

## Annexes

### Annexe I : Compte-rendu de l'interview @ Phusis

PHUSIS – Roseline Filaine, Chef de Projet

[Introduction & Présentations]

#### ***Qu'est-ce que la Gouvernance Participative ?***

Chez Phusis, nous préférons le terme gouvernance collaborative (car plus fort, décrit mieux le système). La gouvernance collaborative est un système de gouvernance basé sur l'autonomie, le développement personnel, des règles de fonctionnement claires, l'inclusion de toutes les parties prenantes ; c'est donc un système de gouvernance claire avec une culture d'entreprise forte.

C'est une réelle remise en question de la relation au pouvoir, on va vers une gouvernance de la raison d'être.

#### ***Quels sont les bénéfices de la G.P ?***

Meilleur taux d'engagement/satisfaction parmi les employés (en général + 15-25% en 6 mois parmi leurs clients) ; meilleure satisfaction des clients (Net Promoteur Score pouvant passer de négatif à jusqu'à +50%) ; plus d'autonomie, meilleures décisions grâce à l'intelligence collective ; plus grande responsabilisation des employés ; amène un développement de la personne à tous les niveaux (formations, responsabilisation, accomplissement, etc.) ; plus grande prise en compte des enjeux sociétaux (environnement, justice sociale, etc.)

#### ***Quels sont les dangers de la G.P. ?***

Il ne faut surtout pas être dogmatique lors de sa mise en place, il ne faut pas respecter des livres à la lettre mais adapter sa stratégie à chaque situation. Aucune implémentation d'un système de gouvernance collaborative dans une entreprise ne devrait être la même qu'une autre, c'est vraiment au cas par cas.

NB : Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce type de gouvernance ne coûte pas plus cher que le management classique, il est même souvent plus avantageux.

### ***Pourquoi mettre ce type de gouvernance en place ?***

Car nous évoluons dans un environnement de plus en plus VUCA et il fournit une plus grande agilité, rapidité, flexibilité ; il apporte un plus grand pouvoir d'action à tous les niveaux ; une meilleure performance par rapport aux projets (souvent accompagnée d'une meilleure performance économique) ; redonne une raison d'être et du sens à l'humain ; respecte mieux les employés ; apporte une transformation bénéfique durable de 'l'être ensemble', de la société et du monde en général

Notons également que l'intelligence collective a beaucoup plus tendance à prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux qu'un comité de direction et un conseil d'administration cherchant à plaire aux investisseurs

### ***Parlez-moi de Phusis. Quelle est son histoire, que faites-vous exactement ?***

Phusis est une coopérative qui a 2,5 ans d'existence et compte 13 employés. Nous aidons à mettre en place des systèmes de gouvernance collaborative dans de grandes entreprises (allant de 250 à 2000 personnes).

Nous même fonctionnons avec un système de type sociocratique/holocratique adapté à nos besoins (tout ce qui n'est pas interdit est permis, code de fonctionnement clair, règles précises et structure en cercles, etc.)

Nous ne choisissons que des clients réellement intéressés et prêts à changer radicalement leur manière de fonctionner. Avec eux, nous empilons les 'raisons d'être' évolutives et partagées – comme des poupées russes – pour créer une nouvelle structure collaborative adaptée à leurs besoins, en donnant à tous une liberté très importante et avec un principe primordial d'inclusion, c-à-d que tous sont considérés comme intrinsèquement égaux. L'accent est également fortement mis sur le développement individuel, avec notamment des coachings individuels poussés, surtout pour les anciens managers devant réussir à s'adapter à ces nouveaux rôles collaboratifs

### ***Comment se passe en général la transformation en elle-même ? Quels sont les écueils à éviter ?***

Comme dit précédemment, il ne faut pas se lancer si ce n'est pas d'une réelle volonté, d'un réel 'commitment'. La plus grosse erreur est de vouloir faire les choses à moitié. Il FAUT remettre en cause la relation au pouvoir et le rôle de manager.

Pour ce qui est de l'accomplissement du projet, cela dépend. Parfois, des entreprises vont plus loin que ce qu'elles avaient initialement prévu, parfois des entreprises décident de faire machine arrière ou de ne pas implémenter telle ou telle chose. NB : Ces changements sont souvent dus à des changements de leadership.

Un danger à prendre en compte est que le leader reconverti n'arrive pas à s'adapter à son nouveau rôle (soit car trop d'ego et n'arrive pas à lâcher le pouvoir, soit au contraire car il n'ose plus rien dire/faire)

Un autre risque important est d'y aller trop vite, de ne pas prendre le temps de poser des bases claires et de bien accompagner tous les acteurs pour faciliter la transition

De plus, il ne faut pas se focaliser uniquement sur les méthodologies et structures officielles mais également sur la transformation personnelle et relationnelle (croyances, postures, comportements, relations authentiques et bienveillantes, etc.). En effet, la mise en place d'une culture d'entreprise adéquate et l'attention au développement personnel de chacun sont également extrêmement importants

Un autre 'risque' est le départ d'employés s'ils ne sont pas satisfaits de cette nouvelle manière de fonctionner, mais à vrai dire ce 'risque' n'en est pas vraiment un, il est justement nécessaire pour une bonne transition.

Enfin, cette transition peut s'accompagner d'une remise en question du système capitaliste, découlant du fait que les décisions ne sont pas/plus prises en fonction du retour sur investissement qu'elles permettent mais en fonction de leur capacité à contribuer à la raison d'être collective. La rentabilité économique est donc vue comme une contrainte nécessaire à la pérennité et au développement du projet collectif plutôt que comme une fin en soi.

## Annexe II : Compte-rendu de l'interview @ GEM Engie

### Engie (GEM) – DEBUSSCHE Christophe, Business Unit 'ACT' (Agility Coaching Transformation)

[Introduction & Présentation]

#### ***C'est quoi la G.P. ?***

C'est avant tout un changement de mindset. On passe d'un système globalement 'command & control', dont le paradigme est basé sur la méfiance (il faut dire aux personnes ce qu'ils doivent faire et vérifier que ça a bien été fait), à un système où l'on fait confiance en l'humain, en sa volonté de bien faire, en ses capacités.

Pour aider ce changement de paradigme (la mise en place d'une nouvelle culture), de nouvelles méthodes, outils, structures sont nécessaires. Différents modèles existent, tel que l'Holacratie, la Sociocratie mais chaque entreprise/organisation doit créer le modèle qui convient à son contexte particulier. Il n'y a pas de formule miracle, c'est au cas par cas.

#### ***Quels sont les bénéfices de la G.P. ?***

Une plus grande motivation des employés et par conséquent un plus grand engagement de leur part ce qui mène à une société plus performante (meilleurs chiffres); les rôles sont mieux répartis, ils peuvent être choisis/créés par les employés eux-mêmes; augmentation du bonheur au travail ; employés mieux dans leur peau, plus valorisés ; la mise en place de la G.P. passe par le développement personnel de chacun (autant au point de vue professionnel que privé) ; plus de créativité ; prise en compte de la complexité de l'organisation (et pas seulement la vue de quelques personnes « on top ») ; les personnes sont plus alignées avec les décisions prises (puisqu'elles ont généralement pu y participer, ou parce que la confiance se crée avec les personnes les ayant prises)

#### ***Quels sont les dangers de la G.P. ?***

Le changement vers ce type de gouvernance peut être difficile à vivre dans un premier temps (l'ego de chaque participant peut être mis à rude épreuve, chacun doit apprendre à écouter l'autre, à s'exprimer en fonction de l'objectif et de la distribution de parole, etc...). Assez rapidement, les bénéfices de l'intelligence collective sont visibles et aident à surmonter les difficultés rencontrées. Il y a un temps d'adaptation obligatoire entre la société classique et la société participative, un stade pendant lequel on met les outils en place et où l'on travaille

directement ou indirectement sur la culture, mais qui est lent, où l'organisation peut perdre en productivité, où l'on risque de revenir vers d'anciens réflexes qui peuvent mettre à mal la dynamique mise en place. Il ne faut surtout pas se décourager pendant cette période de mue qui est malheureusement un passage obligé. (cf. Spirale Dynamique)

Globalement, le danger principal serait de vouloir aller trop vite et de ne pas prendre le temps de mettre les outils en place, d'acclimater les employés au nouveau système, etc.

Il est important qu'il y ait une cohérence entre structure, culture, et pratiques. L'un ne peut aller sans les autres, et pour une organisation qui fonctionne en G.P. il faut que ces 3 piliers soient prêts et pris en compte à égale importance.

### ***Pourquoi mettre un place un système de G.P. ?***

Pour tous les bénéfices déjà évoqués plus haut.

Si je devais résumer ma pensée, je dirais que je suis convaincu qu'il est possible d'organiser des sociétés de sorte qu'elles soient à la fois plus humaines et à la fois plus performantes, et ce dans tous les secteurs.

NB : Même si toutes les entreprises peuvent théoriquement gagner à passer à ce type de système, le contexte est extrêmement important. Il faut agir au cas par cas, certaines organisations demanderont plus d'étapes de préparation afin de réellement faire la transition.

### ***Quels sont les écueils/pièges à éviter lors de la mise en place de la G.P. ?***

Il est extrêmement simple de revenir en arrière, il faut faire attention à ne pas se décourager et aux changements de management.

Comme dit précédemment, il ne faut surtout pas vouloir aller trop vite. Ça prendra toujours du temps d'opérer un si grand changement dans une organisation, et c'est normal.

Il faut un réel commitment de la part du management, il faut que le désir de changer vienne avant tout d'en haut (même s'il doit venir de partout)

Il faut prêter une attention toute particulière à l'accompagnement personnel, via des formations, séances de coaching personnel, etc.

Encore une fois, il faut faire attention à ce que la culture d'entreprise suive, c'est extrêmement important.

### ***Cas de Engie GEM : Quelle était la raison de la transition ?***

Elle n'était pas financière, car les chiffres étaient bons. Par contre, les employés n'étaient pas heureux au travail, Engie le savait de par des enquêtes de satisfaction au sein de Engie. C'est donc ces sondages négatifs qui ont provoqué l'envie de changer de la part du management.

### ***Cas de Engie GEM : Comment la transition se déroule-t-elle ?***

La première étape fut la mise en place de la vision. Ce fut le premier test à grande échelle de l'utilisation de l'intelligence collective. De grandes sessions de brainstorming et de travail sur la vision, ouvertes à toutes et à tous ont été organisées. Une centaine de personnes ont participé activement à ces séances (sur 2500 employés) qui se sont étalées sur un an. Le résultat a ensuite été présenté à l'ensemble du personnel qui a fortement adhéré à ce qui avait été produit.

Une fois cette vision commune établie, la question du type d'organisation et de gouvernance nécessaire pour atteindre cet idéal a été abordé, et ce à nouveau de manière collaborative. Ce projet (appelé O&G – Organisation & Gouvernance) a été terminé récemment et est en application depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2020. Voici comment il se présente.

Le système de management a été complètement modifié, la structure pyramidale supprimée. Engie GEM se rapproche d'un système hélicoïdal (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-helix-organization#>).

Deux types d'entités coexistent et collaborent : les Business Platforms (BP), qui sont orientées business et sont les moteurs productifs de l'entreprise, et les Expertises Centers (EC), qui se focalisent sur la compétence/les outils qui alimentent les BP pour les faire fonctionner. Les employés, ici appelés experts, appartiennent à des EC en fonction de leurs compétences et sont appelés à travailler dans les BP (souvent de leur choix en consentement avec les leaders de son EC et de la BP).

Chaque entité – abrégée ici par BP/EC – a brainstormé en interne et décidé de sa manière de fonctionner. Elles ont réfléchi sur leur purpose, leur accountability, leur structure interne et leur manière d'interagir avec les autres entités. Ainsi, certains BP/EC ont poussé la transformation loin et fonctionnent de manière participative et flat, tandis que d'autres restent sur des systèmes plus classiques de management. Chaque entité est libre de travailler comme elle l'entend.

Il faut garder en tête que le but est de garder une organisation dynamique, évolutive, qui puisse constamment changer et s'adapter aux besoins et désirs des employés. Rien n'est gravé dans la pierre. De nouvelles BPs peuvent être créées, d'autres peuvent disparaître en fonction des besoins du marché. Les ECs sont eux plus stables.

Enfin, une mise en place de 'relais' a été opérée, c'est-à-dire que des points de contact ont été nommés dans chaque entité pour faire le rôle de porte-parole et donner un feedback constant sur cette nouvelle organisation. Cette communauté de relais pourra aussi proposer des adaptations à la gouvernance globale si le besoin s'en fait sentir.

***Cas de Engie GEM : Quels sont les problèmes que vous avez rencontrés ?***

Malheureusement, il y a toujours de la résistance de la part de certains employés, même si j'aimerais que ce ne soit plus le cas. Une autre frustration personnelle est que j'aimerais aller encore plus loin dans la transformation, mais je me rends compte qu'il faut du temps et qu'il ne faut surtout pas imposer les choses.

Certaines réglementations en place empêchent une approche plus agile. Idéalement, nous aurions aimé tester les changements sur un nombre réduit d'équipes pour pouvoir apprendre de la pratique, et adapter pour les équipes suivantes, mais cela n'est pas possible à cause de la législation liée aux restructurations.

## Annexe III : Compte-rendu de l'interview @ Easi

EASI – Laurent Delime, HR Manager

*Disclaimer :*

Easi n'applique en réalité pas de gouvernance participative à proprement parler, mais se distingue néanmoins des systèmes de management traditionnels par plusieurs aspects clés ; notamment du fait de son actionnariat salarié et de son focus sur le bonheur au travail.

Pour ces raisons, l'entretien n'a pas suivi la même grille de questions que les autres mais a été adapté afin d'être le plus intéressant et pertinent possible.

[Introduction & Présentations]

***Qu'est-ce que Easi ?***

Easi est une entreprise de 250 collaborateurs qui met en place des projets IT de toutes sortes chez leurs clients (B2B), comme du développement de softwares, de la consultance en cybersécurité, des offres de logiciels de gestion journalière, des services de co-sourcing, etc.

***Comment décririez-vous le type de Management chez Easi ?***

Easi n'est donc pas une entreprise qui fonctionne avec un système de gouvernance participative, ou libérée, mais qui est tout de même différente des entreprises au fonctionnement 'classique' car elle implique plus ses employés et porte un regard attentif au développement personnel, bien-être des employés et à l'humain en général.

Le plus important pour comprendre la philosophie chez Easi est leur système d'actionnariat salarié ; c'est-à-dire que tout le capital de la société appartient uniquement à des membres de Easi (100% des actions sont actuellement détenues par 25% des employés). En effet, le fondateur de la société, Salvatore Curaba, détenait à l'origine la quasi-totalité des actions de Easi et les revend petit à petit aux employés le désirant et remplissant certains critères : min. 2 ans d'ancienneté, min. 15.000€ d'investissement et évaluation positive de min. 80% à la dernière évaluation personnelle. Il en détient toujours actuellement 60%, qui vont bientôt descendre à 40%. Cette décision de garder les parts de la société uniquement en interne, parmi les employés, s'est faite dès le départ, petit à petit, car cela semblait logique et juste. De plus, le fait qu'une partie des salariés soit actionnaires également les pousse à vouloir le mieux pour la société, à s'engager et à donner le meilleur tout en donnant encore plus de sens à leur

travail. Cela diminue ainsi l'absentéisme, augmente la rétention des talents et la motivation.

NB : En plus des réunions de managers, tous les actionnaires se réunissent tous les 2 à 3 mois pour opérer un suivi général de l'entreprise.

### ***Comment fonctionnez-vous ?***

Bien que la structure managériale soit 'classique', Easi se veut plus humaniste dans sa manière de gouverner. En effet, une attention particulière est donnée au développement des employés, à leur bien-être au travail, et à leur responsabilité ; ils ont d'ailleurs gagné plusieurs années de suite – 6 au total – le prix du meilleur lieu de travail et ont également reçu en 2019 le prix d'entreprise de l'année.

Concrètement, le management est assez large, avec en moyenne un manager pour dix employés, et ces managers se réunissent toutes les semaines pour prendre les décisions ensemble. Ce système permet une bonne représentativité des collaborateurs et de prendre les meilleures décisions possibles pour l'entreprise.

Notons également qu'Easi essaye de renouveler régulièrement le management et de le garder jeune, c'est-à-dire qu'au-dessus d'un certain âge (+- 55 ans), il est gentiment demandé de quitter le management et de se réorienter vers un autre poste au sein de Easi.

Enfin, bien qu'ils organisent régulièrement des élections pour former une délégation syndicale, il n'y en a pas car personne ne se présente. Notons que c'est en général symptomatique d'une entreprise où les employés se sentent déjà bien représentés au sein du management.

### ***Voudriez-vous passer à un modèle de gouvernance participative, et pourquoi ?***

Easi n'a pas l'intention de spécialement se diriger vers ce type de management. En effet, ils estiment que cela fonctionne très bien actuellement et qu'il ne faut pas 'changer pour changer'.

Par ailleurs, ils ont déjà expérimenté ce genre de prise de décision collective il y a quelques temps avec la mise en place de six workshops (portant sur les jours de congé, le télétravail, etc.) et cela n'avait pas vraiment marché. En effet, les employés avaient trop tendance à regarder leurs avantages personnels sans penser au bien de la société tout entière.

***Que faites-vous de plus 'humain' à proprement parler que les entreprises dites 'classiques' ?***

Il faut différencier 2 dimensions, la dimension 'bonheur au travail', et la dimension 'bien-être au travail'.

Le 'bien-être au travail' concerne principalement l'état de bien-être sur le lieu de travail, il aide à la productivité et au bien-être mais pas aux besoins profonds des employés. Pour cela, Easi met en place plusieurs choses : télétravail, coiffeur sur le lieu de travail, salle de détente (billard, kicker, console de jeux, etc.), entretien de voiture annuel directement au bureau, etc.

Le 'bonheur au travail', quant à lui, est plus important. En effet, c'est ce qui rendra les employés heureux chez Easi au long-terme. La reconnaissance, l'autonomie, la responsabilité sont autant de choses dont un employé a besoin pour se sentir bien, et Easi essaye de manager en gardant toujours cela en tête.