

# ENTREPRISES DURABLES ACTE III

METTRE EN PRATIQUE UNE  
GOUVERNANCE PARTAGÉE

**Mercredi 13 octobre 2021**  
**Maison de Quartier Jaman 8 – Clarens**  
Conférences | Ateliers | Témoignages

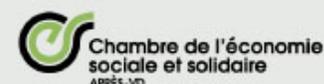
Plus d'infos & inscriptions : [promove.ch/entreprisesdurables](https://promove.ch/entreprisesdurables)

Co-organisé par



VILLE DE  
LA TOUR  
DE PEILZ

*promove*  
RIVIÈRE-LAVALX



# M. Alexandre Burnand

## Membre du Comité de la Chambre

## de l'économie sociale et solidaire Après-VD

Co-organisé par



VILLE DE  
LA TOUR  
DE PEILZ

promove  
RIVIÈRE-LAVAL

 Chambre de l'économie  
sociale et solidaire  
APRÈS-VD

# Mme Irina Gote

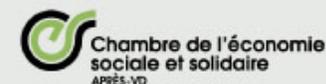
## Conseillère municipale de la Commune de Montreux

Co-organisé par



VILLE DE  
LA TOUR  
DE PEILZ

promove  
RIVIÈRE-LAVAL



# M. Bernard Schmid

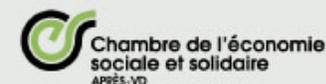
## Directeur de Promove, Promotion économique de la région Riviera-Lavaux

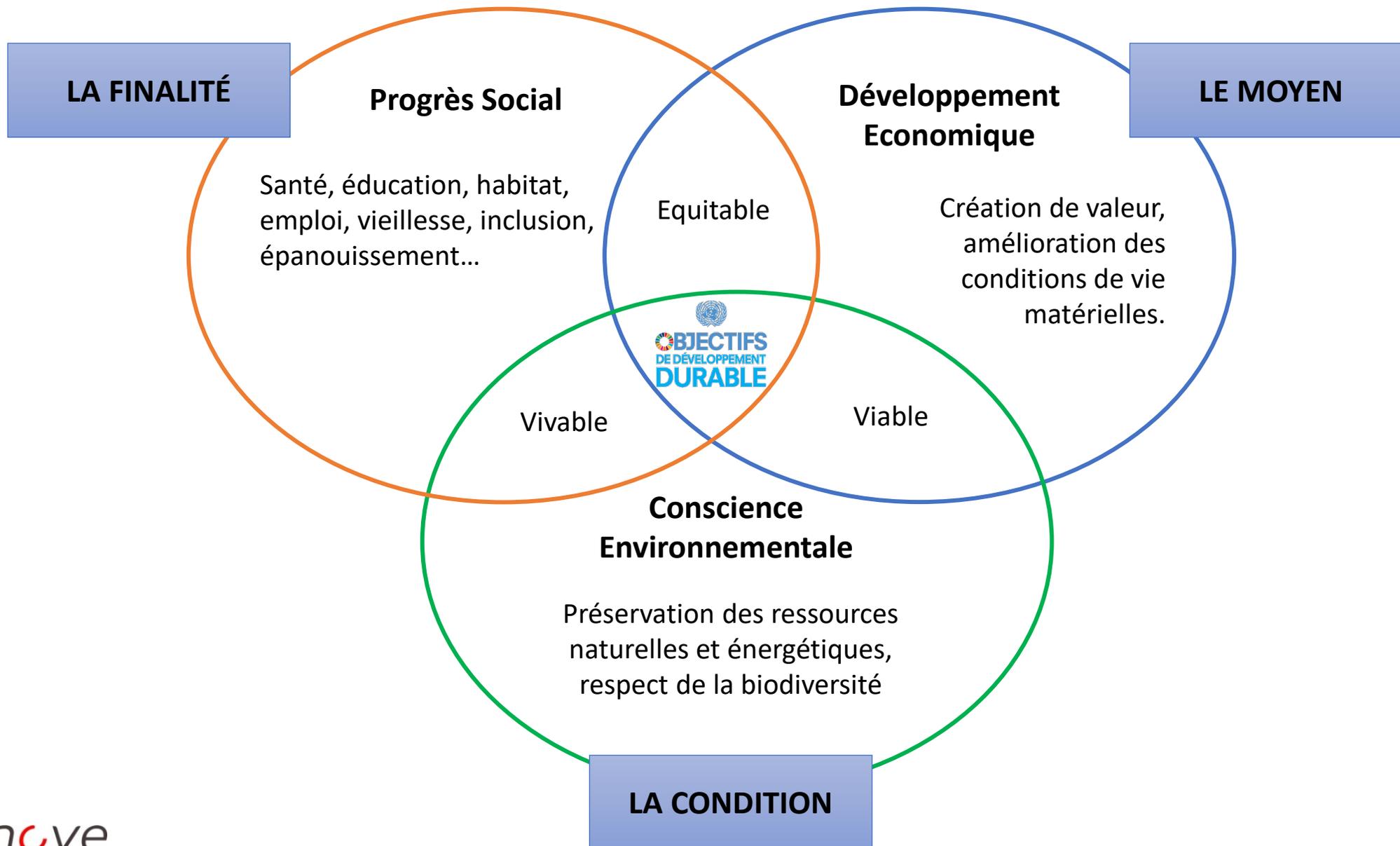
Co-organisé par



VILLE DE  
LA TOUR  
DE PEILZ

*promove*  
RIVIERA-LAVALUX





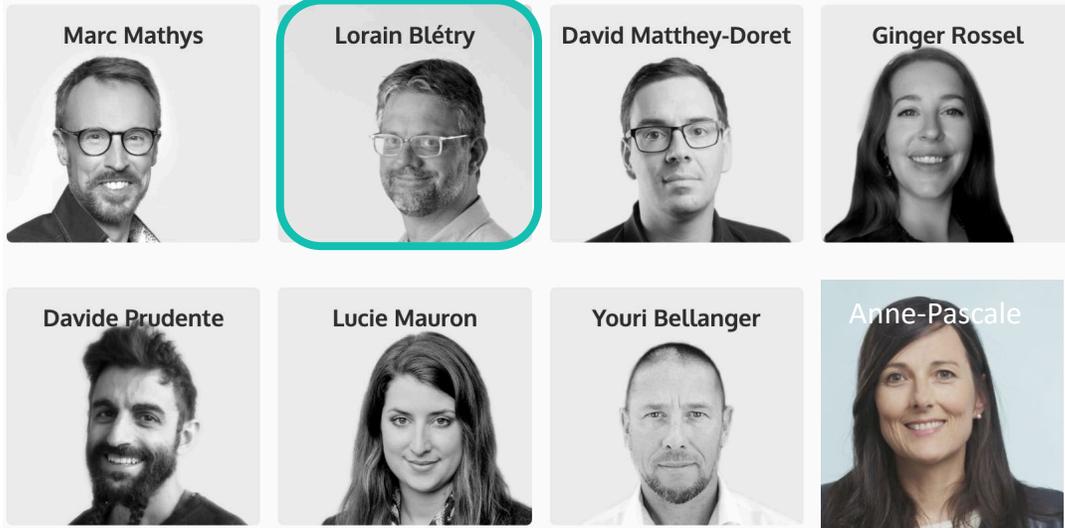
### Conférence

« Introduction du concept des organisations distribuées »

M. Lorain Blétry, coach, formateur et consultant chez Paradigm21



# Notre équipe



VOTRE  
RÉFÉRENT

## « Libérer les structures en structurant les libertés »

Nous contribuons à la transformation sociétale et environnementale en accompagnant les organisations vers un nouveau paradigme, basé sur une culture agile, l'intelligence collective et une performance globale durable.

3 valeurs fondatrices : Bienveillance, Authenticité, Intégrité

[www.paradigm21.ch](http://www.paradigm21.ch)

# Le contexte des organisations du 21<sup>ème</sup> siècle



« Les organisations n'échouent pas parce qu'elles font **faux**, mais parce qu'elles continuent de faire ce qui **était juste** pendant trop longtemps. »



# Enjeux actuels: un monde VICA

- Constats généraux (société, économie, vision du monde, etc.)



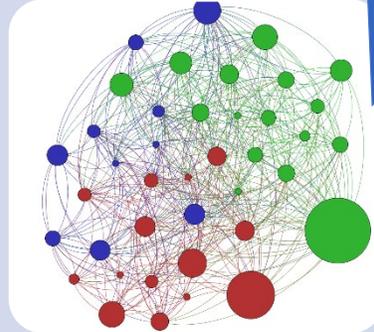
## VOLATILE

- Instabilité
- Changements fréquents
- Exigences



## INCERTAIN

- Imprévisibilité
- Incertitude évolution environnement



## COMPLEXE

- Environnement organique et dynamique
- Multifactoriel



## AMBIGU

- Interprétation
- Pas d'évidence
- Contradictions



# ***Quelque chose ne tourne plus rond dans nos organisations...***

- Réalité actuelle des organisations, des équipes, des collaborateurs et des leaders

Réunions difficiles

*Manque d'engagement*

Flou dans les rôles et les responsabilités

Bureaucratie

**Manque de cohésion**

Trop d'ego

**Stress**

Difficultés avec le changement

Peurs

Perte de sens

**Surcharge**

**Problème de communication**

Rigidité

*Pas d'alignement avec la vision...quand elle existe!*

Course permanente / pression

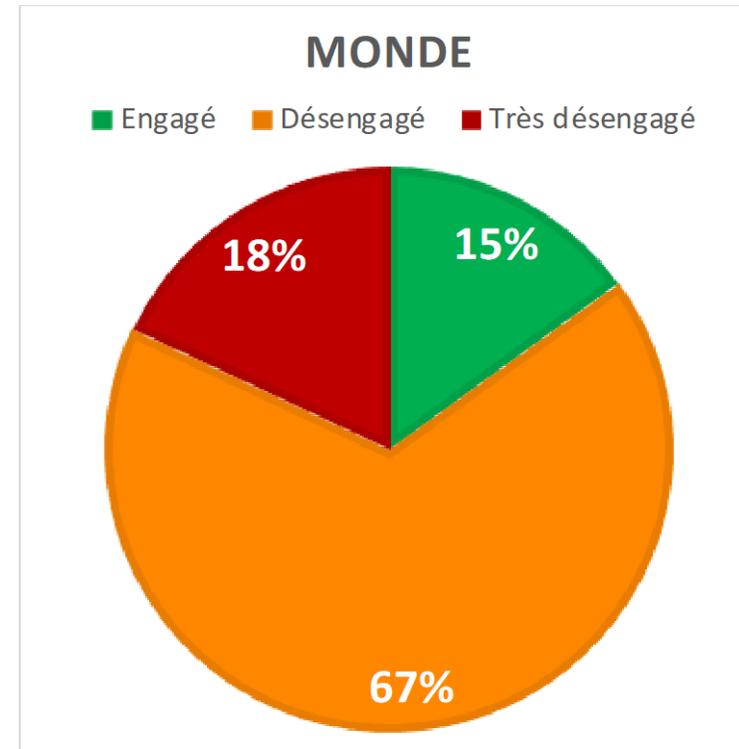
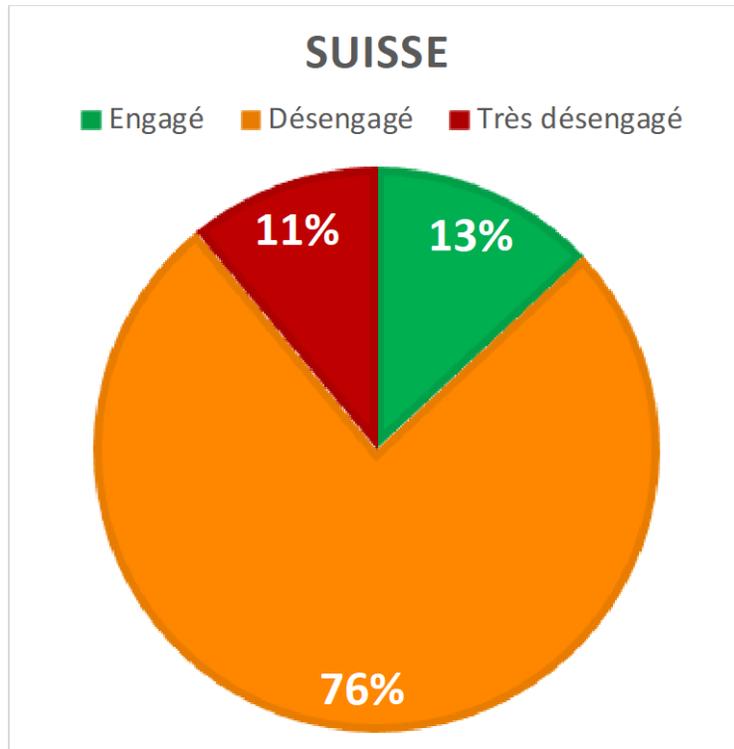
**Flux incessants (email, réunions, etc.)**

Fatigue

**Entreprise = machine à rendement**



# Engagement des collaborateurs



Source: Gallup



# Le contexte global

- Volatilité
- Incertitude
- Complexité
- Ambiguïté



- Être actif
- Autonome
- Sens

# Accélération des cycles



L'organisation a besoin de

- Agilité
- Collaboration
- Intelligence collective

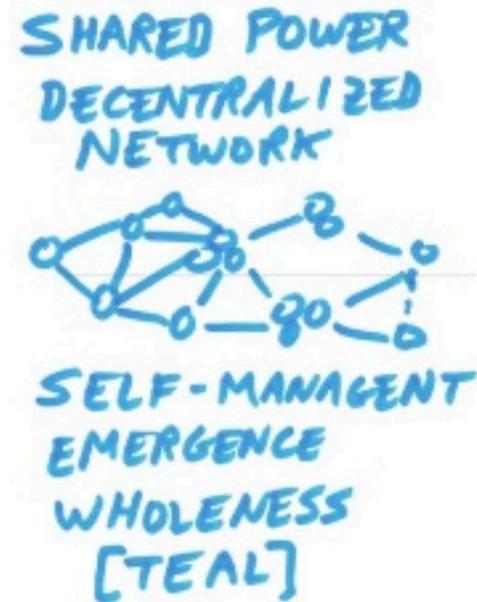
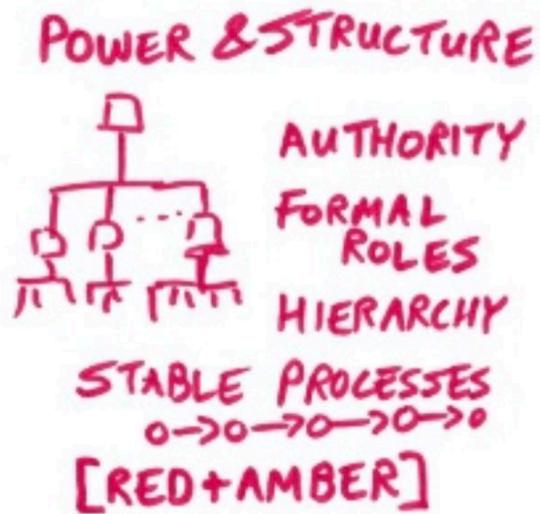
Les **individus** ont besoin de

- Equilibre
- Sens
- Reconnaissance

# Vers un nouveau paradigme organisationnel ?

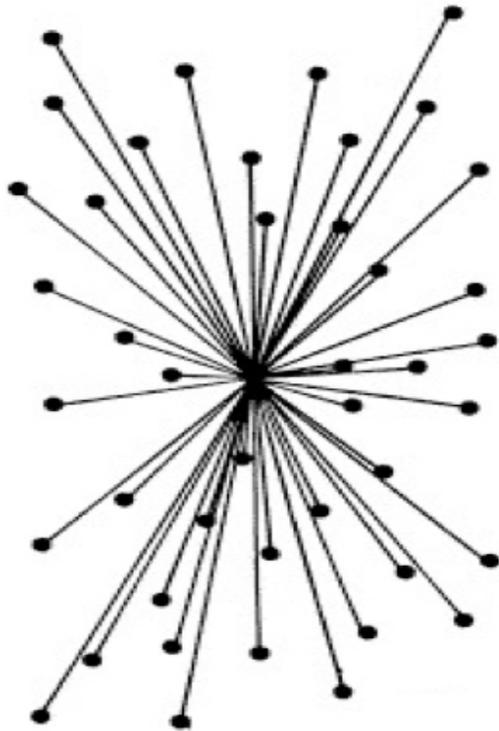


# Quatre paradigmes qui coexistent

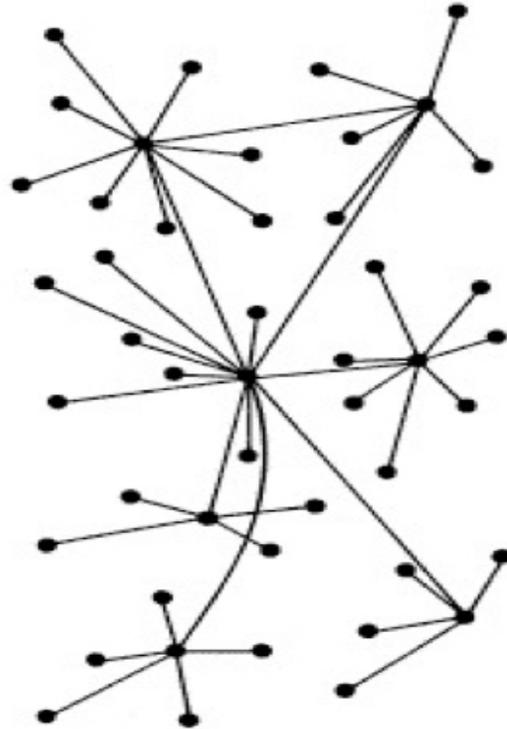




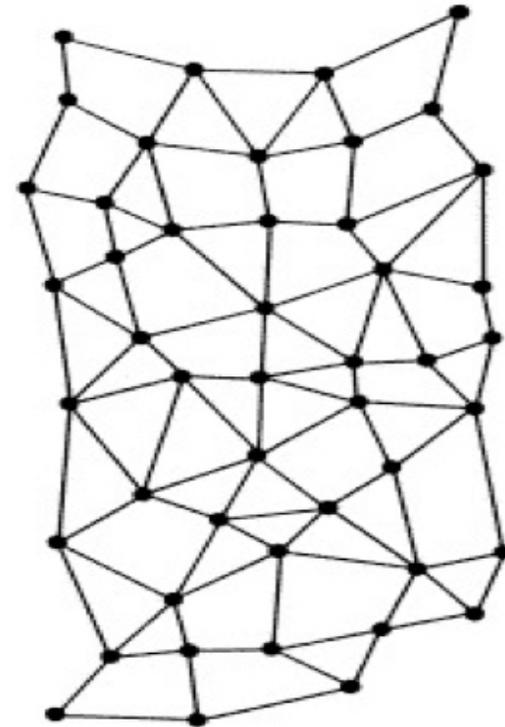
# De centralisé à distribué



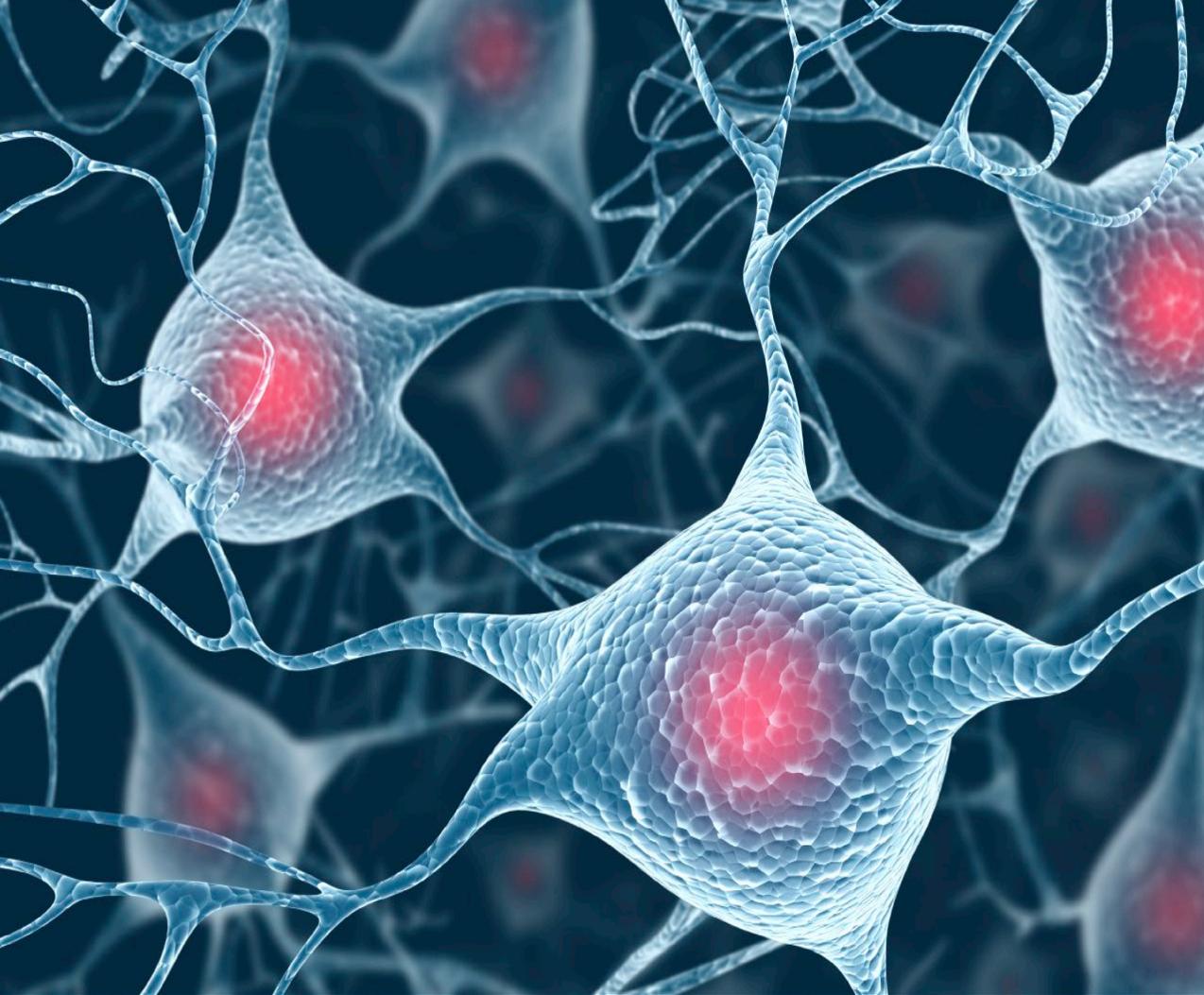
Centralisée  
XX<sup>ème</sup> siècle



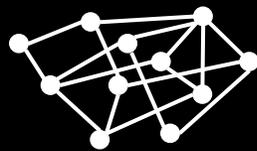
Décentralisée  
fin XX<sup>ème</sup> / début XXI<sup>ème</sup>



Distribuée  
XXI<sup>ème</sup> siècle



COMPLEXITÉ ÉLEVÉE



COMPLEXITÉ FAIBLE



# Qu'est-ce qu'une organisation « distribuée » ?

Et quel mode de gouvernance ?



# Quelques idées reçues

Une organisation distribuée, c'est ...

**Un  
changement  
structurel**

**Pas  
seulement !**

**Un mode  
d'organisation  
horizontal**

**Faux !**

**Compliqué**

**Pas tant  
que ça...**



# Définition

## GOVERNANCE

Le système formé par l'ensemble des processus, réglementation, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

- Qui fait quoi ?
- Qui décide quoi ?

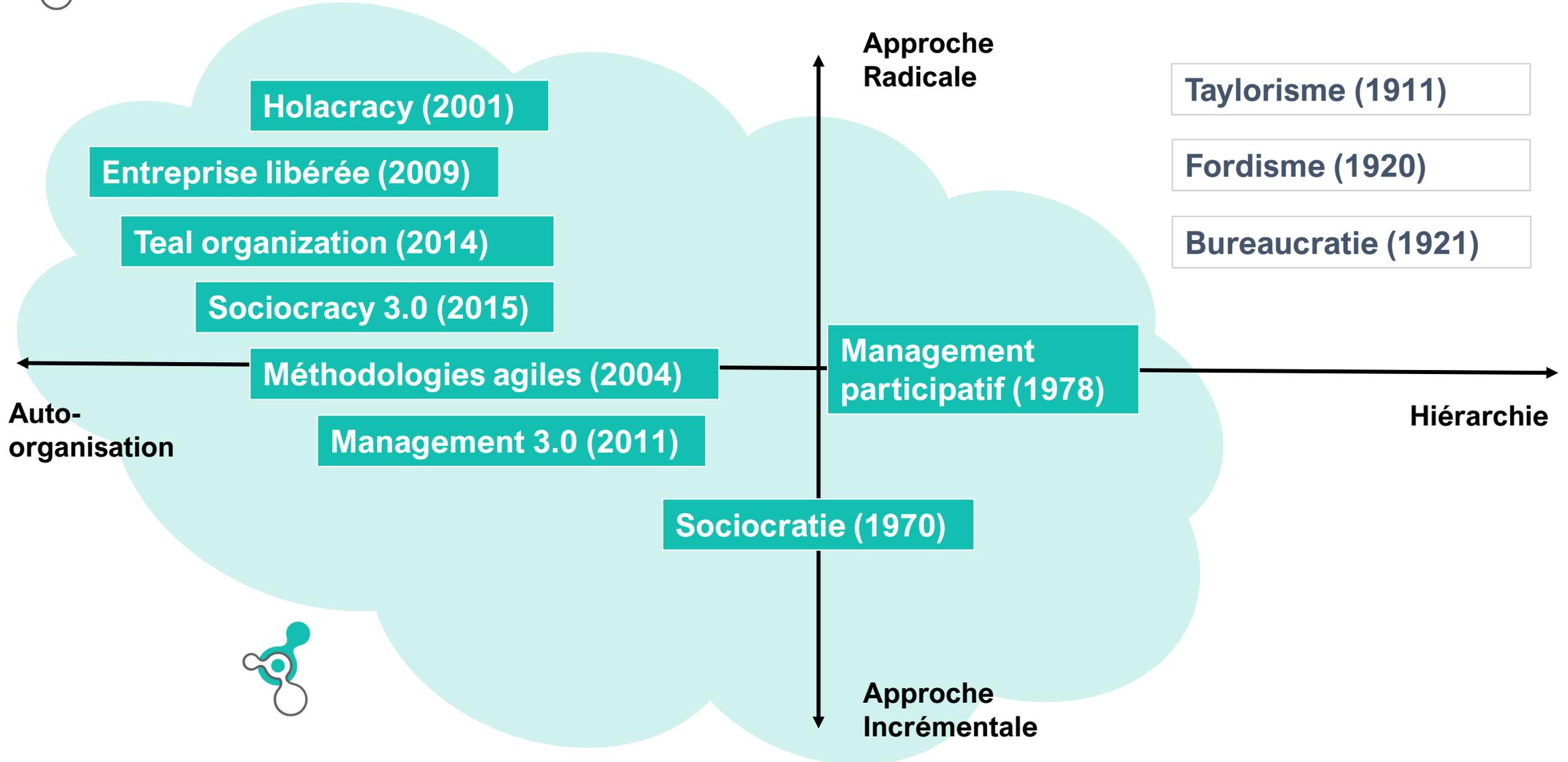
## *ORGANISATION (À AUTORITÉ ET LEADERSHIP) DISTRIBUÉ(E)*

L'autorité vient de la reconnaissance des autres et n'est pas le pouvoir

Elle est distribuée si chacun devient son propre leader dans son périmètre d'activité (vs. autorité centralisée ou partagée)



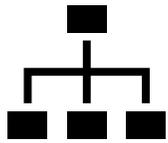
# Histoire des modèles





# Evolution vers l'auto-organisation

## ORGANISATION CENTRALISÉE



### MANAGEMENT HIERARCHIQUE

Organisation fondée sur un management directif avec un pouvoir qui peut être délégué aux niveaux inférieurs.

**Mode de fonctionnement:**  
Principe de **subordination**.

## ORGANISATION DÉCENTRALISÉE



### MANAGEMENT PARTICIPATIF

Susciter l'engagement et la prise d'initiative des équipes en les responsabilisant et en les intégrant dans la prise des décisions.

**Mode de fonctionnement**  
Principe de **décentralisation** de l'autorité.

## ORGANISATION DISTRIBUÉE



### PRINCIPE DE L'AUTO-ORGANISATION

Une tendance, tant au niveau des processus physiques ou des organismes vivants, que des systèmes sociaux, à s'organiser d'eux-mêmes.

**Mode de fonctionnement**  
Principe de **subsidiarité**  
(responsabilité par le niveau d'autorité le plus bas possible).

# Processus à réinventer

Structure organisationnelle

Prise de décision

Circulation de l'information

Fonctions support

Réunions

Gestion de projets

Investissements

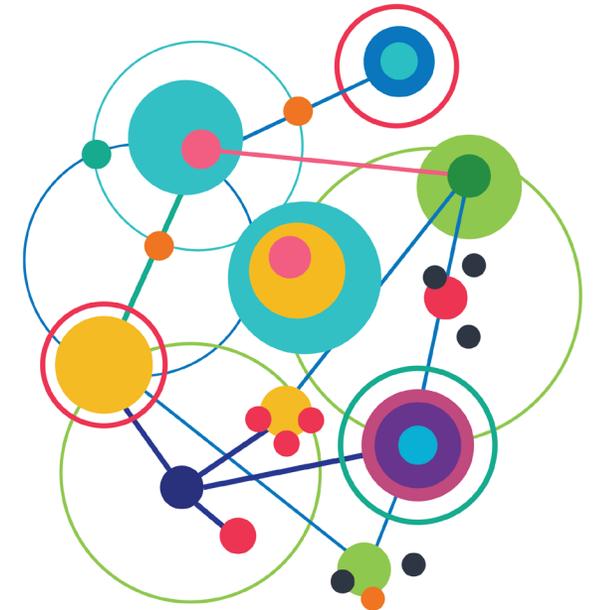
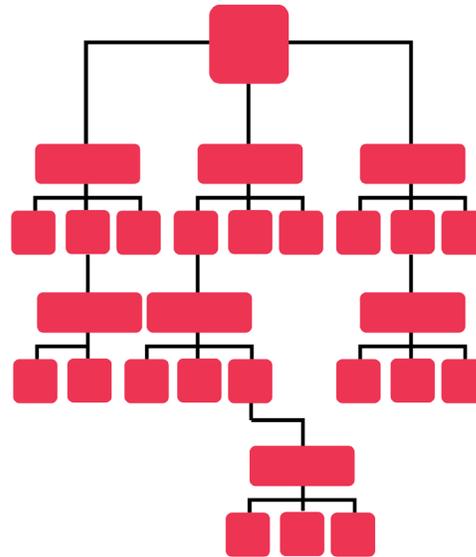
Titres

Gestion de la performance

Salaires et incitations

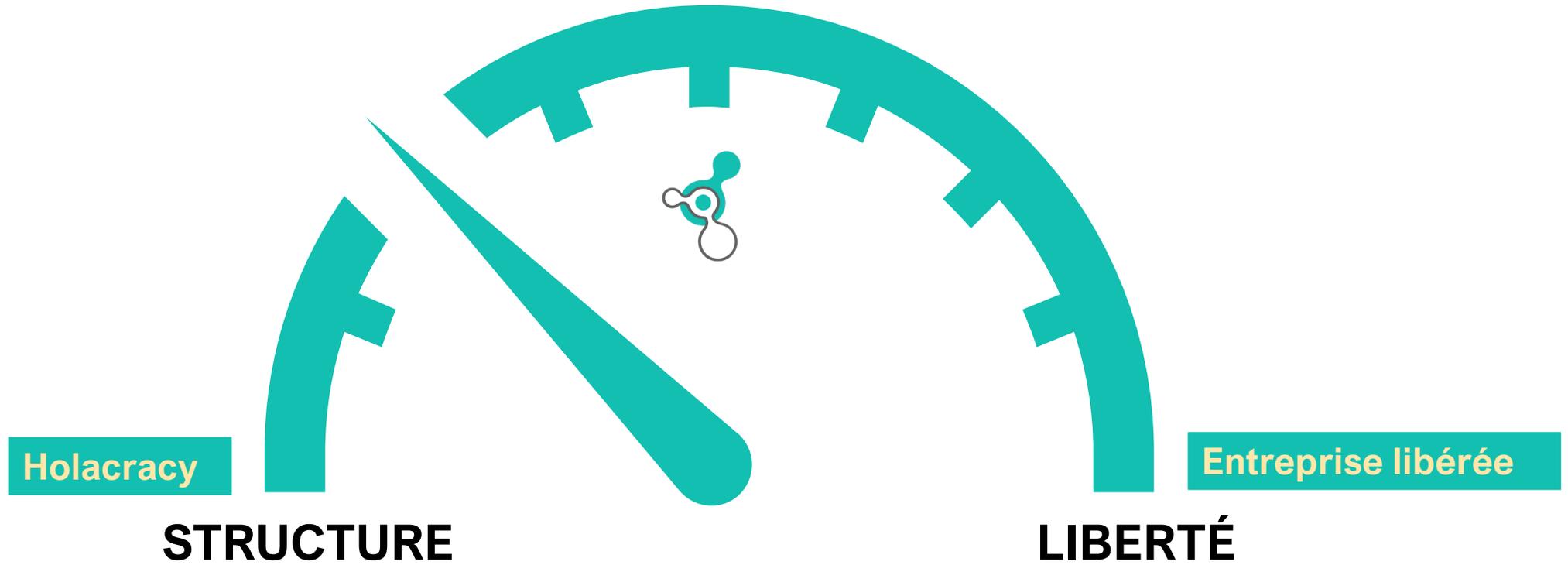
Licenciements

Gestion de crise et de conflits





# Spectre culturel



« Libérer les structures en structurant les libertés »

# Merci !



**Lorain Blétry**  
[lorain@paradigm21.ch](mailto:lorain@paradigm21.ch)  
+41 78 880 57 63

### Conférence

« Pourquoi la distribution du pouvoir est-elle devenue une évidence? »

M. Christophe Barman, co-fondateur de Loyco

«Changer le monde avec de belles aventures humaines»



**Mais c'est qui Loyco?**



Une organisation dédiée aux organisations, mais centrée sur l'humain, qui a atteint 15 mio. de CA et 110 Loycomates en 8 ans, sans force de vente, ni hiérarchie.



# Loyco

## EN QUELQUES CHIFFRES



**110**

Loycomates



**15**

mio CHF



**4.63/5**

Note moyenne de satisfaction  
client



**57%**

de femmes  
Loycomates



**> 600**

Clients  
entreprise



**102.2**

points  
3<sup>ème</sup> certification BCorp

# Les services Loyco

## CE QUE NOUS FAISONS



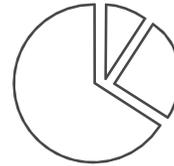
### ASSURANCES

- 1) Personnes / prévoyance
- 2) Patrimoine / choses
- 3) Transport / fine art
- 4) Risques spéciaux
- 5) Appel d'offre marché public
- 6) Programmes internationaux



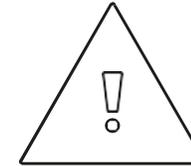
### RESSOURCES HUMAINES

- 1) Absences
- 2) Salaires
- 3) Admin RH
- 4) Temps de travail
- 5) Talents



### COMPTABILITÉ & FISCALITÉ

- 1) Comptabilité
- 2) Fiscalité
- 3) Création société
- 4) Gestion société



### RISK MANAGEMENT

- 1) Entreprise
- 2) Humain



### MARKETING

- 1) Stratégie
- 2) Contenus créatifs
- 3) Web marketing
- 4) Community management

### CONSULTING

- 1) Marchés publics
- 2) Gouvernance agile
- 3) Digitalisation
- 4) Développement durable

**Un monde qui change**



**Crise climatique**



NOUS N'AVONS  
PAS DE PLANÈTE B

RESPECT  
T'es PLUS  
BONNE  
SANS Carbone

ON VEUT  
UN  
AVENIR  
!

SAVEZ LA  
PLANÈTE

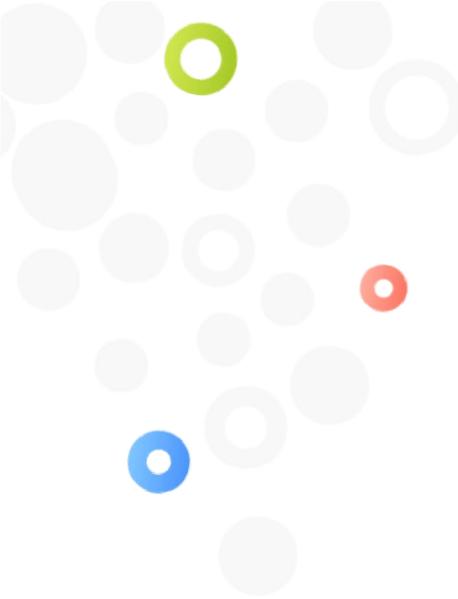
FAITES FONDRE  
MON  
PAS MA PLANÈTE

Humains dérobotisés

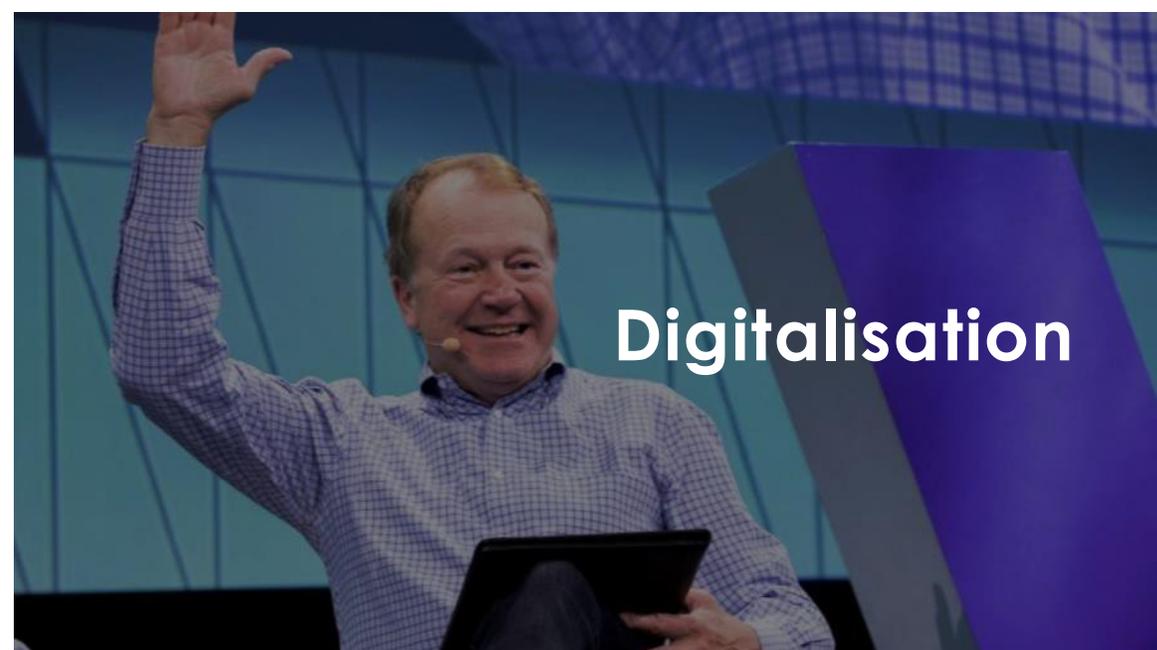
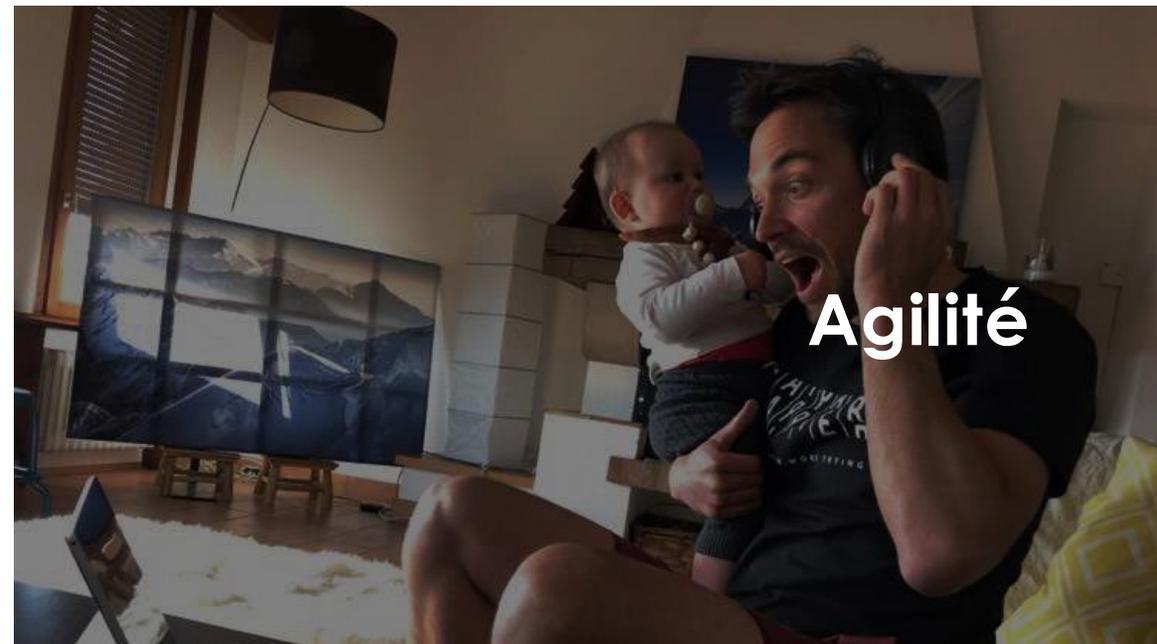


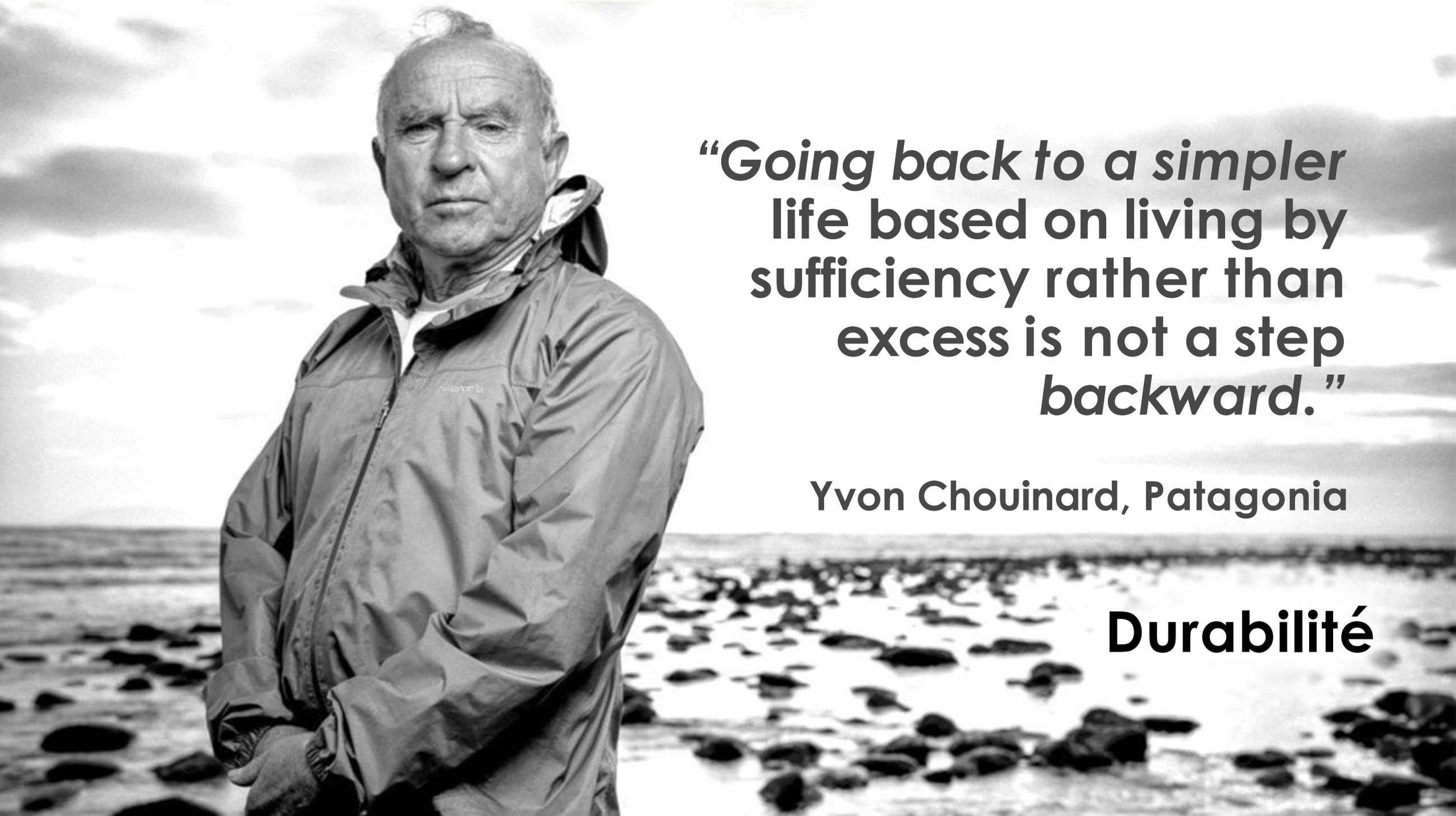
**Robots Humanisés**

**Des entreprises qui  
n'ont plus le choix...**



**Une nouvelle  
ère pour les  
entreprises**





***“Going back to a simpler life based on living by sufficiency rather than excess is not a step backward.”***

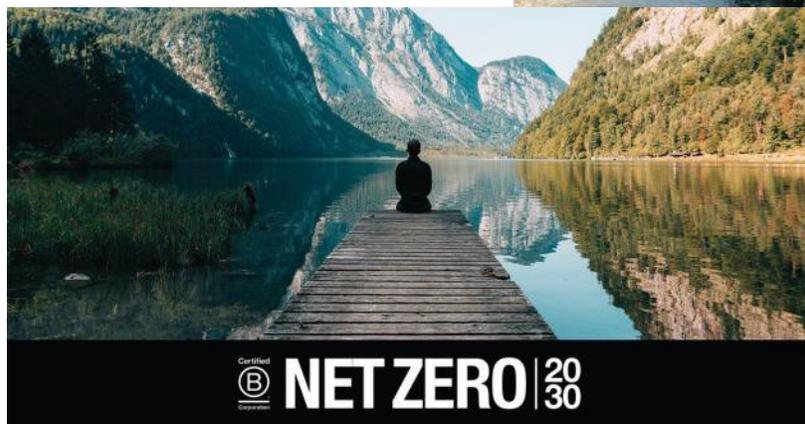
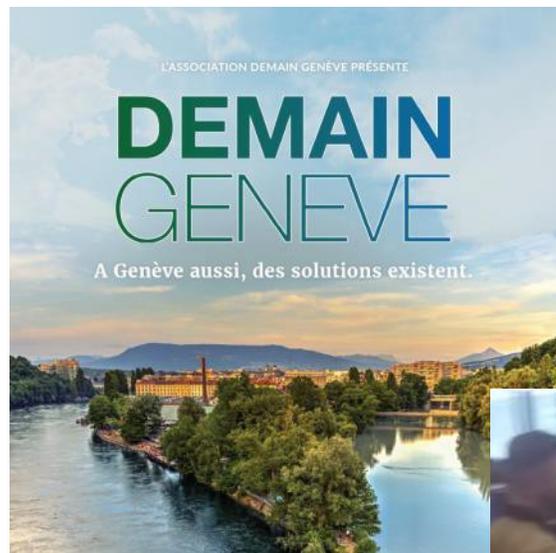
**Yvon Chouinard, Patagonia**

**Durabilité**



# IDDéA

IDEES DE DEVELOPPEMENT  
DURABLE POUR LES  
ENTREPRISES D'AVENIR



Certified  
**B**  
NET ZERO | 2030

100% LOCAL  
ISABELETTE FERNANDES & GREGORY CHOL  
ANDRÉ GRIGS JEAN IMARIS ACHREMANIS JONATHAN  
KEVIN QUELLE MICKAËLE SION ERIC OSTERM  
NEVE.ORG



A photograph of John Chambers, CEO of Cisco Systems, speaking on a stage. He is wearing a blue and white checkered button-down shirt and has a small microphone clipped to his lapel. His right hand is raised in the air, palm facing forward. He is holding a black tablet or laptop in his left hand. The background is a blue wall with a white grid pattern. The text is overlaid on the right side of the image.

***“At least 40% of all businesses will die in the next 10 years... if they don’t figure out how to change their entire company to accommodate new technologies.”***

**John Chambers, Cisco System**

**Digitalisation**

## Numérisation du travail

# La moitié des salariés auront besoin d'une réorientation

**Quelque 85 millions de postes disparaîtront dans le monde d'ici à 2025, selon une étude. Mais 97 millions pourraient être créés.**

Olivier Wurlod

## Professions en hausse et en baisse d'ici à 2025

1	Analyste data	1	Secrétaire
2	Spécialiste en intelligence artificielle	2	Chef de secrétariat
3	Spécialiste en big data	3	Comptable
4	Spécialiste en marketing digital	4	Auditeur
5	Automaticien	5	Ouvrier en usine
6	Manager en développement 	6	Responsable administratif
7	Manager en digitalisation	7	Responsable clientèle
8	Spécialiste en sécurité IT	8	Chef opérateur
9	Codeur informatique	9	Réparateur
10	Spécialiste internet des objets	10	Responsable en inventaire

O. CHIACCHIARI SOURCE: WEF 2020

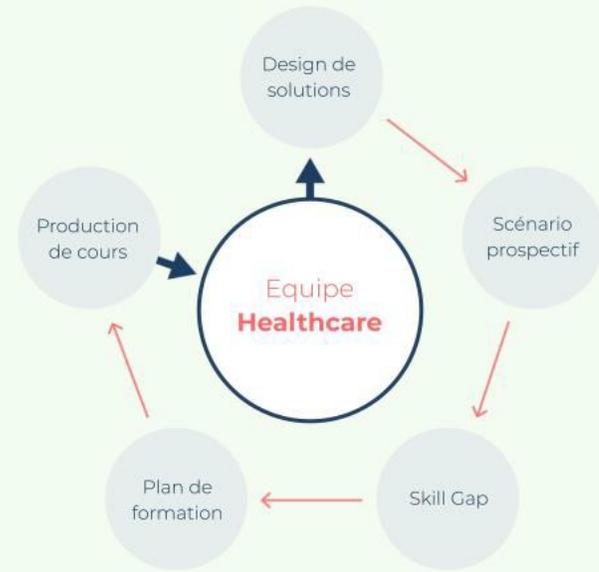
tefois que ces transitions ne seront réussies qu'avec un soutien des pouvoirs publics. «Il s'agira notamment de renforcer les filets de sécurité pour les travailleurs déplacés et de créer des incitations aux investissements dans les marchés et les emplois de demain.»

À cela s'ajoute un troisième niveau essentiel: l'éducation. Lors d'une journée consacrée aux défis posés par l'intelligence artificielle en 2018, la conservatrice et responsable des arts au CERN, Monica Bello, précisait déjà qu'il faudra favoriser «des

delait toutefois que, parmi ces

Source: Tribune de Genève, 22.10 (étude: WEF)

# Projet **Reskilling** by **loyco**



A man with a baby on his back is sitting on a sofa in a living room. He is wearing a black t-shirt and has a surprised or excited expression on his face. He is holding a headset to his ear with his right hand and giving a thumbs-up with his left hand. The room has a large window with blinds, a black lampshade hanging from the ceiling, and a white rug on the floor. The text is overlaid on the left side of the image.

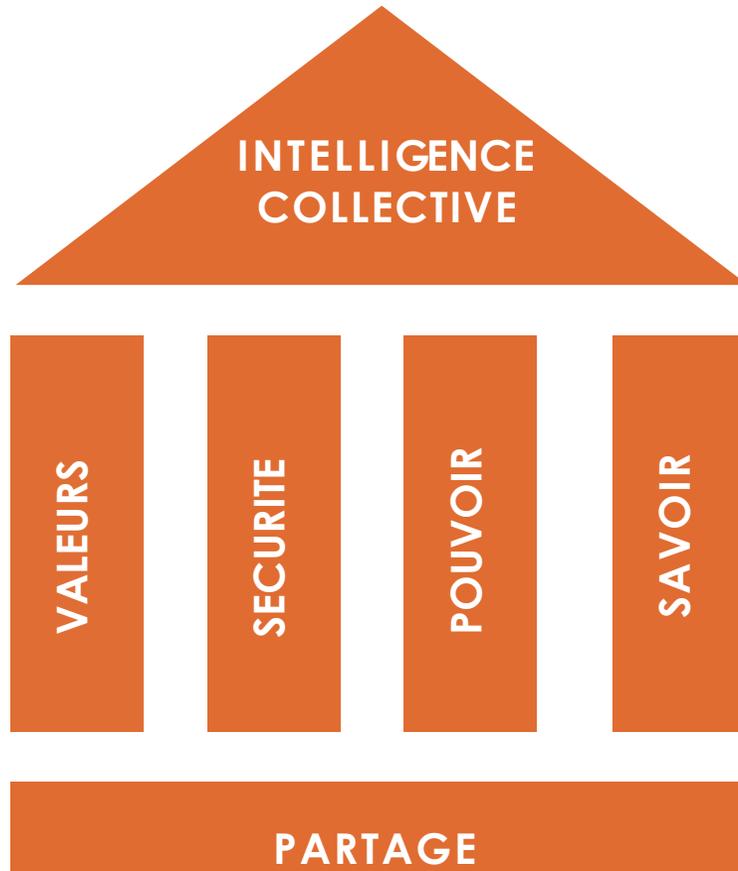
**« 99% des organisations ont été  
construites sur le principe du  
contrôle et de la  
déresponsabilisation  
en cascade»**

**Mes colles**

**Agilité**

# Confiance & intelligence collective

Le vrai «why» de la transformation organisationnelle



«intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences»

Pierre Lévy

# Une organisation

Construite sur la confiance

@Loyco, nous n'avons pas:

- d'horaire de travail
- de lieu obligatoire de travail
- de dress code
- d'objectifs
- de vendeurs
- de chefs



# La distribution du pouvoir

## Sans hiérarchie

- Constitution : règles pour tous
- Autorité de rôle plutôt que hiérarchique
- Support & Opérations
- Coordinateurs plutôt que chefs
- Information & digitalisation (tout sur teams!)
- Stratégie collective



**HR Today**  
Know-how for tomorrow

ORGANISATION DU TRAVAIL • LEADERSHIP & MANAGEMENT  
**Plus de chefs chez Loyco**  
Pour ses cinq ans, la société Loyco offre un nouveau modèle de management. Ce sont les collaborateurs qui détiennent officiellement le pouvoir.  
de hrtoday.ch • 29.05.2018

**Tribune de Genève**  
Genève Suisse Monde Économie Sports Culture Auto High-Tech People Savoir Vivre Plus  
Actu genevoise Fats divers Grand Genève Genève internationale Signé Genève Hermann images

**Une PME vient de dissoudre sa direction**  
Gestion d'entreprise À Genève, Loyco imagine son avenir sans chefs. Pour responsabiliser davantage ses employés.

**AGEFI**  
EN CONTINU ACTEURS ENTREPRISES POLITIQUE MARCHÉS FOCUS

**Loyco remet les clés de l'entreprise à ses employés**  
LUNDI, 28.05.2018  
La direction de la société de services Loyco donne officiellement le pouvoir à ses collaborateurs.  
Créé il y a 5 ans, Loyco, se dote d'un nouveau modèle de management sans chef, appelé "Loycocratie", ainsi que d'une constitution attribuant officiellement le pouvoir à ses collaborateurs.  
"L'objectif de notre nouveau modèle d'organisation est de garantir la participation et la coordination, sans intégrer de strates hiérarchiques que nous jugeons destructrices pour l'esprit intrapreneurial", explique l'ex-CEO Christophe Barman.  
>> A lire aussi: Loyco change de modèle  
"Il s'agit d'un processus d'implémentation progressif et nous nous considérons toujours comme une entreprise à la fin 2018", précise Stéphanie Dabrowski, ex-DRH.  
Fondé le 1er juillet 2013 à Genève, Loyco a connu un succès commercial inédit pour une entreprise de services en Suisse Romande. Active dans l'externalisation pour les fonctions de l'entreprise compte à ce jour quatre succursales à Genève, Lausanne, Sion et Zurich. L'entreprise emploie plus de 100 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de plus de 12 millions de francs.

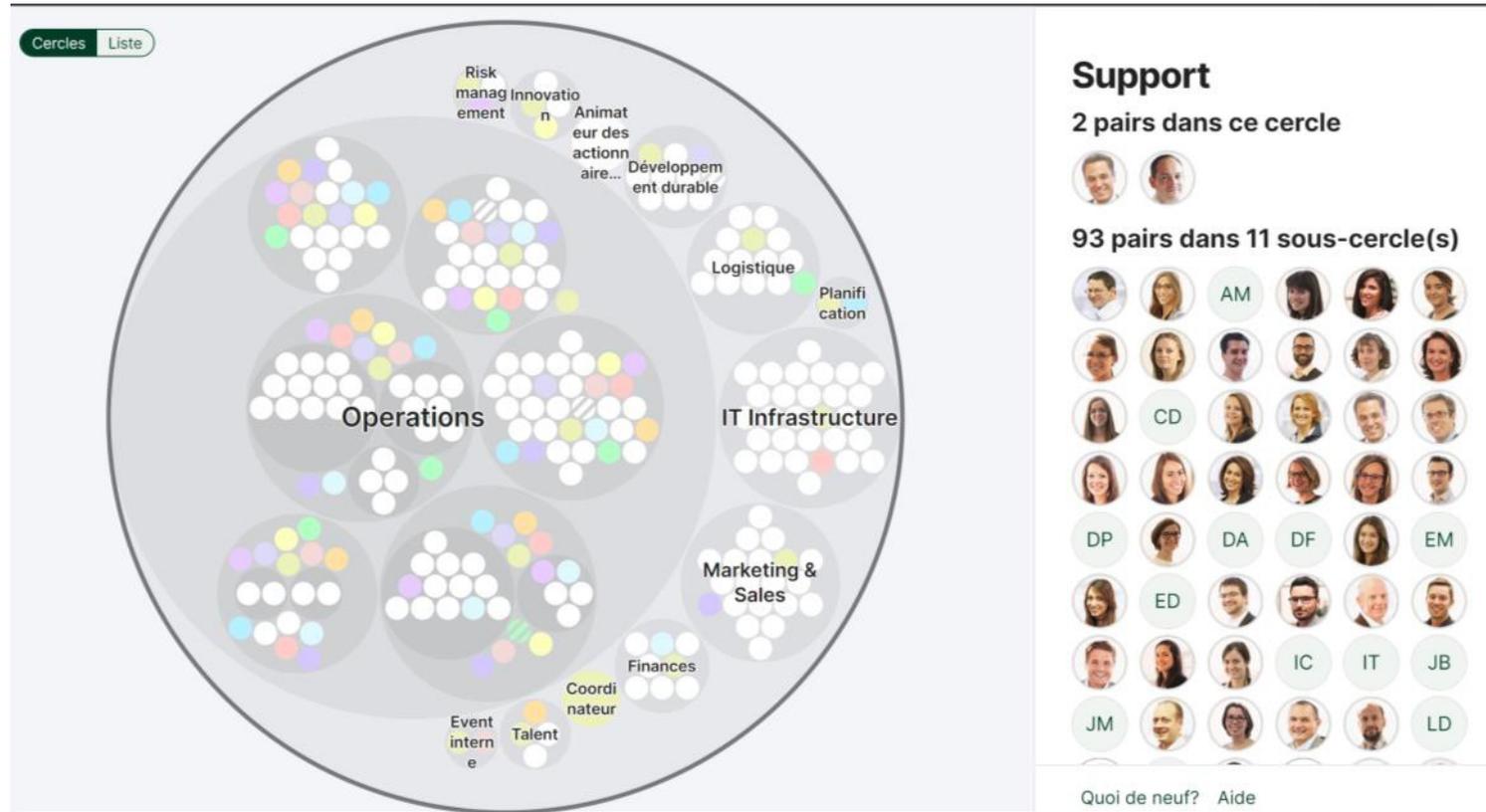
**Petit glossaire de l'entreprise sans chef**  
**Holacracy**  
Les nouveaux modèles d'affaires qui sont construits autour d'une intelligence collective. Chez Loyco, le nom provient de loyalty.com et a donc inventé le terme de Loyco qui renvoie à celui d'holacracy.  
**Entreprises libérées**  
L'idée selon laquelle une société...

Un chef! À quoi sert-il? Si chaque collaborateur se responsabilise, il peut partir à la pêche. Ou devenir simple employé. Entreprise genevoise de services fondée en 2013. L'ancien chef de Loyco de dissoudre sa direction...  
L'ex-CEO de Loyco Christophe Barman

00:30 / 05:55

# Une organisation

Sans hiérarchie



Suivez-nous sur les réseaux!



loycosa



loyco



loycosa



@loycosa





Merci  
DE VOTRE ATTENTION

### ATELIERS

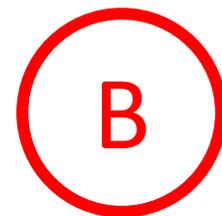
« Gouvernance partagée: 18 facteurs clés pour construire des équipes durables. »

M. Frédéric Meuwly, fondateur d'Actitudes Coaching



« Comment mettre en place une gouvernance partagée : Etapes / Difficultés-challenges / Outils »

M. David Dräyer, formateur et coach en gouvernance partagée chez Instant Z





# PAUSE DE 15 MINUTES

### ATELIER B

« Comment mettre en place une gouvernance partagée : Etapes / Difficultés-challenges / Outils »

M. David Dräyer, formateur et coach en gouvernance partagée chez Instant Z



# PAUSE DE 15 MINUTES

## Conférence

« Vivre et faire vivre la gouvernance distribuée »

Mme Isaline Thorens, Project Manager  
Gouvernance distribuée, Loyco

Co-organisé par



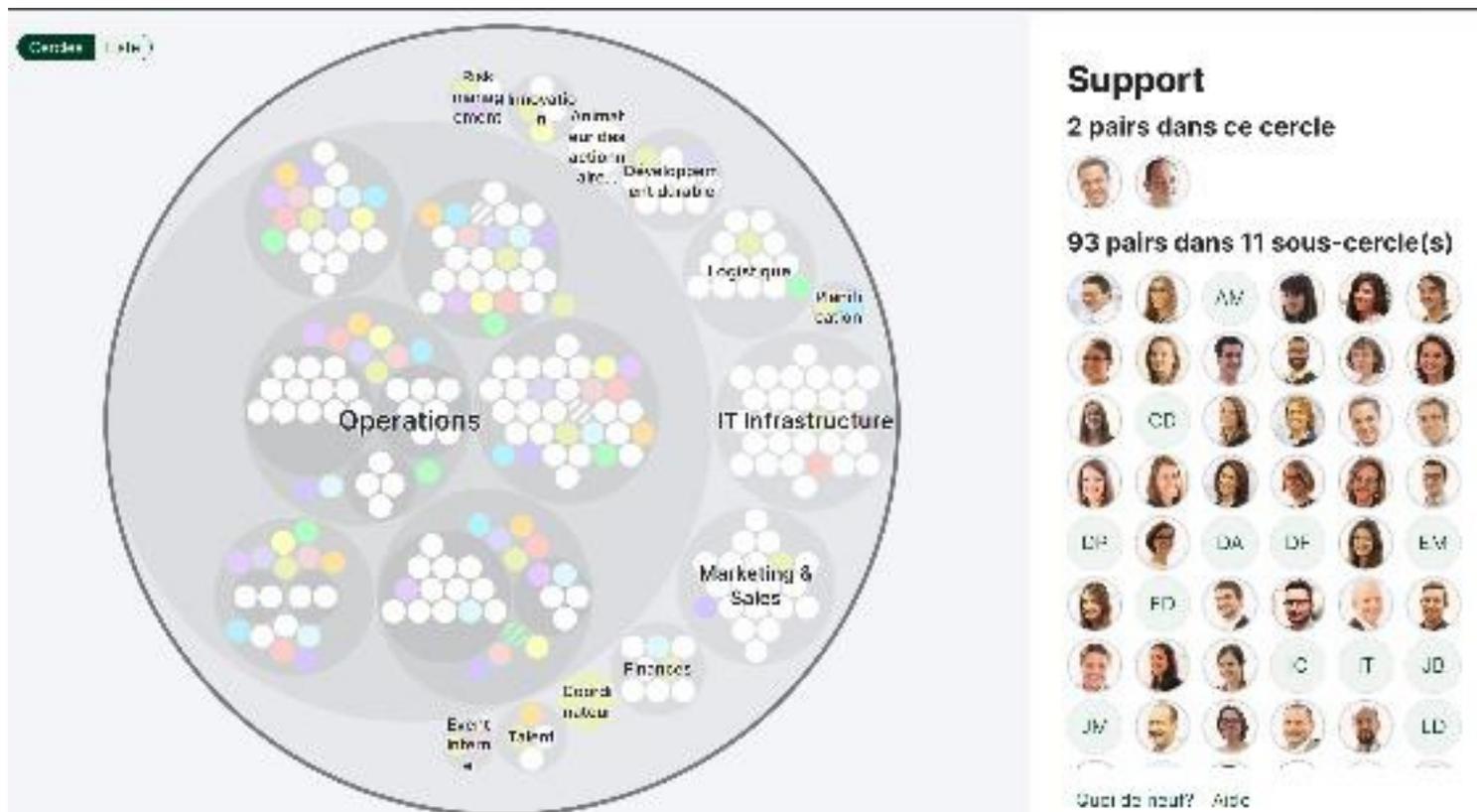
VILLE DE  
LA TOUR  
DE PEILZ

promove  
RIVIÈRE-LAVAL

Chambre de l'économie  
sociale et solidaire  
APRÈS-VD

# Une organisation

Sans hiérarchie



Depuis avril 2017

# À quoi ressemble la réussite?

## DE LA MISE EN PLACE D'UN TEL MODELE

- Que le pouvoir soit effectivement distribué parce que c'est juste et efficace
- Que la distribution de l'autorité soit claire, qu'on sache qui décide de quoi, comment et en consultant qui
- Que l'autonomie de rôle soit respectée et assumée par tou.te.s
- Que chacun.e innove et mette en œuvre des solutions pour résoudre les «tensions» qu'il/elle perçoit au quotidien
- Que le plaisir au travail et la motivation augmentent, que les risques psychosociaux diminuent





**PLEINS DE BENEFICES**

# De réels changements positifs

## PERCUS PAR LES LOYCOMATES

5. Aujourd'hui, penses-tu que les avantages espérés (listés ci-dessous) par la Loycocracy lors du lancement sont atteints ? \*

1 : pas du tout / 6 : complètement

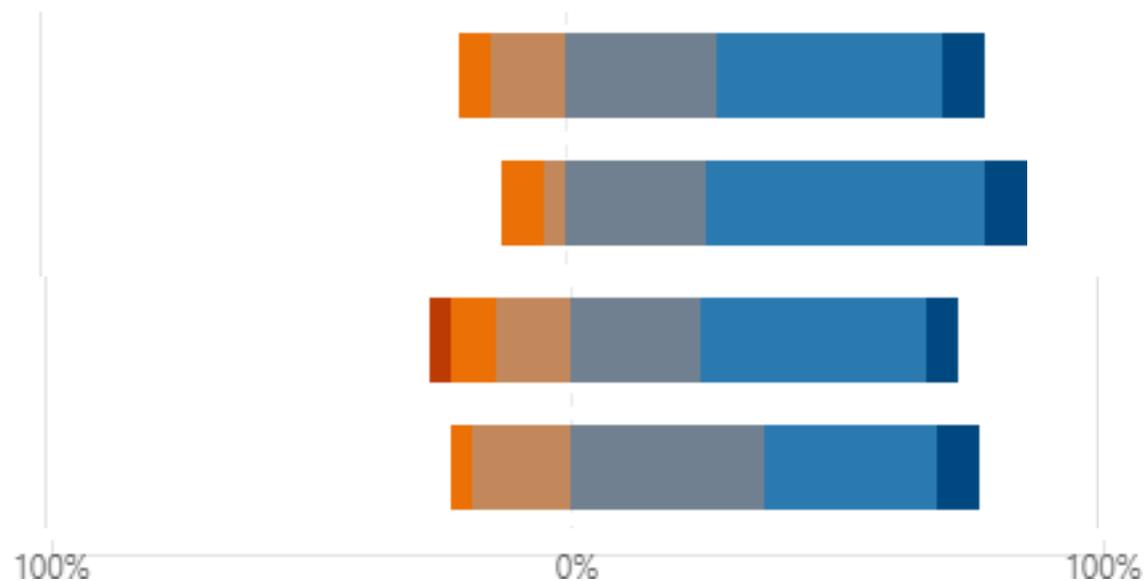
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6

Une plus grande transversalité engendrée par les rôles supports

Le partage des responsabilités et une plus forte implication

La possibilité d'accéder plus rapidement et facilement à des rôles qui t'intéressent

L'implication d'un grand nombre de Loycomates dans la gouvernance et la stratégie



## Ce que la Loycocracy a appris aux Loycomates

- Développement de soft skills
  - Communication
  - Travail en équipe
  - Leadership
  - Confiance en soi
- Vision transversale
- Compétences techniques

## Ce qu'elle a apporté aux anciens chef.fe.s

- Work-life balance
- Influence et vision globale préservées sans autant de responsabilités
- Passionnant
- Cohérence philosophie et valeurs

## Ce que cela a amené à l'organisation

- Prouver que ça marche!
- Pérennité, ne dépend plus que de quelques un·e·s
- Révélation des talents
- Transversalité et cohésion
- Implication et compréhension de l'organisation
- Processus budgétaire transparent et juste
- Nature organique



**MAIS AUSSI DES DEFIS ET  
DES RISQUES**

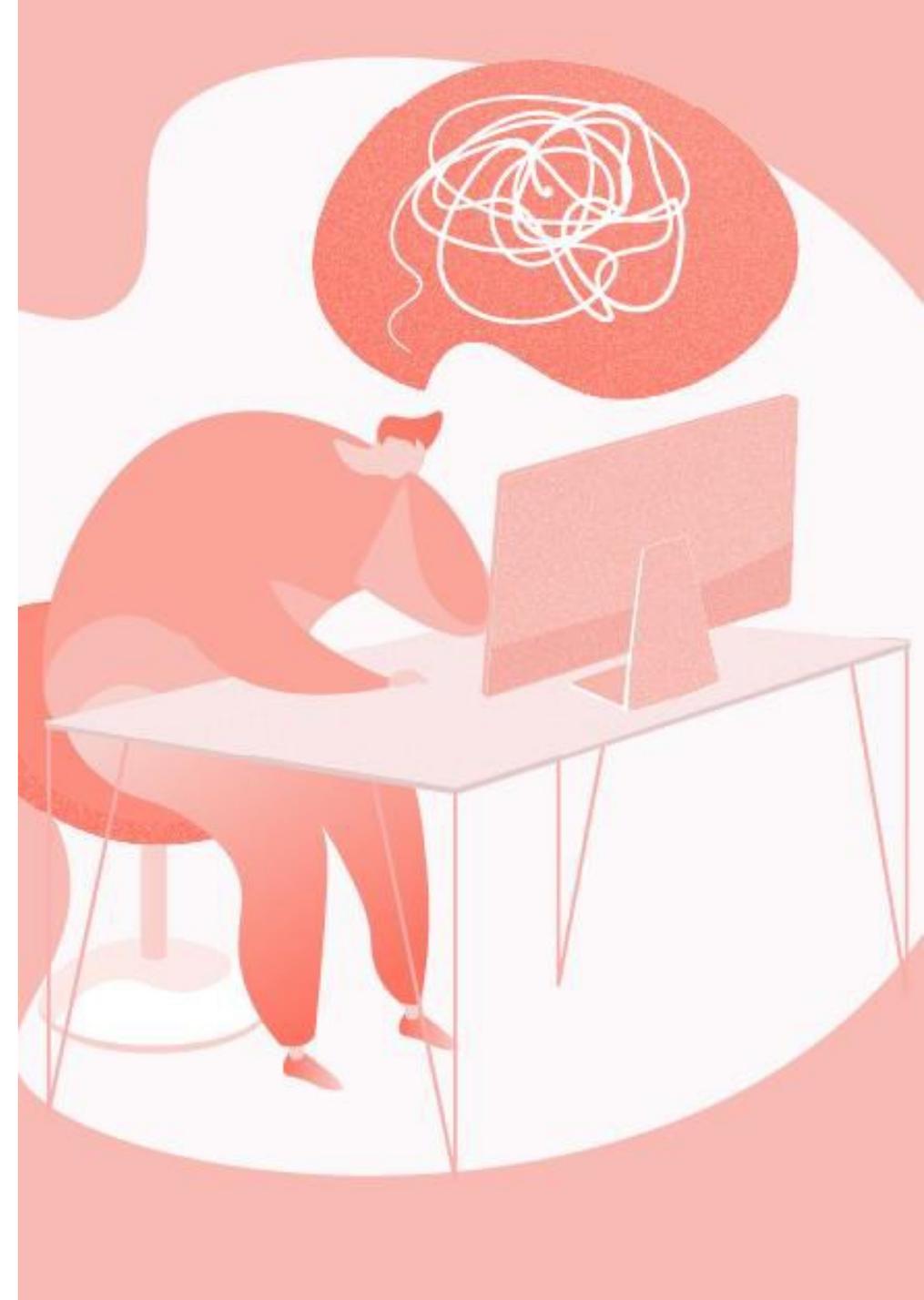
# La surcharge et le surengagement

## Sources

- Plus grande exposition aux stress externes: rentabilité, concurrence etc.
- Plus de manager pour dire quoi faire et fixer les priorités
- Responsabilité individuelle des succès et des échecs

## Remèdes

- Formations à la gestion du temps et la planification du travail
- Suivi d'indicateurs de performance
- Espaces d'échanges inter-personnels
- Rôles dédiés à prendre soin de l'humain



# «Trop» de leadership

## Sources

- Difficile de lâcher une partie de son influence
- Trouver une autre légitimité et source de gratification
- Habitudes

## Remèdes

- Répéter les valeurs et comportements attendus
- Coaching
- Feedback



# Pas assez de leadership

## Manifestations

- Sur les rôles
- «Trop de cuisiniers en cuisine», séance inutile
- Décisions «molles»
- Prendre en main des situations d'équipes difficiles, en particulier pour ce qui a trait à l'humain

## Remèdes

- Formations, coaching
- Temps

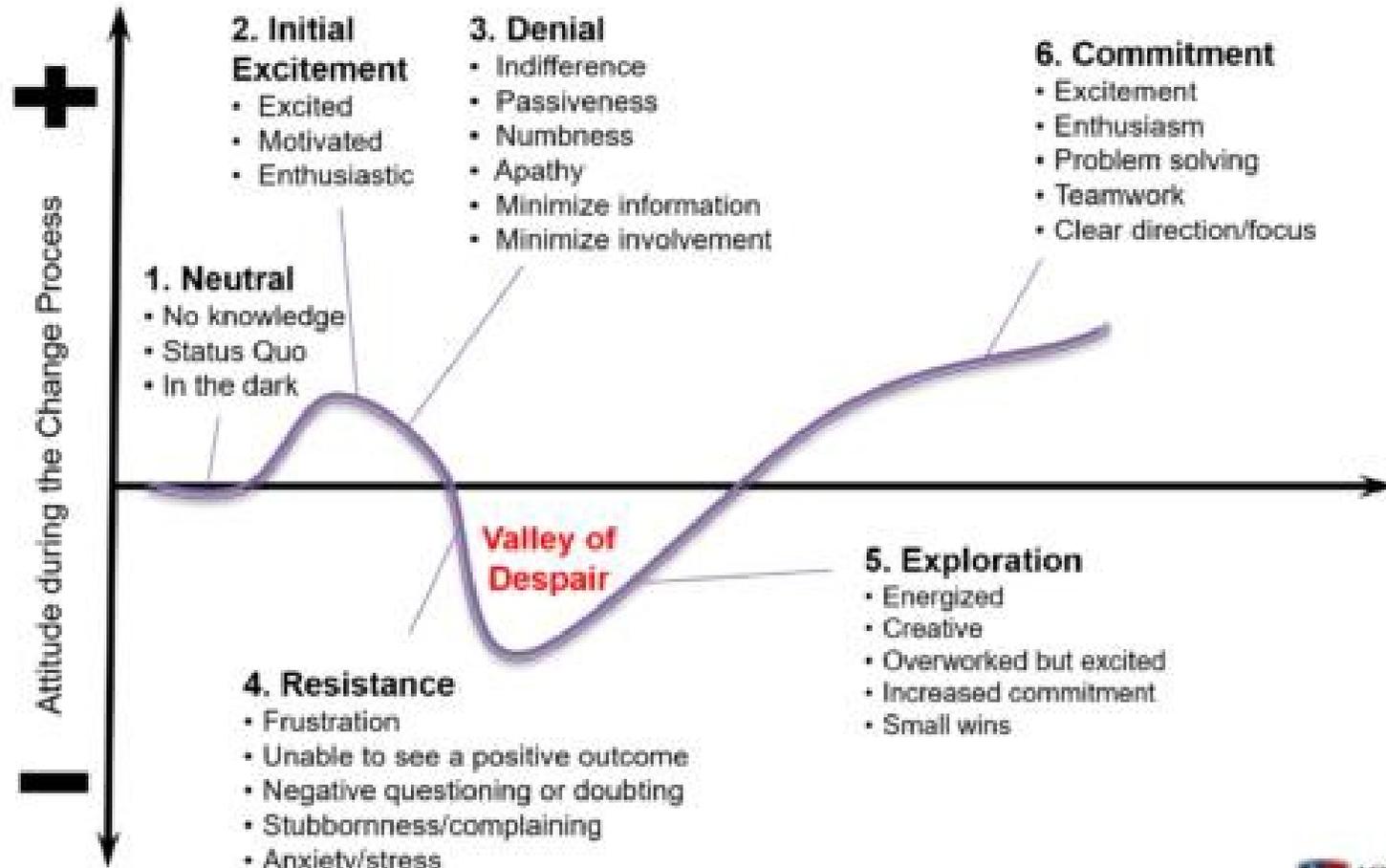




**LES DEUX ALLIES-CLES:  
LE TEMPS ET LA CULTURE**

# La courbe du changement organisationnel

inspiré du modèle des étapes du deuil Kubler Ross





**STRUCTURE**

organigramme Constitution

**CULTURE**

comportements

réflexes

mentalités

Modes de

communication

# Focus culture

Car ça ne se décrète pas!

- Espaces d'échange sur la gouvernance et les difficultés liées au nouveau modèle
- Valeurs et vision clairs répétés, répétés, répétés
- Feedbacks de tou.te.s à tou.te.s
- Coaching et formations internes
  - Leadership
  - Gestion du temps et des priorités

ATTENTION AUX PROMESSES, MODERER LES ATTENTES,  
LAISSER LE TEMPS AU TEMPS!



# Un exemple parlant

L'ACTIONNARIAT



Zutritt  
Nur für Aktionäre  
und Mitglieder  
der AG  
Anmeldung  
am 1. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 2. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 3. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 4. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 5. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 6. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 7. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 8. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 9. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 10. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 11. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 12. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 13. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 14. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 15. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 16. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 17. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 18. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 19. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 20. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 21. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 22. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 23. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 24. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 25. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 26. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 27. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 28. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 29. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 30. August 2018  
10:00 bis 18:00  
am 31. August 2018  
10:00 bis 18:00

# Suivez-nous sur les réseaux!



loycosa



loyco



loycosa



@loycosa





Merci  
DE VOTRE  
ATTENTION

# Témoignage

Alterna Sàrl

Mme Elise Kaiser, Coordinatrice de projets,  
et M. Théo Milliez, Co-fondateur

Co-organisé par



VILLE DE  
LA TOUR  
DE PEILZ

promove  
RIVIÈRE-LAVAL

Chambre de l'économie  
sociale et solidaire  
APRÈS-VD



LA GOUVERNANCE PARTAGÉE À ALTERNA



—  
Qui  
sommes  
nous?



des **valeurs fortes**



vers un modèle respectueux des **limites planétaires**



une équipe **complémentaire**



**passionnée**

---

# Pourquoi une gouvernance partagée ?

Modèle impliquant

Répartition des responsabilités

Interdépendance

Nouvelle expérience

# Comment la mettre en place ?

Se former...



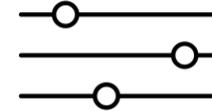
Concevoir...



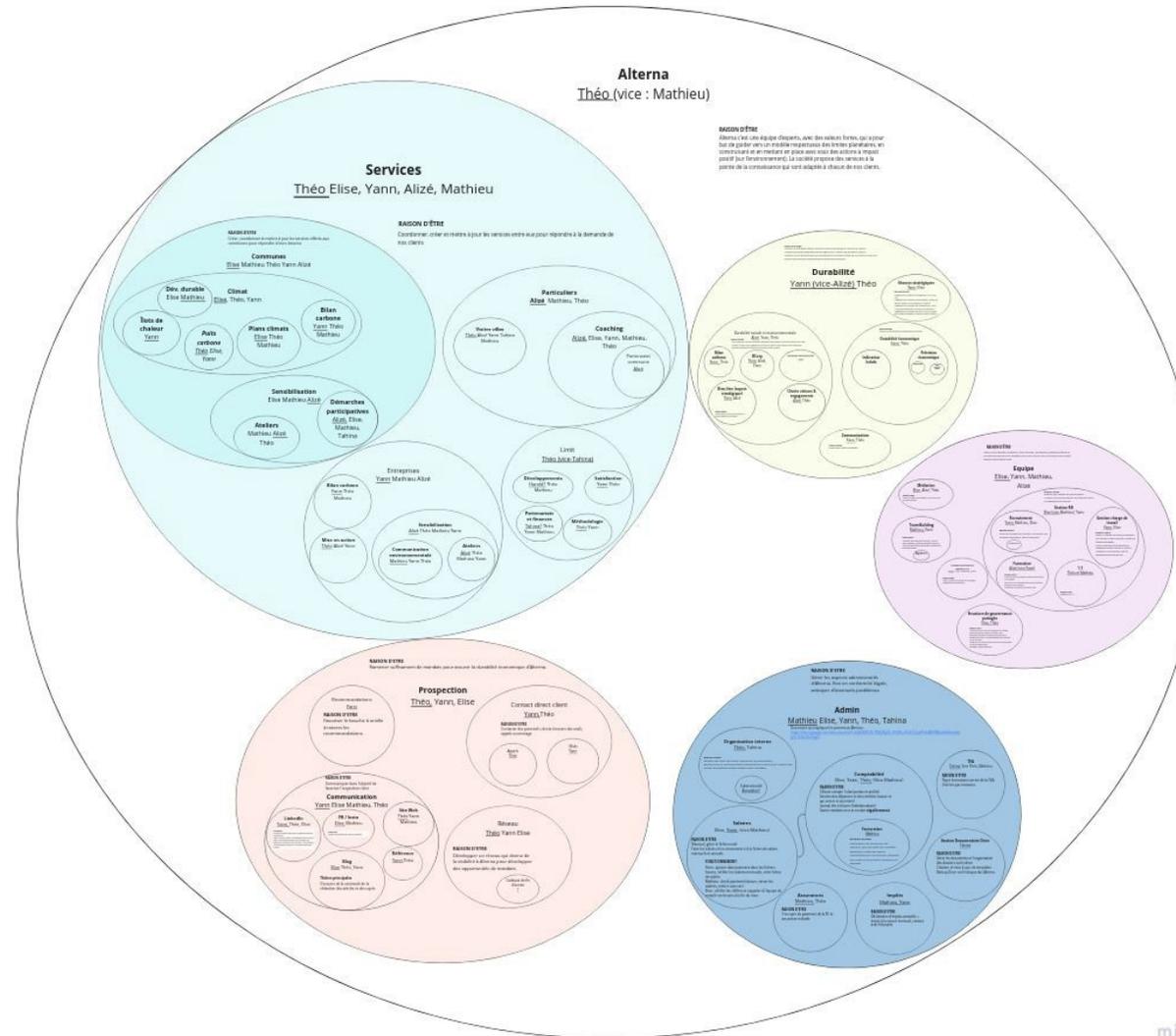
Implémenter...



Adapter...



# Mode de fonctionnement



# Mode de fonctionnement

- Chaque personne est **indépendante et se gère**
- **Bienveillance**
- **Réunions d'équipe** : 1x/semaine - Régler l'opérationnel
- **Réunions stratégiques** : 2x/an - Décisions stratégiques
- **Réunions de célébration** : 2x/an - Célébrer ce qui a été réalisé, pas réalisé, pourrait être mieux réalisé

---

# Prise de décision

**Indépendante dans son domaine de compétence**

**Par consentement (sans opposition) pour les décisions moins importantes**

**Au consensus pour les décisions importantes et stratégiques**



# Avantages

**Implication accrue dans le fonctionnement de l'entreprise de tou.tes.s les collaborateur.rices**

**Répartition de la charge administration en fonction des intérêts**



# Difficultés

**Les fondateurs ont dû accepter de déléguer des responsabilités**

**Trouver sa place dans son cercle**

# Témoignage

Société coopérative IDEE 21

M. Philipp Schweizer, Géographe directeur  
et chef de projet

Co-organisé par



VILLE DE  
LA TOUR  
DE PEILZ

*promove*  
RIVIÈRE-LAVAL

 Chambre de l'économie  
sociale et solidaire  
APRÈS-VD

## Qui sommes-nous?

**IDEE21 est un bureau spécialisé dans la conception et la mise en œuvre de stratégies participatives au service du développement durable.**

Par la démarche participative, nous générons l'intelligence collective et garantissons la transversalité qui sont des conditions nécessaires à la réalisation d'une durabilité forte.

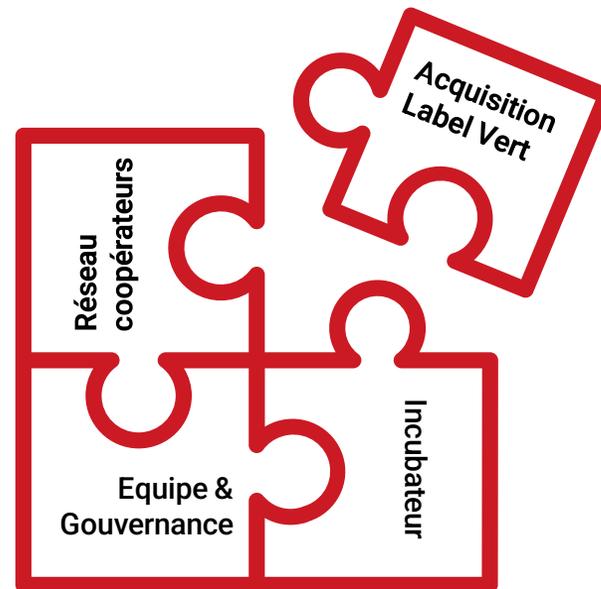
Nous fournissons aux collectivités publiques, organisations et entreprises l'expertise et l'accompagnement pour concrétiser des stratégies résilientes, c'est à dire transversales et collaboratives.

## Motivations pour une transition radicale

- Mettre en place une gouvernance cohérente avec la philosophie
- Pérenniser l'entreprise en la détachant du seul fondateur
- Changer d'échelle dans l'impact positif sur la société
- Créer un nouveau modèle économique basé sur le principe d'un écosystème professionnel agile
- Consolider la capacité d'expérimentation et d'innovation

# De la sàrl à la coopérative

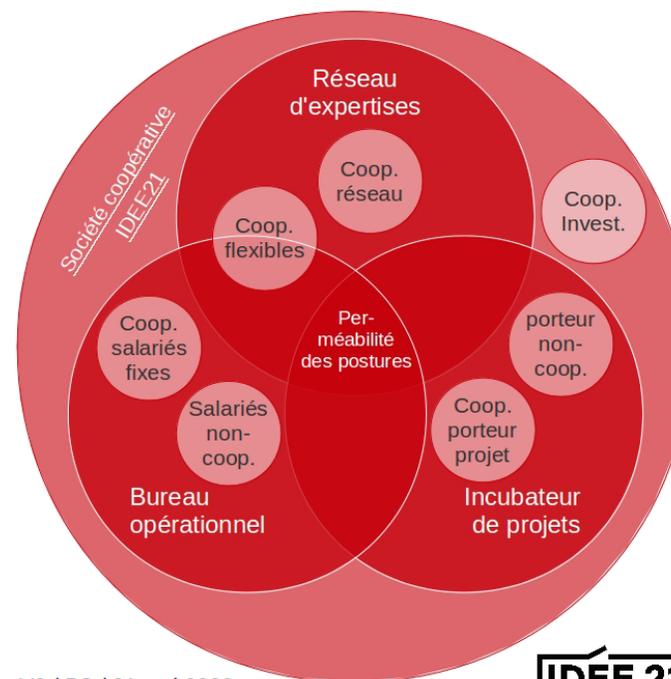
Défi: assembler les pièces du puzzle



## Une gouvernance «intégrée» ...

La coopérative forme un écosystème professionnel rassemblant des coopérateurs (associés de la coopératives) et les collaborateurs (coopérateurs ou non). **Ce sont les interactions, la transversalité et la multidisciplinarité entre ses différents rôles qui activent la vision d'IDEE 21**

Typologie des coopérateurs et coopératrices



V2 / PS / 31 mai 2020



## Commencer à cheminer

- Choisir une approche, des outils
- Définir le coaching et le pilotage
- Susciter l'intérêt, l'acceptation et la motivation
- Déconstruire – Reconstruire
- Learning by doing
- Vigilance

## Bilan d'étape après 1 an

- Gratitude pour le chemin parcouru
- Conscience du chemin encore à parcourir
- Clarifications des rôles, processus et responsabilités
- Implication, responsabilisation de l'équipe
- Transparence à tous les niveaux
- Gestion de egos

Merci pour votre attention.

# Témoignage

Société coopérative labac

M. Théo Bellman, Président du

Conseil d'administration et Co-fondateur

Co-organisé par



VILLE DE  
LA TOUR  
DE PEILZ

promove  
RIVIÈRE-LAVAL

Chambre de l'économie  
sociale et solidaire  
APRÈS-VD



**société  
coopérative**  
transition  
économique,  
sociale  
et solidaire



société  
coopérative  
transition  
économique,  
sociale  
et solidaire

Prendre ensemble le pouvoir de  
notre transition

force collective

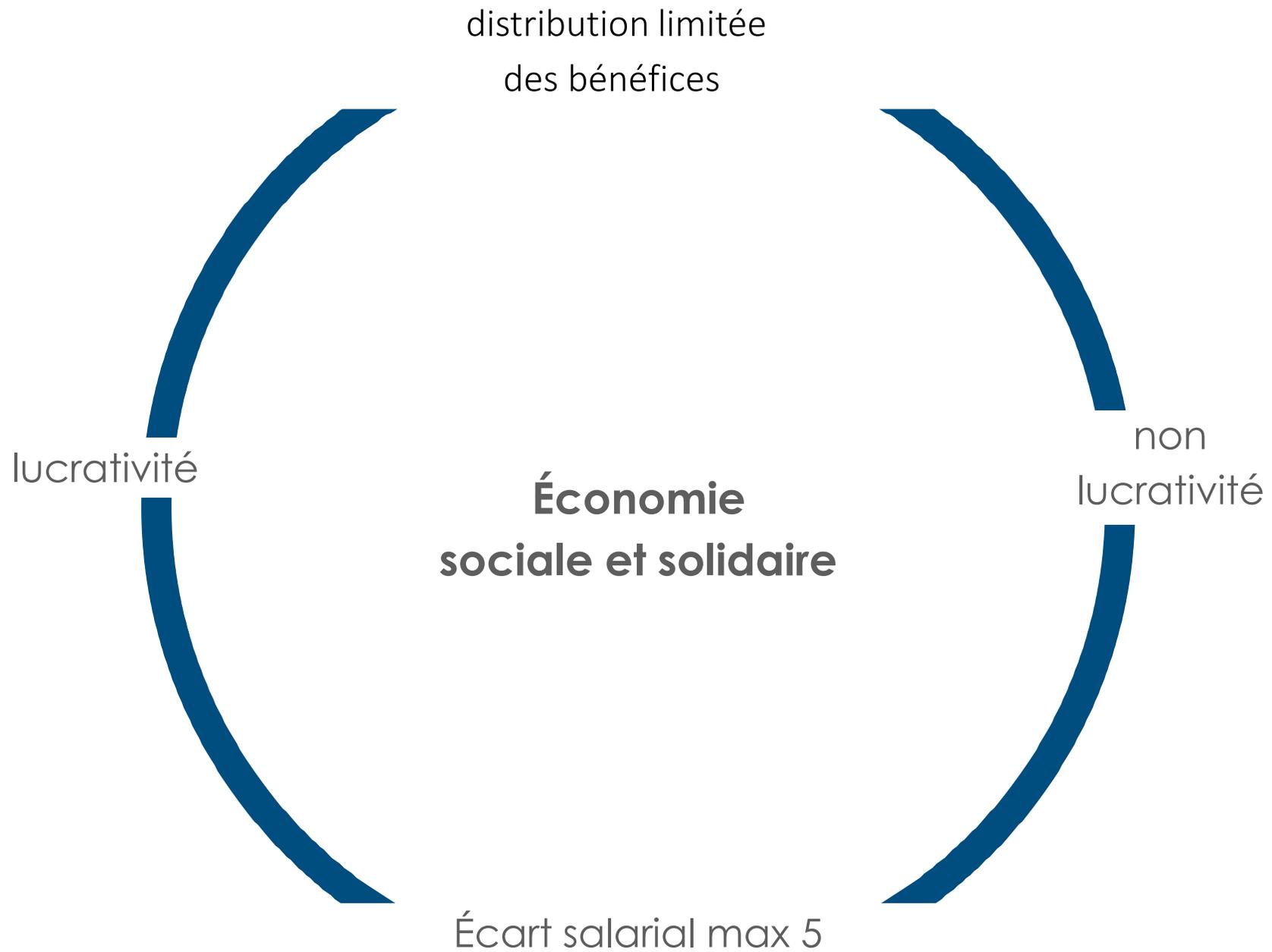
diversité

**Forme juridique**  
**Société coopérative**

7 membres minimum

but économique  
idéalisé

assemblée générale  
organe suprême





« de GBA à BA »

1982 - 2018

un gilles , une équipe , une histoire , une vision , un engagement

gba - gb architectures - bellmann architectures - bellmann architectes - ba

**1982** Fondation du bureau indépendant innovation et développement notamment dans les domaines de la construction en bois, de l'éco-construction, de la construction à basse et très basse consommation d'énergie, de l'habitat collectif coopératif ou locatif, de la restauration patrimoniale et de la modernisation du parc immobilier existant

**1994** immeuble de logements en structure bois massif et mixte bois-béton, 1er projetpilote sur 5 niveaux en Europe, vevey 1996, reconstruction partielle après incendie en 2001, structure bois à caissons (avec M. Pedrolini, arch.)

**1995** lauréat du « Wood design Award » de l'American Wood Council, Merit award et lauréat de l'Euro-Belgian Architectural Awards, 1er prix, pour l'immeuble d'habitation de Gilamont-village à Vevey

**1998** maison guisan, projet-pilote d'architecture bio-climatique, structure en bois massif équarri, lamellé-chevillé, à colombage et terre crue, concept à zéro CO2 avec autonomie énergétique et recyclage des eaux et des déchets organiques, yc. toilettes à compostage

**2002** lauréat du concours de réalisations de maisons en bois, Angers, Mention, pour la maison guisan à la tour-de-peilz

**2004** membre du collectif d'architectes « Architos », plateforme d'échange et de développement du savoir-faire mis en commun dans le domaine de la construction en bois et à basse consommation d'énergie

**2008** 1ère maison passive du canton de vaud labellisée Minergie-P, montpréveyres

**2008** 1ère maison passive du canton du valais labellisée Minergie-P, conthey

**2010** 1ère rénovation de la commune de montreux labellisée Minergie, Glion  
**2011** 1ère maison passive de la commune de montreux labellisée Minergie-P vuarenes

**2014** 1er prix du concours pour 200 logements Minergie A-P-ECO dans l'éco-quartier de Meyrin.

21. Juin 2018

Grit - théo - gilles - Isabel - zikret S'engagent à créer une nouvelle société

14 novembre  
Dépôt au RC  
de la demande

3 novembre 2018  
Assemblée constitutive

**de ba à labac et arclab**

03 avril 2019  
Inscription acceptée au RC

Chantiers fmr

Écho-rencontres

Projets collectifs

**arclab**

Le territoire le l'Est Vaudois

200'000 personnes

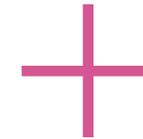




**labac** architectures  
et espaces chantiers  
architos | bim | cecb | eco-bau | lignum | sia



**arclab** se construire  
par l'architecture  
chantier fmr | écho-rencontres | projets communs



UNE AGGREGATION DE CELLULES PRIVEES DEFINISSENT L'ESPACE COMMUN

Palais de Khorsabad \_ -707 Av J-C \_ pour le roi Sargon II



labac | société coopérative  
de l'éco à l'écosystème

ENTREPRISES DURABLES ACTE III

Clarens |

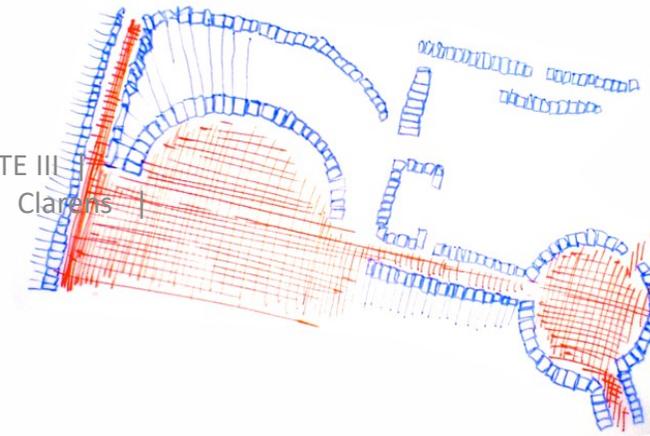
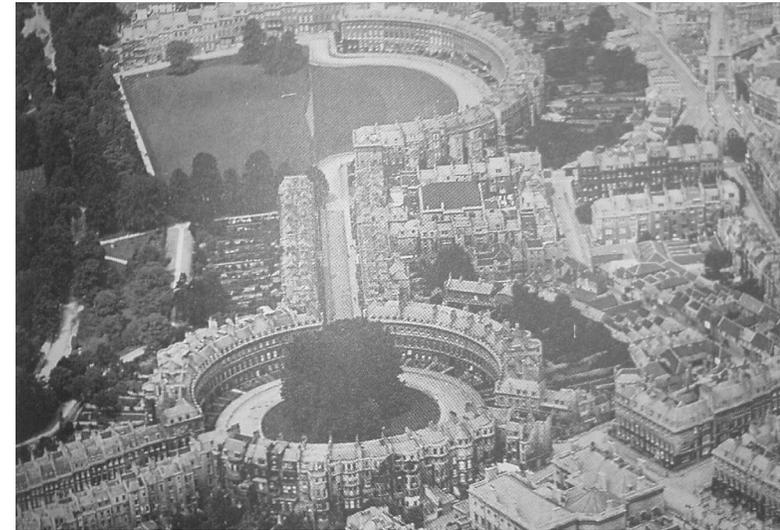
13.10.2020

Les espaces en bleus sont des unités diverses qui créent une masse anonyme. Cette masse est creusée en différents endroits pour créer des cours, des espaces communs.

Théo Bellmann, 3 avril 2008

UNE AGGREGATION DE CELLULES PRIVEES DEFINISSENT L'ESPACE COMMUN

Quartier de la ville de Bath, GB

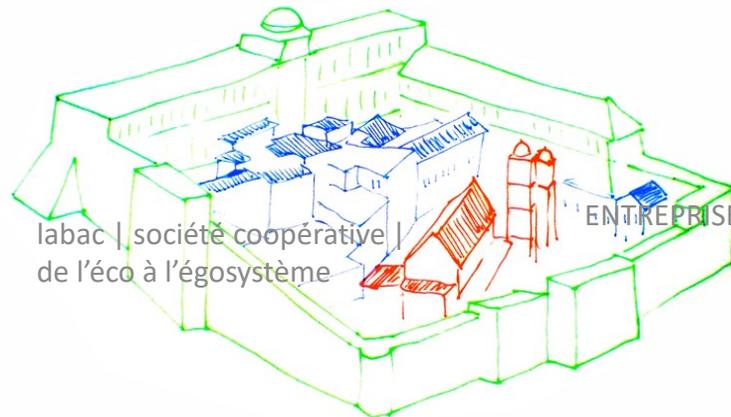


Les espaces en bleus sont des unités diverses qui créent des barres. Ces barres se déforment ou s'écartent pour créer des rues, des places, des espaces communs.

Théo Bellmann, 3 avril 2008

UNE STRUCTURE PRIMAIRE QUI REGLE L'ENSEMBLE. LES ESPACES PRIVES ET PUBLIC S'INSERENT DE MANIERE IRREGULIERE DANS CETTE REGULARITE

Monastère de Saint-Catherine \_ Pour l'empereur Justinien  
527 - 565 \_ Egypte



labac | société coopérative |  
de l'éco à l'égosystème

ENTREPRISES DURABLES ACTE III |

Clarens |

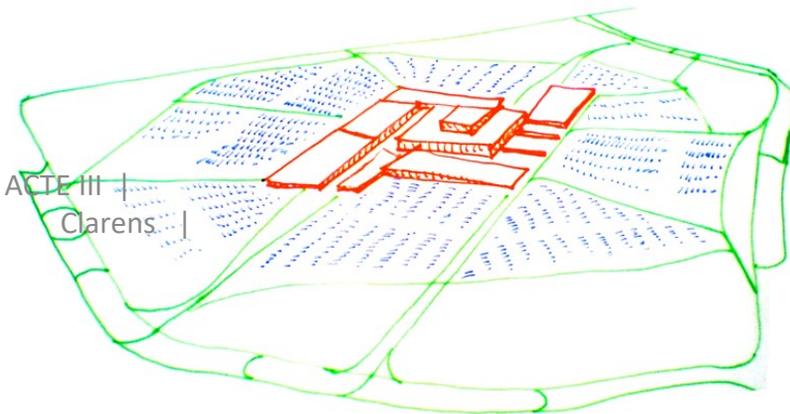
13.10.2020

La muraille enclos l'espace, elle est la limite entre le monastère et le désert. Elle est clair et précise. L'espace intérieur est ensuite "squatté" par différentes constructions à vocation privée ou communes. A travers le temps l'espace se densifie comme dans une petite ville.

Théo Bellmann, 3 avril 2008

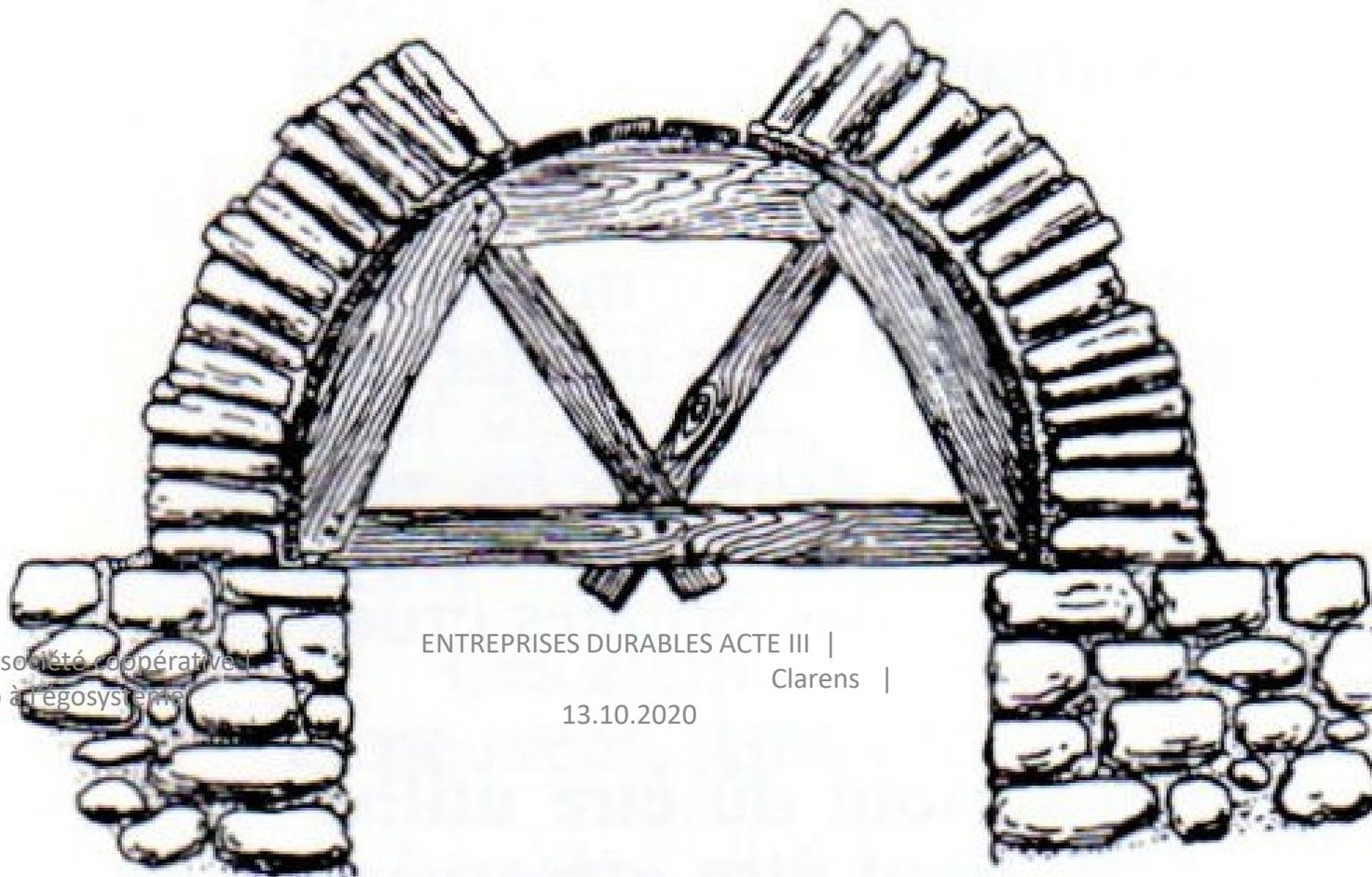
UNE STRUCTURE PRIMAIRE QUI REGLE L'ENSEMBLE. LES ESPACES PRIVES ET PUBLIC S'INSERENT DE MANIERE IRREGULIERE DANS CETTE REGULARITE

Victor Gruen \_ Centre commercial \_ Northland \_ USA \_ 1954



La muraille enclos l'espace, elle est la limite entre le monastère et le désert. Elle est clair et précise. L'espace intérieur est ensuite "squatté" par différentes constructions à vocation privée ou communes. A travers le temps l'espace se densifie comme dans une petite ville.

Théo Bellmann, 3 avril 2008



labac | société coopérative  
de l'éco à l'écosystème

ENTREPRISES DURABLES ACTE III |  
Clarens |

13.10.2020



gouvernance partagée administrative

pilotage  
trésors  
gestion  
communication

**acquisition**  
**responsabilisation**  
**qualité**  
**plaisir**

gouvernance partagée  
de chantier

gouvernance partagée  
de projet

# Gouvernance partagée administrative

2 x / année  
assemblée générale

membres coopérateur.trice.s  
membres collaborateur.trice.s

1 tête = 1 voix

100'000.- capital réparti entre les  
membres.

pv. décisions. propositions.  
actualités. etc... circulent chez les  
membres

transparence complète. AG également  
ouverte au public, notamment aux  
maître de l'ouvrages.



# Gouvernance partagée administrative

- + possibilité d'entreprendre
- + droit au chômage
- + réduit les décisions et réactions spontanées. L'équipe et le temps calment et canalisent les émotions
- + discussion qui mène à un consensus et non un compromis
- + fluidité d'arrivée et départ de membres



# Gouvernance partagée administrative

- définition des rôles évolutive
- diffusion chez toutes et tous des pressions.



# Gouvernance partagée de projet

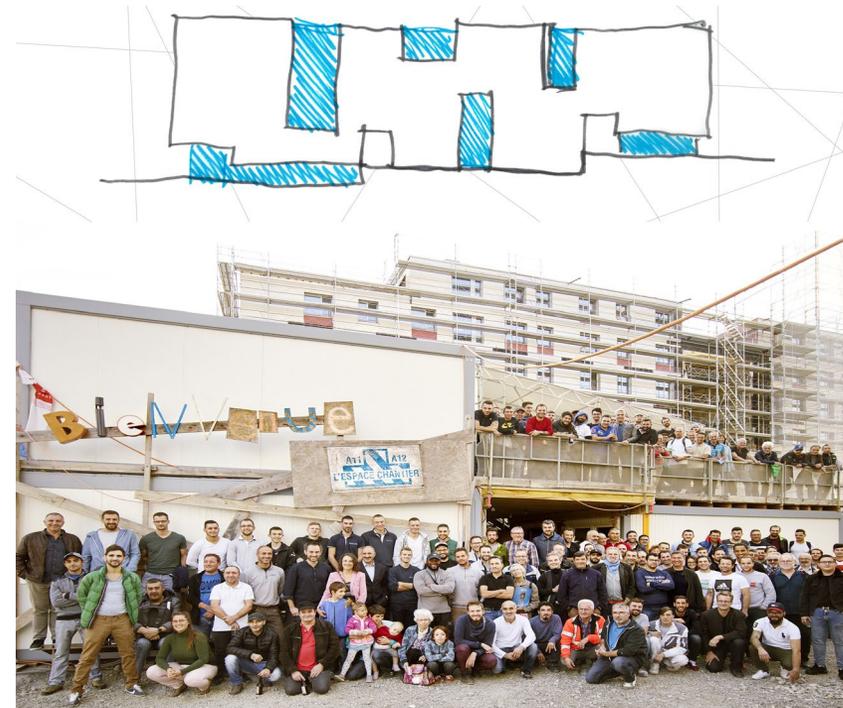
2 co-pilotes par projet

Une adresse email par projet.  
= les informations circulent

Mélange de compétences de points de  
vues et d'expériences

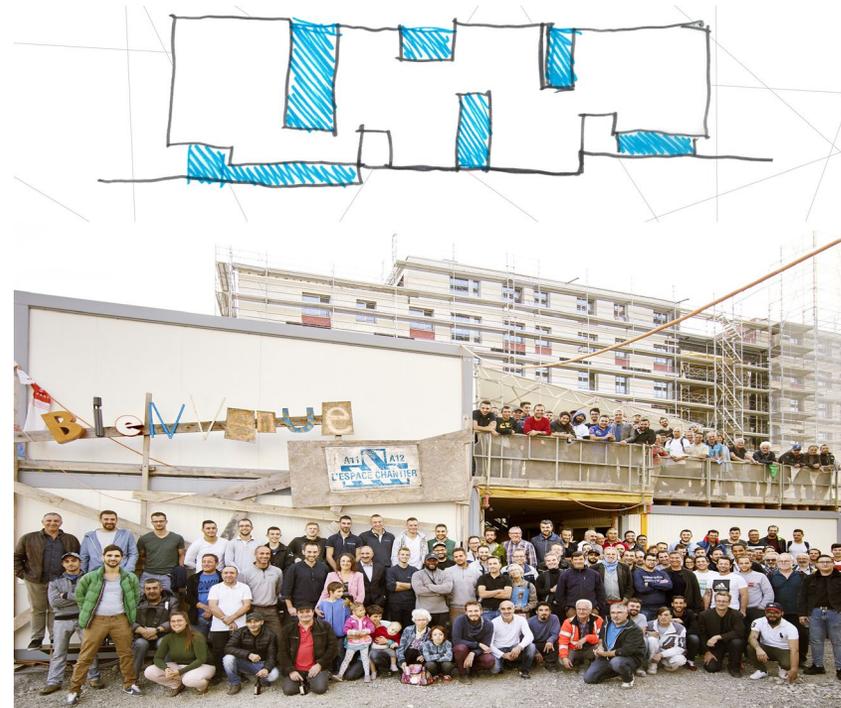
Séances du lundi

- + possibilité des temps partiels
- + contrôle qualité « 3 ème oeil »
- + partage des moments « chaud »
- + plaisir de piloter à 2



# Gouvernance partagée de projet

- discipline sur les heures productives
- « c'est pas moi c'est l'autre qui va le faire »



# Gouvernance partagée de chantier

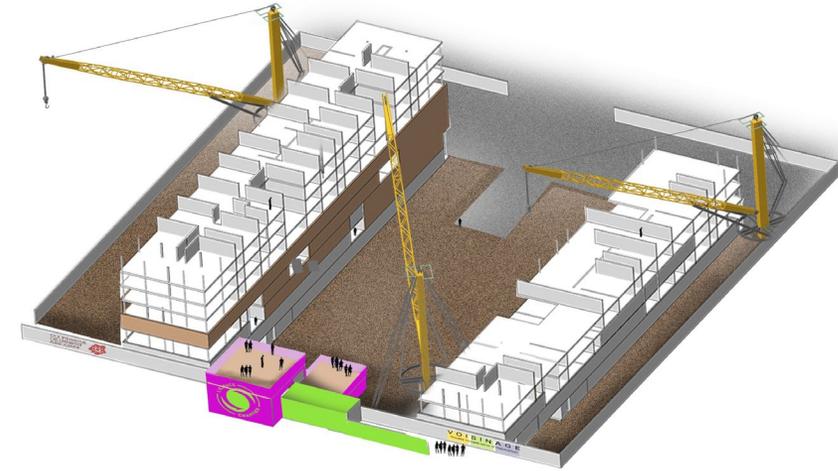
pour des chantiers de construction  
éco-responsable

## objectifs :

1. compréhension des enjeux techniques propres à l'éco-construction
2. développement d'une attitude éco-responsable sur les chantiers
3. mise en connexion des chantiers avec leur cadre environnant

## outils :

1. installation de chantier augmentée
2. documentation continue
3. animation
4. revue de chantier





# labac

de l'éco à l'écosystème

« *En écologie, un écosystème est un ensemble formé par une communauté d'êtres vivants en interaction ... avec son environnement .... Les composants de l'écosystème développent un *dense réseau de dépendances, d'échanges d'énergie, d'information et de matière* permettant le maintien et le développement de la vie. Un écosystème transformé par l'Homme dans le but de nourrir, c'est-à-dire dans un contexte agricole s'appelle un agrosystème .... »*

# labac

de l'éco à l'écosystème

*Un écosystème transformé par l'Homme dans le but de créer, servir et travailler, c'est-à-dire dans un contexte entrepreneurial s'appelle un écosystème.»*

**acquisition | responsabilisation | qualité | plaisir**

?

**QUESTIONS**



**MERCI POUR VOTRE  
PARTICIPATION**