

TRANSFORMATIONS DE GOUVERNANCE :

État des lieux des pratiques et des enjeux pour les organisations de l'ESS

Certaines étapes dans la vie d'une organisation de l'économie sociale et solidaire (création, développement, transmission...), des facteurs déclencheurs, des motivations spécifiques, conduisent les structures à faire évoluer leurs modalités de gouvernance.

C'est pour les soutenir et les accompagner dans ces phases de transformation souvent charnières que les pôles de développement de l'ESS des Pays de Brest, Vannes, Rennes, Ouest Côtes d'Armor et la Cress Bretagne déploient en 2022-2023 une expérimentation régionale et locale : Les Gouvernails – changeons les règles du jeu collectif.

Une première phase de diagnostic a permis de préciser les enjeux et besoins des structures.

L'ENQUÊTE EN BREF

62%
des structures

situent les pratiques de gouvernance de leur organisation comme **plutôt démocratiques.**

Les besoins prioritaires dépendent de :

- l'ancienneté de la structure
- son caractère employeuse/non employeuse

3 enjeux prioritaires pour les structures

- + Implication et mobilisation des membres et parties prenantes
- + Répartition des rôles et des pouvoirs
- + Adaptation au développement d'activité, à de nouvelles orientations stratégiques



Les organisations employeuses et jeunes (- de 3 ans d'existence) sont globalement plus satisfaites de leurs pratiques de gouvernance que les autres.

GOUVERNANCE de quoi parle-t-on ?

Par gouvernance, on entend la manière dont le pouvoir est organisé et exercé dans une organisation, c'est-à-dire l'ensemble des règles et des mécanismes formels et informels qui structurent les prises de décision et leur mise en œuvre.

UN ÉTAT DES LIEUX EN DEUX ÉTAPES

2022 **Février** **Juin** **Septembre**

1 • Etude exploratoire régionale **2 • Diagnostics territoriaux** Pays de Vannes, Brest, Guingamp



REVUE DE LITTÉRATURE



29 ENTRETIENS INDIVIDUELS



1 ENQUÊTE EN LIGNE
50 RÉPONDANT-ES



RETOURS D'EXPÉRIENCES
d'acteurs de l'accompagnement



57 ASSOCIATIONS
11 COOPÉRATIVES
5 AUTRES STATUTS



53 structures employeuses
20 structures non employeuses

QUELQUES CONSTATS GÉNÉRAUX

GOUVERNANCE = SUJET COMPLEXE

Elle impacte et est impactée par toutes les dimensions de l'entreprise. C'est un sujet sensible, car touchant à la répartition des pouvoirs. Laborder, en interne ou en externe, n'est pas toujours évident.

UNE RÉFLEXION PERSONNALISÉE PLUS PERTINENTE

Les secteurs d'activité, la taille des structures et les statuts juridiques ont une influence sur les enjeux et les possibilités d'évolution de la gouvernance. Face à la diversité des structures de l'ESS, une approche globale n'est pas adaptée.

LA GOUVERNANCE PASSE SOUVENT AU SECOND PLAN

Faire évoluer la gouvernance de la structure est souvent un besoin identifié, mais rarement priorisé face à l'urgence du quotidien ou d'autres enjeux.

PAS DE BUDGET DÉDIÉ POUR LA GOUVERNANCE

Lorsqu'elles se lancent dans une transformation de leur gouvernance, les structures mobilisent très rarement un budget dédié et sollicitent peu d'accompagnement extérieur (en dehors du Dispositif Local d'Accompagnement - DLA).

PEU D'ÉVALUATION

L'évaluation des transformations de la gouvernance est rare.

CRISE ET CHANGEMENT = FREIN

Les processus de transformation de gouvernance qui ont le mieux réussi sont ceux initiés hors situation de crise, dans un contexte de développement ou de restructuration de l'activité économique ou d'arrivée d'une nouvelle direction (salariée ou bénévole).

POURQUOI faire évoluer sa gouvernance ?

Les besoins identifiés par les structures peuvent se positionner à la croisée de plusieurs enjeux :



QUI est impliqué dans les processus de transformation de gouvernance ?



Directions salariée et bénévole

Elles ont des rôles centraux. Un changement de direction peut être un élément déclencheur d'une évolution de gouvernance.



Equipes salariées

Elles sont impliquées plus ou moins fortement selon les structures. Dans les coopératives, elles sont très mobilisées et peuvent être à l'initiative du changement.



Autres parties prenantes

Elles sont consultées ou associées dans une moindre mesure (bénévoles, usager-es, consommateur-rices, partenaires opérationnels)



Acteurs de l'accompagnement

Parmi les structures et dispositifs les plus identifiés : le DLA, l'URSCOP (Union Régionale des SCOP), des consultant-es, les pôles de développement de l'ESS, les points d'appui à la vie associative.

3 MOMENTS CLÉS DE QUESTIONNEMENT

La création de l'organisation

Ex : implication des parties prenantes, articulation d'activités multiples (dont certaines à vocation commerciale)

Les phases de développement

Ex : questionnement autour de la structuration juridique ou de l'implication des parties prenantes lors du développement d'un nouvel axe d'activité (création d'une autre entité, évolution de la structure initiale...).

Les moments de transmission

Ex : départ en retraite de la direction salariée historique, passage de relais pour une gérance en coopérative, départ programmé de la présidence bénévole (parfois fondatrice de la structure)

48% DES STRUCTURES INTERROGÉES ENVISAGENT DE FAIRE ÉVOLUER LEUR GOUVERNANCE D'ICI FIN 2023.

La motivation la plus citée est l'amélioration des processus de décision pour une plus grande démocratie interne.

COMMENT transformer une gouvernance ?

LES CLÉS DE RÉUSSITE DES PROCESSUS DE TRANSFORMATION DE GOUVERNANCE

FORMALISER

l'organisation collective interne avec des procédures partagées qui évoluent constamment.

CONFIANCE

Installer un cadre de confiance entre les différentes parties prenantes, c'est un préalable pour enclencher collectivement le changement, faciliter les échanges et la compréhension des différents points de vue. Les moments informels et les temps de convivialité sont des leviers à ne pas négliger. Si des conflits interpersonnels existent ou se déclenchent, il est préférable de les traiter de façon spécifique.

ANTICIPER

au maximum les phases de transition, en préparant notamment en amont les départs de direction, gérance ou présidence.

S'INSPIRER

des expériences d'autres structures (réussies ou non)

PERSONNES RESSOURCES

S'appuyer sur des personnes ressources et impliquées :

EN INTERNE : L'implication de plusieurs personnes au sein de la structure peut limiter les risques d'essoufflement et de désengagement dans le temps, tout en facilitant la mobilisation du collectif et la transmission des apprentissages.

EN EXTERNE :

- La présence d'un tiers extérieur peut particulièrement être bénéfique en situation de crise.
- Un suivi post-accompagnement peut faciliter la mise en place des changements imaginés dans la structure.

Y DÉDIER DU TEMPS

Comme tout projet, prévoir d'y consacrer du temps et de prioriser le chantier est nécessaire – en articulation avec l'activité quotidienne et le développement économique de la structure. Le projet s'inscrit par ailleurs dans le temps long : les changements de pratiques s'effectuent au fur et à mesure, dans une logique incrémentale.

ÊTRE PRÊT

Être individuellement et collectivement prêt·es au changement, et prévoir des moyens pour l'accompagner auprès des équipes salariées et bénévoles.

EXPÉRIMENTER

À partir d'une analyse des pratiques existantes de son organisation, identifier les objectifs du projet de transformation, les étapes pour y parvenir (dans une logique de petits pas), et la méthode de suivi et d'évaluation. À chaque organisation d'imaginer les solutions qui lui correspondent.

QUELS BESOINS DES STRUCTURES POUR SOUTENIR LEURS DÉMARCHES ?

BÉNÉFICIER D'OUTILS OU D'UN ENTRETIEN CONSEIL pour dresser un diagnostic de la situation de la structure, et être orienté vers des acteurs adéquats pour répondre à ses besoins

SE FORMER ET S'OUTILLER EN INTERNE sur la gouvernance, la communication interne, la coopération...

FAVORISER LA DIFFUSION DES CONNAISSANCES dans les structures et la mise en place d'échanges réguliers autour des enjeux de gouvernance, pour développer une logique d'organisation apprenante

FACILITER LE PARTAGE ET LES PRATIQUES entre pairs ou via la valorisation d'initiatives inspirantes

IDENTIFIER ET FACILITER L'ACCÈS À DES FINANCEMENTS pour se faire accompagner

En savoir plus :

Cress Bretagne - Anne Poterel Maisonneuve - apoterel-maisonneuve@cress-bretagne.org
Adess Pays de Brest - Raphaële Masure puis Myriam Blondy - paysdebrest@adess29.fr
E2S Pays de Vannes - Laurianne Fleury - accompagnement@pole-ess-paysdevannes.fr
Adess Ouest Côtes d'Armor - Anne Rospabé - a.rospabe@adess-ouest22.bzh
RÉSO Solidaire - Haud Le Guen - h.leguen@resosolidaire.org