



Pôle  
ESS  
PAYS DE VANNES



# SYNTHÈSE DE LA TABLE RONDE SUR LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

LES  
GOUVERNAILS  
CHANGÉONS LES RÈGLES DU JEU COLLECTIF



# LES GOUVERNAIS

CHANGEONS LES RÈGLES DU JEU COLLECTIF

Soirée organisée par le pôle ESS  
du Pays de Vannes dans le cadre du projet  
collectif " Les gouvernails ", co-porté par  
les pôles ESS des Pays de Brest, Guingamp,  
Rennes et Vannes, et la Cress

# SYNTHÈSE DE LA TABLE RONDE SUR LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

**Et si gouvernance partagée rimait avec performance des entreprises coopératives et des associations ?**

**Telle était la thématique abordée lors de la table ronde organisée par le pôle de développement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) du Pays de Vannes, jeudi 17 novembre 2022 à Questembert, qui a réunie plus de 65 personnes.**

## **Gouvernance, gouvernance démocratique et gouvernance partagée : de quoi parle-t-on ?**

La gouvernance est la **manière dont le pouvoir est organisé et exercé dans une organisation**, autrement dit il s'agit de l'ensemble des règles et des mécanismes formels et informels qui structurent les prises de décision et leur mise en œuvre.

La **gouvernance « démocratique »** est l'un des piliers de l'Économie Sociale et Solidaire, inscrite dans la Loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS : la gouvernance démocratique est donc une caractéristique statutaire, mais également un ensemble de pratiques, qui sont propres à chaque structure. Toutes les organisations de l'ESS se doivent donc d'avoir une gouvernance démocratique qui repose sur trois principes : la transparence, la collaboration et la participation.

Quant à la **gouvernance « partagée »**, il s'agit d'un mode de gouvernance qui repose sur une volonté de privilégier les relations de coopération et de développer une plus grande autonomie des membres, avec un partage plus fort des responsabilités. On retrouve ici tous les fonctionnements de type collégiale, sociocratie,...

Ainsi, toutes les gouvernances démocratiques ne sont pas forcément des gouvernances « partagées ». Mais une gouvernance partagée est nécessairement démocratique dans les organisations de l'ESS.

**La gouvernance est un sujet complexe qui impacte et est impactée par toutes les dimensions de l'entreprise. C'est aussi un sujet sensible car la gouvernance touche à la répartition des pouvoirs. L'aborder, en interne ou en externe, n'est pas toujours évident. D'où l'importance d'outiller et d'accompagner les structures de l'ESS.**

## ZOOM sur le projet « Les gouvernails »

Cet événement s'inscrit dans le cadre d'un projet que mène le pôle ESS du Pays de Vannes, intitulé « **Les gouvernails – changeons les règles du jeu collectif** ».

Ce projet a pour objectifs de **soutenir et accompagner les structures de l'ESS dans leurs changements de gouvernance**, que ce soit au moment de la création des structures, de leur développement (nouvelle activité, embauche d'un-e premier-ère salarié-e,...) ou de leur transmission, trois moments charnières dans la vie d'une structure.

Il prend appui sur une **phase de diagnostic** mené par le pôle ESS du Pays de Vannes auprès d'une **quarantaine de structures ESS du Pays de Vannes** entre mai et septembre 2022. Des actions pour répondre aux besoins des structures afin de les sensibiliser, outiller et accompagner au mieux dans leurs phases de transformation de gouvernance vont être proposées en 2023, telles que des formations, des échanges entre pairs, des vidéos de dirigeant-e-s inspirant-e-s,...

*Cet événement est soutenu par la DREETS (Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités), la Région Bretagne, Golfe du Morbihan Vannes Agglomération et Questembert Communauté (mise à disposition de la salle).*

**« L'objectif de la Région Bretagne est de basculer vers une économie de coopération. [...] Il y a nécessité de sortir de notre zone de confort, de davantage coopérer et de montrer à voir des modèles résistants et coopératifs ».**

Maxime Picard, vice-président de Questembert Communauté, en charge du développement économique, de l'insertion et de l'agriculture

## Retour sur 5 témoignages inspirants de dirigeant·e-s d'entreprises coopératives et d'associations

### Les P'tits Clubs

**Cette association de crèches inter-entreprises basées à Vannes, Saint Nolff, Elven et La Vraie Croix, fonctionne de manière sociocratique.**

Corinne Le Garrec (directrice) et Alice Hernot (responsable développement)

Alors que l'association comptait à peine dix salarié·e-s en 2018, les P'tits Clubs sont aujourd'hui une soixantaine de salarié·e-s, preuve du dynamisme de cette association.

Dès 2017, et alors que des peurs émergeaient suite à la création d'une seconde crèche, un fonctionnement sociocratique a été imaginé afin de répondre à la volonté d'associer toutes les parties prenantes au développement et à la création de nouvelles crèches. Ainsi, un **comité de pilotage** fut constitué avec les salarié·e-s, les membres du CA et des experts en sociocratie, dont l'objectif était d'écrire et mettre en œuvre la feuille de route du développement de la structure.

Un **accompagnement extérieur** par un expert de la sociocratie a été mis en place dès le début des réflexions et se poursuit encore actuellement. Un budget spécifique dédié annuel est prévu, afin de faciliter la formation des nouveaux·elles salarié·e-s et la montée en compétences continue des équipes.

**« Dans la sociocratie, on fait confiance à l'intelligence collective : écoute active, respect, confiance et équivalence ».**

Alice Hernot



**« La sociocratie place l'humain au cœur du système : pour prendre soin du tout petit, on prend soin de l'adulte qui l'accompagne »**

Corinne Le Garrec

La sociocratie repose sur quatre principes :

- La prise de décision par consentement
- Le cercle
- L'élection sans candidat·e
- Le double lien

Au sein des P'tits Club, la sociocratie a vraiment permis la fluidité et la rapidité dans les prises de décision.

Ce fonctionnement sociocratique de l'association représente une « promesse différenciante » dans un secteur en tension de main d'œuvre et répond à une attente des jeunes.

**« La sociocratie fait grandir, permet à chacun de grandir, mais c'est un travail de longue haleine qui doit être accompagné, afin de grandir en confiance ».**

Corinne Le Garrec

## Déclic

D'abord association d'insertion créée il y a plus de 25 ans dans le Pays de Redon, elle a été reprise par ses salarié-e-s en SCOP en 2014, puis a été transformée en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) très récemment.

Assemblage industriel, conditionnement, tri de stocks, transport mutualisé de marchandises, réemploi numérique, livraison de produits locaux, telles sont les activités assurées par la quinzaine de personnes en insertion.



Sylvie Muniglia  
(directrice, gérante  
et co-fondatrice)

Lors de la reprise de l'association d'insertion par les salarié-e-s en SCOP, il a été proposé la mise en place d'un **Conseil de bienveillance**, comme espace où les salarié-e-s et citoyen-ne-s pouvaient examiner les idées de la coopérative et vérifier qu'elles étaient bien en phase avec son intérêt collectif et son objectif de créer de la valeur ajoutée localement.

**« La gouvernance partagée mise en place au sein de Déclic permet que l'entreprise soit un outil sur le territoire et au service de l'intérêt collectif, au-delà d'une recherche de maximisation du profit ».**

Sylvie Muniglia



L'implication de l'ensemble des parties prenantes et des équipes salarié-e-s, ainsi que du temps spécifique dédié ont été nécessaires pour construire une gouvernance partagée qui fonctionne.

## Échopaille

Cette société coopérative et participative (SCOP) est spécialisée dans l'éco-construction à Questembert.

Gwénolé Rescan (co-gérant)

Les quatre associé-e-s co-fondateur-ice-s ont fait le choix du statut SCOP dès sa création il y a plus de 10 ans. Cette entreprise compte aujourd'hui 19 salarié-e-s, dont 16 sont associé-e-s.



**Partager les choix, les envies et les responsabilités, telles étaient les motivations de départ. Le défi entrepreneurial consistait à démocratiser la construction de maison en paille.**

L'entreprise a vite grandi et l'équipe s'est peu à peu rendu compte qu'elle avait mis de côté la gouvernance, se consacrant avant tout aux chantiers. C'est ainsi qu'ils ont décidé d'**instaurer une co-gérance** pour partager les risques et les responsabilités. **Cette co-gérance a permis de favoriser les échanges avec les équipes, d'impliquer ces dernières davantage dans les choix et prises de décisions.**

**« Aujourd'hui, les salarié-e-s ont envie de s'impliquer davantage, d'être portés par ce qu'ils font et d'être décideurs des choix ».**

Gwénolé Rescan



Plusieurs outils ont été mis en place, comme par exemple une réunion d'équipe hebdomadaire, **une réunion trimestrielle d'amélioration, l'AG annuelle ou des sorties extra-travail.**

## La Ressourcerie de Questembert

Pierre-Yves Castets  
et Manon Lavenant  
(salarié-e-s co-fondateurrice-s)

**C'est une association qui gère un magasin de collecte, valorisation et réemploi d'objets déjà utilisés, situé à Questembert, depuis juin 2022.** Le modèle économique est basé sur le prix libre.

Cette association compte deux salarié-e-s, l'arrivée d'un-e troisième salarié-e est prévue début 2023. Le traitement salarial des salarié-e-s se veut égalitaire.

Cette association fonctionne de manière **collégiale** avec 4 co-président-e-s qui se partagent les tâches et responsabilités. **L'objectif est de favoriser l'horizontalité, l'auto-gestion et l'auto-organisation.**

Les co-président-e-s sont élu-e-s pour deux ans au moment de l'AG. Ils ne peuvent pas faire plus de trois mandats afin de favoriser une gouvernance tournante. Les décisions sont prises par consentement, avec le principe « une personne = une voix ».

**« L'absence de hiérarchie déstabilise parfois certains bénévoles, tandis que d'autres retrouvent un sentiment de liberté avec un droit à l'erreur [...] On est contents du résultat. Certain-e-s retrouvent le goût à l'initiative ».**

Manon Lavenant et Pierre-Yves Castets



## Un panier dans la marre

Cette Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) a été créée très récemment pour porter l'épicerie L'Epi'centre à Saint Gravé.

Agnès Le Lay (co-gérante)  
et Carine Perron (responsable épicerie)



L'épicerie a ouvert ses portes au printemps 2022, après un an de montage du projet et de mobilisation locale. Le collectif, composé d'une dizaine de personnes, avait envie de faire vivre un commerce de proximité sur leur commune de 800 habitant·e·s. Carine Perron souhaitait, pour sa part, être responsable de l'épicerie, mais ne souhaitait pas entreprendre seule. Finalement, **une centaine de personnes, toutes habitant la commune**, ont souscrit des parts sociales dans la SCIC. La SCIC est constituée de quatre collèges : un collègue « salarié·e·s » ; un collègue « producteur·rice·s / partenaires » ; un collègue « consommateur·rice·s » et un collègue « collectivités locales ». Il n'y a pas de pondération des voix entre les différents collèges. Ainsi, une personne = une voix. Aucune collectivité locale n'a pris de part sociale dans la SCIC pour l'instant.

**« Il était difficile pour une personne seule de reprendre un commerce. Seule salariée, il y a une solidarité avec les associé·e·s : ça motive d'avoir des nouvelles idées et de pouvoir être remplacée en cas d'absence »**

Carine Perron

Au moment du montage du projet, **six commissions** avaient été constituées, mobilisant une quarantaine de personnes. Aucun accompagnement extérieur n'a été sollicité, le groupe disposant des compétences en interne.

**Un comité de pilotage** gère le projet et se réunit régulièrement. Les décisions sont prises au **consensus**, il n'y a jamais eu de vote.

À l'instar du Champ Commun à Augan, on retrouve dans cette épicerie tout type de produits, avec la mise en avant de produits locaux.

L'enjeu est de **faire vivre l'épicerie**, avec des personnes qui viennent faire leurs courses mais qui s'impliquent également dans le fonctionnement, l'entretien et la gestion du magasin.

**« Si on n'implique pas les habitant·e·s, ça risque de ne pas fonctionner. Il faut que ce soit un projet par et pour les habitant·e·s. Ainsi, ils peuvent choisir leurs produits, puis venir les acheter à l'épicerie. »**

Agnès Le Lay



## Focus sur des prises de décisions différentes

Aux **P'tits Clubs**, chaque cercle a des décisions à prendre. À tour de rôle, chacun·e émet son avis et réagit à la proposition émise. Chacun·e peut objecter cette proposition et la bonifier. Ce processus de prise de décision est très formalisé et les prises de décisions sont rapides.

Au sein de la **Ressourcerie de Questembert**, une réunion est organisée une fois par mois en présence de tous les adhérents et bénévoles de l'association. Les prises de décisions se font selon le principe 1 personne = 1 voix. **Chacun·e émet un avis et les décisions sont prises par consentement.** Le Conseil d'Administration garde toutefois **un droit de contrôle** sur les aspects budgétaires et sur le respect des valeurs de l'association.

## Regards de structures qui accompagnent les changements de gouvernance dans les associations et les entreprises coopératives



Frédérique  
Griffon,  
directrice du  
CDOS 56

Le CDOS 56 (*Comité Départemental Olympique et Sportif du Morbihan*) anime le **CRIB** (*Centre de Ressources et d'Informations des Bénévoles*) qui a pour missions de conseiller, orienter et informer les bénévoles associatifs de tous les secteurs d'activités.



Sylvie Muniglia,  
co-fondatrice  
associée de la  
**Manufacture  
Coopérative**  
La Manufacture

Coopérative est une coopérative de recherche-action dédiée à la coopération. Elle accompagne les collectifs et les coopératives sur les questions de gouvernance et de coopération.



Laurianne  
Fleury, chargée  
d'accompagne-  
ment du pôle  
**ESS du Pays de  
Vannes**

Le pôle accueille, informe et oriente les porteur-euse-s de projets et structures ESS.

### Bien définir le projet collectif

« Il permet de donner de la lisibilité sur le comment, le pourquoi et avec qui. Il est important de réinterroger régulièrement le projet pour amener avec soi le plus possible les membres de l'association. »

Frédérique Griffon

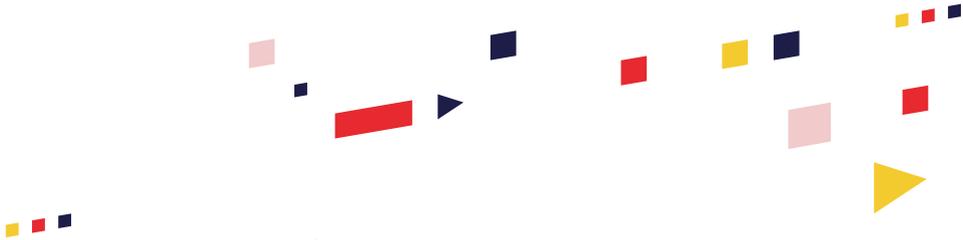
« Le projet est le ciment fondateur : il est important de pouvoir définir l'intérêt collectif à être ensemble. Cela permet de ramener les énergies lorsqu'il y a des doutes et des peurs. »

Sylvie Muniglia

### Avoir confiance dans le collectif

« Une gouvernance partagée, ce n'est pas prendre toutes les décisions ensemble. Il y a une confiance qui permet une prise d'autonomie dans la décision et l'action. »

Agnès Le Lay



Y consacrer du temps

**« Avoir une gouvernance partagée demande du temps et de l'énergie. Il faut parfois arbitrer entre temps, démocratie, efficacité, régulation et moyens que les structures arrivent à mobiliser. »**

Sylvie Muniglia

Être individuellement  
et collectivement prêt·e·s  
au changement

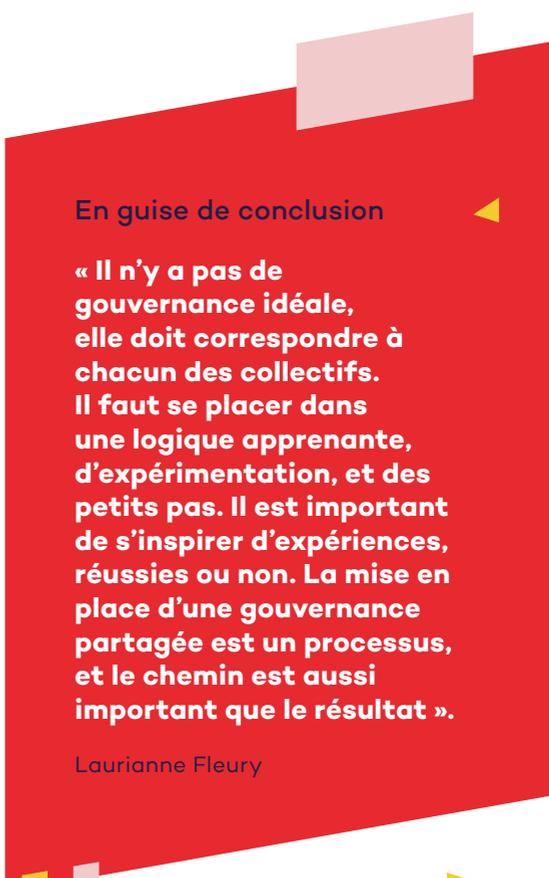
**« La collégialité ne protège pas de tout ».**

Frédérique Griffon

**« La gouvernance partagée peut répondre à une quête de sens chez certain·e·s salarié·e·s et peut être gage de fidélisation de ses salarié·e·s. »**

Laurianne Fleury

En guise de conclusion



**« Il n'y a pas de gouvernance idéale, elle doit correspondre à chacun des collectifs. Il faut se placer dans une logique apprenante, d'expérimentation, et des petits pas. Il est important de s'inspirer d'expériences, réussies ou non. La mise en place d'une gouvernance partagée est un processus, et le chemin est aussi important que le résultat ».**

Laurianne Fleury



**LES**  
**GOUVERNAIS**  
CHANGEONS LES RÈGLES DU JEU COLLECTIF

[WWW.POLE-ESS-PAYSDEVANNES.FR](http://WWW.POLE-ESS-PAYSDEVANNES.FR)  
[CONTACT@POLE-ESS-PAYSDEVANNES.FR](mailto:CONTACT@POLE-ESS-PAYSDEVANNES.FR)