



## UNE ORGANISATION EN CERCLE. C'EST QUOI ? ON LA TESTE À LA COLLOC ...

Depuis 2016, La Colloc est notre laboratoire. Ce lieu nous permet d'expérimenter diverses méthodes pour travailler différemment. Et dans l'ensemble cela fonctionne pas mal. Cette manière de procéder permet une évolution constante de nos pratiques et aussi d'influencer les vôtres. La dernière en date touche notre organisation que l'on expérimente depuis plus d'un an... C'est Anne-Laure Gahinet, co-fondatrice de la Colloc qui prend la parole et explique au travers des témoignages de l'équipe, cette évolution managériale.



**“LES ESPÈCES QUI SURVIVENT NE SONT PAS LES PLUS FORTES, NI LES PLUS INTELLIGENTES, MAIS CELLES QUI S'ADAPTENT LE MIEUX AUX CHANGEMENTS”**

**CHARLES DARWIN**

L'époque dans laquelle nous vivons est, je trouve, assez conforme à cette déclaration de Darwin. Nos organisations doivent s'adapter en permanence pour survivre ! C'est certes épuisant, mais cela permet d'apprendre énormément sur soi et sur les autres. C'est finalement assez riche même si cela demande une certaine flexibilité de l'ensemble des parties prenantes qui gravitent autour de l'organisation en question.

D'aussi loin que je me souviens, j'ai toujours été attirée par des schémas de pensée peu conventionnels, et le besoin de chasser ces “fausses” croyances qui nous précèdent. Et puis avec Sabrina (co-gérante et associée), nous avons depuis la création de la Colloc, cette envie très forte d'imaginer une organisation idéale au sein de notre “boite”, qui permette des relations saines entre pairs, de l'autonomie, de la confiance en soi, de la responsabilisation. Une organisation basée sur des principes fondamentaux d'entraide, d'intégrité et de convivialité. C'est d'ailleurs très certainement une quête commune et répandue. Pour notre part, nous pouvons témoigner que c'est un chemin difficile et hasardeux mais qui vaut la peine d'être emprunté !

Très vite, nous avons cherché du côté de l'entreprise libérée... avec des hiérarchies plates, des pouvoirs de décision décentralisés et/ou d'autres caractéristiques de même type. Sur le papier, c'est magique ! Quand j'ai lu le livre de Frederic Laloux - Reinventing organisations -, j'ai dit “ok c'est génial, il a tout compris”.

[Regarder la conférence « Reinventing Organizations »](#)

Si le monde était organisé comme cela, nous ne serions pas en train d'observer notre civilisation en pleine interrogation voire en perte. Mais en pratique, l'entreprise libérée, ce n'est pas évident du tout !

Ainsi, nous avons étudié un grand nombre d'organisations différentes (entreprise, association, SCOPE etc) afin de trouver l'organisation idéale qui nous corresponde. Nous nous sommes inspirées de tous ces modèles pour en faire un mixte et y ajouter notre patte. Mais, nous constatons très vite que le “juridique” peut être un vrai frein à nos organisations !

À travers cette publication, nous souhaitons vous partager le tableau de notre organisation en cercles. Ce modèle n'est pas parfait et est en constante optimisation. Notre challenge est de faire progresser cette organisation afin qu'elle grandisse avec nous, ce qui est un autre challenge !

J'ai donc pris une photo à l'instant T pour tirer divers enseignements et j'y ai inséré des témoignages de nos collaboratrices. Et oui, pour l'instant nous ne sommes que des femmes.

*Je suis animatrice de lieu depuis presque 2 ans (2 ans en septembre). Mon travail est très polyvalent et je travaille un peu toujours «sur le feu» si on peut dire ça comme cela. Cela nécessite une réactivité et une adaptabilité au quotidien.(...) Et il faut avouer que j'aime bien travailler dans l'urgence, ça me stimule même si parfois j'aimerais avoir des temps plus au calme pour travailler des sujets de fond. Au fil du temps, j'ai réussi à être autonome sur de nombreux sujets ; c'est grisant de piloter un projet de A à Z. Cette organisation m'a permis de pouvoir anticiper.*

Tiphaine Hederlan



**TIPHAINÉ HERLEDAN**

Gestion du lieu, bureaux & coworking

## LE SENS ET L'INSPIRATION: DEUX INGRÉDIENTS INDISPENSABLES !

Avant toute chose, le plus important et le plus grand challenge de tout manager est d'inspirer ses équipes et donner du sens à leurs missions !

Nous nous sommes toujours dit, avec Sabrina que s'il n'y avait plus de sens à faire ce que l'on fait, on ne serait alors plus capable d'inspirer nos équipes... ce qui marquerait probablement la fin de notre aventure. Sans inspiration, ni sens, les techniques managériales ne sont que du vernis. Nous sommes convaincues que lorsque nous restons focalisés sur le “concept” ou sur la technique, on s'éloigne du “pourquoi”, du sens de notre action. Lorsque nous étions 3-4 personnes au sein de l'équipe, c'était encore facile de rester proche de chaque salarié pour motiver et inspirer sa mission du quotidien. Dès que l'équipe s'agrandit, cela devient plus complexe

### ET À LA COLLOC. ÇA SE PASSE COMMENT ?

Chaque salarié, quel que soit son poste, reçoit le même niveau d'information, ce qui lui permet de s'impliquer et surtout d'avoir une vision globale de l'entreprise afin de se rendre compte de sa contribution à cette entité.

### CRÉATION DE MOMENTS CLÉS

Nous essayons d'organiser un séminaire, une fois par an avec toute l'équipe pour partager le projet et réfléchir ensemble aux axes de développement à venir. #StratégiePartagée

Petit à petit, l'équipe vient à incarner l'entreprise, ce qui semble être une condition sine qua non pour faire grandir durablement le projet.

## L'ORGANISATION EN CERCLE : UN MODÈLE À MICHEMIN ENTRE VERTICALITÉ ET LA PURE-HORIZONTALITÉ !

Nous nous sommes rendues compte que le principal défaut de l'entreprise libérée était de pouvoir manquer de cadre, d'un guide ! Dans ce cadre, la définition des missions est essentielle. Du coup, nous nous sommes inspirées de l'organisation en cercles auto-organisés et interdépendants mise en place par l'association les Hameaux Légers. Et puis, nous l'avons un peu adaptée pour qu'elle corresponde à notre entreprise et à notre vision : avoir une gouvernance participative, transparente, basée sur la confiance et l'autonomie dans un cadre clair connu et partagé par tous.

*“L'organisation en cercle s'est dessinée de manière informelle avec l'arrivée des premières salariées. (...) L'organisation en cercle a été pour nous l'opportunité d'organiser et de structurer une démarche, une façon de faire qui nous est chère.”*

Sabrina Millien



**SABRINA MILLIEN**

Co-fondatrice de la Colloc

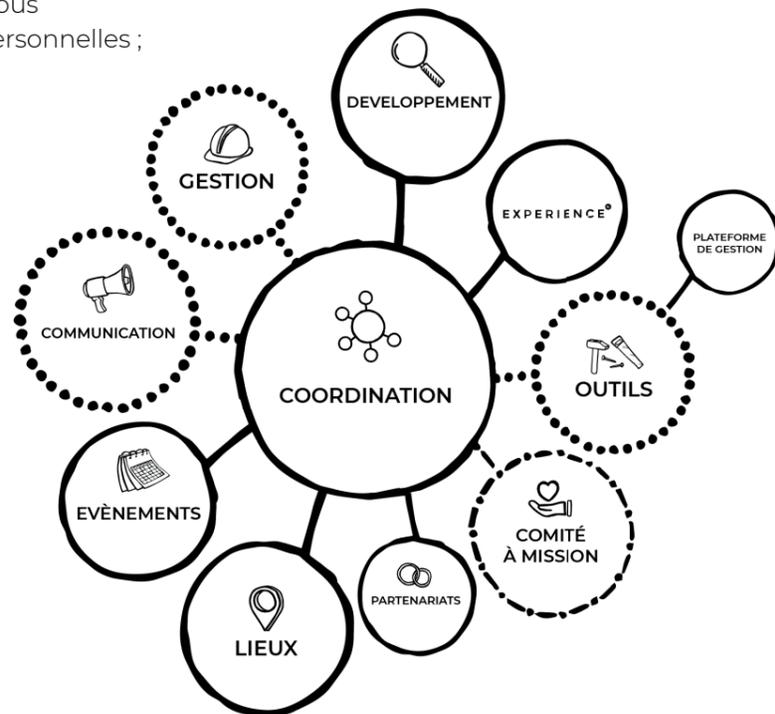


# COMMENT ÇA SE PASSE ?

Le principe est simple. Chacun d'entre nous détient une expertise et des capacités personnelles ; à ce titre, il fait partie d'un ou plusieurs cercles d'activités de l'entreprise.

Nous avons 9 cercles :

- **COORDINATION**
- **LIEUX**
- **ÉVÉNEMENTS**
- **COMMUNICATION**
- **GESTION**
- **DÉVELOPPEMENT**
- **COMITÉ À MISSION**
- **BRANCHE "EXPÉRIENCE"**
- **OUTILS & MÉTHODES**
- **PARTENARIATS.**



Nous, les fondatrices, voyons notre rôle comme celui d'un "chef d'orchestre". Nous donnons le tempo, nous élaborons la stratégie de l'entreprise que nous partageons avec l'ensemble du cercle de coordination.

Les objectifs sont partagés au sein du cercle de coordination et, lors de ces réunions, nous abordons les priorités et les besoins (RH, financiers, idées, etc.) sont affinés.

Cette réunion se tient une fois par mois et pour la préparer, nous demandons à chaque cercle d'enregistrer une note vocale qui précise les informations importantes à faire passer.

Chaque cercle se réunit dès qu'il en éprouve le besoin et gère seul ses priorités, en fonction des objectifs fixés ensemble.

Nous souhaitons gommer le plus possible la hiérarchie, c'est-à-dire les liens de subordination "de fait" qui pourraient entacher l'équilibre des relations entre les collaborateurs.

Les salariés participent donc activement aux projets de développement de la Colloc aussi bien sur le plan commercial, que sur nos actions en lien avec le territoire ou sur l'organisation interne.

Cette organisation en cercle permet à tout le monde de trouver sa place, de devenir expert de son métier et de faire grandir le projet.

*"Une fois le cadre bien posé, il est plus facile de s'épanouir et de trouver sa liberté."*

Irwine Magadur



**IRWINE MAGADUR**

Chef de projet "Expérience by la Colloc"  
Conseil & Formation

## SUR LE PAPIER, C'EST BIEN. MAIS AU FINAL ÇA DONNE QUOI ?

À la mise en place de cette organisation, nous avons fait l'erreur de ne réunir au sein du cercle de coordination que les 1ers liens. Or, nous sommes encore une petite équipe et cela a pu être "excluant" pour les quelques membres de l'équipe qui n'y participaient pas. Le 1er lien devait alors transmettre les informations, parfois pour une seule personne de son cercle, ce qui, au final, était une perte de temps.

Nous avons donc modifié cette organisation et invité toute l'équipe à ces réunions mensuelles de coordination.

Ce principe est en passe d'évoluer puisque l'équipe s'étoffe et se structure.

*Nous faisons également appel au reste de l'équipe quand nous sommes «bloqués» sur un sujet, ou que nous souhaitons un avis ou pour une prise de décision importante. Cela apporte un œil extérieur. Je pense que nous sommes une équipe soudée sur laquelle on peut compter en toute situation. J'aime cette entraide et cette organisation. Et cela permet d'avancer rapidement sans avoir mille réunions. Depuis que nous avons adopté ce mode de fonctionnement, j'ai une vision plus sur le long terme sur mes missions de fond. Cela permet une organisation optimale.*

Tiphaine Herledan

## LES AVANTAGES DE L'ORGANISATION EN CERCLES

Selon cette technique en cercles, on ne peut pas "garder" de pouvoir de décision ou des informations clés... et cela exclut les jeux d'ego et de pouvoir. Tout le monde travaille pour les objectifs de son cercle et chacun apporte au cercle ses compétences et sa personnalité.

Cette technique a pour avantage de responsabiliser chaque membre de l'équipe, un développement constant de l'autonomie pour atteindre un objectif commun.

Si l'on prend le point de vue du manager, c'est une opportunité pour lui de déléguer à son équipe, chose peu évidente pour nous qui avons pris l'habitude d'être sur tous les fronts en même temps.

*Pour ma part, j'apprécie beaucoup de travailler en cercle. Nous avons plus de responsabilités et nous travaillons de manière totalement autonome dans nos cercles. Cette organisation permet une bonne répartition du travail et des charges mentales. Toutefois, la communication entre les cercles n'est pas forcément évidente, les podcasts sont une super solution pour tenir au courant les collaborateurs des avancées des projets à condition de le faire de manière régulière.*

Morgane Bouy



**MORGANE BOUY**

Identité visuelle &  
Aménagement des espaces

*"Cela nous permet de gagner en responsabilisation dans les projets à un moment où la Colloc se développe et a besoin d'une structure, gouvernance écrite, claire pour tous. (...) L'autre gros avantage de cette organisation est qu'elle repose sur l'autonomie, donc la confiance. Un élément clé pour valoriser le travail des équipes !"*

Sabrina Millien

<sup>1</sup> ndlr : le principe des notes vocales a été partagé par Solène De Jacquilot, responsable communication de l'association Low Tech Lab



Cette organisation nous permet de prendre connaissance régulièrement (via les podcasts) de ce qui se passe dans les autres cercles. Cela permet de savoir ce que font tous les membres de l'équipe, d'approfondir les sujets sans avoir à participer à des réunions à rallonge.

Marie Bossé



## MARIE BOSSÉ

Salles de réunions, séminaires & Architecte d'intérieur

Ce type de fonctionnement a fait ses preuves dans pas mal d'organisations. Toutefois celles qui ont fonctionné avaient soit un coordinateur général, soit un permanent, soit un directeur. Peu importe le nom que vous lui donnez, la clé de la réussite de ce modèle est d'avoir un chef d'orchestre qui donne le tempo, impulse la dynamique.

L'autre clé de la réussite dans notre cas est l'agilité et la réactivité. Cela vient du fait que nous avons un circuit de décision très court. Cela peut gêner certaines personnes pour qui l'organisation horizontale n'a pas à avoir une ou plusieurs personnes qui peuvent décider seules. Nous entendons ce point, mais cette organisation nous permet aussi d'éviter des situations de blocage ou d'inertie. On peut avoir un modèle participatif, transparent dans lequel il y a un capitaine !



## APPRENDRE À SE REMETTRE EN QUESTION EST INDISPENSABLE POUR GRANDIR ET SE DÉVELOPPER!

L'entreprise doit rester l'école de la vie, ou a minima, un levier d'apprentissage. Cela vaut pour nous, dirigeantes, mais aussi et surtout pour l'équipe. A défaut, l'équipe finit par se désintéresser du projet.

Et pour apprendre, il faut commencer par se remettre en question !

*Je peux éventuellement vous parler de mon expérience personnelle. Par le passé, j'avais beaucoup de mal à déléguer alors que je prônais des approches de travail collaboratives ! Cela fait 5 ans maintenant que je me challenge en permanence pour bien collaborer avec les autres, déléguer, laisser faire même si ce n'est pas tout à fait conçu et réalisé exactement comme je l'aurais fait moi-même. Avant cela, ces différences pouvaient me faire "péter un câble" si le projet produit n'était pas exactement comme je l'avais imaginé. Mais comment mon équipe pouvait-elle s'approprier le projet ? Impossible. Comment pouvait-elle avoir confiance en elle, et du coup en moi ? Impossible. Bref, il a fallu que je revoie intégralement ma façon de faire. Petit à petit, on y arrive. Je quitte (physiquement) l'entreprise ; il a bien fallu que je ne sois plus "indispensable" sur les dossiers. J'ai intégralement passé la main sur tous les dossiers que je gérais sans quoi je n'aurais jamais pu prendre du recul. L'entreprise pourra petit à petit vivre sans ma personne. Ce qui est sain et rassurant. Personne n'est irremplaçable, ce sont simplement des constructions mentales, des schémas de pensées qui nous laissent croire l'inverse.*

Anne-Laure Gahinet



## ANNE-LAURE GAHINET

Co-fondatrice de la Colloc

L'organisation en cercles permet de déléguer plus facilement. En résumé, plus on va donner des retours constructifs sur les actions menées (et dans les deux sens, manager<->managé), plus on va pouvoir progresser, apprendre les uns des autres et se remettre en question.

Voilà pourquoi nous essayons de faire souvent des points avec notre équipe. Dès que quelque chose ne convient pas, nous en parlons ce qui débouche la plupart du temps sur des débuts de solutions ou des techniques managériales à reconsidérer.

Nous aimons aussi fêter les succès ; ce n'est pas grand chose, un petit café avec l'équipe, un déjeuner champagne (enfin un truc qui mousse), un petit verre après le boulot.

### ON A COMMIS DE NOMBREUSES ERREURS.

Au départ, nous étions tout feu tout flamme, nous n'avions pas d'expérience dans le domaine du management d'équipe ou des ressources humaines. Nous étions cash, à dire ce que l'on pense, sans filtre, au naturel. Nous pensions que c'était une bonne chose mais nous avons appris avec le temps que ce que nous disons n'a pas le même impact pour chaque membre d'une équipe car chaque personne est différente et que surtout, la Colloc, c'est notre boîte, pas la leur. Pour l'équipe, c'est un travail (passion pour certains), mais ça reste leur travail. Nous avons dû adapter notre discours, notre façon de faire en intégrant cela.

## L'ENTREPRISE EST UN RÉVÉLATEUR DE TALENTS !

Nous sommes très fières à la Colloc, de donner l'occasion à notre équipe de devenir ce qu'elle a envie de / ou ce qu'elle pourrait devenir. Pour cela, nous devons suivre nos intuitions et nos sensibilités. C'est coûteux pour l'entreprise car cela prend du temps, mais au final, c'est un gain énorme pour tout le monde !

L'entretien annuel est un moment vraiment clé pour que chaque salarié prenne du recul par rapport à ses missions, ses enjeux, son projet professionnel ; c'est un moment où nous devons être à l'écoute et aussi leur ouvrir les yeux sur des talents que nous aurions décelés.

*"Chacun a ses missions, ses responsabilités. Chacun est libre d'organiser des points, de demander de l'aide, des avis aux autres pour faire avancer ses missions. Nos postes évoluent en responsabilités, en fonction des projets et du développement de l'entreprise. La relation avec l'équipe est top. Tout le monde est à l'écoute des autres et bienveillants."*

Margaux Jezequel



## MARGAUX JEZEQUEL

Responsable lieu & Evènements

*"J'ai débuté en tant que première salariée, et rapidement rejointe par Morgane et Margaux - nous étions un véritable trio multitâches, on était partout à la fois. À trop en faire, on se dispersait et surtout on se fatiguait. Nos compétences respectives se sont parallèlement dévoilées et nous avons changé de fonctionnement en devenant référente d'une ou plusieurs branches au sein de la Colloc. (...) Aujourd'hui on est 9 et on peut dire qu'on est chacune experte (car oui on est que des femmes) d'un domaine : l'animation de communauté, l'accompagnement des entreprises et porteurs de projets dans les nouvelles manières de travailler, l'aménagement d'espaces collaboratifs, le commercial ... Il faut juste accepter de laisser de côté certaines missions, car on ne peut pas être partout."*

Irwine Magadur

Depuis son arrivée au sein de l'équipe, le poste de Morgane est l'exemple même de l'évolution :

*Depuis mon arrivée en Novembre 2017, j'ai changé 3 fois de poste. J'ai commencé en tant que « happiness officer » et aujourd'hui, je suis responsable de toute l'identité visuelle de la Colloc. C'est une sacrée évolution, j'ai de la chance.*

Morgane Bouy



Petit à petit, nous avons appris un peu plus sur nous-même : nos forces et nos faiblesses.

En acceptant de ne pas être partout, nous avons reconsidéré notre place, afin de moins nous disperser et d'être plus efficace au quotidien. Pour ce faire, nous nous sommes fait accompagner à plusieurs reprises.

### UN CAS EXCEPTIONNEL POUR NOUS

Lorsqu'il a fallu annoncer à Sabrina, en Mai 2020, mon envie grandissante de projet Tour du Monde en famille, beaucoup de questions se sont enchaînées dans nos têtes sur l'avenir de notre boîte, des salariées, sur l'avenir de notre duo... "Est-ce que Sabrina a envie de continuer toute seule ? Est-ce que l'on me remplace ? Est-ce quelqu'un de l'équipe qui devient son bras droit ? "

Afin de clarifier cet avenir dans nos esprits, nous avons pris conseil auprès de nombreuses personnes. Nous en avons conclu que Sabrina avait d'abord besoin de temps pour diriger seule afin d'évaluer les besoins de la Colloc. Ce temps là est nécessaire pour renforcer l'équipe et retrouver un équilibre, afin d'affiner ce nouveau fonctionnement.

Ne rien précipiter est encore un concept pour moi, mais j'apprends et petit à petit, cela finit par rentrer ;-)

L'organisation en cercles est aussi une réponse à cela : l'entreprise est plus forte, elle se structure, elle ne dépend pas que de nous. Les postes sont clairement identifiés et les cercles sont autonomes dans leur gestion.

L'équipe de la Colloc est structurée, experte dans son métier et autonome dans ses missions. Ainsi Sabrina pourra se concentrer sur la direction générale de l'entreprise et les projets de développement.

Quant à moi, nous voulons avec Sabrina tester une nouvelle manière de travailler entre nous. Je travaillerai 2 jours par mois environ avec Sabrina sur des projets de développement et j'essaierai d'apporter mon œil extérieur, pour toujours continuer d'inspirer sur des nouvelles manières de travailler !

Nous avons rapidement repéré son appétence pour le design graphique et d'espace ; on s'est fait confiance et cela a marché. On sent que Marie-Morgane est désormais à la bonne place : elle continue d'apprendre en s'accomplissant, tout en apportant au bon développement de l'entreprise.

Aujourd'hui, elle vit à Toulon pour des raisons personnelles, tout en continuant de travailler pour la Colloc à mi-temps et à distance.

*"Tout le monde grandit avec le projet. Apprendre, se former et être responsable dans ses projets, permet à Anne-Laure et moi-même, de déléguer, de faire grandir les personnes qui le composent et ainsi de faire grandir le projet en se basant sur les zones de talents des membres de l'équipe de la Colloc."*

Sabrina Millien

## DIRIGER. C'EST À LA FOIS INSPIRER ET FIXER DES OBJECTIFS CLAIRS !

Jusqu'à maintenant, nous avons été deux à piloter l'entreprise. Ce n'est pas très commun mais c'est comme cela depuis le début ; Sabrina et moi, nous sommes très complémentaires.

Nous avons mis longtemps à comprendre comment nous fonctionnons toutes les deux dans le projet. Donc il nous a fallu un certain temps pour assumer notre posture auprès de l'équipe. Au départ, nous avions forcément envie d'être toutes les deux sur tous les sujets ; sauf que, comme nous n'exprimons pas toujours les choses de la même manière, le résultat pour l'équipe était catastrophique.

En conclusion, nous ne savons pas de quoi demain sera fait, ni la Société dans laquelle nous vivrons, ni même l'entreprise que nous avons développée jusqu'ici. Ne pas savoir, c'est plutôt excitant, c'est l'aventure !

Nous continuerons de partager avec vous nos explorations sur les nouvelles manières de travailler en espérant que cela vous inspire et vous aide à avancer dans vos projets.

Nous sommes confiantes mais parfois nous avons des peurs qui se réveillent ! Il est fort probable que l'organisation mise en place évolue encore des centaines de fois. ;-) Nous ne sommes pas parfaites, notre organisation non plus. Nous nous efforçons de faire de notre mieux pour qu'elle s'épanouisse. Tant qu'il y aura des convictions fortes, du sens et de l'envie, tout ira, n'est-ce pas ?

L'organisation en cercles a aidé à la structuration interne de la Colloc. (...) Et puis il n'y a pas de lien de hiérarchie, d'ailleurs il n'y a jamais eu de lien de hiérarchie à la Colloc. On a des grandes lignes directrices et on évolue au sein de ces lignes. L'organisation en cercles est donc dans la lignée de l'organisation du travail à la Colloc. Après il faut prendre du recul, on est encore au tout début et nous sommes une équipe de seulement 9 personnes. J'ai hâte de voir l'organisation en cercles quand on sera 15 personnes par exemple.

Irwine Magadur