens en vélo pour diminuer justement mon impact. Ce sont des

choses qui tiennent à cœur d'abord parce que l'équipe aussi s'est rajeunie. Et puis alors y a surtout le coût des énergies, on est en ville, on se chauffe au gaz, forcément ce coût est assez important en termes d'électricité, on ne peut pas se permettre par exemple de ne pas éclairer un cabinet. On peut se permettre de ne pas éclairer des bureaux parce que parfois certains ont une petite lampe de travail, mais aussi il y a la conscience collective et là on est en train de retravailler dessus. La conscience collective, c'est de dire tiens, est-ce qu'aujourd'hui y a vraiment besoin que le couloir là-bas, qui est complètement vitrée, soit complètement allumée aussi ? Tiens, est-ce que je ne fermerai pas la porte de mon cabinet quand je sors de mon cabinet ou est-ce que je ne fermerais pas la lampe ou est-ce que je n'éteindrais pas mon ordinateur parce que je n'y suis plus pendant 3h ? Donc tous ces petits gestes là du quotidien sont encore à remettre au goût du jour. Et ça, c'est quelque chose qu'on va recréer, redévelopper clairement. Et qui, pour le moment, c'est plutôt entre parenthèses mais pas formalisées en tout cas.

CR/ML : Ça répond tout à fait à la question, vous avez déjà répondu sur vos objectifs environnementaux sur le long terme mais donc qu'apporte selon vous le mode collaboratif pour faire face aux défis environnementaux ?

SG : Alors l'apport du mode collaboratif, c'est justement cette réflexion commune, c'est qu'on n'est pas tout seul à réfléchir et sur tout, on peut confronter les idées qu'on reçoit. Moi je vais faire le travail de création de dossiers. Je vais voir avec l'architecte et il y en avait qui voulaient un moment mettre l'air conditionné, OK, c'est très bien, on va réfléchir à l'air conditionné. Qu'est-ce que ça va apporter l'air conditionné, combien ça coûterait, et cetera, et cetera ? À côté de ça, il y en a qui dit mais non l'air conditionné, c'est une ineptie environnementale, ça ne rentre pas dans le PEB, moi je ne suis pas d'accord. OK, comment est-ce qu'on peut faire alors pour les besoins des uns et les attentes des autres et donc ça, c'est le mode participatif. Oui, la réponse la plus facile c'est de dire OK les Kinés qui sont juste en dessous de nous mais qui sont aussi juste au-dessus de la chaudière, ils ont toujours trop chaud dans leur cabinet et les gens font de l'exercice, ils font de la gym, ils font des trucs donc il fait toujours trop chaud. Ok, on va mettre un air Co, oui mais la chaudière, elle va toujours chauffer d'en dessous. Dans une structure pyramidale OK mais vous aurez l'air Co, c'est prévu au budget ? Une fois qu'il est installé, ne venez plus râler alors qu'ici l'idée du participatif, de dire OK, comment est-ce qu'on confronte les idées parce que y en a qui ont d'autres idées ? Et puis alors, on se charge également des infos qu'on reçoit. Donc voilà, c'était pour pouvoir avoir cette richesse de la mise en commun de la réflexion et de voir alors après y a des trucs qu'on se dit voilà, ça on va faire tout

de suite et d'autres où on met ça dans un plan d'action et ça on fera plus tard, voilà, c'est l'apport du participatif.

CR/ML : Alors du coup, maintenant c'est plus par rapport au côté économique. Comment la gouvernance participative impacte-t-elle le budget et comment celui-ci est-il suivi ?

SG : Alors au niveau du budget avec la gouvernance participative c'est là où les choses se compliquent. Quand on parle des sous, il faut qu'on parle tous, le même langage et là c'est déjà la première chose qui est compliquée, c'est que les gens doivent comprendre ce que c'est qu'un bilan, ce qu'est un budget, un besoin en fonds de roulement, et cetera. Et ça, c'est très compliqué de le faire comprendre à des gens dont ce n'est pas le métier et une fois qu'on a fait l'explication, tout le monde est là ah oui, j'ai compris et cetera. Et 2 semaines plus tard ils ont oublié. Et donc ça c'est de l'éducation permanente, clairement. Première chose, alors, la 2e chose très compliquée dans le participatif parce qu'il n'y a rien à faire, l'homme est un animal et les intérêts personnels et le bien-être personnel, dans la pyramide de Maslow, c'est d'abord soi, avant les autres, et donc il faut que les gens pensent à soi et puis, ils le traduisent éventuellement dans leur groupe. Et puis dans leur groupe, ils traduisent ça, éventuellement en quelque chose de plus méta. Et là, c'est vraiment quelque chose qui est dans le participatif beaucoup plus compliqué qu'ailleurs parce que ce n'est pas une personne qui décide des budgets ou 2 ou 3, c'est vraiment l'ensemble qui va à un moment pouvoir participer à l'élaboration budgétaire. Alors, quel impact ça a pour moi, ça a un impact positif, par contre, l'impact positif parce qu'il y a justement une confrontation, là aussi, c'est de dire OK moi je vois ça comme ça, avec mon regard de gestionnaire. Mais d'autres le voient autrement. Et donc, comment est-ce qu'on peut compiler un peu les choses ? Donc ça c'est vraiment un système de challenge. Après on est bien d'accord que y a des choses qui peuvent se faire et d'autres qui ne peuvent pas. Mais l'impact positif, il est aussi sur le long terme, dans le sens où, quand on présente les choses, on dit voilà là on ne va pas gagner. Mais si on fait telle ou telle chose, il y a moyen que sur du long terme, ça soit payant. Après, il faut pouvoir entendre que ce soit sur du long terme et donc on a une prévision budgétaire négative l'année passée qui, visiblement de toute façon au vu du bilan n'aura probablement pas lieu. Il vaut mieux à un moment avoir des prévisions budgétaires négatives et dire, voilà, on va mettre de l'argent dans telle chose et remettre de l'argent dans telle chose, alors peut-être qu'on ne dépensera pas, mais il vaut mieux le prévoir. Et puis se dire voilà, là on est dans un impact budgétaire négatif mais c'est pour un mieux pour nous. Et puis si à un moment nous on est mieux, forcément on va pouvoir produire plus. Alors, c'est des logiques de production qui font très capitalistes mais c'est une réalité. De fait, c'est qu'à partir

du moment où il y a un bien-être et que tout le monde se retrouve dans la structure. Oui, le budget il n'est peut-être pas en équilibre au premier abord, mais en fait au final il va le devenir parce qu'en tout cas les choses vont harmoniser sauf si évidemment on perd la moitié de nos patients ou un truc comme ça, ça a un impact concret, économique. À partir du moment où on se sent bien dans notre structure, on se sent bien dans le travail qu'on produit. Forcément, ça aura un impact positif parce que les gens vont à un moment prendre conscience que la qualité de leur travail dépend également la qualité de ce qu'ils vont pouvoir avoir en plus ou en moins ou en tout cas pour la structure, et donc voilà, mais pour moi le travail collaboratif amène plus de richesse parce que ça implique les gens en direct d'office et à un moment ou un autre, les gens seront impliqués ou devront se sentir impliqués, ce qui n'est pas le cas dans une autre structure. Je prends par exemple comme je dis, moi je suis désolé mais en réunion d'équipe je dis voilà, la chasse doit couler pendant 2 jours et personne ne s'en tracasse. Mais ce sera un impact très réel, c'est que notre facture va augmenter. Et la prochaine fois que la chasse d'eau coule, alors moi j'ai déjà été rappelé par une collègue qui m'a dit, écoute, je suis en consultation, il est 20h, j'étais chez moi tranquille et elle me dit, un patient vient de me dire que la chasse d'eau coule, je ne sais pas quoi faire et je lui dis écoute, je sais ce qu'il faut faire plutôt que de t'expliquer par téléphone alors que t'as encore des personnes en salle d'attente, j'arrive, je vais venir couper la chasse, couper le robinet qu'il fallait, et cetera. Et ça, ça a un impact, c'est que ça sensibilise les gens à un moment. Mais bon après c'est aussi un processus et non un interrupteur.

CR/ML : Et alors, comment est-ce que les informations circulent, au sein de l'organisation, et quel impact la circulation de l'information a-t-elle sur le budget ?

SG : Alors, l'information a eu tendance pendant les 2 années COVID à circuler de manière digitale et peut-être trop digitale. On s'est servi de TEAMS un peu trop. On a élaboré une usine à gaz parce que y a certaines choses qui ont été développées par un petit groupe qui s'est dit, moi, je vais avancer parce que je maîtrise l'outil et en laissant tous les autres sur le bord du chemin et donc ça par contre ça crée des gaps, là on prend en pleine face la réelle fracture numérique par rapport à la communication. L'autre chose, c'est que les gens oublient parfois qu'à côté d'eux, ils avaient un téléphone. La petite boîte noire qui saute de temps en temps, ça permet peut-être de résoudre d'autres problèmes plutôt que de s'envoyer un Teams ou un mail ou un truc comme ça qui est soumis à l'interprétation qui est soumis aussi à l'humeur du moment et à l'humeur du moment dans laquelle on reçoit également le message et dans lequel on le lit. Donc alors, quel impact ça a sur le budget ? Ça a un impact dans le sens où, en termes de

numérisation, l'impact budgétaire, ça a été que les dépenses en termes numériques soient un peu plus importantes. Maintenant, elles se sont stabilisées à un moment et puis on utilise à bon escient, ces ressources-là, ça a tendance à se stabiliser. Par contre, en termes de communication, c'est vrai que, que ce soit pour le budget ou que ce soit pour les outils de communication ou même en général, il faut comprendre le pourquoi. Et ça, c'est vrai qu'il faut que chacun puisse s'approprier cette compréhension et le pourquoi on communique ça comme ça ou pourquoi on communique ça comme ça et ça, ce n'est pas toujours évident. On a recommencé nos réunions en présentiel, avant on le faisait en digital. Maintenant, on commence à faire les réunions en présentiel. Et peut-être que y a des gens qui en présentiel participaient, qui ne participent pas en digital et/ou inversement, mais je ne sais pas, c'est difficile de dire l'impact que la communication a sur le budget, mais par contre elle peut avoir un impact clairement désastreux à partir du moment où des choses mal comprises ou fausses sont véhiculées, ça a un impact négatif parce que ça a pour objectif de braquer les gens, de renfermer les gens, peut-être dans un système ou dans une logique où ils n'ont finalement plus envie de participer à la production générale ou à l'ensemble des choses à faire pour l'ensemble du processus et faire avancer les choses et plutôt de les faire stagner, et cetera, tout ce qui crée des freins à un moment, aura un impact négatif. Ça c'est clair et la communication, si ce n'est pas fluide, si ce n'est pas limpide, et si ce n'est pas bien fait, c'est clair que ça a un impact, qui est négatif ou neutre, mais en tout cas certainement pas positif.

CR/ML : OK, d'accord, maintenant on va voir l'implication par rapport aux ASBL. Vous nous aviez dit tout à l'heure que vous aviez une autre expérience que dans des ASBL, est-ce que le fait d'être une ASBL en tant que telle a facilité la mise en place du mode collaboratif et durable pour vous, est-ce que vous croyez que ça a facilité ?

SG : Peut-être, parce que l'intérêt de base, ce n'est pas le gestionnaire ou les actionnaires, en même temps ça pourrait être un frein. Il faut que les gens puissent être dans ce mindset, alors on a tendance à croire que, ça, c'est l'autre Sébastien, l'assistant social qui dit que ce n'est pas parce qu'on est travailleur social qu'on doit être un cas social, c'est un peu la même chose que j'ai envie de dire par rapport à ça, ce n'est pas parce qu'on travaille en ASBL que pour autant on peut se foutre de la moitié des choses. Et en même temps avoir cette absence de responsabilité en disant ouais, c'est du participatif, ouais, c'est une ASBL ils sont bien gentils les gaillards, c'est un peu les bœni oui-oui du bazar, ne vous ne tracassez pas, tout va bien se passer. Non. C'est faux, ici, c'est prendre conscience que dans le monde associatif, les gens ont un mindset qui est peut-être plus facilement tourné vers du participatif, mais pas pour autant.

On en a eu des gens qu'on employait et qui voyaient l'ASBL comme n'importe quelle autre société, après, les cliniques universitaires Saint-Luc, c'est une ASBL, un des plus gros employeurs bruxellois francophone et donc c'est ça que j'ai envie de dire je ne sais pas si l'ASBL facilite, c'est plutôt la taille aussi de la structure qui fait beaucoup. La taille de la structure, plus l'ASBL est petite, plus le travail collaboratif et participatif va être simple parce que les interactions entre les gens vont être plus riches, moins importantes à partir du moment où l'ASBL commence à grossir. Nous, on est 24 maintenant, la communication n'est déjà plus la même et les plus anciens dans l'ASBL, le disent aussi, la communication n'est plus la même, la relation à l'autre n'est plus la même. Plus on grossit, je pense, plus les structures, les canaux et cetera deviennent finalement encore plus conventionnelles que finalement dans de toutes petites structures. Et ça c'est logique. Alors après, j'ai connu d'autres sociétés qui ont fait des transitions participatives, notamment aux cliniques. On a essayé un peu avant que je parte. Mettre ça en place, c'est mettre le renard avec les poules, les transitions peuvent être compliquées, les gens ont leurs frais de gardes, on vient toucher à leurs avantages. Voilà après est-ce que ce n'est pas plutôt la taille de l'entreprise qui fait plutôt que le fait d'être en ASBL ? C'est ma réflexion personnelle, mais en même temps, j'ai envie de dire que peut-être le fait d'être en ASBL fait que les gens ont peut-être un système de pensée associatif qui est peut-être plus développé, mais de nouveau pas tout le monde parce que les gens ne sont pas toujours conscients qu'ils travaillent dans une ASBL, mais ils travaillent comme infirmière ou comme accueillante mais pas spécialement en s'inscrivant dans une ASBL. Une réponse en demi-teinte, bien évidemment.

CR/ML : Non, mais c'est bien justement, c'est bien parce que les réponses qu'on reçoit sont assez similaires en disant que oui, l'ASBL de base quand tu rentres dedans, c'est parce que tu es déjà un peu plus associatif mais que ça peut se faire un peu partout tant que tu as le mindset qui va de base avec et que c'est en fonction du nombre de personnes, ça on l'a déjà eu plusieurs fois. Merci beaucoup, du coup ça c'était ma dernière question et donc un énorme merci pour toutes vos réponses et pour l'autre Monsieur Sébastien. Ce sont des échanges très riches et on apprécie que vous nous consacriez du temps.

SG : Ça va, je transmettrai. Pas de souci, mais si y a encore des questions ou des choses auxquelles on n'aurait pas répondu il ne faut pas hésiter. Éventuellement, à ce moment-là, on se reprogramme 5-10 Min ou une demi-heure d'entretien, s'il faut, donc vraiment aucun souci.

CR/ML : Ah merci beaucoup c'est très gentil. Un bon week-end à vous.

SG : Merci à vous aussi et bon courage pour la rédaction et la suite de vos études.

10. Sébastien Jacques – Maison Médicale de Bomel – 27.01.2023

CR/ML : Bonjour, alors pour rappel, nous sommes 2 étudiants en gestion à la Louvain School of Management et c'est donc dans le cadre de notre mémoire, qui est sur le lien entre la gouvernance collaborative et la durabilité dans les ASBL qu'on est là. Tout d'abord, parlez-nous de vous, est-ce que vous pourriez nous décrire brièvement votre carrière et votre fonction au sein de l'ASBL ?

SJ : Oui, d'accord, donc Sébastien Jacques, j'ai 44 ans, je suis arrivé à la Maison médicale fin 2005. Je travaille comme assistant sociale à la maison médicale, au niveau du diplôme en humanité, j'ai fait éducateur, en supérieur assistant sociale et université, Sciences de la famille, et différentes formations en systémique voilà et une orientation particulière en santé mentale. Donc, le service social existe dans la maison médicale depuis 2003 et j'arrive en 2005. Voilà donc je travaille comme travailleur social. Et puis à la maison médicale, on a notre job primaire. Et puis on participe tous, aux tâches d'autogestion, dans le cadre de l'ASBL et de la maison médicale. Donc je suis toujours membre de l'Assemblée générale de la Maison médicale. J'ai été pendant 2 mandats dans le Conseil d'administration, successivement, j'étais trésorier et secrétaire. Voilà, et depuis 2020, on a un nouvel organe qui s'appelle le comité de gestion et là aussi j'ai été représentant donc coordinateur de mon secteur et représentant au comité de gestion. J'expliquerai tout ça après, parce que vous aurez sûrement des questions concernant ce nouvel organe dans la maison médicale, un nouvel organe pour nous en tout cas, et j'étais coordinateur général qui faisait le lien entre le comité de gestion et le Conseil d'administration pendant mon mandat au sein du comité de gestion. Voilà, sinon je suis marié, j'ai 2 enfants. J'habite dans la région de Namur, mais ça vous intéresse moins.

CR/ML : Alors pour vous, en vos mots, quelle est la mission et la vision de la maison médicale ?

SJ : C'est proposer des soins de santé primaire, vous verrez que les soins de santé, c'est global, c'est le concept de l'OMS, donc ce n'est pas nécessairement être malade, ce n'est pas un concept médical, mais c'est un concept de santé psycho médico-sociale. Donc c'est présenter des soins de santé médico-sociaux aux habitants de notre quartier et oui, le namurois en général, mais on a réduit notre zone autour de la maison médicale pour être le plus accessible possible à une population qu'on dira plus fragilisée, on est dans un quartier un peu plus fragilisé du namurois. Donc on a une population un peu plus fragilisée, les statistiques le démontrent, quand on regarde les statuts mutuels et autres, on a quand même beaucoup plus de bénéficiaires

d'interventions majorées que dans d'autres structures. On dispatch aussi de la promotion de la santé, donc ce qu'on essaie de faire à la maison médicale, c'est de proposer des outils de promotion de la santé pour que les gens soient acteurs de leur santé. Je prends un exemple d'activité de promotion de la santé, on a beaucoup de personnes isolées sur Bomel, ils ne sortent pas beaucoup de leur réseau, de chez eux. On voulait les faire sortir à l'extérieur donc on a proposé un jardin/potager communautaire par exemple où on travaille sur la santé physique, la santé alimentaire. On travaille aussi le lien social donc, vous voyez directement le lien qu'il y a entre l'aspect santé et le l'aspect santé psychosociale. On essaye de faire le lien à chaque fois. Donc ce sont nos missions. Et puis notre dernière mission, c'est de gérer en bon père de famille, la maison médicale avec un ensemble de structures et d'outils. Donc on met en place des choses et on doit chaque fois se réinventer. Vous voyez la distinction qu'il y a entre le modèle autogestionnaire et une ASBL qui serait peut-être un peu plus hiérarchique par exemple. On comparera souvent les 2.

CR/ML : OK, d'accord, merci beaucoup, donc nous en termes de durabilité on a décidé de faire selon les 3 axes, donc People, Planet et Prosperity. En français, c'est social, environnement et économique et donc toutes nos questions, là-maintenant vont être basées à chaque fois selon un axe. Et moi, je vais d'abord vous parler du côté people, donc comment décririez-vous le mode de gouvernance collaborative de la maison médicale ?

SJ : Alors, notre mode de gouvernance est autogestionnaire. Donc ça, c'est un concept. Enfin voilà, je ne veux pas faire trop de comparaisons, mais je peux dire que c'est un ensemble de d'organes. Dans le cadre de notre ASBL, c'est un ensemble d'organes et de méthodes qui nous permettent, ensemble, donc les travailleurs de la maison médicale, de prendre des décisions concernant la gestion de la maison médicale. Voilà, si je peux donner une définition, tout en travaillant dans nos métiers primaires qui sont des métiers psycho médico-sociaux, on a cette dimension autogestionnaire et s'entendre entre nous, avec ces différentes méthodes pour arriver à gérer notre ASBL.

CR/ML : OK, et alors quelle signification donnez-vous à ce système ?

SJ : Personnellement, c'est un système qui est démocratique, qui me semble démocratique, donc je ne vais pas faire de comparaison par rapport à un système qui serait plus hiérarchique. Je pourrais éventuellement le faire par la suite. Mais c'est un système qui est plus ouvert, qui nous donne beaucoup plus d'autonomie. Mais qui demande beaucoup plus d'investissement au niveau personnel et au niveau de l'apprentissage des connaissances parce que nous, à la base,

on n'est pas des gestionnaires. Moi, je suis assistant social et il a fallu que j'apprenne aussi, je suis altruiste à la base, mais il a fallu que je comprenne comment fonctionnait une ASBL et comment on la faisait fonctionner. Donc voilà, à mesure des années, il a fallu que j'apprenne des techniques de trésorerie, de comptabilité, de compréhension des budgets et des techniques de participation aussi, et de ressources humaines, comment on décide ensemble et comment on essaye de bien décider ensemble en tant que bon père de famille, pour que l'ASBL soit pérenne quoi.

CR/ML : Ok, est-ce que vous savez par qui ce mode de gouvernance a été initié à la base ?

SJ : Oui, ça je sais le dire, je n'étais pas encore à la maison médicale, mais la maison médicale a été créée par 2 médecins en 1993-4 et c'est 2 jeunes médecins qui venaient de sortir de l'école et qui voulaient faire une médecine accessible à la majorité des habitants de Bomel. Donc elles se sont inscrites, elles voulaient travailler dans un quartier plus fragilisé. Et elles ont initié ce mode d'autogestionnaire. Elles n'ont fait que reprendre, elles avaient l'envie de mettre en place une ASBL sous un mode autogestionnaire. Mais elles n'ont fait que reprendre la philosophie qui a été créée dans les années 60 par la Fédération. Enfin, par les premières maisons médicales. Je ne sais pas si la fédération, elle existait déjà à ce moment-là, mais les premières maisons médicales avaient cette orientation qui était plus libre au niveau de la gestion, qui voulaient beaucoup plus d'ouverture et sous un mode où les travailleurs et les décideurs décident ensemble à tous les niveaux. Enfin, il n'y a pas de hiérarchie, mais à tous les niveaux en tout cas on décide pour le bien-être de la maison médicale et de ses travailleurs et des patients.

CR/ML : OK merci beaucoup et du coup pour vous, de quelle implication le leader, doit-il faire preuve pour le maintien du collaboratif ?

SJ : Alors il est censé ne pas y avoir de leader, maintenant y a 2 choses différentes, il y a bien sûr, on travaille avec des médecins, donc y a symboliquement parlant, une certaine responsabilité, un certain entre guillemet pouvoir. Je ne sais pas si on doit l'appeler hiérarchique, dans le mode de décision, ils ont 7 ans d'études, ont une certaine responsabilité dans le cadre du travail donc je pense qu'il faut distinguer le travail qu'on fait avec le mode hiérarchique, médecins, infirmiers et autres. Vous voyez qui est assez réduit en maison médicale et on essaie de le réduire fortement, mais il est quand même là, symboliquement. Il n'est pas présent comme tel donc normalement il n'y a pas de lien hiérarchique, donc ça, c'est dans le cadre du travail primaire et dans le cadre de l'autogestion, il est censé ne pas y avoir de hiérarchie, donc on est censé tous passer par les modes décisionnaires au niveau de chaque

organe. Il y a bien sûr toujours dans le cadre d'une ASBL, par le statut des ASBL un président, une assemblée générale, un conseil d'administration avec un président, un trésorier et un secrétaire. Et puis il y a les travailleurs. Mais dans notre maison médicale, on a voulu qu'ils soient réduits à son strict minimum afin de favoriser la collectivité à un moment donné, donc par la suite, on a mis en place des structures comme le comité de gestion et les coordinateurs de secteurs pour essayer de réduire au maximum cet impact hiérarchique quelque part, et de faire en sorte que chacun puisse donner son avis et c'est la méthode qui nous permet de faire remonter de la base, les avis de chacun, c'est juste de la communication quelque part. Je prends l'exemple des réunions qu'on avait avant, par exemple des réunions d'équipe. On ne gère pas de la même manière quand on est à 10, que quand on est à 22, avant en réunion d'équipe ou en réunion d'assemblée générale tout le monde faisait un tour de table, ça allait parce que quand on est 10, c'est facile de se mettre d'accord, quand on est à 22, c'est quand même beaucoup plus difficile donc, il faut des représentants de secteurs pour essayer de diminuer le nombre de personnes qui vont prendre les décisions, mais les représentants de secteurs auront au préalable posé les bonnes questions à leur base et auront dû préalablement, prendre une décision commune, collégiale au sein de la base. Donc quelque part on fait participer tout le monde, mais on doit d'abord se mettre d'accord à tous les niveaux pour pouvoir arriver au niveau décisionnaire qui est le comité de gestion. Donc je vais reprendre l'exemple du comité de gestion ici. Donc on a l'Assemblée générale, l'Assemblée générale est présente pour l'aspect stratégique donc, toutes les décisions stratégiques pour l'année de cette assemblée générale, là, on a élu des personnes qui sont le conseil d'administration. Donc ces 3 personnes plus une personne extérieure, travaillent aussi sur le stratégique. OK c'est normal, elle est responsable de l'ASBL mais vu que le Conseil d'administration n'est pas représentatif de l'ensemble des secteurs, on a décidé de mettre un organe supplémentaire, donc le Conseil d'administration délègue au comité de gestion l'opérationnel, donc comme conseil d'administration stratégique, Comité de gestion opérationnel. Donc dans ce comité de gestion là y a un représentant de chaque secteur. Il a été élu. Donc on a dans le comité de gestion, un représentant de chaque secteur qui sonde sa base à chaque fois qu'il y a des questionnements et autres, ils sondent leur base et reviennent avec les avis de la base. Voilà normalement l'avis du coordinateur des secteurs, c'est l'avis de la base. Et là, ce sont tous les outils de communication qu'on doit apprendre qui nous permettent de faire remonter les bonnes informations. Et on essaie d'utiliser cette méthode-là tant d'un comité de gestion que dans la réunion d'équipe par exemple. Tout dépendra de l'orientation qu'on donne à l'organe dans lequel on est, généralement les réunions d'équipe c'est plutôt pour les informations, pour les concertations cliniques, ce genre de choses

donc des informations qui ont plus trait à notre travail de base de médecin, kinés, assistants sociaux, accueillantes, tandis que dans le cadre du comité de gestion, là, on parle plus de gestion des ressources humaines, de finances, de comptabilité, de budget, ce genre de choses. Donc on distingue bien les deux.

CR/ML : Alors dans votre épanouissement personnel et professionnel, à vous, comment ressentez-vous cette organisation ?

SJ : Moi, je me sens bien. Bon, j'ai travaillé dans des ASBL hiérarchiques et 17 ans maintenant en maison médicale, je me trouve bien dans ce mode autogestionnaire. Je me sens beaucoup plus libre, je sens qu'on m'entend, je sens que ma parole est écoutée, que dans une ASBL plus hiérarchique y avait une direction et le directeur décide en fonction des missions et des stratégies orientées par le Conseil d'administration. Et puis on exécute quelque part. Bon, maintenant dans le social en général, les ASBL ont toujours été un peu plus ouvertes que dans une entreprise par exemple. On est d'accord, même dans un mode hiérarchique, mais en maison médicale on a son mot à dire et on doit donner son avis, et on doit donner ses orientations et ça c'est bien, mais ce n'est pas donné à tout le monde de travailler comme ça. Moi, j'ai des collègues qui aiment bien, mais j'avais des collègues qui ne sont pas en maison médicale, qui aiment bien qu'on leur dise ce qu'il faut faire, quand on est en maison médicale, il faut s'investir dans son job, il faut aussi s'investir dans des thématiques qu'on n'a pas nécessairement appris à l'école et dans lequel il faut se former. Et il faut apprécier la gestion quelque part aussi pour pouvoir faire de l'autogestion. Donc il faut se former. Donc même si on n'est plus libre quelque part, même si on est plus autonome, ça nous demande beaucoup plus de travail qu'un simple travailleur dans une ASBL. Ça convient à certaines personnes et ça ne convient pas d'autres, donc au niveau de mon épanouissement personnel, oui il y a des hauts et des bas, bien sûr, parce qu'on doit souvent se réinventer. On a souvent des crises successives, des crises d'évolution au niveau de la gestion. On n'a pas toujours les outils adéquats, mais on se forme. Alors bien sûr, quand on a des crises et que tous nos médecins disent à un moment donné, et nous, on n'est pas assez bien payé, on en a marre, on veut se casser et qu'il y a un conflit entre le comité de gestion ou le CA et les médecins ce n'est pas très agréable. Il faut pouvoir gérer ça. Y a des hauts et des bas, mais personnellement, j'aurais du mal à revenir dans un mode ASBL hiérarchique par exemple, ou ce genre de choses, mais ça c'est mon avis perso.

CR/ML : Par rapport à ça, pour le bien-être des membres, quelles sont les pratiques mises en place au sein de l'organisation pour, justement, le bien-être des membres ? Donc par exemple

y en a d'autres qui nous ont dit des séances de sport, de yoga, un lieu de silence, des moments pour soi. Mais ça peut être des petites choses, la dernière interview qu'on a eu, c'était des chocolats par exemple. Ils ont une armoire remplie de chocolats pour tout le monde.

SJ : Ouais c'est exactement la même chose que les autres. On a de la chance d'avoir un service de ressources humaines aussi qui est assez attentif à notre bien-être. Donc dernièrement, on a mis en place un endroit relax dans la maison médicale où y a un siège massant, on peut écouter de la musique. J'étais un peu fatigué hier et j'y suis allé pendant 1/4 d'heure, ça m'a requinqué pour le reste de la journée. On essaie de rester attentif aux besoins des autres et comme on se connaît bien depuis des années on sent quand ça ne va pas chez les autres, même si c'est le brouhaha parfois. On a des cours de yoga, la semaine prochaine, on va faire une réunion d'équipe uniquement dédiée à la relaxation, ce genre de choses. Et on fait des mises au vert aussi qui nous permettent de faire part de nos difficultés dans certains secteurs. Donc on a un superviseur extérieur qui permet de temporiser et qui permet de faire émerger aussi les besoins concrets. On reste quand même attentif les uns par rapport aux autres. C'est ce que permet l'autogestion parfois. On peut dire les choses.

CR/ML : Je vais vous poser des questions plus sur le côté écologique, comment est-ce que la maison médicale a élaboré sa stratégie environnementale ?

SJ : On ne peut pas être sur tous les fronts tout le temps. C'est plutôt, philosophique. Je pense qu'en maison médicale, d'emblée, on est plus ouvert à tout ce qui est écologique, bien-être, conscientisation de la planète. Ce genre de chose, même au niveau santé par exemple, on connaît des études qui montrent dans les quartiers les plus défavorisés, y a plus de chances et dans les quartiers urbanisés ou industriels d'avoir des personnes fragilisées, par exemple, voilà, c'est le lien entre la santé et l'environnement. Donc on essaye de rester ouvert à ce genre d'études, dans le lien qu'on a avec les patients et dans ce qu'on peut leur proposer. Je pense on n'est pas bio bobo écolo. On a beaucoup de gens qui viennent à vélo, par exemple. Vous voyez donc on a conscience de tous ces facteurs-là. Le potager communautaire, par exemple, on sait très bien l'impact que ça pour les patients d'avoir un espace vert pour eux, souvent, on a des personnes qui sont dans des maisons unifamiliales fractionnées en plusieurs appartements et qui n'ont pas nécessairement accès à des espaces verts. On sait bien le lien entre la santé et l'aspect bien-être et le fait d'avoir accès à des espaces verts, par exemple, c'est assez concret comme chose. Mais c'est la base, c'est à petite échelle. Mais voilà, sinon au niveau de la maison médicale, au niveau de la structure, je ne sais pas s'il y a eu des efforts particuliers, Sébastien

pourra vous répondre à ma place pour une diminution des coûts de l'énergie et autres. Je pense qu'on fait tous attention, mais c'est de diminuer nos radiateurs, de fermer nos lampes, ce genre de choses et lorsqu'on essaie de faire avec les patients, on essaie de transmettre aussi notre savoir et notre philosophie aux patients. On sait qu'on est dans une crise énergétique pour l'instant, donc ce qu'on fait, c'est de faire passer le message aussi aux personnes fragilisées avec des mots, des mots bien spécifiques liés à notre population, c'est à dire on a une télévision et on essaie de donner l'information. En tout cas de dire, mais il existe des primes énergétiques. Il existe des primes gaz, des primes pour l'électricité et on donne des trucs et astuces aussi, de plus en plus ce qu'on faisait quand même beaucoup moins avant. Diminuez votre radiateur, mettez un pull. Ce n'est pas toujours évident avec notre population parce que quand on est dans la survie au jour le jour, on pense moins à ces considérations-là, ce n'est pas toujours évident pour eux de comprendre ça. J'ai compris au fur et à mesure des années que les gens qui étaient dans la survie avaient peut-être un peu moins de considération écologique. La même chose que le régime en soit, on dit que c'est un peu le luxe de ceux qui savent choisir leur alimentation. Je pense à tort, ouais, je pense qu'on passe par l'aspect financier pour prodiguer des conseils écologiques et que les 2 sont liés nécessairement, mais ce n'est pas évident avec notre population de travailler cette thématique.

CR/ML : Est-ce que la maison médicale sur le long terme a des objectifs environnementaux ou pas spécialement ?

SJ : Bon je pense qu'on est vraiment à bas seuil et qu'on n'a pas d'objectif de long terme, mais Sébastien pourra peut-être vous en dire plus sur cette dynamique-là. On essaye de résoudre les problèmes directs en priorité, alors maintenant il est clair qu'on a diminué notre zone, on avait une grosse zone autour de Namur et on utilisait beaucoup de voitures. L'idée, c'est qu'on a réduit notre zone quand même à 2-3 km autour de la maison médicale. On va essayer d'investir dans des vélos électriques et des trottinettes électriques pour l'avenir, pour essayer que notre vision soit orientée écologie, peut-être un petit peu, mais surtout orientée économique, parce que quand on utilise nos voitures et qu'on ramasse des PV, une douzaine de PV à l'année, je pense que c'est plus ça qui nous oriente que l'aspect écologique des choses. Mais voilà, l'un dans l'autre, oui, c'est si on peut faire une pierre 2 coups.

CR/ML : Et alors, dernière question sur l'écologie, est-ce que vous pensez que le mode de gouvernance que vous avez, donc l'autogestion, favorise la lutte contre les défis environnementaux que vous avez ?

SJ : Il y a toujours du bas seuil. On essaye de donner des informations aux gens et je pense que notre philosophie à nous, c'est petite pierre par petite pierre et on n'a pas des grandes aspirations écologiques, mais c'est quand même dans notre philosophie, dans notre manière de faire et dans notre contact avec les gens comme par exemple, essayer d'utiliser plus le vélo, essayer de diminuer vos factures d'énergie. C'est à travers ces petites actions. Je pense qu'on le fait automatiquement. Mais c'est lié à la philosophie d'autogestion, la philosophie des maisons médicales en général, d'essayer de consommer le moins de ressources possibles ou essayer de bien affecter les ressources aux gens. Donc tout ça découle quelque part, de l'écologie sociale. C'est le concept d'écologie sociale. Chaque goutte compte et voilà, on n'a pas de grandes aspirations. Je préfère que chaque bout compte et que les gouttes fassent 12 grandes rivières que dans une grande entreprise, on met 50000 panneaux photovoltaïques et quelque part, ils roulent avec des Tesla qui coûtent cher à la consommation électrique, qui coûtent cher à la production et ce genre de chose.

CR/ML : C'est sûr, je vais passer au côté plus économique, on va dire, on en parlait justement. Du coup, pour vous, comment est-ce que l'autogestion impacte le budget que vous avez et le suivie de ce budget ?

SJ : À la maison médicale, au départ, on gérait en bon père de famille, sans nécessairement avoir les outils de gestion et autres. On déléguait tout à une gestionnaire qui était comptable et qui était un peu despote. Donc on a essayé de prendre de la distance parce que c'était facile pour nous aussi de lui laisser tout dans les mains et quelque part, c'était très schizophrène parce qu'on critiquait aussi sa manière de faire donc il a fallu se sensibiliser à ça et reprendre l'ASBL en main quelque part, je vous ai expliqué qu'il y avait des inepties totales. La gestionnaire a été gestionnaire de l'ASBL, elle était présidente du Conseil d'administration pendant 10 ans d'affilée. Donc vous voyez les inepties. Donc ici on a créé un groupe d'autogestion qui émane de la base quelque part et le géco, donc le gestionnaire ressources humaines, coordination, fait partie de ce géco là, mais vient en support. Ils prennent des décisions autonomes aussi bien sûr, parce qu'on leur laisse, mais la majorité, c'est le comité de gestion qui décide et le géco vient ici en support des décisions bien sûr. Voilà, ça n'empêche en rien qu'ils aient une délégation à la vie journalière enfin à la gestion journalière. Ça ne pose pas nécessairement de problèmes. Mais voilà, on a évolué comme ça, on a dû se former aussi. Il faut pouvoir comprendre le budget. Il faut pouvoir comprendre la comptabilité. Et au départ, on n'avait pas toutes ces compétences-là en termes de gestion, c'est souvent au départ de la gestion en bon père de famille, mais on essaie de se professionnaliser par rapport à ça. Une maison médicale, c'est

évoluer un peu comme un enfant qui va vers l'âge adulte, on apprend, au départ on n'a pas beaucoup de connaissances et puis on essaie d'évoluer et d'apprendre des connaissances pour se professionnaliser. Donc, l'idée clé, c'est d'avoir un bon pôle gestion des ressources humaines, un bon pôle de comptabilité, un bon pôle de gestion financière pour pouvoir nous orienter dans nos décisions, mais ça n'empêche en rien que nous, on doit se former aussi pour comprendre tout ça. Donc, le lead motive, c'est bon père de famille au départ et puis augmentation du nombre de professionnels. Et on essaie de se professionnaliser au fur et à mesure en ayant un bon pôle géco mais en nous formant aussi un minimum.

CR/ML : Très intéressant. Et du coup, comment est-ce que les informations circulent au sein de la maison médicale ? Et in fine, comment est-ce que ça va impacter le budget ?

SJ : Le comité de gestion au niveau opérationnel est le centre de la Maison médicale. Donc il y a le comité de gestion et puis en dessous il y a les travailleurs, y a le pôle médecin, le pôle infirmier, le pôle Kiné, le pôle accueillant et le pôle géco. Y a des rôles dans ces pôles-là, y a un coordinateur, il y a un secrétaire. Si je prends un médecin par exemple, c'est le pôle qui rassemble le plus de personnes mais les mandats, par exemple, c'est un ou 2 ans. Donc tout le monde tourne, tout le monde a le rôle de coordinateur. Au fur et à mesure des années on a le rôle de secrétaire et de facilitateur. Par exemple, l'idée c'est qu'il n'y ait qu'un seul représentant par secteur qui monte au comité de gestion, qui est l'organe opérationnel. Si je reviens à la base, les médecins, la voix du médecin qui va monter au comité de gestion, doit être la voix normalement de tous les médecins, ils doivent s'organiser entre eux avec des méthodes de communication, des méthodes de gestion, des méthodes stratégiques pour avoir un seul avis. Ça ne plaît pas toujours à tout le monde, d'où notre lead motif le consentement, donc personne ne dit non, par exemple. L'idée, c'est qu'on va prendre des décisions en comité de gestion. Mais ça ne doit pas nuire aux autres. C'est quelque part ça qui nous tient. Donc voilà, chaque personne représentant, coordinateur monte au sein du comité de gestion et c'est là que les grandes décisions stratégiques se prennent, avec une méthode bien particulière. Par exemple, si on veut avoir un médecin supplémentaire, il va falloir argumenter, donc ce n'est pas la gestion et ce n'est pas le comité de gestion qui va faire ce travail, c'est le secteur, donc le secteur va se renseigner au niveau des ressources humaines, va se renseigner au niveau de la législation, se renseigner au niveau du budget, au niveau de la comptabilité pour voir si on peut engager une personne supplémentaire et là, c'est le comité de gestion qui va décider, si oui ou non c'est utile ou pas. OK donc généralement, si le secteur médecin veut un médecin supplémentaire, il va créer son dossier. Et puis il a 20 minutes pour le présenter et on fait des tours de questions, on

fait des tours de consentement, on fait des tours bien spécifiques, méthode bien particulière qu'on a apprise d'un superviseur il y a 2/3 ans ici et ça ne doit pas nuire à l'autre secteur. Puis il faut bien sûr les ressources financières, ce genre de choses. Si ça ne convient pas, on renvoie la personne retravailler dans son secteur pour améliorer sa demande, par exemple. Voilà parfois y a des dossiers qui n'aboutissent pas parce qu'on n'a pas les sous. Par exemple, le comité de gestion qui lui travaille sur l'opérationnel, on est toujours obligé de faire un lien entre le comité de gestion et le Conseil d'administration, le Conseil d'administration c'est plus un organe maintenant qui donne des conseils, par exemple, qui ne décident pas de gestion, mais qui donne des conseils en matière de management quelque part, ou qui propose, si vous n'avez pas la réponse à vos questions, peut-être voir un avocat, allez voir un autre expert, un expert-comptable ou un réviseur d'entreprise, ce genre de choses. Ce n'est pas toujours évident de comprendre au départ, parce que l'organe de décision avant, c'était le Conseil d'administration, où tous les secteurs n'étaient pas présents. Donc il n'avait pas cette légitimité là quelque part. Donc on a voulu un organe antérieur qui nous permette d'avoir des représentants de chaque secteur et qui a maintenant la légitimité de tous les secteurs de la maison médicale. Ça c'est important, mais ça reste le Conseil d'administration qui est quand même le responsable de la maison médicale donc il y a un coordinateur général qui a été élu parmi tous les coordinateurs du comité de gestion et qui monte tous les 2, 3 mois expliquer ce qu'on fait au comité de gestion comme ça ils sont au courant de ce qui se fait. On a essayé aussi dans le Conseil d'administration de faire venir une personne extérieure, comme ça, on a un peu un avis extérieur. Le problème de l'autogestion, c'est qu'on fonctionnerait sur nous-mêmes parfois, il faut essayer d'ouvrir au maximum à l'extérieur, ce n'est pas toujours évident. L'idéal, ce serait d'avoir aussi dans le Conseil d'administration, un patient, qui serait représentant des patients. Mais ça, il faut encore une réflexion supplémentaire pour pouvoir le faire. Donc voilà, les communications, elles sont présentes, entre les secteurs et le comité de gestion, entre le comité de gestion et le CA et puis, de toute façon, tous les travailleurs sont membres de l'Assemblée générale et on se voit 2 fois par an, une fois pour parler du budget et de la comptabilité, et une autre fois pour parler plus des orientations stratégiques de la maison médicale. Donc il y a un lien aussi entre toutes les entités. C'est un système qui percole, qui descend, puis qui remonte. D'où les bons outils au niveau de la communication, c'est compréhensible parce que donc on est dedans tous les jours ?

CR/ML : Vous avez très bien illustré, c'est parfait. Maintenant je vais parler un peu de la combinaison des 2, donc de durabilité au sens large et autogestion, comment est-ce que vous

percevez le lien entre autogestion et durabilité de manière générale ? On vous a parlé des 3 axes donc sociale, environnementale et économique, donc l'idéal durable, on va dire, c'est une intersection de ces 3 cercles et donc prendre les 3 dimensions en compte.

SJ : On essaye de faire au mieux, je pense qu'on essaie de faire les liens. Je pense que c'est un concept systémique et on le lien tant au niveau des structures que de la méthode. Je pense qu'on fait les liens entre les 3 ici et qu'on essaie de prendre en considération ces 3 facteurs. Et dans le cadre de l'autogestion, à chaque fois, et c'est ça qui est compliqué, c'est qu'on essaie quelque part de prendre une décision éthique. Par rapport à ces facteurs, c'est ça qui n'est pas facile, ce n'est pas toujours facile. On essaye de le faire, mais ce n'est pas toujours facile vu qu'on n'a pas toujours le temps de réfléchir à la dimension systémique des choses, on aurait tendance quand on a un problème, à essayer de résoudre ce problème là, mais dans notre philosophie, on le sait très bien, on essaye de prendre en considération tous les facteurs en même temps et ce n'est pas toujours évident parce qu'il faut quand même beaucoup de ressources et on n'a pas toujours beaucoup de ressources et de temps réflexion et autres pour réfléchir à ça. Mais voilà on essaie de mettre en pratique notre philosophie et on évolue toujours dans le sens de prendre en considération tous ces facteurs, mais ce n'est pas toujours évident je pense. On essaie d'être pérenne, mais ce n'est pas toujours évident. N'empêche que notre système fonctionne bien. On est là depuis 30 ans et ça tourne. Le système d'autogestion, même s'il n'est pas toujours facile à appliquer, il nous permet de survivre et de ne pas être si mal que ça dans notre travail, en tout cas pour moi, par rapport à ce que j'ai vécu avant dans un système d'ASBL qui serait plus hiérarchique, je ne ferais pas marche arrière. J'aurais du mal à travailler dans une autre forme de structure parce qu'ici on m'a demandé mon avis et on donne notre avis maintenant, c'est une manière d'être acteur, on essaie d'être acteur et on essaie de rendre nos patients, acteurs aussi. Et on le fait, dans tout, dans notre structure, dans notre manière de décider. Voilà, on est présent en tout cas, alors on peut se tromper, d'ailleurs, on se trompe souvent et on est souvent dans des crises. Généralement, il faut qu'on passe par des crises pour se rendre compte de ce qu'il faut mettre en place et de ce qu'il faut changer et des mauvaises décisions qu'on a prises, mais on l'accepte ensemble. Je pense qu'on apprend ensemble.

CR/ML : Pour vous, ces 2 dimensions font parties de la même stratégie, du même ADN ou pas ?

SJ : Oui, oui je pense qu'on essaye d'évoluer de manière éthique dans les choses qu'on fait, on essaie de parler de people. Je pense qu'on essaie de remettre le patient au centre et on se le

rappelle souvent quand on est trop autocentré sur nous-mêmes. Mais oui, mais pourquoi on est là ? Ah pourquoi on fait ça à un moment donné, à quoi on affecte nos ressources ? On est là pour le patient et on est là pour affecter nos ressources aussi à l'accessibilité du patient parce que c'est ça qui nous tient à cœur, qui nous rassemble. Voilà, c'est plus facile de le faire en tant que professionnel du monde médico-social qu'en tant que gestionnaire. En tout cas, voilà, on n'a pas toujours le même avis en tant qu'autogestionnaire. On a souvent le même avis en tant que professionnel du monde médico-social, mais c'est 2 choses qu'on essaie d'impliquer au maximum l'un avec l'autre.

CR/ML : OK, vous aviez dit tout à l'heure que vous aviez déjà été dans d'autres ASBL, mais est-ce que vous avez une autre expérience que dans une ASBL ?

CR/ML : Non, j'ai toujours été dans une ASBL. Oui, j'ai travaillé dans une commune mais c'était une ASBL liée à une commune.

CR/ML : Mais donc, est-ce que vous croyez que le fait d'être une ASBL facilite la mise en place d'un mode collaboratif et durable ou pas ? Est-ce que pour vous, on pourrait le faire dans une entreprise privée ?

SJ : Oui, je pense et ça existe déjà dans l'économie sociale, mais c'est souvent des ASBL, mais sous forme d'entreprise, c'est l'économie sociale. Je sais que ça existe et que ça fonctionne et dans des grandes entreprises. Oui, je pense que c'est un mode, mais est-ce que ça convient à tout le monde ? Je n'en suis pas sûr. Alors, est-ce que toutes les personnes qui participent à ce genre de choses ont peut-être les mêmes profils ? Parce que moi je dis toujours à la maison médicale qu'on a tous un peu le même profil. Sinon on ne reste pas. Je pense que ça peut s'appliquer à toutes les entreprises, mais que ça ne convient pas à toutes les personnes donc, quelque part le mode d'autogestion, sélectionne les personnes qui veulent participer à ça. Et donc, c'est peut-être plus facile de le faire dans une ASBL parce qu'au départ, enfin, je pense, on n'est pas beaucoup. Ok, donc quelque part, on peut évoluer à un moment donné. Je pense que ça dépend aussi beaucoup des personnes. Ça dépend du mode qu'on choisit dès le départ. Regardez ici il y a 2 médecins qui ont voulu, que ce soit un mode autogestionnaire. On est parti tous sur un mode autogestionnaire. Si dans une ASBL, on a un mode plus directif, ça se passera sous un mode plus directif à un moment donné. Et puis ça dépend de beaucoup de choses, ça dépend du pouvoir subsidiant, ça dépend de beaucoup d'autres facteurs je pense. Je sais bien que dans d'autres maisons médicales, il y a des faux modes autogestionnaires où ce sont les médecins qui décident. Je sais que ça existe, mais je ne peux me référer qu'à ma propre maison

médicale. Il y a des maisons médicales en autogestion où y a une direction. J'en connais donc c'est un peu, schizophrénique et ambivalent mais voilà ça existe.

CR/ML : D'accord, du coup ça c'était ma dernière question et on ne va pas vous retenir plus longtemps, on vous remercie énormément de votre temps et de toutes les informations que vous avez données, est-ce que vous avez quelque chose à rajouter ?

SJ : Non voilà. Bonne chance pour votre travail et voilà. J'ai juste une chose, c'est que quand c'est difficile, on aurait tendance à s'orienter vers une personne responsable parce que c'est plus facile et je recroisais cette réflexion là avec une étude que j'entendais au niveau de la population belge. En général, la population belge, quand elle a des difficultés, y a un pourcentage non-négligeable de personnes qui souhaiteraient avoir un responsable au niveau de l'État qui soit plus directif. On a entendu cette étude-là cette semaine-ci, je fais un petit peu le lien entre les 2, ça c'est parfois la difficulté en maison médicale parce que ça demande beaucoup d'énergie de faire de la gestion, parfois on souhaiterait qu'il y ait une personne qui prenne des bonnes décisions et qui nous semblent des bonnes décisions au profit de l'autogestion. On doit se former, ce n'est pas un mode facile mais c'est un mode qui est très valorisant.

CR/ML : Merci pour cette nuance, un tout grand merci, bonne journée.

SJ : Pas de souci, merci beaucoup.

Résumé :

Dans ce mémoire intitulé “ Gouvernance collaborative et caractère durable vont-ils de pairs ? Étude de cas dans des ASBL (belges). ”, nous analysons le caractère durable et la gouvernance collaborative. Dans un premier temps, nous les considérons séparément, pour ensuite étudier leur connexion. Utilisant une approche qualitative exploratoire, nous avons d’abord effectué une revue de la littérature scientifique. Dans un second temps, nous avons mené une analyse empirique basée sur 10 entretiens semi-directifs au sein de 4 ASBL. Finalement, nous avons comparé les résultats obtenus sur le terrain avec ceux de la théorie pour en tirer des conclusions.

En ce qui concerne la gouvernance collaborative, outre l’exploration d’une définition générale, nous abordons certains modèles basés sur cette forme de gouvernance, ainsi que certains fondamentaux et prérequis favorisant l’adoption et le maintien de celle-ci. La partie durabilité quant à elle fait aussi l’objet d’une définition globale et de l’analyse de plusieurs éléments gravitant autour de celle-ci, comme notamment l’éthique écologique ou encore la responsabilité sociétale des entreprises. Plus loin dans la partie qui compare ces deux conceptions, après avoir comparé les deux notions dans leur ensemble, nous découpons la durabilité selon trois axes majeurs (social, environnemental et économique), ceci à des fins de simplification et de généralisation. Enfin, nous avons repris plusieurs limites potentielles à la fin de chaque section principale.

À propos de notre question de recherche visant à établir le lien existant entre caractère durable et gouvernance collaborative, notre échantillon estime que ce lien est bien réel et concret. Nous ne pouvons néanmoins pas assurer que l’un implique l’autre et vice-versa, ni que ce résultat soit le même pour un échantillon différent.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm