

Laisser fleurir cette collégialité en germe... et célébrer le Printemps de V2 !



**Marie-Noëlle
Pinson**
Directrice



**Hélène
Dugué**
Secrétaire générale

Entretien croisé avec Hélène Dugué et Marie-Noëlle Pinson

“Tout change et rien ne change !” À l’heure de formaliser ce rapport d’activité 2023, Villes au Carré concrétise sa révolution douce vers une nouvelle organisation interne à base de coopération à tous les étages. En ligne de mire, une organisation collégiale de l’équipe qui repose sur l’intelligence collective et une forte solidarité entre les salariées, soutenue par notre gouvernance associative. 2023 fut une année charnière dans cette dynamique à l’œuvre. D’où l’importance d’en toucher quelques mots ici avec celles qui partagent les fonctions de direction depuis 2 ans, histoire de bien mesurer d’où l’on vient, et où l’on va.

La coopération chez V2, c’est un nouveau sujet ?

Loin de là ! La coopération fait partie de notre ADN, c’est même l’un des principes fondateurs de notre association et de nos modalités d’intervention et nous l’exerçons depuis toujours à travers la mise en lien des acteurs sur les territoires. Nous souhaitons aller un peu plus loin et placer le processus coopératif au cœur même de l’organisation interne de notre équipe.

Quels sont les exemples concrets de transversalités coopératives déjà à l’œuvre au sein de V2 ?

Pour conduire le changement nous avons mis en place, dès septembre 2022, une co-direction dans la perspective du départ en retraite de Marie-Noëlle [directrice] en août 2024. Notre co-direction fonctionne dans une complémentarité des compétences et un dialogue permanent. Elle s’appuie sur l’acculturation progressive de l’équipe aux missions de direction et sur la constitution plus systématique de binômes de chargées de mission sur les dossiers, avec une pilote [réfèrent] et une copilote [en renfort]. Certains événements récents, comme la Journée régionale “Engagé-es pour nos quartiers, organisée avec la DREETS, illustrent parfaitement cette dynamique, avec un copilotage organisationnel entre Hélène [Delpeyroux] et Anne, qui ont co-construit le rendez-vous ensemble, hors de la sphère directionnelle, bien qu’il s’agisse d’un événement à fort enjeu. On pense aussi à l’Assemblée générale de novembre 2023, co-construite par Hélène [Dugué] et Anne, avec l’appui du bureau associatif. L’approche participative ambitieuse déployée, autour d’ateliers de réflexion sur les questions de jeunesse et de parentalité, constitue à ce stade, un bel exemple de synergie réussie. Depuis l’automne 2023 également, ce n’est plus Marie-Noëlle qui représente V2 à la réunion bimensuelle des directeur-rices du Réseau national des centres de ressources politique de la ville ou lors des Comités techniques avec l’ANCT, mais Hélène [Delpeyroux] et Elisabeth en binôme, avec le bénéfice secondaire d’une présence accrue de la structure à ces réunions très formatrices.

Des modèles inspirants ?

Dans le secteur associatif, ces évolutions sont encore timides mais l’exemple de la Fédération nationale des centres sociaux est assez emblématique, car elle a mis en place une délégation générale collégiale avec 4 délégués généraux qui se répartissent la direction. Et le fonctionnement a déjà fait ses preuves !

Comment vous êtes-vous préparées ?

Un changement de paradigme ne s’improvise jamais, il s’anticipe, réclame autant de rigueur que d’énergie. Nous maturons cette évolution, aujourd’hui déjà largement intégrée, en testant sa robustesse au quotidien. Grâce à l’accompagnement de la SCOP

Accolades, à travers l'intervention de Gabriele Caggianese auprès de notre équipe, nous avons pu clarifier collectivement nos valeurs, notre vision du changement et nos perspectives. De nombreux exercices d'application nous ont été proposés. On a travaillé très précisément sur la répartition des fonctions de direction, selon l'appétence et les compétences de chacune et sur nos modalités nouvelles d'organisation. Ou encore sur la recherche collective de solutions à des situations complexes, sur la décision collégiale, sur les critères d'évaluation de notre démarche... De quoi faire la lumière sur les zones d'ombres susceptibles de contrarier notre processus coopératif, anticiper les obstacles, contourner les écueils. Aujourd'hui nous sommes fin prêtes pour faire de la collégialité intégrée notre ligne de conduite, en dialogue avec notre gouvernance associative. Et mettre ainsi le fonctionnement interne de V2 au diapason de ses modalités d'intervention auprès des élu·es, des professionnel·les, des citoyens avec qui nous interagissons en région.

Que faut-il selon vous pour assurer le bon fonctionnement de ce nouveau mode d'organisation ?

L'équilibre résulte d'un subtil mélange. Parmi les ingrédients de base, on trouve **la confiance réciproque** et **le dialogue permanent**. Ce qui peut se traduire par l'attention à l'opinion de l'autre, l'écoute (chacune doit pouvoir compter en permanence sur une oreille disponible), l'absence de jugement aussi ! Dans un fonctionnement collégial, il faut vérifier qu'on a bien résolu les éventuels points de friction. Et s'il en reste, mettre en place la médiation appropriée. Une des clés de réussite est donc **la capacité à se réajuster**. L'équipe de Villes au Carré est aidée dans cette évolution par **la stabilité de son "noyau dur"**, qui permet d'intégrer de nouveaux ou nouvelles collaborateurs ou collaboratrices avec fluidité. Par ailleurs, nous considérons **les temps informels comme un pilier de cette collégialité**. La convivialité autour d'un café ou lors des déjeuners partagés est le terreau de nombreuses résolutions de problématiques, au-delà des complicités qu'elle stimule. Il faut aussi souligner **l'importance des outils** adaptés au service de cette coopération. Grâce à l'expertise de Jean-Louis Schaff, qui nous accompagne notamment sur l'adaptation de notre environnement numérique collaboratif, nous sommes dans le partage total, en temps réel, de tous nos dossiers. Les interactions entre nous sont permanentes et multicanalisées.

Qu'est-ce qui va changer concrètement dans votre organisation et votre mode de fonctionnement demain, et pour quels effets induits ?

Les fonctions de direction et de représentation de l'association assurées en partie par Marie-Noëlle seront redistribuées entre les 4 chargées de mission thématiques, qui vont devoir faire un peu de place dans leur agenda pour les intégrer ! Faire mieux en faisant moins, hiérarchiser et prioriser, densifier et gagner en efficacité, c'est tout l'enjeu de cette mutualisation des fonctions de direction qui, au-delà de son impact budgétaire dans le contexte d'un resserrement des financements publics, entre en parfaite résonance avec les valeurs de notre association. Pour nos partenaires financiers, rien de neuf, Hélène [Dugué] sera, comme aujourd'hui, leur référente, soutenue par nos administrateurs et administratrices. Et nous gageons que les chargées de missions, nourries d'une connaissance élargie du fonctionnement de notre structure et investies de responsabilités nouvelles, sauront développer les partenariats opérationnels. Le fonctionnement par binôme sera étendu et systématisé, les interactions formalisées. Ce qui va guider l'action demain, c'est le croisement... des compétences, des thématiques, des territoires ! Objectif : être plus efficaces, mieux armées pour répondre à la complexité croissante des problématiques territoriales. Nous développerons ainsi notre capacité à apporter des réponses multiples aux acteurs locaux, par une connaissance partagée et mutualisée. Aujourd'hui, les planètes sont alignées pour faire la bascule, en douceur !

3 moments clés pour se transformer

Septembre 2022

séminaire d'équipe avec l'Institut des territoires coopératifs

Juin 2023

engagement de la réflexion avec le Bureau de V2

Automne 2023

mise en place d'une formation à la gouvernance participative avec Accolades