

Le
MOUVEMENT
ASSOCIATIF

en partenariat avec

HEXOPÉE
Créateurs de citoyenneté

Harmonie
mutuelle
ess

WEBINAIRE

Développer le management collaboratif dans mon asso

04/07/2023 de 14h30 à 16h00

Les actions du Mouvement associatif sur les questions d'emploi sont
réalisées avec le soutien de

BANQUE des
TERRITOIRES

dg^{efp}

Harmonie
mutuelle
GROUPE vyv
AVANÇONS collectif

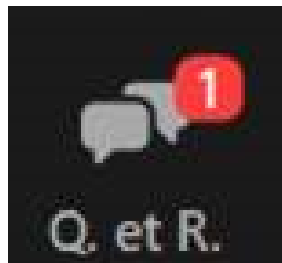
HEXOPÉE Créateurs
de citoyenneté

Choisir
l'intérêt
général

Quelques règles de modération



Pour les questions utilisez le module Q. et R.



Pour faciliter la diffusion de l'information

- ✓ Ce webinaire va être enregistré
- ✓ Si vous êtes inscrits pour recevrez l'ensemble des supports liés à ce webinaire

Pourquoi ce webinar ?

- **Double enjeu :**

- > Mettre en adéquation ses pratiques managériales avec les valeurs défendues par l'association

- > Déficit d'attractivité de l'emploi accentué par les éléments de contexte actuel

- **Plusieurs leviers** : politique salariale, renforcement des parcours professionnels, de la qualité de vie et des conditions de travail ...)

➔ **Sujet traité aujourd'hui : management horizontal**



Programme du webinar

Interventions de **Fabien Hildwein** – Maître de conférence Université de Strasbourg, **Marjolaine Matin** – directrice adjointe – Association Signe de Sens et **Nicolas Chabroux** – formateur / consultant en management – Coopérative TransfaiRH pour :

- > S'interroger sur **l'opportunité et les limites de ce type de management**
- > Echanger sur ses **conditions de mise en œuvre pour qu'il soit vraiment pertinent** pour l'association qui le développe



Penser le management horizontal

Retour de terrains et d'expérience

Fabien Hildwein – Université de Strasbourg – fabien.hildwein@gmail.com

De nombreuses tentatives de management horizontal

- Organisations de mouvements sociaux
- Coopératives
- *SCOP/SCIC*
- Co-gestion allemande

Mes terrains

1) La Barbe, groupe activiste féministe

- Dénoncer l'absence de femmes aux postes de pouvoir
- Performances spectaculaires et symboliques
- Volonté d'empuissancement des femmes

2) La Trame, accompagnements de personnes en souffrance psychique

- Refus du modèle de l'hôpital psychiatrique
- Ne pas réduire la maladie mentale à un phénomène médical
- Inclure les personnes en souffrance psychique dans les décisions et le fonctionnement de l'organisation

La Barbe, groupe activiste féministe

- Autonomisation « C'est celle qui dit qui fait »
- Vigilance aux positions de verticalité invisibles
- Temps de débriefs et de soin réciproque

La Trame, accompagnements de personnes en souffrance psychique

- Rendre la participation matériellement possible
- Valorisation de la parole
- Faire émerger et circuler la parole dans des espaces dédiés

Quels enseignements ?

- Le management horizontal suppose des changements profonds
- ...sur la structure de l'organisation
- ...dans la culture de l'organisation

Management horizontal dans les structures

- L'horizontalité ne se limite pas au vote ou à la discussion !
- Transmettre l'information, s'assurer de la compréhension
- Aménager des temps et des espaces dédiés
- Exigeant !
- Responsabilité des exécutant·e·s

La culture de l'horizontalité

- Accepter le dissensus et le chaos
- Surgissement d'idées et de personnes inattendues
- Accepter que ce soit « moins » efficace
- Les buts de l'organisation eux-mêmes peuvent être discutés
- S'autoriser des débats éthiques et pas seulement techniques



Agir au quotidien pour une société accessible et inclusive donnant sa place à chacun.

Signes de sens

Association loi 1901

Créée en 2003 et basée à Lille

Equipe de 27 personnes

150 000 utilisateurs
de nos outils par an

2 000 partenaires



Une partie de l'équipe

Notre vision



Le handicap est une **source d'innovation et de transformation** pour notre société ! Les personnes en situation de handicap sont des **éclaireurs d'une autre façon de voir le monde.**





4 programmes d'action

Elix

Elix

la langue des
signes accessible

E J A



édition
jeunesse
accessible

Edition Jeunesse

Accessible

la lecture pour tous
les enfants



Ben le Koala

le compagnon des
apprentissages du
quotidien

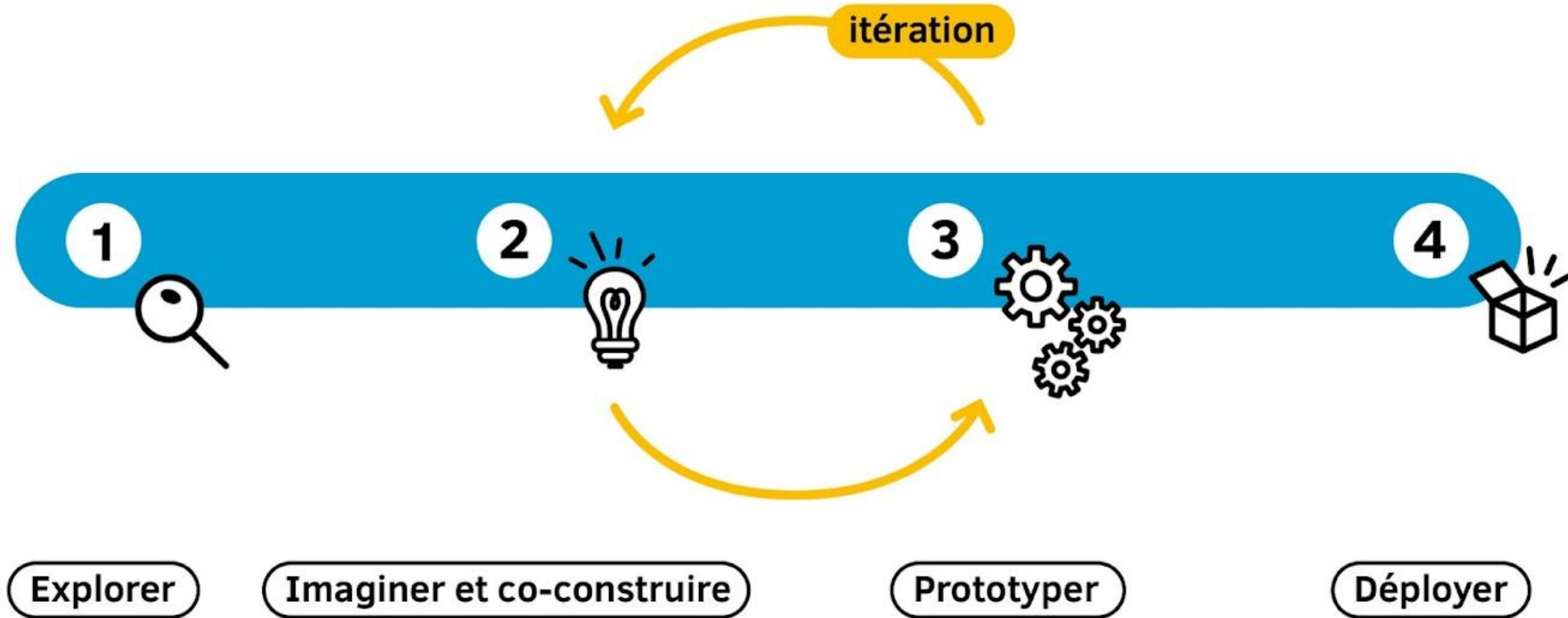


RÉCIT

le réseau Culture
Inclusive



Notre méthode : le design





Un management « naturellement » horizontal (2003-2019)

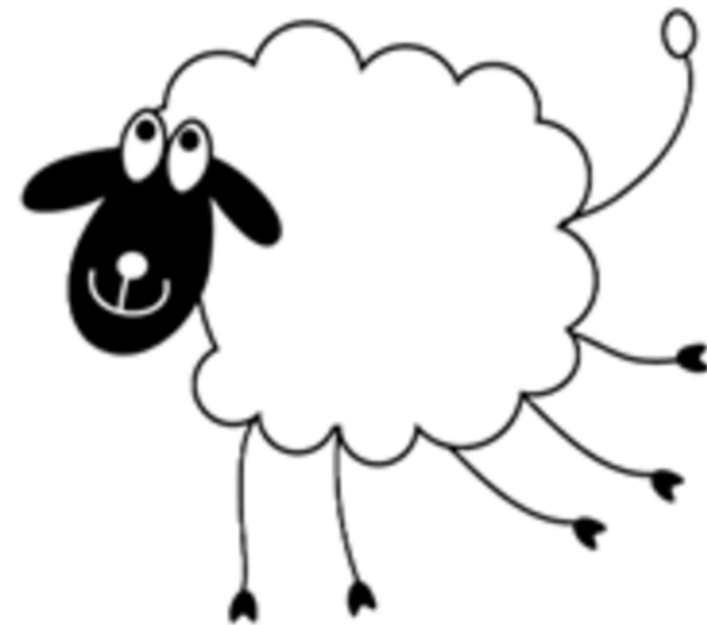
1 à 15 personnes salariées

Grande autonomie et polyvalence des équipes

Implication de tous et toutes dans le projet associatif, le fonctionnement et l'évolution de la structure (itération et amélioration continues)

Transversalité des postes

Confiance a priori





La transition (2020-2022)

15 à 25 personnes salariées

Besoin de

- Renforcer le suivi/accompagnement individuel
- Adapter et améliorer le fonctionnement interne
- Structurer et faciliter la participation

=> Design organisationnel à partir du parcours salarié





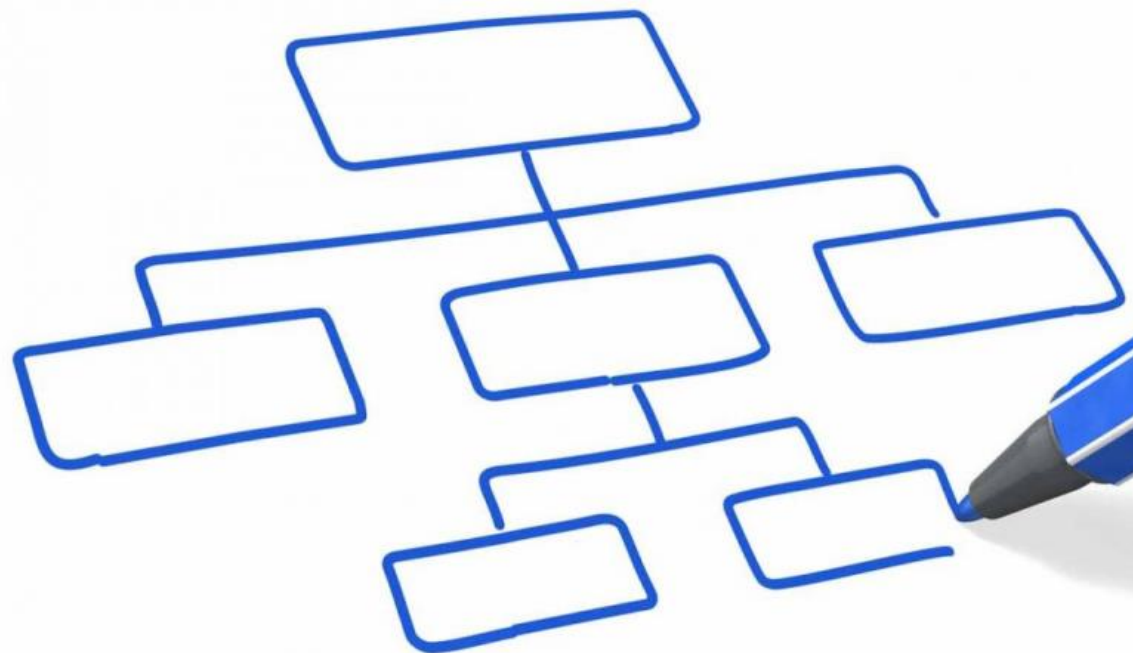
De l'horizontal au participatif (2022-2023)

Baisse de l'activité

Evolution des profils et des postes

⇒ Organigramme par pôle
Managers intermédiaires

Management participatif et responsabilisant



Et demain ???

Nicolas Chabroux – formateur / consultant en
management – Coopérative TransfaiRH



transfairh

DÉVELOPPEURS
D'ORGANISATIONS
HUMAINES



Qui sommes-nous ?



Une coopérative de conseil et formation en ressources humaines pour les structures de l'ESS

MISSION Former et conseiller les personnes et les structures de l'économie sociale et solidaire pour que leur développement se fasse conjointement au bénéfice d'une utilité sociale, grâce à des pratiques de management de ressources humaines adaptées et cohérentes avec les valeurs de l'ESS

HISTOIRE Créée en 2008, devenue SCIC en 2016, certifiée Qualiopi en 2020

EQUIPE 7 salarié.e.s, 2 cogérants, réseau de partenaires

Nos activités

Développement du management et leadership

Elaboration et mise en place de politiques de management,
Outils de management et pratiques collaboratives
Gestion de crise/conflit...

Accompagnement organisationnel

Analyse des impacts humains,
Appui au pilotage,
Appui à la mobilisation et à la
communication interne,
Prévention des risques psycho-sociaux
Accompagnement du changement...



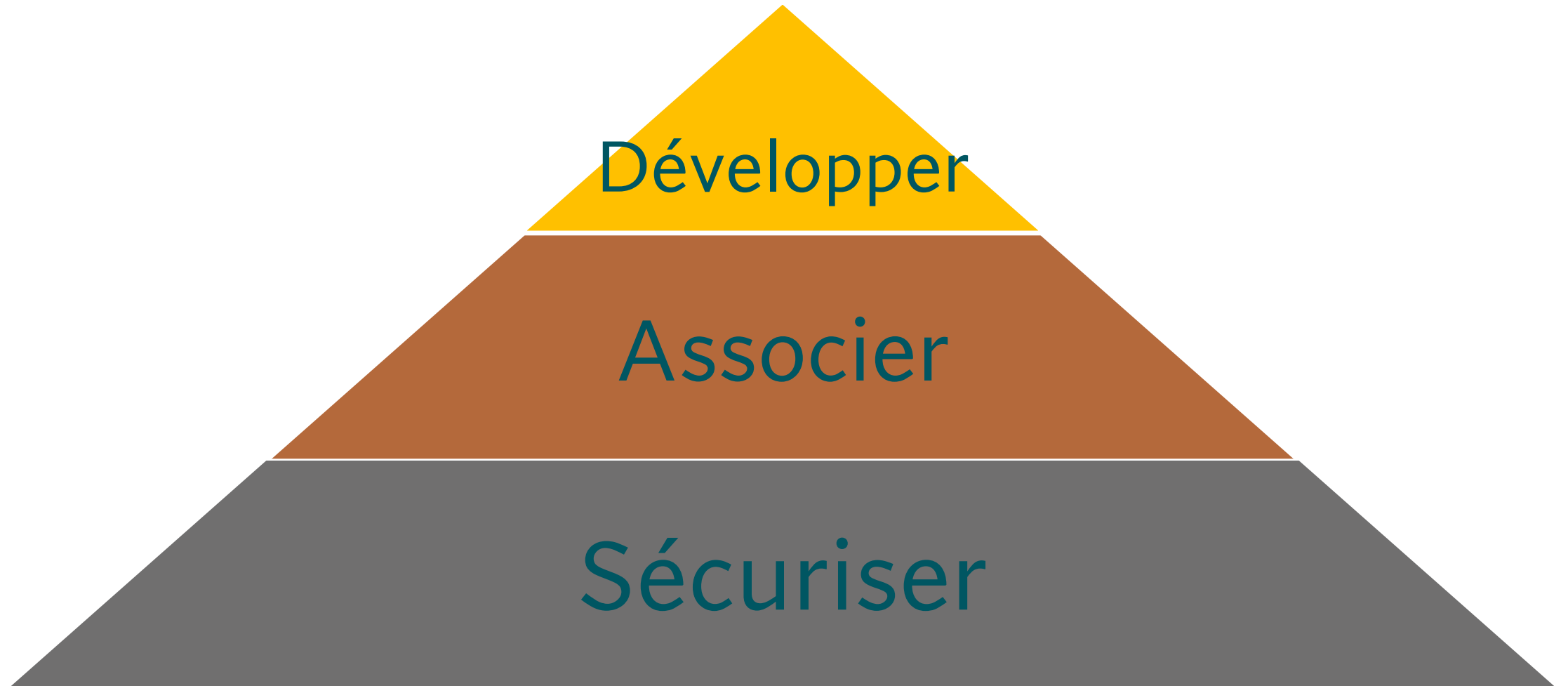
Stratégie RH

Diagnostic RH, élaboration de politiques,
Gestion des emplois et compétences
Politiques de rémunération,
Recrutement et fidélisation,
Communication interne et relations sociales
Qualité de vie au travail,
Accompagnement création CSE,
Formation égalité H/F
Conduite EP/EA...

Dynamiques professionnelles

Bilan de compétences, coaching
Appui à la recherche d'emploi
Développement personnel...

Créer les conditions :



MÉTHODE D'ANIMATION DE RÉUNION AVEC PRISE DE DÉCISION PAR CONSENTEMENT

- Le consentement part du principe que l'on est plus intelligent à plusieurs et sans se mettre en compétition.
- Le consentement ne consiste pas à s'entendre sur tout, il ne vise pas la négation des conflits d'idées ou de pouvoir.
- **Il s'agit de se mettre d'accord sur des objectifs communs, puis de façonner progressivement des propositions**
- les informations et objections sont donc synthétisées pour atteindre une décision acceptable pour chacun-e.
- Y parvenir requiert de la part de chacun-e bonne foi, participation, effort intellectuel pour chercher à comprendre les enjeux.

MÉTHODE D'ANIMATION DE RÉUNION AVEC PRISE DE DÉCISION PAR CONSENTEMENT

- La règle n° 1 de la décision par consentement est « **qui ne dit mot consent** ».
- **Si je ne consens pas**, je dois exposer en quoi la proposition peut m'empêcher de faire mon travail, et de contribuer à l'objectif commun = cela s'appelle une objection raisonnable.
- Toute personne ayant soulevé une objection raisonnable **doit être impliquée** dans la recherche d'une alternative.
- **Quelques principes d'animation** : ne parlons pas pour nous faire plaisir, ne répétons pas ce que d'autres ont déjà dit, adressons-nous à tout le groupe, non à une personne en particulier.
- **Lorsqu'un accord est trouvé, il doit être mis en œuvre sans être toujours rediscuté.**

Les rôles

Facilitateur-trice :

- Ne donne pas son avis durant toute la séance,
- Chargé-e d'aider à l'atteinte de l'objectif de la réunion
- Veille au déroulement efficace de la séance.

Secrétaire :

- Chargé-e du compte rendu écrit de la réunion

Script-e :

- Ecrit de manière visible les suggestions, les inquiétudes, les décisions sur un tableau ainsi que les références utiles.

Gardien-ne du temps :

- Fait respecter le temps de discussion convenu,
- Préviens de l'imminence de la fin de la réunion pour permettre la lecture des prises de décisions, rédiger l'ordre du jour de la suivante, nommer l'équipe d'animation et donner la parole au scrutateur/-trice

Distributeur de parole :

- Distribue la parole dans l'ordre des mains levées,
- Veille à ce que tous s'expriment
- Encourage les plus timides ou recadre les bavards

Scruteur-trice :

- Veille à la qualité des interactions, et à la confiance entre participants
- Donne ses impressions sur le fonctionnement de l'équipe à la fin de la séance, ou pendant celle-ci si une régulation est nécessaire

Des questions ?



Quelques ressources

- **Ouvrages sur le sujet :**

- *Organisons l'alternative ! Pratiques de gestion pour une transition écologique et sociale* - Amina Béji-Bécheur, Bénédicte Vidaillet et Fabien Hildwein
- *Reinventing Organizations – Vers des communautés de travail inspirées* – Frédéric Laloux

- **Articles / Outils :**

- [Le collaboratif dans l'ESS : les enseignements du Fairhlab - Transfairh | Développeurs d'organisations humaines](#)
- <https://universite-du-nous.org/gouvernance-partagee-ressources#fiche%22>

- **Formations:**

- Via Hexopée : <https://adoes.fr/formations/>



Merci pour votre écoute !

