

# OXALIS C'EST QUOI ? OXALIS FAIT QUOI ?

Comprendre les fondamentaux du fonctionnement d'Oxalis : terrain de jeu, joueur-es, règles du jeu

## PRÉAMBULE

*Le point de départ de cette Note est personnel : le besoin d'aboutir à **une** vision **complète** du fonctionnement d'Oxalis pour pouvoir y agir de manière plus claire, simple, sereine, efficace.*

**Complète** : c'est boucler la boucle, c'est ne plus avoir de zone d'ombre dans laquelle envoyer certaines questions pour ne plus les voir.

**Une** : ce n'est pas LA vision, c'en est une. Celle qui va me permettre d'agir, mais aussi d'interagir en pouvant la confronter avec d'autres visions complètes d'Oxalis. C'est aussi pouvoir définir un lexique qui soit le plus commun possible (impossible de confronter des visions sans se mettre d'accord sur les mots et les concepts).

*C'est ici que, dès le point de départ, j'ai ressenti que ma démarche rencontre le même besoin de nombre de coopérateur-es Oxalis, que sa vocation est collective. J'ai commencé par faire des ateliers d'échange avec quelques coopérateur-es (et je souhaite continuer à en faire). Et j'arrive aujourd'hui à une vision suffisamment claire pour passer du format oral interactif au format écrit asynchrone.*

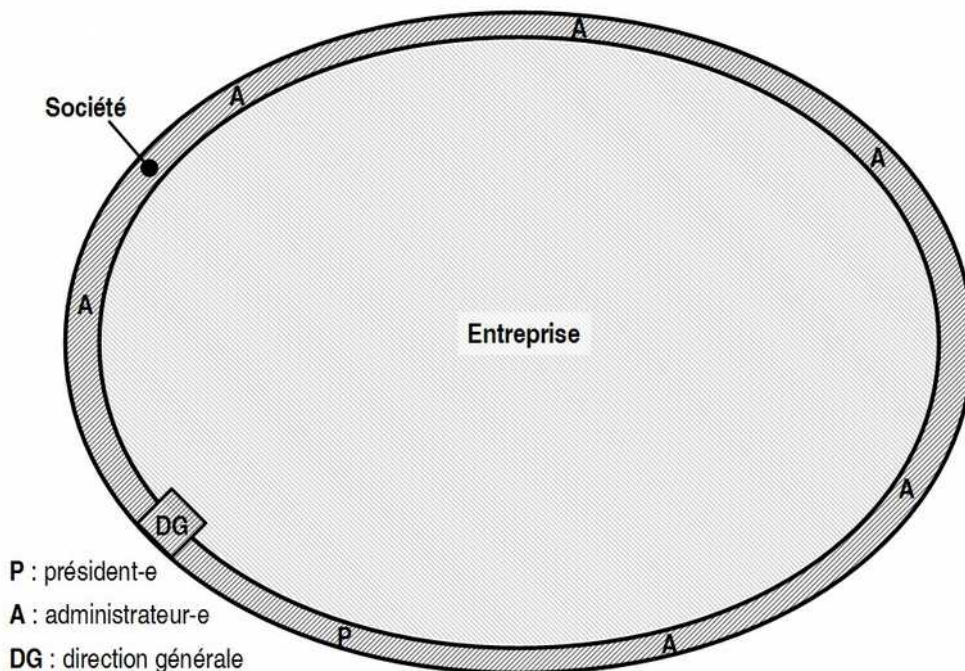
*J'envoie aujourd'hui cette note dans la coopérative même si elle n'est pas terminée. Je considère qu'une vision complète se dégage déjà de la matière des 2 premières parties (déjà très riche), et qu'elle permet déjà la confrontation d'idées avec d'autres coopérateur-es. Elle devrait m'aider à améliorer les 2 premières parties (qui vont forcément évoluer) et compléter par la suite les parties manquantes.*

*J'espère que vous prendrez autant de plaisir à découvrir « le grand jeu » Oxalis que j'en ai eu à rédiger cette note !*

Christophe Bellec

## PARTIE 1 – LE TERRAIN DE JEU ET LES JOUEUR-ES

### Le terrain de jeu : la société OXALIS SCOP-CAE SA



Décrire le terrain de jeu revient à décortiquer la dénomination de notre organisation : la société OXALIS SCOP-CAE SA.

On commence par **le terme « société »**, pour poser très rapidement ce qu'il englobe et masque à la fois, à savoir une « entreprise ». Au niveau juridique, autant le droit des sociétés est abondant et détaillé, autant le droit des entreprises est quasi-inexistant.

Il en résulte une emprise abusive de la société (et ses actionnaires) sur l'entreprise (et ses salarié-es travailleur-es) et plus généralement sur les autres parties prenantes de la Société (citoyen-nes, Etats, écosystème planétaire), un problème structurel encore amplifié par le capitalisme néolibéral actuel. C'est à ce constat qu'aboutit un groupe de recherche après 10 ans de travaux collégiaux<sup>1</sup> sur « l'entreprise », ses modes de fonctionnement, ses formes de responsabilité sociétale et de gouvernance.

En croisant ces recherches avec des approches qui représentent les organisations comme des organismes vivants (cf ouvrages de Frédéric Laloux et de Pablo Servigne<sup>2</sup>) émerge une manière de représenter cette dualité société / entreprise au travers du schéma de la page précédente. Il montre qu'Oxalis se compose d'une « membrane » (la société) qui enveloppe et contient l'ensemble des activités d'une « cellule » (l'entreprise), c'est à dire régule ses échanges avec l'environnement extérieur tout en la protégeant.

En utilisant des termes plus classiques, la société porte les dimensions juridique / financière / patrimoniale / administrative / réglementaire / statutaire, et l'entreprise porte les dimensions économique / commerciale / productive / fonctionnelle. Et l'ensemble des deux forme ce qui s'appelle Oxalis.

On continue par **le terme « SCOP »** (c'est à dire Société Coopérative de Production). Cela indique un type particulier de société, les différences principales (pour faire vite) concernent la propriété du capital (majoritairement détenu par les salarié-es) et la gouvernance démocratique (une personne = une voix)<sup>3</sup>.

La notion de coopération est ici entendue *a minima*, au sens juridique du terme : elle ne garantit pas des valeurs, un projet politico-sociétal ou une vision portés par la coopération (une SCOP n'étant pas nécessairement une « entreprise à mission »). C'est là précisément qu'Oxalis cherche à aller au-delà du cadre de sa forme de société (dont la formalisation la plus visible se trouve dans le préambule de nos statuts<sup>4</sup>).

Le terme suivant **c'est « CAE »** (Coopérative d'Activité et d'Emploi)<sup>5</sup>. Cela indique un type particulier de SCOP, la différence principale se situant dans les formes multiples d'activités économiques regroupées au sein de « l'entreprise » (ou plutôt « l'écosystème économique et commercial », plus de détails dans la partie 2).

Et on termine par **le terme « SA »** (Société anonyme). Cela indique un type particulier de société (« forme de société de capitaux à risque limité répandue dans les pays de tradition civiliste », indique wikipedia). L'important ici est dans le choix fait par Oxalis d'une SA « **à conseil d'administration et direction générale** ». C'est ce qui apparaît dans le schéma avec la présence des mandats sociaux<sup>6</sup> : président-e (du conseil d'administration) ; administrateur-e ; direction générale (comprenant un mandat obligatoire de directeur-e général-e et un ou plusieurs mandats optionnels de directeur-e général-e délégué-e).

Pour le détail sur ces mandats, il suffit de se référer aux statuts. Il faut ici simplement noter un point global important qui concerne la distinction société / entreprise. Ces mandats sont rattachés à la société, c'est à dire sont situés dans la membrane. C'est à ce seul niveau (et pas au niveau de l'entreprise) qu'agissent ces

---

<sup>1</sup> Cycles de recherche du Collège des Bernardins, principaux ouvrages produits : Olivier Favereau, « Entreprises : la grande déformation » (2014) // Blanche Segrestin et Stéphane Vernac, « Gouvernement, participation et mission de l'entreprise » (2018)

<sup>2</sup> Frédéric Laloux, « Reinventing organizations » (2014) // Pablo Servigne, « L'entraide, l'autre loi de la jungle » (2017) »

<sup>3</sup> Ce qui désamorçait l'emprise capitaliste de la société sur l'entreprise, puisque les salarié-es associé-es en sont propriétaires. Cela fait justement des coopératives une alternative « ici et maintenant » aux sociétés capitalistes (sur ce plan là tout du moins)

<sup>4</sup> Attention cependant, le préambule donne un éclairage aux articles des statuts mais n'en a pas la force juridique

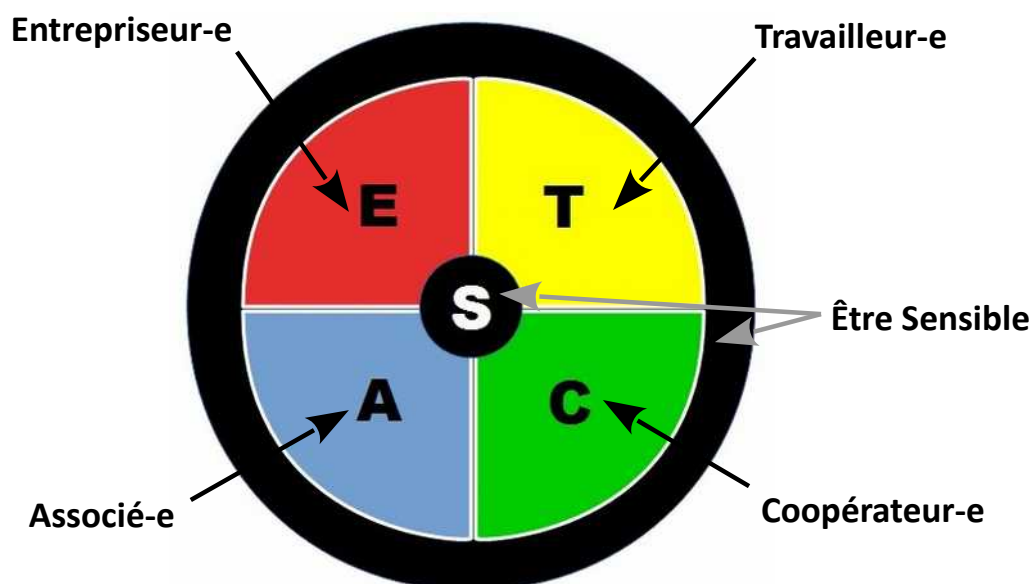
<sup>5</sup> La stratégie d'Oxalis s'appelle certes « L'après-CAE », il n'en reste pas moins que notre société reste rattachée à la forme juridique CAE du décret de 2015 (cf article 1 de nos statuts)

<sup>6</sup> L'adjectif « social » signifie ici « de la société juridique ». En français le terme « social » couvre un champ très étendu de significations différentes, voire antinomiques, ce qui n'est pas aidant...

mandats, à l'exception du ou des mandat(s) de direction générale qui intervien(nen)t aux deux niveaux en faisant l'interface entre les deux<sup>7</sup> (c'est « la double face » de la direction générale).

## Les joueur-es : les 5 dimensions de la personne

Le terrain de jeu est en place, mais il est un peu vide... c'est maintenant le moment de regarder qui sont les joueur-es ! Pour cela, un schéma simple va nous aider, il décrit chaque personne de la même manière, au travers de 5 dimensions qui la définissent.



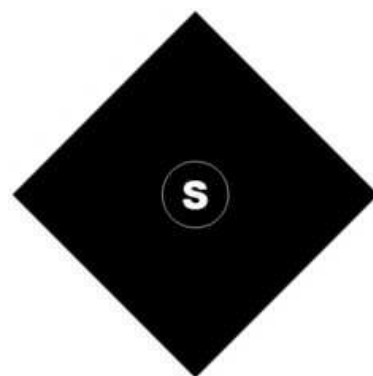
L'image est celle de deux disques superposés l'un sur l'autre, le disque noir servant de support (dessous) et de pivot au disque quadricolore.

Regardons maintenant l'une après l'autre chacune de ces 5 dimensions pour mieux comprendre ce qu'elle est (en sachant que la partie 2 va y apporter de nouveaux éclairages au travers de la mise en dynamique collective).



### S - L'être sensible

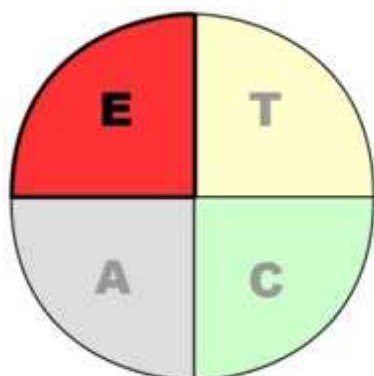
Avant toute chose, chacun-e de nous est un être humain, doué de sens, avec sa personnalité, son histoire, sa vision du monde et sa culture, avec sa relation aux autres, ses désirs et ses peurs, etc Et avant d'être un-e joueur-e au sein d'Oxalis, c'est donc un être sensible unique qui va porter et vivre chacune des autres dimensions.



<sup>7</sup> Le droit des sociétés prenant la place du droit des entreprises (comme indiqué ci-dessus), ce point ne se lit pas de manière limpide dans les statuts d'une SA, exemple avec notre article 25-4 : « La direction générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il ou elle exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'associé.es et au conseil d'administration. ». En mode synthétique, ça serait : La direction générale exerce des pouvoirs les plus étendus pour agir dans la limite de l'objet social », l'objet social étant l'endroit des statuts qui décrit la nature des activités économiques et sociales, c'est à dire cette entreprise qu'enveloppe la membrane de la société.

Ce point est important car Oxalis est une organisation qui fait le pari de l'expression de la plénitude de l'être (ce qui n'est pas le cas dans de nombreuses entreprises où il est demandé de « laisser sa personnalité au vestiaire »).

Dans les schémas de cette note, cette unicité de l'être sensible sera représentée de manière simplifiée au travers de 3 formes différentes de disque noir.



### E - l'entreprISeur-e

Ne cherchez pas dans le dictionnaire, ce mot est une création :-). La réalité de ce mot n'en est pas moins très répandue. Etre entreprISeur-e c'est être acteur-e de la dimension économique et commerciale de son entreprise. A ce titre c'est l'autre face du-de la travailleur-e, qui est acteur-e de la dimension productive (cf ci-dessous).

Etre entreprISeur-e c'est s'intéresser à ce qui rentre au niveau produits, s'intéresser aux clients ou aux marchés (actuels et futurs) où proposer son offre, sa valeur ajoutée. C'est jouer le rôle d'apport commercial, de vecteur économique qui permet de fournir (et garantir) du travail rémunéré au-à la travailleur-e. Important : ne pas oublier que nous restons bien à l'intérieur d'une seule et même personne dont la main gauche agit comme entreprISeur-e et la main droite comme travailleur-e.

Mais pourquoi ne pas employer le terme entreprENEur-e plutôt qu'entreprISeur-e ? Simplement parce que ce n'est que l'une des formes d'entreprISeur-e : la plus pro-active, incarnée, quotidienne, intense sur ce champ économique et commercial, la personne physique entreprENEur-e se confondant avec SON entreprise... mais ce n'est pas la seule !

Dans Oxalis cette distinction se perçoit clairement au travers des membres de l'équipe structure (les équipier-es structure), qui ne sont pas dans cette réalité quotidienne de l'entreprENEur-e, et néanmoins portent individuellement un bout (même très réduit) de la dimension économique et commerciale de l'entreprise équipe structure dont ils font partie<sup>8</sup>. Le terme générique pour les désigner est celui « **d'éco-équipier-e** ».

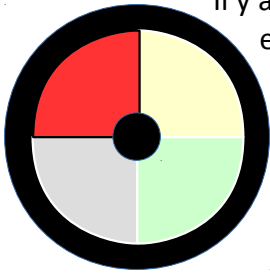
A Oxalis cela ne concerne pas que l'équipe structure : il y a aussi les membres de l'institut de formation Didascalii (qui est juridiquement parlant un établissement secondaire)... ainsi que certains membres de certains collectifs d'activité, qui concrètement ne sont pas en posture d'entreprENEur-e mais bien d'éco-équipier-e (soit durablement, soit ponctuellement comme un-e stagiaire ou un-e apprenti-e).

A noter : les seules personnes qui ne portent pas de dimension entreprISeur-e à Oxalis sont les associé-es extérieur-es, qui sont acteur-es au sein de la société Oxalis sans être présent-es à l'intérieur de l'écosystème économique et commercial Oxalis.

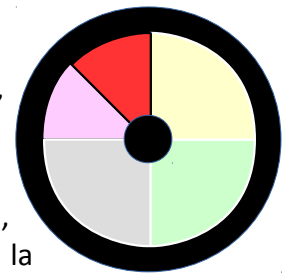
<sup>8</sup> Cette approche fonctionne d'ailleurs de la même manière si on regarde de façon plus générale dans les autres entreprises. Un-e simple collaborateur-e salarié-e d'une grande entreprise n'est pas intégralement travailleur-e, sa dimension entreprISeur-e existe, ne serait-ce qu'au moment d'avoir choisi telle entreprise plutôt qu'une autre (c'est à dire tel vecteur économique qui lui garantira la meilleure (ou la moins mauvaise) rémunération de ses activités de travailleur-e), ou au moment de la quitter pour une autre... ou pour créer la sienne :-).

Point de vue plus personnel : une approche éducation populaire du fonctionnement d'une entreprise passe d'ailleurs par l'accompagnement du-de la travailleur-e à réinvestir sa dimension entreprISeur-e et à se réapproprié son pouvoir d'agir sur ce volet économique et commercial, et pas seulement à être dans une posture de confrontation avec « l'employeur » sur le seul champ du travail.

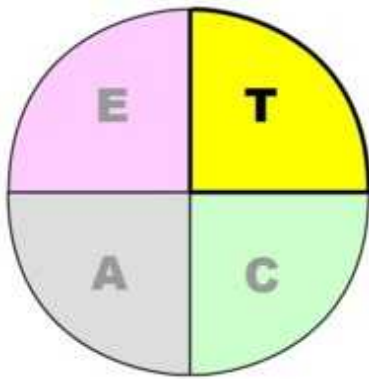
Il y a donc 2 modèles distincts de disque sur la dimension Entrepreneur-e :



- l'entrepreneur-e porte un quartier rouge complet, témoignant de l'intensité forte et incarnée que porte de manière pro-active la personne sur cette dimension
- l'éco-équipier-e porte un quartier rouge partiel, témoignant de l'intensité faible et indirecte portée par la personne



### T – le-la travailleur-e



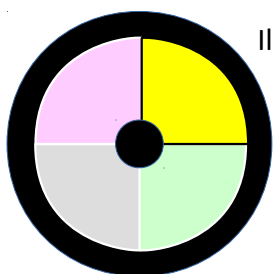
Nous avons déjà évoqué ci-dessus cette autre face par rapport à l'entrepreneur-e, cette main droite qui œuvre sur l'activité productive de l'entreprise. La dimension travailleur-e est à la fois la plus concrète et palpable (c'est « celle qui fait », quoi) et la plus complexe et subtile.

Elle condense en même temps et au même endroit les questions les plus personnelles et intimes (état de santé, situation familiale) et les questions les plus sociales<sup>9</sup> et collectives (protection sociale, cadre légal du droit du travail), et entre les deux toutes les questions spécifiques à l'entreprise (conditions de travail, rémunérations, dialogue social, dispositifs sociaux spécifiques etc). En d'autres mots, tout ça se condense, se rétrécit dans le seul environnement professionnel, c'est à dire celui où la personne ne passe que 7 heures sur les 24 heures de sa journée d'être humain.

Le-la travailleur-e produit mais n'est pas un simple moyen inerte de production, c'est un-e acteur-e humain-e (vivant-e) de cette production (vivante forcément), qui est avant tout une (co-)production de richesse, et qu'il-elle va pouvoir utiliser pour se rémunérer (aujourd'hui mais aussi demain par le biais de la protection sociale).

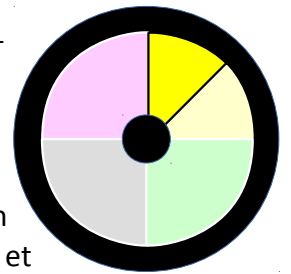
A Oxalis il existe deux formes distinctes de travailleur-e :

- travailleur-e salarié-e : on y retrouve toutes les personnes dont le contrat avec Oxalis société dépend du code du travail, c'est à dire CESA, CDI, CDD (comprenant les stagiaires, apprentis, etc)
- travailleur-e non salarié-e : on y retrouve les personnes en contrat CAPE (qui dépend du code du commerce), certes non salarié-es... mais totalement travailleur-es ! Important : la protection sociale de la personne n'est pas générée / assurée par Oxalis (puisque pas de contrat de travail) mais par l'extérieur (les dispositifs nationaux de la protection sociale, en tant qu'assuré-e social-e)



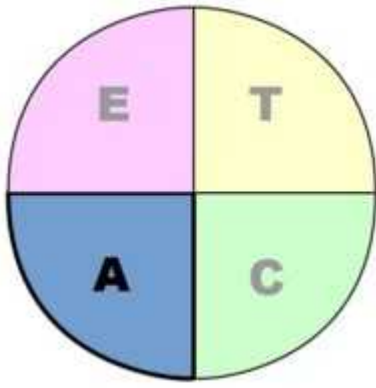
Il y a donc 2 modèles distincts de disque sur la dimension Travailleur-e :

- le-la travailleur-e **salarié-e** porte un quartier jaune **plein et entier**
- le-la travailleur-e en CAPE porte un quartier jaune partiel (en interne Oxalis pour les règles s'appliquant aux travailleur-es, et en externe pour la partie assuré-e social-e).



<sup>9</sup> Et hop, l'adjectif « social » signifie par contre ici « qui se rapporte aux relations du travail ». Facile n'est-ce pas ?

## A – l'associé-e



Cette dimension est normalement plus simple à décrire que les deux premières... mais Oxalis n'est pas une organisation standard :-).

Concrètement parlant, être associé-e c'est détenir des parts sociales, c'est à dire **être propriétaire d'une partie du capital de la société Oxalis**. La différence avec « actionnaire » tient dans la double qualité de la personne attendue dans les coopératives (pour une SCOP comme Oxalis, c'est d'être aussi salarié-e, car elle doit appartenir majoritairement à ses salarié-es<sup>10</sup>).

A l'instant t tout le monde n'est pas associé-e dans Oxalis (ce n'est pas le cas des travailleur-es en CAPE et de certain-es salarié-es), **mais tout le monde a vocation à l'être** (obligation pour un-e travailleur-e de devenir associé-e dans un délai de 3 ans maximum).

La dimension associé-e est très balisée / bordée juridiquement par les statuts (eux-mêmes bordés par le droit des sociétés). Son champ d'action se situe stricto sensu dans le seul périmètre de la société, c'est à dire de la membrane (ce sont les dimensions entrepreneur-e et travailleur-e qui agissent au quotidien dans la vie de l'entreprise).

Au-delà du fait de détenir des parts sociales, **être associé-e c'est être propriétaire / responsable / garant d'un patrimoine et d'un cadre collectifs** qui servent de support et de moyen à la réalisation de l'objet social<sup>11</sup> (ses activités économiques et sociales<sup>12</sup>). C'est logiquement la raison pour laquelle seul-es des associé-es peuvent exercer des mandats sociaux (qui se partagent la responsabilité juridique effective de la société).

De base, le patrimoine collectif de la société dont il est question est de nature financière (capital, immobilisations, emprunts ; ça va jusqu'au patrimoine immatériel d'une marque), et le cadre collectif est de nature juridique, administrative, légale.

A cette base se rajoute pour Oxalis la **volonté de « faire autrement »**, d'agir au-delà de son seul objet social socio-économique : c'est le projet politico-sociétal que porte la coopérative<sup>13</sup>. Et il y a là aussi un patrimoine et un cadre collectifs, mais d'un autre ordre :

- le patrimoine collectif de la coopérative est de nature **culturelle-identitaire** ;
- le cadre collectif de la coopérative, qui se rajoute à celui de la société, est de nature **extra-juridique** : il n'existe nulle part dans la loi ou dans les statuts. Il doit donc être institué et codéterminé par la coopérative elle-même.

La dimension associé-e d'une personne à Oxalis revient alors à **être doublement propriétaire / responsable / garant** :

- de manière très classique, du patrimoine et du cadre collectifs socio-économiques de la société, bordés juridiquement ;
- de manière très spécifique, du patrimoine et du cadre collectifs politico-sociétaux de la coopérative, dans un vide juridique qui nécessite de créer son propre cadre pour fonctionner.

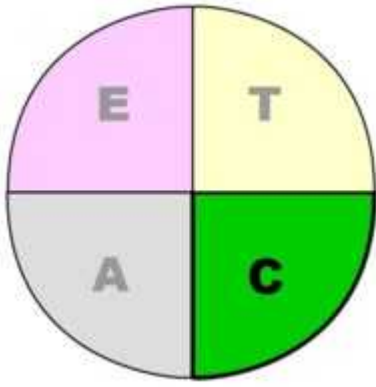
Et c'est dans ce cadre « cousu main » que peut alors se déployer la dimension coopérateur-e.

<sup>10</sup> Tout en précisant que cette double qualité n'est pas une absolue obligation, puisqu'il existe des associé-es extérieur-es non salarié-es

<sup>11</sup> « de la société juridique »

<sup>12</sup> « qui se rapporte aux relations du travail »

<sup>13</sup> Oxalis n'est pas qu'une simple société : ce projet politico-sociétal la dépasse et la transforme en « coopérative »



## C – le-la coopérateur-e

La voilà, la dimension la plus originale d'un-e oxalien-ne, celle dont l'associé-e vient de lui ouvrir la porte ! Au-delà d'une activité économique qui permet de se rémunérer, au-delà d'un patrimoine financier à gérer et d'un cadre juridique à respecter, vivre et agir à Oxalis s'inscrit dans un projet politico-sociétal porteur de sens, qui nous réunit et nous dépasse en nous reliant hors Oxalis à celles et ceux qui portent aussi un tel projet.

A ce titre c'est d'ailleurs la dimension la plus fédératrice et inclusive parmi les 5 : à Oxalis nous sommes tou-tes coopérateur-es, sans caractère distinctif (qu'on soit travailleur-e en CAPE depuis 2 jours, ou associé-e externe).

Et au-delà des activités communes concrètes vie coopérative qu'elle mène, la dimension coopérateur-e imprègne aussi les autres dimensions (au travers de la culture commune), et donnent à leurs propres actions (le « quoi ») à la fois du sens (le « pourquoi ») et des valeurs éthiques (le « comment »).

C'est ici qu'il faut veiller à ne pas confondre la dimension associé-e et la dimension coopérateur-e : être associé-e c'est être garant-e à long terme du projet politico-sociétal et de la culture **dont c'est le-la coopérateur-e qui en assure la mise en œuvre au quotidien, qui le vit.**

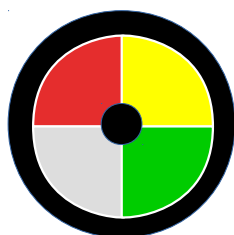
C'est en fait la même situation sur l'activité socio-économique entre associé-e d'une part et entreprISeur-e et travailleur-e d'autre part. Mais les risques de confusion sont plus faibles car la distinction est bordée par le cadre juridique et statutaire préexistant et standard de la société (ce qui n'est pas le cas pour le projet politico-sociétal de la coopérative, pour lequel n'existe aucun cadre juridique ou statutaire).

## Quelques profils-types de joueur-es

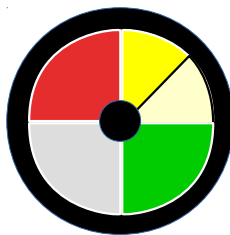
La deuxième partie va aborder la dimension collective au travers de la présentation de plusieurs phases de jeu basiques. Nous allons pouvoir voir s'exprimer la variété des situations individuelles. Dans les faits il existe 5 profils-types différents de joueur-es que nous allons retrouver à chaque fois. C'est leur schéma qui permet de les distinguer.



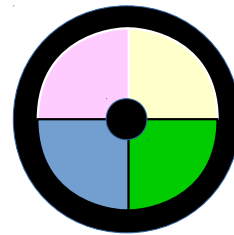
Salarié-e associé-e



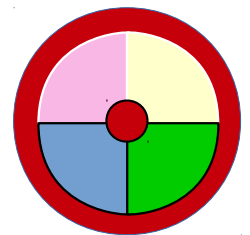
Salarié-e non associée



Travailleur-e en CAPE



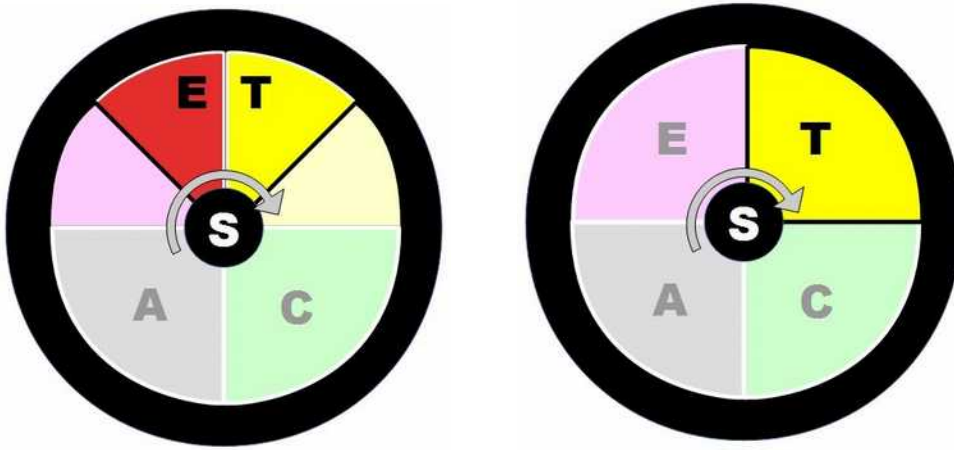
Associé-e extérieur-e  
personne physique



Associé-e extérieur-e  
personne morale

## Rajout du 3ème disque pivotant

Le schéma initial utilisé jusqu'à présent (les deux disques superposés) se complète en rajoutant au-dessus des deux autres un 3ème disque pivotant en forme de cache :



Le rôle de ce disque est de pouvoir se focaliser sur une dimension particulière de la personne<sup>14</sup>. A noter que ce disque est translucide, pas opaque : même focalisée sur une dimension particulière, la personne ne perd pas de vue l'existence de toutes les autres dimensions (c'est à dire de l'intégralité du potentiel de ce qu'elle est et de ce qu'elle fait).

## PARTIE 2 - LES 4 «PHASES DE JEU» BASIQUES DU FONCTIONNEMENT OXALIS

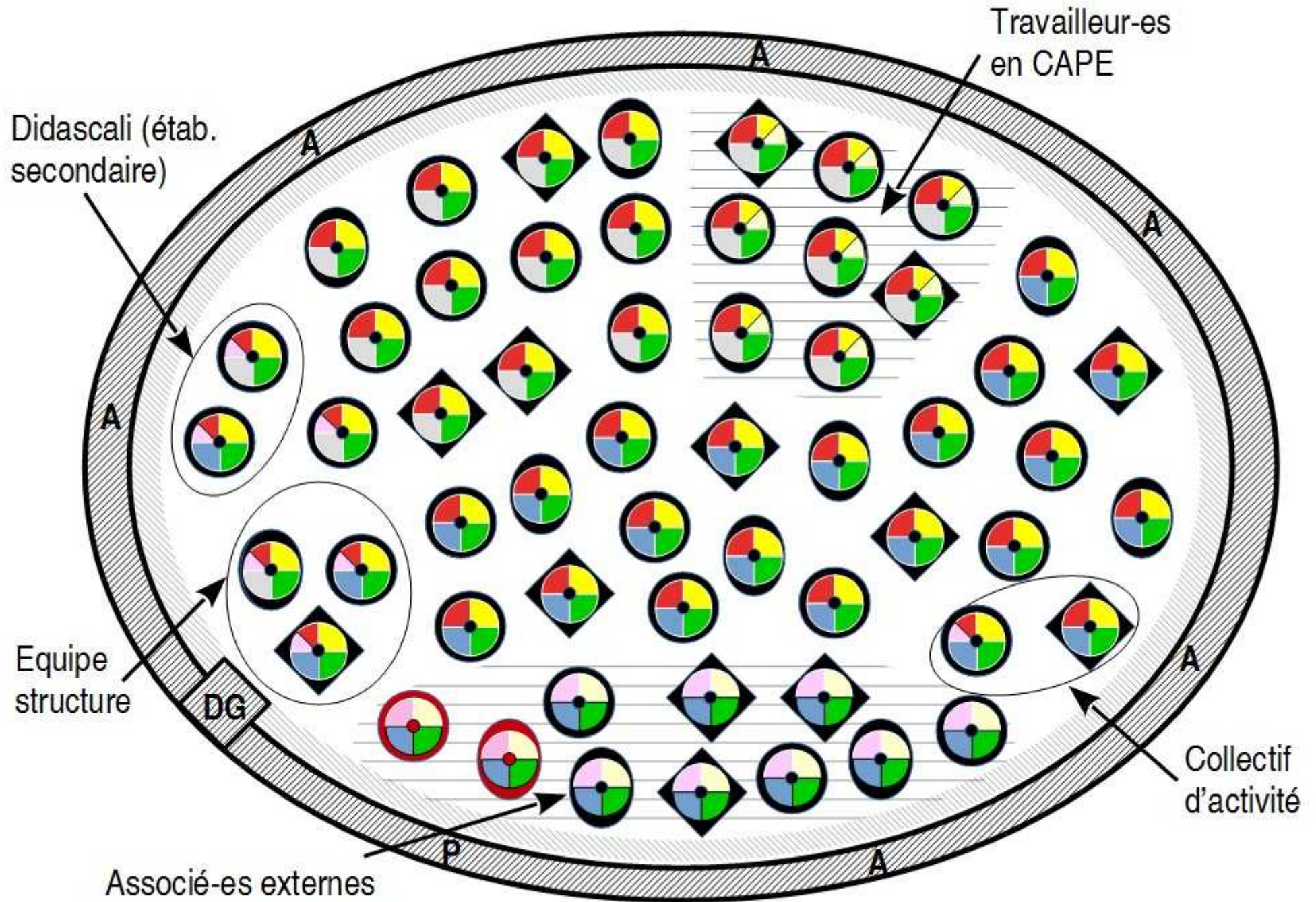
L'enjeu de cette Partie 2 est de rentrer peu à peu dans la complexité du fonctionnement d'Oxalis en commençant par une première étape : **positionner les joueur-es dans le terrain de jeu et « voir ce que ça donne »**. Nous allons de cette manière sortir du centrage individuel pour explorer le champ des interactions collectives, et découvrir de multiples formes d'organisation d'Oxalis dimensionnées « entre 1 et 250 » (de l'individu à la totalité de la coop).

La méthode suivie pour cela est de réaliser plusieurs vues d'ensemble d'Oxalis en repartant des dimensions décrites en partie 1 et en se focalisant dessus l'une après l'autre. Cela correspond aux 4 « phases de jeu » basiques du fonctionnement d'Oxalis. Et pour introduire et pour conclure ces 4 phases de jeu basiques, une vue d'ensemble globale est proposée. Chacun des chapitres de cette Partie 2 se base sur un schéma de format A4, complété d'éléments écrits.

<sup>14</sup> Voir sur 2 dimensions, comme dans l'exemple de gauche, mais cette note va se contenter d'explorer 1 dimension à la fois. Il n'en reste pas moins que la focalisation sur 2 dimensions offre un terrain d'analyse très intéressant de leurs complémentarités et de leurs confrontations réciproques.



# Une première vue d'ensemble globale



## Une première vue d'ensemble globale

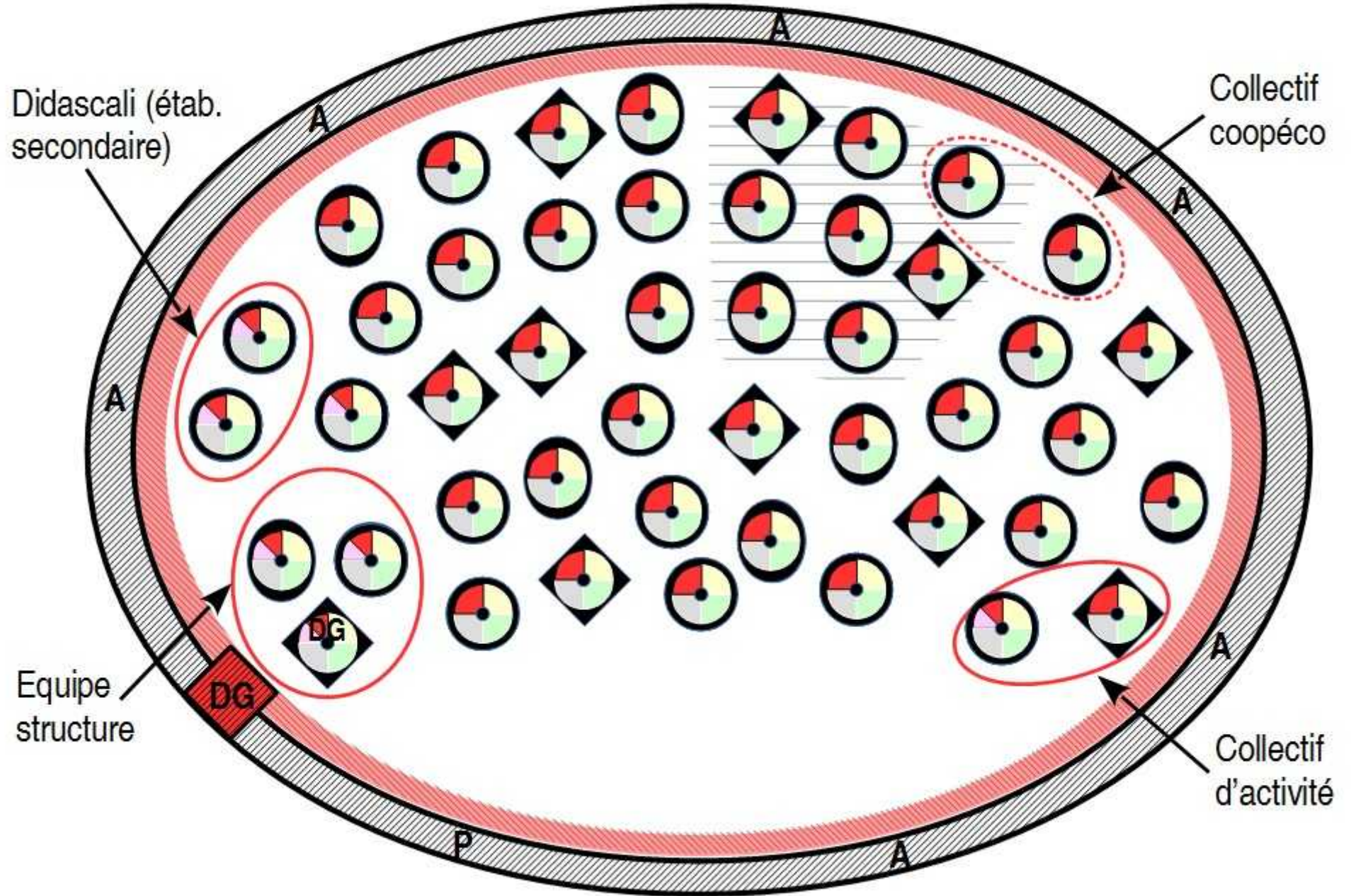
Ce premier schéma se contente pour l'instant de croiser le terrain de jeu et les joueur-es au regard de la situation réelle d'Oxalis actuellement (mars 2019). Mettre 250 disques sur le schéma n'étant pas très pratique :-), le choix est fait d'utiliser une échelle plus simple, en l'occurrence 1/6ème : en termes de volume, 1 disque correspond à 6 personnes.

Les 5 profils-types décrits en Partie 1 ont été positionnés sur cette vue d'ensemble en tenant compte de cette échelle de volume pour **obtenir une représentation au plus près du réel**, mais sans viser à l'exactitude (tout n'est pas « en multiple de 6 », exemple du collectif d'activité sur le schéma ; tous les mois à Oxalis il y a des entrées et des sorties, des personnes qui passent en CESA ou deviennent associé-es etc etc). Ce qui est visé est une vision macro du fonctionnement d'Oxalis utilisable simplement.

Cette première vue d'ensemble globale permet de percevoir les volumes respectifs de certaines grandes catégories : les associé-es (et parmi eux les associé-es extérieur-es) par rapport aux non-associé-es ; les travailleur-es en CAPE par rapport aux travailleur-es en CESA. Il indique également des entités collectives repérables au sein de l'entreprise : l'équipe structure ; l'institut de formation Didascalii (établissement secondaire) ; l'existence de collectifs d'activité (ex. Switch, Détéa, Hominidées etc ici un seul est représenté pour exemple).

Cette première base va servir maintenant à une déclinaison sur les 4 « phases de jeu » basiques.

# La phase Entrepreneur-e // L'écosystème économique et commercial



## La phase Entrepreneur-e // L'écosystème économique et commercial

- ✓ Joueur-es présent-es : les entrepreneur-es (soit entrepreneur-es, soit éco-équipier-es)
- ✓ Joueur-es hors du champ : les associé-es extérieur-es
- ✓ Mandats acteurs de cette phase de jeu : ceux de la direction générale (DG), qui portent la responsabilité en dernier ressort des activités de cette phase
- ✓ Mandats garants de cette phase de jeu : administrateur-es (A) et président-e (P)

C'est à cette phase que l'on mesure avec le plus de force toute la complexité de ce qu'est et ce que fait Oxalis. Le terrain de jeu « habituel » d'une organisation décrit en Partie 1 (une société qui enveloppe et contient une entreprise) est ici bouleversé : à l'intérieur de la société Oxalis coexistent au quotidien plus de 200 entreprises autonomes distinctes<sup>15</sup>, et qui sont de natures différentes ! Les répertories de manière précise va nous aider à mieux comprendre comment cela fonctionne dans cette phase E :

- l'immense majorité des entreprises au sein d'Oxalis sont les activités des entrepreneur-es, la plupart sont individuelles, les autres sont des collectifs d'activité ;
- les collectifs coopéco (collectifs de marque, collectifs projet / programme) viennent se rajouter dans le paysage comme des entreprises partagées complémentaires aux entreprises « personnelles » des entrepreneur-es ;
- l'équipe structure constitue une entreprise autonome à part, très particulière, dont l'invention et le développement sont intrinsèques à la forme juridique CAE. Parmi ses particularités figure le fait que, une fois démarché-es à l'extérieur, **la quasi-totalité de ses client-es<sup>16</sup> se trouvent aussi à l'intérieur de la société Oxalis**, et de manière pleine et entière (avec toutes les dimensions)\*.
- l'institut de formation Didascali forme aussi une entreprise mais qui n'est pas un collectif d'activité tout en n'étant pas l'équipe structure. Sa forme juridique en établissement secondaire (propre code Siret, propre code APE) en témoigne. C'est un cas de figure hybride, unique aujourd'hui dans Oxalis, mais qui pourrait servir à l'avenir pour d'autres établissements secondaires ou filiales (par exemple le projet de rapprochement avec la SCIC Pistyles).

*\* La question de savoir si l'équipe structure est une entreprise autonome ou pas au sein d'Oxalis est l'un des sujets de débat les plus clivants parmi les oxalien-nes en termes de vision du fonctionnement de la coopérative. Il vient selon moi du fait que l'équipe se trouve au croisement d'à peu près tous les sujets et toutes les dimensions, c'est à dire qu'elle concentre de nombreuses zones de flou.*

*Ce débat aura à être mené à son terme (pas simplement au travers d'un écrit comme celui-ci), en attendant je suis très serein pour affirmer que l'équipe structure est l'une des 200 et quelques entreprises autonomes d'Oxalis. Je m'appuie pour cela sur mon expérience quotidienne à Oxalis depuis 2005 (à la fois dans l'équipe structure et dans les dynamiques entrepreneuriales coopéco) et sur l'analyse que j'ai menée au travers de cette note.*

C'est en quittant la vision d'ensemble et en zoomant sur chaque entreprise autonome qu'on mesure leur incroyable hétérogénéité, dont l'éparpillement géographique n'est que l'un des reflets. Marques et identités visuelles, offres commerciales et propositions de valeur, segments de marché et bases de données clients, organisation et moyens de production : tout cela est unique, spécifique à chacune d'entre elles.

---

<sup>15</sup> Rappel de la page 2 : l'entreprise est la partie qui porte les dimensions économique / commerciale / productive / fonctionnelle. Une entreprise autonome est une entité qui dispose en propre d'une offre commerciale, d'un modèle économique, d'une stratégie marketing, d'une stratégie de communication, de moyens de production (dont humains) et d'un budget spécifiques.

<sup>16</sup> Il y a d'autres produits que la contribution coopérative ou le résultat mutualisé : l'équipe structure gère en direct des activités liées à des dispositifs de financement public (moins qu'à une époque mais il en reste) ou réalise des prestations liées à ses domaines de compétence (fonctions support, accompagnement).

Et même quand plusieurs entrepreneur-es travaillent pour la même entreprise, ils-elles sont généralement dispersé-es : au niveau géographique, au niveau du temps de présence, au niveau de l'activité réalisée. Il en résulte que (quasiment) chaque entrepreneur-e (et chaque travailleur-e) d'Oxalis **vit une expérience concrète au quotidien de son activité qui est singulière et isolée.**

Cette singularité et cet isolement sont plus forts encore pour les entrepreneur-es du fait de l'insécurité économique et commerciale : chacun-e fait face directement à la nécessité d'alimenter de manière continue le flux commercial à l'entrée (qui servira en fin de mois à rémunérer « l'autre main », celle du-de la travailleur-e).

Mais le projet global que porte Oxalis ne s'arrête pas à cette seule juxtaposition d'entreprises et d'entrepreneur-es hétérogènes, car **sa vocation est collective.** Et pour cela il impulse et favorise les **dynamiques de coopération économique**, les formes de mutualisation de moyens. Celles-ci font peu à peu évoluer cet état d'isolement en multipliant les opportunités d'interconnaissance, d'interaction et d'action.

Le quotidien de l'entrepreneur-e se teinte alors d'autres activités économiques au travers des passerelles, des greffes, des projets, des activités, voire des collectifs créés avec d'autres entrepreneur-es. Cela permet ainsi de faire baisser son niveau d'insécurité économique et commerciale.

La vocation collective d'Oxalis se retrouve aussi de manière plus générale au travers de « l'offre de services CAE » déployée auprès des entrepreneur-es : ils-elles ne sont plus seul-es à faire fonctionner leur entreprise. Que ce soit sur les fonctions support (comptabilité, administratif, social, paie,...) ou sur les actions d'accompagnement (individuel et collectif), les équipier-es structure (appuyé-es parfois par des entrepreneur-es missionné-es) assurent le bon fonctionnement de toutes ces entreprises dont les entrepreneur-es portent le lead (dont ils-elles sont « le-la patron-ne »).

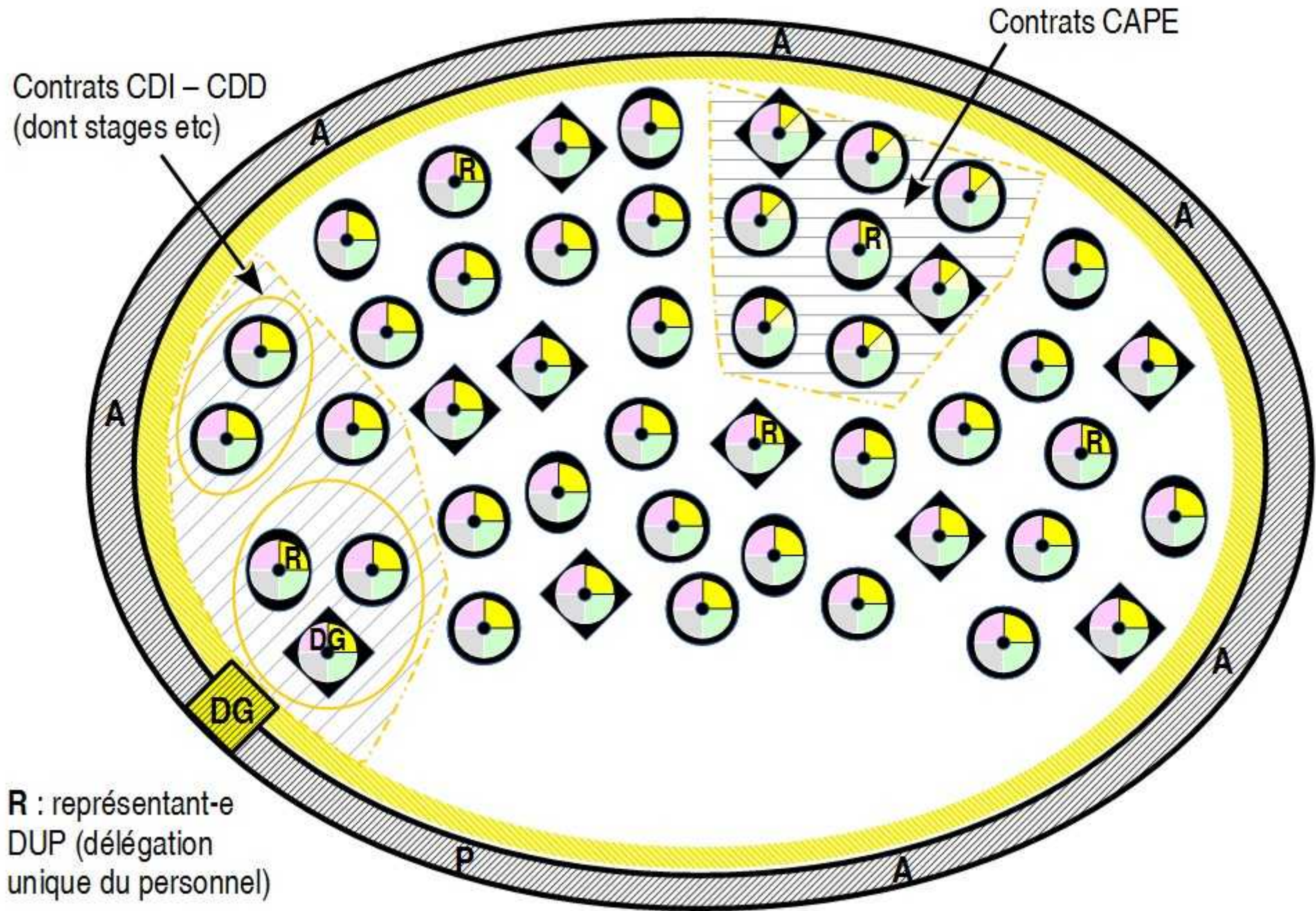
Sur cette phase Entrepreneur-e s'établit dans les faits entre l'entreprise équipe structure et les entrepreneur-es **une relation de type « client / prestataire »**, avec les droits et les redevabilités associés différents pour chacun-e<sup>17</sup>. Cela ne veut pas dire que cette relation se résume à ça (à d'autres phases se vit au contraire une relation « entre pair-es »), mais ne pas poser clairement qu'**elle est aussi ça** parasite le bon fonctionnement de la coopérative.

De manière de plus en plus claire émerge alors de cette juxtaposition d'entreprises interreliées (par la coopération ou la prestation) une forme d'**écosystème économique et commercial**, un réseau d'interactions qui se densifie et rompt peu à peu l'isolement des entrepreneur-es. Là où une société « traditionnelle » enveloppe et contient simplement une entreprise, la société Oxalis enveloppe et contient un écosystème économique et commercial composé de plus de 200 entreprises.

---

<sup>17</sup> On peut aussi dire ce que cette relation équipe structure / entrepreneur-e n'est pas, à savoir une relation « usager / agent » : Oxalis n'est pas un service public.

# La phase Travailleur-e // La mutuelle de travail



R : représentant-e  
DUP (délégation  
unique du personnel)

## La phase Travailleur-e // La mutuelle de travail

- ✓ Joueur-es présent-es : les travailleur-es (soit salarié-es en CESA / CDI / CDD, soit non salarié-es en CAPE)
- ✓ Joueur-es hors du champ : les associé-es extérieur-es
- ✓ Mandats acteurs de cette phase de jeu : ceux de la direction générale (DG), qui portent la responsabilité en dernier ressort des activités de cette phase ; les représentant-es DUP (R)
- ✓ Mandats garants de cette phase de jeu : administrateur-es (A) et président-e (P)

Cette phase de jeu a été en partie déjà explorée « en creux » au travers de la phase EntreprISeur-e, dont la dimension Travailleur-e est l'autre face de la même pièce de l'activité socio-économique, l'autre main oeuvrant à la réaliser.

Nous retrouvons donc cette hétérogénéité (dans les métiers et les compétences, dans les environnements et les conditions de travail), cette juxtaposition des personnes (isolement dans le vécu quotidien) et cette insécurité (ici sociale) décrites pour les entreprISeur-es.

Et nous retrouvons aussi les apports collectifs que portent les coopérations économiques (sous l'angle de la production en commun pour une meilleure rémunération) et les contributions apportées par les équipier-es structure au fonctionnement de leur entreprise (social, paie, santé et sécurité au travail, écologie du travail et du social).

Mais en plus de ces éléments partagés avec la phase EntreprISeur-e émergent à cette phase Travailleur-e d'autres formes destinées à **élever collectivement le niveau de protection sociale de chacun-e des travailleur-es**.

Certaines de ces formes sont des dispositions légales (obligatoires) qui sont à transposer dans le fonctionnement de l'entreprise pour en faire bénéficier ses travailleur-es. Elles couvrent des risques et des situations qui concernent selon les cas plus ou moins de personnes. En voici une liste qui n'est pas exhaustive :

- complémentaire santé<sup>18</sup> et prévoyance ;
- plans / programmes d'action sur diverses thématiques : santé et sécurité, travailleur-es handicapé-es, égalité professionnelle F/H, seniors ; base de données économiques et sociales (BDES) ; ...
- négociations sociales (annuelles ou triennales) : salaires ; organisation du travail et temps de travail ; évolution de l'emploi ; etc

Certaines de ces formes collectives peuvent aussi être spécifiquement mises en place de manière volontaire par une entreprise. C'est le cas à Oxalis, en voici des exemples : Fonds de soutien<sup>19</sup> ; Réseau vert pour la prévention des risques psychosociaux ; chantiers en cours : parentalités et maternités apaisées ; sexisme au travail ; ...

Ces différentes formes collectives (en particulier les dernières citées pour Oxalis) nous ramènent à la complexité de la dimension Travailleur-e décrite en Partie 1 (cet assemblage de personnel et de professionnel, d'intime, de familial et de social, de cadre légal et de dispositifs spécifiques). Cette phase Travail doit tenir compte aussi très largement de ce qui n'est pas du travail dans la vie de la personne.

C'est une intention forte affichée par Oxalis depuis son origine (et qui n'a rien d'obligatoire dans une entreprise), mais dont la mise en œuvre est partielle dans les faits. Cela est dû entre autres à notre difficulté à prendre en compte **dans** Oxalis les problématiques du-de la travailleur-e dont les réponses seraient avant tout **hors** Oxalis. La culture oxalienne sur les questions de social / travail est assez faible, les dispositifs collectifs peu développés dans le fonctionnement de la coop et peu connus des travailleur-es.

---

<sup>18</sup> Souvent appelée « mutuelle »

<sup>19</sup> Qui a pris début 2019 le relais du FIGS en élargissant son champ d'intervention

Et pourtant la dimension Travailleur-e est beaucoup plus fédérative que la dimension EntreprISeur-e : le quotidien des 200 et quelques entreprises au sein d'Oxalis est plus directement imprégné du « bain concurrentiel » dans lequel est plongé le monde économique, là où pour les travailleur-es la concurrence laisse plutôt la place à des mécanismes d'entraide et de solidarité.

Cette situation est en train d'évoluer au travers de la mise en place récente de la DUP (délégation unique du personnel) à Oxalis (automne 2017). Les représentant-es de la DUP disposent d'un mandat électif reconnu pour mener des actions **à portée collective**<sup>20</sup> précisément sur cette Phase Travail<sup>21</sup>, et faire vivre ce qu'on appelle à Oxalis le dialogue social coopératif. Il permet de dessiner de ce qui pourrait devenir une véritable **mutuelle de travail**, l'écosystème du travail et du social qui viendrait alors renforcer et sécuriser l'écosystème économique et commercial de la phase EntreprISeur-e.

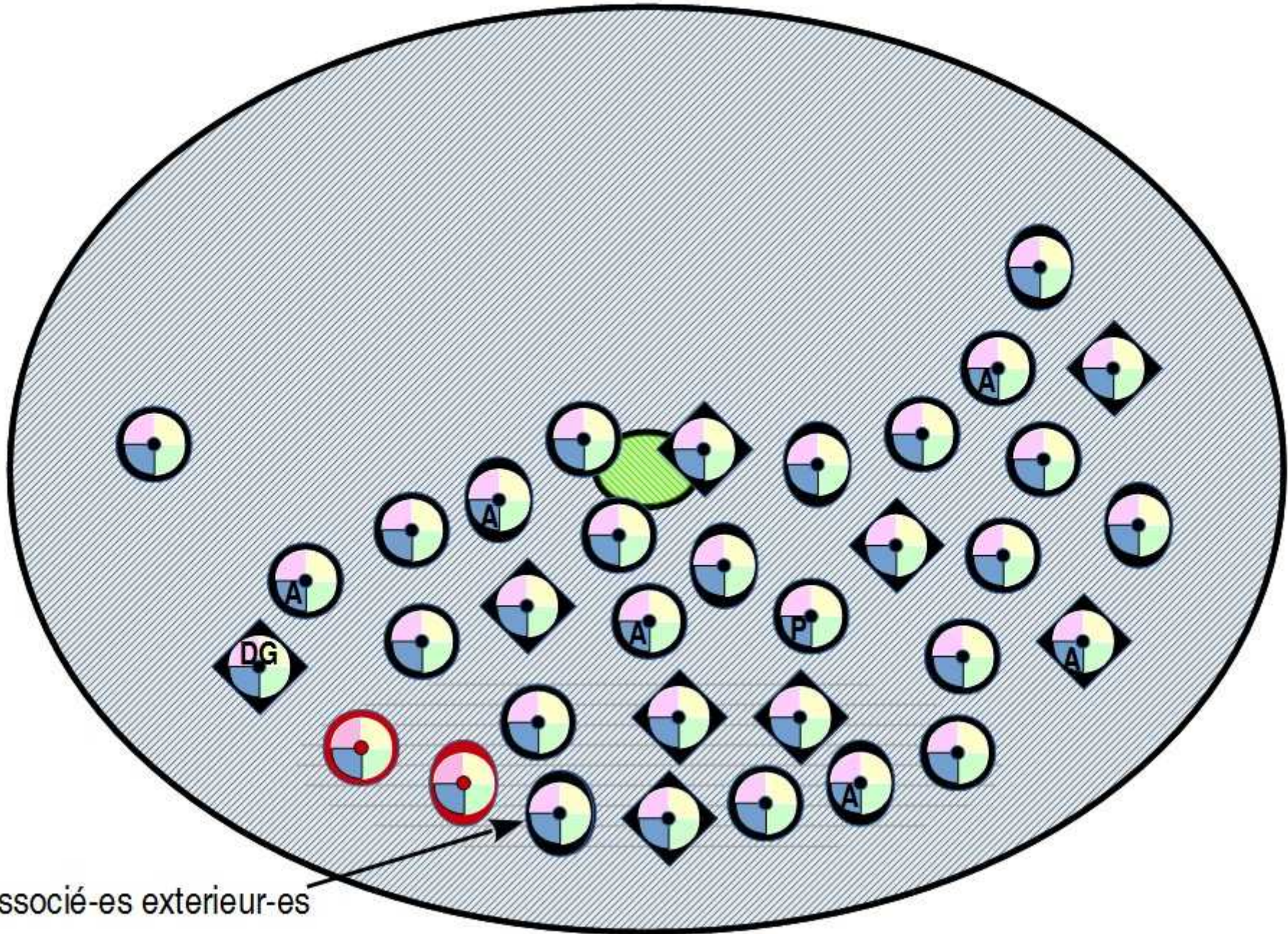
---

<sup>20</sup> Précision importante pour comprendre leur rôle : les représentant-es de la DUP sont focalisé-es sur la recherche de **réponses collectives** aux problématiques liées au travail, mais pas sur le **traitement individuel des questions** de tel-le travailleur-e

<sup>21</sup> en lien avec la direction générale, qui est en charge de présider les réunions de la DUP



# La phase Associé-e // Le cadre de garantie



Associé-es extérieur-es

## La phase Associé-e // Le cadre de garantie

- ✓ Joueur-es présent-es : les associé-es (soit travailleur-es, soit extérieur-es<sup>22</sup>)
- ✓ Joueur-es hors du champ : les travailleur-es non associé-es
- ✓ Mandats acteurs de cette phase de jeu : administrateur-es (A) et président-e (P) ; ceux de la direction générale (DG)
- ✓ Mandats garants de cette phase de jeu : les mêmes, administrateur-es (A) et président-e (P)

La particularité de cette phase de jeu est, à l'inverse des autres phases, de **ne pas faire partie du quotidien de la plupart des oxalien-nes**. Cela est dû au fait que les associé-es sont en charge du patrimoine et du cadre de fonctionnement, pas du fonctionnement lui-même, et qu'il n'y a pas besoin de s'en préoccuper tous les jours. Il y a deux exceptions :

- les quelques associé-es qui portent un **mandat social d'administrateur-e** (et formant le Conseil d'administration), élu-es par l'assemblée des associé-es qui leur délèguent le fait de veiller au jour le jour au travers du Conseil d'administration le fait d'être propriétaires / responsables / garant-es du patrimoine et du cadre collectifs (et de la société, et de la coopérative, cf Partie 1). C'est pourquoi, dans les schémas des autres phases, on retrouve les administrateur-es dans la membrane, c'est à dire dans le quotidien côté société, pas côté entreprise ;
- les quelques associé-es qui portent un **mandat social de directeur-e général-e** ou de directeur-e général-e délégué-e (et formant la direction générale), nommé-es par le Conseil d'administration pour « agir en toute circonstance au nom de la société »<sup>23</sup>. Dit autrement en quelques mots : au quotidien, la direction générale est **gérante** du patrimoine et du cadre dont le Conseil d'administration est **garant**. C'est pourquoi, dans les schémas des autres phases, on retrouve la direction générale qui forme une passerelle entre la membrane et l'intérieur, c'est à dire dans le quotidien ET côté société ET côté entreprise.

Entre les travailleur-es qui ne sont pas associé-es, et la plupart des associé-es qui vivent vraiment leur dimension associé-e quelques heures par an seulement (au moment de l'Assemblée générale annuelle en gros), il est compréhensible que cette phase Associé-e soit très peu présente à l'esprit des personnes quant au fonctionnement d'Oxalis. Quand c'est le cas (cf schéma page précédente), cela revient en quelque sorte à ce que la membrane de la société prenne tout le champ et fasse disparaître la partie entreprise<sup>24</sup>.

Tout le champ... ou presque : ce serait le cas dans une société classique, mais ici Oxalis est une coopérative. Les associé-es sont aussi garant-es du patrimoine culturel-identitaire, du cadre politico-sociétal, et **il reste donc dans le schéma un espace vert Coopérateur-e au sein la membrane bleue Associé-e**.

C'est en quelque sorte sur le fait de prendre soin du **cadre de garantie** que se focalise cette phase Associé-e.

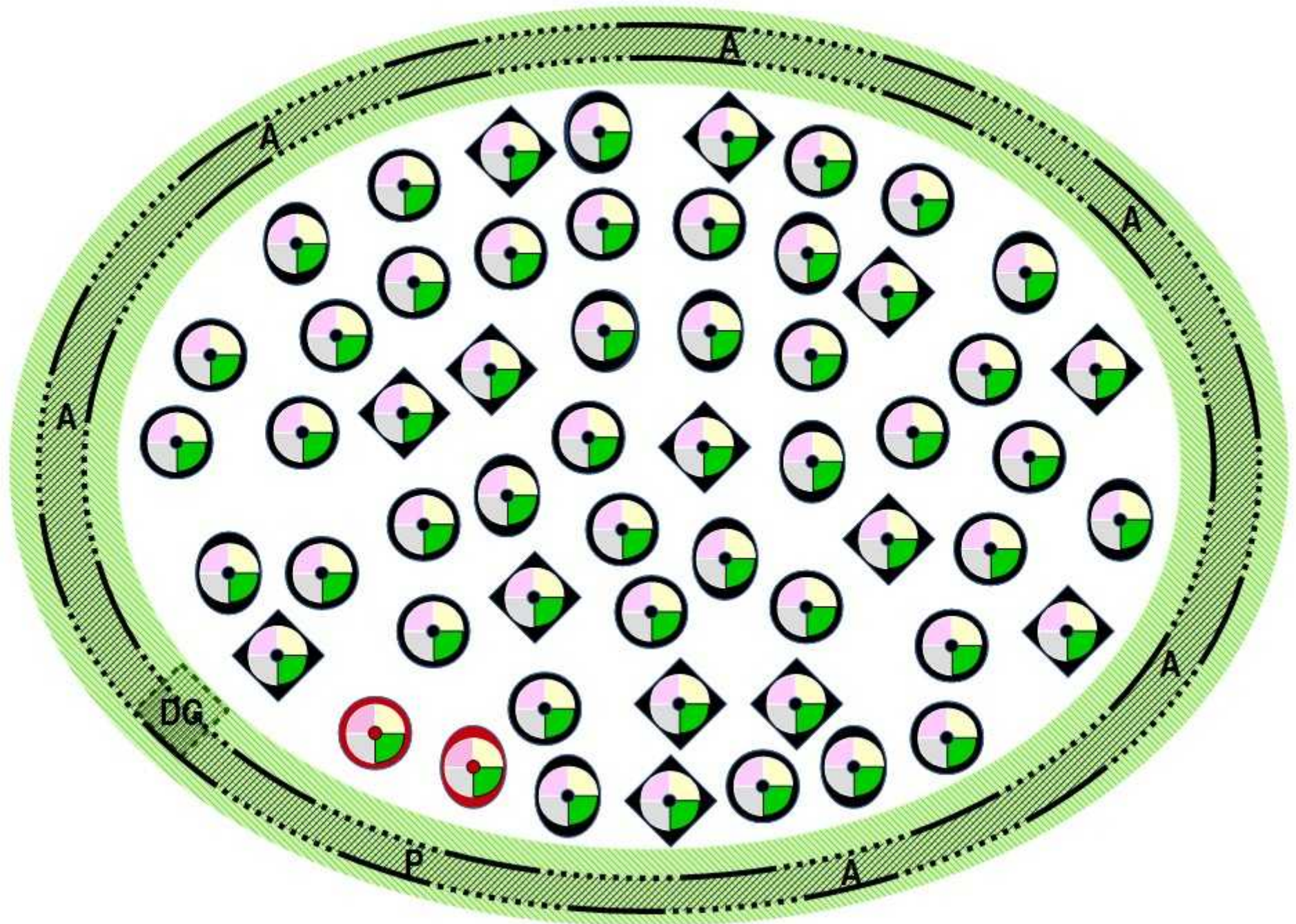
---

<sup>22</sup> A fin 2018, les associé-es extérieur-es représentent environ 30% des associé-es, le schéma témoignant de cette proportion.

<sup>23</sup> Article 25-4 de nos statuts

<sup>24</sup> Mais comme chaque personne, même focalisée sur la dimension associé-e, continue à porter toutes ses autres dimensions, l'entreprise n'est pas absente des esprits, même si ce n'est pas l'objet à cette phase A. Cela fait la différence avec une société non coopérative où les actionnaires extérieur-es ne raisonnant que sur la dimension financière ne se préoccupent pas du développement de l'entreprise à long terme (dans laquelle ils-elles ne travaillent pas), mais de leurs seuls intérêts.

# La phase Coopérateur-e // La mission politico-sociétale



## La phase Coopérateur-e // La mission politico-sociétale

- ✓ Joueur-es présent-es : tout le monde !
- ✓ Mandats acteurs de cette phase de jeu : aucun de manière formelle
- ✓ Mandats garants de cette phase de jeu : administrateur-es (A) et président-e (P)

C'est la phase où le schéma est le plus simple à décrire (mais pas forcément le plus simple à comprendre ;-)) ! Associé-e ou pas, travailleur-e ou pas, tout-e oxalien-ne est coopérateur-e. Et il-elle l'est au quotidien puisqu'à chaque instant la dimension coopérateur-e imprègne les autres dimensions.

Il n'en reste pas moins qu'il existe également une phase Coopérateur-e spécifique (mais qui n'est pas aussi quotidienne) : celle où s'incarne et se vit « au plus près » le projet politico-sociétal, ce qui nous rassemble et nous dépasse à la fois, à l'échelle individuelle, à l'échelle de la coopérative, et au-delà à l'échelle d'autres acteurs et réseaux avec qui nous partageons ce projet et ces valeurs.

C'est ce que le schéma exprime au travers de cet intérieur qui déborde sur l'extérieur **en traversant la membrane toujours présente mais qui devient poreuse** et favorise les échanges dans les deux sens. C'est ainsi qu'une entreprise dépasse le seul horizon de la société qui l'enveloppe et peut, au travers de son action et de sa mission<sup>25</sup>, impacter directement la Société dans son ensemble pour la transformer.

L'absence d'un cadre juridique ou statutaire obligatoire sur la dimension coopérateur-e fait que les formes d'action spécifiques à la phase Coopérateur-e sont plus libres, moins balisées. On trouve par exemple des **événements Vie coopérative**, certains à l'échelle des groupes locaux, d'autres à celle d'Oxalis (les séminaires pré- et post-AG par exemple), d'autres enfin au-delà même d'Oxalis (la Bigre rencontre).

On trouve aussi **des groupes de travail** sur des thématiques politico-sociétales, qui sont moins présents aujourd'hui (groupe Lutter contre le sexisme) qu'il y a quelques années (Paradox sur les questions environnementales ; Tandem sur l'égalité F/H ; Demox sur la démocratie interne).

Pole Culture & vie coopérative

Mais comme indiqué par ailleurs, qu'il n'y ait pas de contrainte légale ou statutaire définissant le cadre, la culture ou le patrimoine politico-sociétaux ne veut pas dire qu'il ne faut pas en définir, au contraire. C'est une nécessité pour rendre l'action d'Oxalis claire, efficiente, audible en interne comme en externe. Et cela concerne aussi bien :

- le fond : être une « entreprise à mission » demande à se mettre d'accord à Oxalis sur cette mission / raison d'être, sur les valeurs qui nous portent, sur la Société que nous voulons voir advenir ;
- que la forme : quelles sont nos règles du jeu, les acteur-es impliqué-es dans les décisions et la mise en œuvre des actions (c'est à dire la gouvernance), les moyens affectés, ...

Le constat actuel est que le cadre, la culture et le patrimoine politico-sociétaux d'Oxalis sont **soit absents, soit insuffisamment définis**. C'est ce qui ressort du travail d'analyse systémique réalisé en 2018 par Marine Simon lors de son intervention phase 1 Accompagnement au changement<sup>26</sup>. En voici deux éléments saillants :

- aujourd'hui la Raison d'être Oxalis, ainsi que sa Vision (projection de cette Raison d'être à quelques années), sont floues. Cela induit que la gouvernance (comment s'organiser pour réaliser notre Raison d'être et notre Vision) est floue elle aussi.
- Oxalis est une organisation affective (à forte expression émotionnelle), et dont la culture est « perso » (confusion entre les personnes et les fonctions et mandats qu'elles portent)

<sup>25</sup> C'est ce que B.Ségrestin et S.Vernac qualifient « d'entreprise à mission » (cf note 1), en indiquant que le terme de « mission » équivaut à la « raison d'être » pour d'autres auteurs

<sup>26</sup> Le bilan de son intervention a été transmis en mars 2019 à la coop, il est [ici téléchargeable](#).

Ce deuxième point trouve un écho particulier dans cette phase Coopérateur-e : le risque d'**une confusion entre la dimension Etre sensible** (affective / émotionnelle / personnelle) **et la dimension Coopérateur-e** (politico-sociétale / collective).

Ce constat ne doit pas non plus induire que tout est flou ou que rien n'est fait pour avancer sur ces points. Voici deux éléments importants à prendre également en compte :

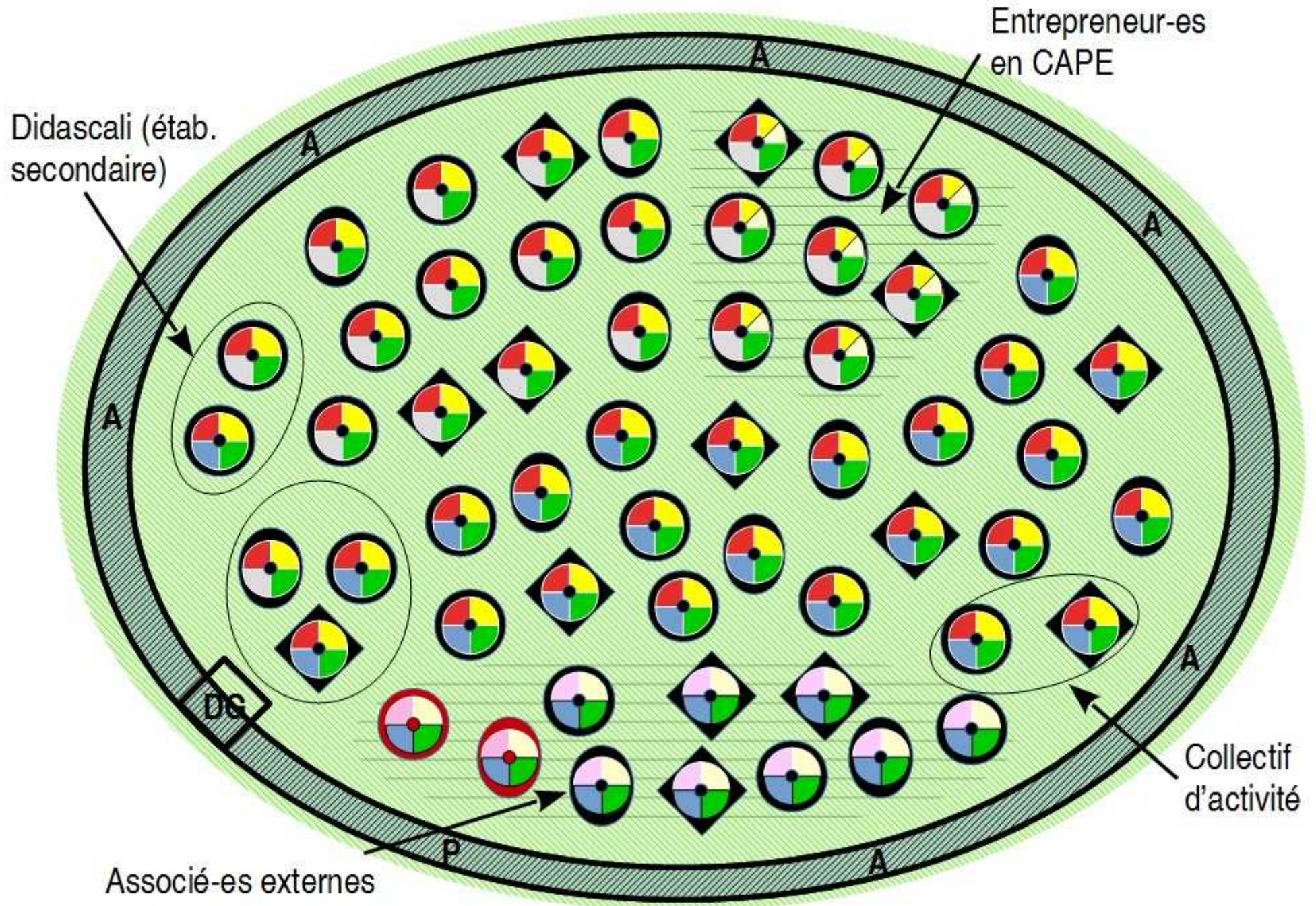
- l'organisation d'Oxalis s'est ajustée en 2018 au travers de **la création du Pole Culture & vie coopérative**, dont le terrain de jeu et d'action est explicitement situé sur cette phase Coopérateur-e ;
- il est prévu en 2019 **une phase 2 du chantier Accompagnement au changement** pour donner suite au travail d'analyse de 2018.

## **Une vue d'ensemble plus affinée**

Après avoir étudié plus finement les 4 phases de jeu, il ressort une vue d'ensemble qui peut être ajustée par rapport à celle qui a été présentée au début de cette Partie 2 (cf page suivante). Les modifications principales concernent la lecture du terrain de jeu composé de la société et de l'entreprise (cf Partie 1) :

- la membrane « société » passe en bleu du fait du lien avec la dimension Associé-e
- l'intérieur de la cellule « entreprise » passe en vert, du fait que la dimension Coopérateur-e imprègne complètement toute son activité. La mission / raison d'être d'Oxalis amène d'ailleurs cette dimension à traverser et à déborder le cadre de la membrane « société ».

# Une vue d'ensemble plus affinée



# ***A VENIR PROCHAINEMENT !***

## **PARTIE 3 – LES RÈGLES DU JEU (*ÇA SE COMPLIQUE...*)**

## **PARTIE 4 – LET'S PLAY\* !**

\* Eh bien jouons !

## **ANNEXE – LEXIQUE OXALIS**