

Senior Montessori



« AU DÉPART J'ÉTAIS TRÈS AMBITIEUX SUR LA MANIÈRE DONT POUVAIT FONCTIONNER SENIOR MONTESSORI. TRÈS VITE J'AI REMARQUÉ QU'ON DEVAIT PERMETTRE AUX PERSONNES DE S'INVESTIR DANS LE PROJET À GÉOMÉTRIE VARIABLE ET D'UNE MANIÈRE, ET AVEC DES BESOINS, QUI LEURS SONT PROPRES. DE MANIÈRE PLUS GÉNÉRALE, J'AI COMPRIS QU'IL NE FALLAIT PAS FAIRE DE SENIOR MONTESSORI QUELQUE CHOSE DE PARFAIT MAIS PLUTÔT UNE STRUCTURE ADAPTÉE AUX PERSONNES, À LA MISSION, ET AU SECTEUR AUQUEL ON S'ADRESSE EN RESPECTANT LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'ÉCONOMIE SOCIALE. »

Olivier Brolis



PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

Le projet de Senior Montessori a émané d'un constat. Lorsqu'une personne était diagnostiquée Alzheimer, du jour au lendemain, elle n'est plus considérée comme une personne capable de décider pour elle-même, de faire des choix ou de s'occuper de sa vie. Dès le diagnostic, les professionnels de la santé ont tendance à ne plus s'adresser à la personne. Ils parlent plus volontiers à leurs proches qu'ils considèrent comme étant les personnes conscientes et capables de comprendre ainsi que de traiter l'information. Des services formels et informels s'imposent le plus souvent aux personnes. Elle est considérée comme malade et dépendante et mise en situation de dépendance : il s'agit de faire tout à sa place plutôt que de l'aider à faire seule. Plus aucun « risque » n'est pris pour l'aider à continuer à vivre normalement. Elle n'est plus considérée ni valorisée, elle ne se sent plus utile, car les dimensions de sécurité et de santé priment sur tous les autres aspects de la vie des personnes.

D'UN CONSTAT DE SOCIÉTÉ VERS LA CRÉATION DE L'ASBL

En réaction à ce constat, l'asbl Senior Montessori est née en 2016. L'association propose une approche d'accompagnement des personnes en situation de fragilité, en particulier pour les personnes vieillissantes atteintes de troubles cognitifs, inspirée de la pédagogie de Maria Montessori. Le modèle de Senior Montessori prône un accompagnement global de la personne en situation de fragilité basé sur le respect de ses capacités préservées et de ses choix. L'association a pour but de faire évoluer les pratiques d'accompagnement et de soutien aux personnes fragilisées vers une approche centrée sur la personne en promouvant un regard plus positif sur le vieillissement et sur ces personnes. Son objectif est d'opérer une transformation de la vision et de la posture d'accompagnement, y compris dans l'organisation des services dont elles bénéficient, pour leur permettre de retrouver dignité et respect, des activités porteuses de sens, un sentiment de contrôle sur leur vie en favorisant l'expression et le respect de leurs choix, une place et un rôle au sein d'une communauté en lien avec leurs valeurs. Par l'approche Montessori, il s'agit de favoriser, au quotidien, un plus grand bien-être et une meilleure qualité de vie des personnes, de leurs aidants-proches et des professionnel·le·s accompagnant·e·s.

L'activité principale de l'asbl Senior Montessori consiste en formations à la Méthode Montessori auprès des professionnels des structures d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement des personnes âgées. Ces formations sont données au sein des organisations, et sont ouvertes à tous les métiers opérant en maison de repos (et de soins) ou dans le secteur de l'aide à domicile. Fidèles

à l'adage « Aide-moi à faire seul », les modules de formation sont construits en assurant un processus de transmission visant l'autonomie des participants. La formule « classique » se compose de trois journées de formation initiale et de deux journées de suivi des pratiques qui visent à élaborer un plan d'actions concret. Si la structure souhaite être accompagnée dans la mise en œuvre de ces plans d'actions, l'asbl Senior Montessori leur propose, d'une part, de participer à des communautés de pratiques en compagnie d'autres professionnels formés et, d'autre part, de mettre en place un groupe de référents, désignés par leurs équipes, et animé sur base des outils de l'intelligence collective, pour effectuer le suivi des évolutions dans leurs pratiques, lever les éventuels écueils, et éventuellement revoir/bonifier le plan d'actions.

Au-delà des formations, Senior Montessori effectue un travail de plaidoyer pour favoriser un changement de regard et de pratiques dans l'accompagnement des personnes âgées (campagne, présence dans les médias, articles, etc.). Cette diffusion de la vision de l'association se concrétise aussi dans la création d'activités de mobilisation sectorielle et de mises en liens d'acteurs associatifs et publics actifs dans le secteur de l'aide aux personnes vieillissantes (comme par exemple avec l'initiative Coop&Age menée en collaboration avec Coopcity^[10] ou encore le salon Innov'Age réalisé en collaboration avec Cit'Light^[11] et Samen Toujours^[12]).

Enfin, Senior Montessori asbl mène aussi des recherches-actions telles que :

- un projet qui vise à préparer et faciliter l'accueil en Maison de repos (et de soins) des personnes vieillissantes avec un parcours de rue et cumulant des problématiques d'assuétudes et/ou santé mentale ;

[10] Coopcity est une asbl dédiée à l'entrepreneuriat social à Bruxelles. Elle accompagne et forme des personnes dans leur projet d'entreprise sociale. [11] L'asbl Cit'Light se présente comme un média citoyen qui vise à éclairer des alternatives par le biais d'un magazine, de rencontres-débats et d'événements citoyens. [12] Samen Toujours est une plateforme dédiée aux réseaux d'entraide bruxellois qui vise à accompagner les personnes volontaires et les seniors de plus de 65 ans.

- le développement d'une offre de formation aux approches centrées sur la personne pour le secteur du handicap ;
- un projet qui vise à redynamiser un quartier bruxellois en y permettant la participation, en amont et en aval, des personnes vieillissantes et/ou fragilisées peu importe leur lieu de vie ;
- un projet qui vise à développer un programme d'accompagnement à la création d'habitats collectifs et évolutifs adaptés au vieillissement difficile.

UNE ORGANISATION EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Au départ, Senior Montessori fonctionnait selon l'engagement et l'investissement de deux personnes. Ils ont décidé en toute conscience de ne pas faire appel, du moins dans un premier temps, à des subsides. En effet, ils voulaient d'abord démontrer qu'ils répondaient à un besoin réel et, pour ce faire, ils avaient le besoin d'une liberté d'action et de parole pour essayer différentes solutions innovantes. **L'asbl s'est donc exclusivement financée via les prestations de services auprès des Maisons de Repos (et de Soins).**

Au-delà des ressources financières, l'asbl a très rapidement pu compter sur l'investissement de nombreux bénévoles qui ont participé à la construction du futur de l'asbl. Le projet prenant de l'ampleur entre 2017 et 2019, de nombreuses personnes sont devenues formatrices indépendantes avant de rejoindre l'équipe salariée qui a même pu être bonifiée par l'arrivée d'une secrétaire administrative à partir de 2019. L'équipe s'est agrandie avec la volonté de garder une gouvernance et une gestion partagée : tout est discuté et décidé par l'ensemble des salariés.

Avec l'agrandissement de l'équipe salariée, le travail de gestion n'a pas manqué : mise en place d'une politique de recrutement et de formation du personnel, création d'une politique de bien-être au travail, clarification dans la répartition des rôles et des fonctions de chacun, mise en place de procédures de gestion administratives et aussi création d'une politique salariale. L'ensemble de ces éléments, et bien d'autres, ont fait l'objet d'un travail permanent. En effet, les équipes, le modèle financier, les types de services prestés et d'actions réalisées ont toujours été en constante évolution, pas toujours anticipée, ce qui les a amenés à devoir toujours s'adapter en termes de gestion comme le démontre la situation décrite plus bas (voir page 88).

Depuis sa jeune existence, l'association a traversé quelques remous et pas des moindres avec celui de la pandémie de Covid-19. Particulièrement touchées par la maladie, les personnes âgées séjournant en maison ont souffert d'un long confinement et des règles qui l'accompagnaient. Pour les équipes de Senior Montessori, il était impossible de réaliser leur travail car ils ne pouvaient plus rentrer en maison de repos. Une telle situation a entraîné des répercussions sur l'équipe, qui a connu de nombreuses démissions, mais aussi sur la gestion de tout un collectif.

Cette période compliquée et cet ensemble de constats a mené l'équipe à décider, d'une part, d'hybrider ses ressources de manière pérenne afin d'éviter de devoir se retrouver dans une situation qui les obligerait à nouveau à prendre des décisions avec les aspects financiers comme premier critère et, d'autre part, de modifier l'organisation du travail et sa gestion en menant un travail de longue haleine qui s'est concrétisé en janvier 2023.



PORTRAIT DE GESTIONNAIRE : OLIVIER BROLIS

QUI EST OLIVIER ?

Olivier vit à Ottignies avec sa femme et son enfant en bas-âge. Son parcours professionnel est particulier. Il s'ancre dans un parcours universitaire où Olivier s'est beaucoup épanoui. A 18 ans, il débute sur les bancs de la faculté d'ingénieur de gestion à l'UCLouvain avant de se réorienter vers les sciences économiques car il s'intéressait à la macroéconomie. Il souhaitait faire évoluer nos modèles économiques, portés par la croyance en la croissance, vers plus d'équité et davantage les ancrer dans le développement durable.

Il a réalisé un doctorat en économie avec une année de master de recherche supplémentaire. Très vite, son regard sur l'économie a changé. **Dans son travail de réflexion sur de nouveaux modèles économiques, Olivier se rend compte que les économistes ne sont pas les moteurs d'évolution et de changement dont la société a besoin.**

Au contraire, ils sont les derniers à changer car le prisme courant de l'économie à l'époque (et probablement encore aujourd'hui) est celui de pouvoir décrire le réel sur base de paradigmes économiques et non de construire des modèles innovants pour répondre à des nouveaux enjeux. *« L'idée était de faire de ces modèles économiques une réalité immuable »* souligne Olivier. Si Olivier adore les mathématiques et les statistiques et les estime essentielles dans l'élaboration de théories économiques, il n'était pas en accord avec leur utilisation prédominante qui amène les politiques à prendre des décisions qui ne sont pas ancrées dans le réel actuel. Il décide alors d'aborder l'économie selon une autre perspective en s'intéressant aux entreprises sociales. Sa posture s'est totalement inversée en s'ancrant davantage dans la microéconomie vers des modèles entrepreneuriaux notamment inscrits en économie sociale. Olivier partage à ce propos : *« J'avais déjà cette vision que l'économie sociale ne recouvrait pas de façon caricaturale uniquement la culture, la santé et la charité. C'est une nouvelle manière de considérer l'entrepreneuriat et le développement économique. J'avais donc décidé de faire mon doctorat sur ce sujet. »* Olivier a mené son travail doctoral pendant cinq ans avant de continuer son parcours au Centre d'économie sociale de l'Université de Liège et à l'Université de Lille. Ce fut des années très riches pour Olivier. Pourtant son objectif n'était pas de publier des articles dans des revues mais bien d'avoir un impact concret sur la société.

En 2019, Olivier décide de quitter le monde universitaire (enfin pas totalement car il y garde encore un pied par la prestation de cours en « économie sociale » et en « Méthodes quantitatives de recherche » à l'UCLouvain) pour devenir expert consultant dans la construction et l'évaluation des politiques publiques à IDEA Consult et continuer à développer, avec son ami Simon, l'asbl Senior Montessori. L'idée initiale venait de Simon qui a touché Olivier de par sa situation personnelle mais également car il avait ancré sa thèse dans le contexte des services à la personne. Olivier précise : *« Simon m'avait présenté qu'il était possible d'offrir aux personnes placées en*

« IL EST POSSIBLE D'OFFRIR DU CHOIX, DE L'AUTONOMIE, DE L'INDÉPENDANCE ET UN SENTIMENT D'ESTIME DE SOI ET D'UTILITÉ À N'IMPORTE QUI, MÊME AUX PERSONNES ÂGÉES ATTEINTES D'UN TROUBLE COGNITIF... »

maison de repos une vie qui vaut la peine d'être vécue. A condition de voir la maison de repos comme un habitat collectif avec des habitants, qui sont chez eux, accompagnés par des professionnels et non comme un endroit de service qui s'inspire des modèles de l'hôpital et de l'hôtellerie. Ils décident de ce qu'ils veulent manger ou quand se coucher ou encore comment se laver et quelles activités ils souhaitent réaliser. Il est possible d'offrir du choix, de l'autonomie, de l'indépendance et un sentiment d'estime de soi et d'utilité à n'importe qui, même aux personnes âgées atteintes d'un trouble cognitif qui gardent la possibilité, sous certaines conditions (adaptation de l'environnement, mobilisation de techniques de communication simple, s'appuyer sur leurs capacités préservées et leur mémoire procédurale, leur permettre de réaliser des activités qui font sens pour elles, etc.), de prendre des décisions, de réaliser des activités utiles à la communauté, de prendre du plaisir et même d'apprendre. »

Olivier s'est par la suite fortement investi dans le projet et intéressé au sujet. Il a suivi énormément de conférences et rencontré une myriade de personnes. L'aventure démarre alors avec Simon en 2016 qui est davantage sur le terrain et Olivier qui est concentré sur le développement du modèle de l'entreprise ancré dans les valeurs de l'économie sociale en tant qu'administrateur trésorier et puis président. Les besoins de la population étant importants, Senior Montessori a dû grandir très rapidement pour

pouvoir y répondre. Olivier s'est alors pleinement engagé au sein de Senior Montessori en y travaillant en tant que chercheur à partir de 2019 afin de développer de nouveaux contenus sur base de diverses recherches-actions. Les années passent et la pandémie du Covid-19 arrête brusquement le travail de Senior Montessori. Des problèmes financiers apparaissent et Simon se démène pour maintenir à flot l'asbl. **Très rapidement, la charge de travail est trop importante pour les épaules d'une personne et Olivier vient aider Simon dans les dimensions de gestion et de développement des activités. Olivier prend alors un rôle beaucoup plus gestionnaire. Aujourd'hui, il est co-directeur de la structure et gère principalement les aspects administratifs et financiers.**

Lorsque la question de se comparer à un animal lui est proposée, Olivier répond qu'il se sent comme un suricate qui est curieux de tout. *« J'ai trois boulots pas parce que j'en ai besoin mais parce que ces boulots me nourrissent et me donnent du sens. J'ai l'impression d'être utile et je travaille avec de chouettes personnes. Aujourd'hui, avec l'arrivée de mon petit, j'ai l'obligation de prendre un peu de recul mais reste pleinement engagé. »* Olivier ressent qu'il commence à devoir dire non à des demandes tout en restant ouvert aux idées qui circulent. Comme un suricate, il a la tête qui tourne sur « tout » ce qui se présente.

Finalement, ce sont le sens et le plaisir qui guident Olivier dans ce qu'il entreprend. *« Faire sens, c'est me sentir utile. Pour me sentir utile, je dois être dans un environnement où je crois dans ce que je fais et où je crois dans les gens avec qui je travaille »* précise Olivier. Apporter ce dans quoi il est le meilleur est un élément clef et précieux dans ses multiples engagements. C'est pour lui essentiel.

OLIVIER ET SA FONCTION DE GESTIONNAIRE

Olivier n'a jamais pensé faire de la gestion d'entreprise avant que cela ne se présente. *« C'est une prise de responsabilité qui s'est imposée. J'ai dû rapidement apprendre de nombreuses choses (secrétariat social, gestion de la relation client, organisation des équipes, gestion de l'incertitude, politiques salariales et droit du travail, organisation du temps de travail) mais le plus difficile a clairement été de gérer l'humain tout en adoptant un comportement positif de leader et ce en toutes circonstances. Si développer un projet, le traduire dans un plan d'actions concret, et le coordonner fait pleinement partie de mes compétences, gérer la vie au quotidien d'une équipe multifonctionnelle et aux statuts multiples (temps partiels, prestataires de formation indépendants, administrateurs, et bénévoles) n'a pas été des plus évidents pour moi. Prendre des responsabilités, c'est gérer des personnes. Je n'y prends pas vraiment de plaisir et je ne m'estime pas bon là-dedans. Ça m'angoisse. Mais je le fais parce que l'ensemble fait sens. »*

Toutefois, il y a des pratiques de gestion pour lesquelles Olivier se sent entièrement compétent. Il est comme un poisson dans l'eau en matière de gestion financière. La gouvernance et la planification au travers de la mise en place de procédures sont aussi des éléments dans lesquels Olivier est chevronné.

« Je peux développer un modèle d'entreprise qui tourne. Mais faire en sorte que les gens arrivent à bien s'entendre dans ce modèle, que la communication se passe bien, que les règles soient comprises sans être trop imposées, c'est très difficile. C'est compliqué de ménager l'engagement et le devoir de chacun. »

Olivier insiste ici sur sa volonté à ne pas se comporter comme « un patron » qui dicte et impose tout ce qu'il faut faire. Il tente

de créer un espace où chacun peut s'épanouir et être autonome en prenant des responsabilités.

Dans une structure comme Senior Montessori, toutes les personnes ne peuvent pas se sentir à leur aise. Certaines ont davantage besoin d'un cadre. Elles n'ont pas eu l'habitude de travailler dans un environnement plus ouvert qui invite à s'engager plutôt qu'à suivre une ligne. D'autres arrivent à se créer leur cadre et à trouver une place dans le collectif. Olivier souligne précisément cette difficulté d'accompagner les personnes dans cette intégration dans une structure.

« J'ai du mal avec ça. Est-ce que j'ai du mal parce que je n'ai pas appris ? Ou je ne sais pas le faire parce que je n'en ai pas les capacités ? Ou je ne sais pas le faire parce que j'ai trop de trucs à gérer sur mon mi-temps ? La co-direction avec Damien est devenue nécessaire car c'est lui qui gère les aspects plus humains et l'opérationnalisation des services. »

Une direction partagée entre deux personnes suppose une répartition du travail. Si Damien se concentre sur les relations humaines et le suivi du service, Olivier travaille principalement aux tâches liées à la gestion financière et au développement de projets. Concrètement, ça représente quoi ? Il lui



▲ Créer un collectif qui permet de mettre sur pied un espace où chacun peut s'épanouir et être autonome en prenant des responsabilités, ça fait partie de la gestion.

incombe de réaliser les budgets, de veiller aux prévisions financières, de faire le suivi et l'état des lieux financier. Il remplit tous les dossiers de financement et est toujours un élément moteur dans le développement de nouvelles activités et la coordination de projets. Olivier est aussi la courroie de transmission avec les instances de décision. Il prépare les réunions avec le conseil d'administration et l'assemblée générale. Il participe aussi aux réunions du comité de direction. Et puis, il n'échappe pas aux petits problèmes et interrogations des membres de l'équipe.

Est-ce à cela qu'Olivier porte le plus d'attention dans son travail ? Olivier prend un peu de recul pour répondre à cette question.

Il précise que son objectif n'est pas de rester à Senior Montessori toute sa vie. Il rappelle que son souhait était de mettre en place une organisation d'économie sociale sur base de tout ce qu'il avait pu investiguer durant son travail doctoral. La mise en pratique de ce à quoi il avait réfléchi était un beau défi avec toute l'ambition qu'il y avait placée.

« Au départ j'étais très ambitieux sur la manière dont pouvait fonctionner Senior Montessori. Très vite j'ai remarqué qu'on devait permettre aux personnes de s'investir dans le projet à géométrie variable et d'une manière, et avec des besoins, qui leurs sont propres. De manière plus générale, j'ai compris qu'il ne fallait pas faire de Senior Montessori quelque chose de parfait mais plutôt une structure adaptée aux personnes, à la mission, et au secteur auquel on s'adresse en respectant les principes fondamentaux de l'économie sociale. »

Il est important pour Olivier d'avoir un modèle qui fonctionne et dans lequel les personnes se sentent bien. Si ce modèle peut être inspirant pour d'autres entreprises d'économie sociale, c'est la cerise sur le gâteau. Il ajoute que si

Senior Montessori tourne parfaitement, ça voudrait dire que son apport fondamental n'est plus nécessaire, qu'il ne serait plus indispensable pour cela. Aujourd'hui, Olivier ressent encore son utilité et il prête une grande attention à ce que chacun trouve clairement sa place avec des responsabilités tout en veillant à la sécurité financière de l'association.

IL EST IMPORTANT POUR OLIVIER D'AVOIR UN MODÈLE QUI FONCTIONNE ET DANS LEQUEL LES PERSONNES SE SENTENT BIEN. SI CE MODÈLE PEUT ÊTRE INSPIRANT POUR D'AUTRES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE, C'EST LA CERISE SUR LE GÂTEAU.

Dans ce souci exprimé par Olivier, qu'est-ce qui l'émerveille, et au contraire qu'est-ce qui le déçoit ? Ce qui émerveille, ou émerveillait Olivier, est qu'un collectif puisse être constitué de personnes qui se sentent responsables dans leur activité tout en participant au développement de ce même collectif. Finalement, que le groupe se prenne en main sans la figure d'une autorité. Très vite, Olivier a constaté que cela allait être très difficile d'entretenir ce sentiment chez Senior Montessori.

« J'ai toujours cru en cela, et dans ce que j'ai vécu, ça n'a pas été toujours facile. Ça a aussi été une déception personnelle mais j'y crois de plus en plus ! »

Dans l'organisation du collectif, il rappelle ici la difficulté de croiser les attentes des personnes qui typiquement se divisent en deux, entre les personnes en manque de cadre, qui ont besoin de repères clairs pour travailler, et les autres qui ont besoin de confiance et d'autonomie. Toute la difficulté est donc de développer un cadre qui permette aux premiers de se sentir guidés et soutenus tout en

SI SENIOR MONTESSORI TOURNE PARFAITEMENT, ÇA VOUDRAIT DIRE QUE L'APPORT FONDAMENTAL D'OLIVIER N'EST PLUS NÉCESSAIRE, QU'IL NE SERAIT PLUS INDISPENSABLE POUR CELA.

n'étant pas perçu comme contraignant par les derniers.

L'autre grande difficulté pour lui a été d'être dans l'obligation de recadrer certaines personnes. Il souligne à ce propos :

« Le projet que tu vois collectif demande parfois de se positionner pour dire à une autre personne qu'elle ne fait pas bien son travail. Ça été une grosse déception pour moi car je n'ai jamais voulu prendre cette position de chef. Je me suis rendu compte qu'il fallait mettre en place des procédures d'évaluation et de suivi. »

A l'inverse de cette déception liée au collectif, Olivier évoque le fait qu'il est agréable de constater que des personnes voient ce type d'organisation comme une chance pour s'épanouir et donner de l'importance à Senior Montessori et à ses missions.

« Quand j'ai vu ces personnes-là et qu'elles me remercient de leur faire confiance, je me suis dit que c'était peut-être finalement possible de travailler ensemble sans une personne qui incarne le cadre. »

Quelle serait alors la gestion collective de Senior Montessori ? Comment un collectif, malgré les tensions, arrive à s'emparer de la/ sa gestion ? Qu'est-ce que finalement cela signifie gérer collectivement chez Senior Montessori ? Deux visions ou approches de la gestion sont observables. Avant de changer le cadre, Senior Montessori fonctionnait sur base d'une réunion d'équipe de trois heures toutes les deux semaines. Toutes les personnes salariées de Senior Montessori y participaient et toutes les décisions étaient prises

par l'ensemble du groupe. Ces réunions s'appuyaient sur des méthodes, des animations d'intelligence collective permettant d'aborder les sujets et de les traiter en laissant la parole à chacune et chacun. Le groupe grandissant, la réunion d'équipe a pris de plus en plus de temps et d'énergie. *« La moitié des gens disaient que tout ne les concernait pas et qu'ils avaient d'autres choses à faire »* nous partage Olivier. Une limite a été vite observée lorsque le temps manquait profondément pour creuser un élément qui était uniquement survolé.

Depuis le début de l'année 2023, les structures organisationnelles et de gouvernance ont été revues après un travail de plus d'un an réalisé avec l'accompagnement de Lateral SPRL^[13]. Olivier précise :

« On a prévu des canevas de délégation par équipe et non par personne. Ces canevas définissent les missions, les ressources, les latitudes de décision et de pouvoir d'autorité de l'équipe ainsi que les livrables attendus. Tout est défini au niveau de l'équipe. »

Ces canevas définissent aussi des moments de réunions pour chacune des équipes selon leurs attributions. Les équipes nomment un représentant qui participe à la réunion de l'équipe de direction qui se tient une fois par mois pour y partager des informations ou faire



▲ Tenter d'arriver à un modèle où les personnes se sentent bien, c'est un sacré défi quotidien pour les entreprises d'économie sociale.

[13] Lateral, une société privée à responsabilité limitée (SPRL) basée à Bruxelles, accompagne des structures sur leur gouvernance, la prévention et le traitement du mal-être au travail. [12] Samen Toujours une plateforme dédiée aux réseaux d'entraide bruxellois qui vise à accompagner les personnes volontaires et les seniors de plus de 65 ans.

des demandes. L'équipe de direction reçoit des desiderata mais peut aussi demander à des équipes de réaliser des actions. Cette nouvelle manière de gérer évite que toute l'équipe parle de tout en permanence. La transversalité reste tout de même garantie avec l'équipe de direction. Une réunion de planification est aussi organisée une fois par mois pour que chacun puisse annoncer ce qui va être fait et s'assurer que le travail soit réaliste et bien réparti entre les différents salariés. Les aspects relationnels et de liens sont soignés lors de quatre moments de teambuilding sur l'année. Cette organisation telle qu'elle existe aujourd'hui a des répercussions sur la gestion opérationnelle quotidienne. Au sein de l'équipe de direction, Olivier et Damien se concentrent sur certains éléments sans devoir en référer au reste de l'équipe.

« Les autres nous font confiance. J'ai l'impression que cette confiance mutuelle démontre que l'ensemble fonctionne. Nous sommes contents de cela. Le problème avec ce système est qu'il y a encore très peu de personnes par équipe. On a réfléchi à cette structure en vue d'une croissance de Senior Montessori ce qui permet d'anticiper l'arrivée de nouvelles personnes et donc leur intégration. »

Les difficultés sont bien évidemment toujours présentes car une entreprise, un collectif vit.
« C'est ma plus grosse frustration dans la



▲ Quelle est la gestion collective de Senior Montessori ? Comment un collectif, malgré les tensions, arrive à s'emparer de la/sa gestion ?

« C'EST MA PLUS GROSSE FRUSTRATION DANS LA GESTION. IL N'EST JAMAIS POSSIBLE D'ARRIVER À QUELQUE CHOSE DE STABLE. CE N'EST JAMAIS OPTIMAL. MAIS EST-CE POSSIBLE PUISQU'UNE ÉQUIPE INNOVANTE EST TOUJOURS EN MOUVEMENT ? »

gestion. Il n'est jamais possible d'arriver à quelque chose de stable. Ce n'est jamais optimal. Mais est-ce possible puisqu'une équipe innovante est toujours en mouvement ? »

Par exemple, « je caricature. Prenons un directeur marketing d'une boîte traditionnelle. S'il part, tu peux engager un autre directeur. Dans une structure comme Senior Montessori, toute la dynamique est basée sur des liens de confiance, de solidarité et de codécision. Engager quelqu'un d'extérieur qui sera le directeur, ça passe difficilement dans une organisation avec une telle dynamique. Il faut donc qu'une ou plusieurs personnes acceptent de reprendre cette fonction ce qui les amènera à leur tour à devoir déléguer certaines de leurs responsabilités, ce qui engendre in fine la nécessité, pour une petite structure, de revoir l'organisation des équipes et la répartition des rôles ».

Olivier ne cible pas uniquement ici les départs de l'équipe mais le fait de faire des allers-retours dans l'établissement d'un fonctionnement. Il ajoute à ce propos :

« Par exemple, on réorganise les choses car il a été dit qu'on avait trop de réunions qui empêchent d'avoir du temps pour autre chose. Et par après, on arrive à une situation inverse où on dit qu'on n'a plus de moments tous ensemble. »

Le fait de ne pas pouvoir se positionner, de ne pas arriver à arrêter les choses en matière de gestion est source de frustration pour Olivier.
« Quand on fait un choix, on sait qu'on renonce à des choses. Il faut accepter ce qu'on a choisi et dans le même temps ce à quoi on a renoncé. »

Il évoque aussi la complexité d'une organisation avec des personnes différentes qui ont des attentes diverses dans la manière de faire équipe. Certaines ont tout simplement plus besoin de se voir que d'autres.

« Comment faire pour avoir quelque chose qui est collectif tout en respectant l'individualité de chacun ? Car c'est ça aussi l'économie sociale. C'est de pouvoir dire que chacun va amener quelque chose à l'aune de ses capacités et de son engagement. Un collectif doit pouvoir accueillir cela et s'adapter aux différentes situations de vie tout en maintenant son propre équilibre » souligne Olivier. C'est un grand défi continu.

« COMMENT FAIRE POUR AVOIR QUELQUE CHOSE QUI EST COLLECTIF TOUT EN RESPECTANT L'INDIVIDUALITÉ DE CHACUN ? CAR C'EST ÇA AUSSI L'ÉCONOMIE SOCIALE. »

Où se situe alors le curseur entre le mécontentement et le souci de perfectibilité d'une

gestion collective ? **Toute la difficulté est de demander à des personnes de réfléchir à leur situation de travail vécue et à venir.**

Il est logique qu'il y ait toujours des éléments à améliorer. Le point de bascule entre le positionnement et le changement se trouve là. Dans d'autres environnements de travail, des règles sont également posées mais soit les personnes y adhèrent, soit elles partent.

Chez Senior Montessori, la logique est davantage dans le changement, dans l'idée de répondre aux attentes des personnes, en le faisant ensemble, afin de fixer les règles qui fonctionnent le mieux collectivement.

Olivier le concède :

« On invite les gens à se poser des questions. Mais il y a un moment où je commence à fatiguer de pousser les gens à s'interroger. Avant, si on me demandait comment fonctionne une entreprise d'économie, je pouvais répondre. Aujourd'hui, si on me demande comment fonctionne une organisation d'économie sociale, je réponds plutôt que je ne sais pas ou alors que c'est en évoluant à l'aune de son collectif. »



▲ Chez Senior Montessori, les règles sont posées en réponse aux attentes des personnes, en les faisant ensemble, afin qu'elles puissent fonctionner au mieux.



UNE SITUATION DE GESTION VÉCUE CHEZ SENIOR MONTESSORI LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE GARANTISSANT L'ENGAGEMENT ET L'INVESTISSEMENT PROFESSIONNELS ÉQUILIBRÉS

La situation évoquée par Senior Montessori demande de bien comprendre une série d'éléments propre à l'organisation changeante de l'association présentée précédemment. Avant d'aborder la situation de gestion relative à la répartition des fonctions et des responsabilités, ces éléments sont présentés sous formes de défis ou enjeux qui se sont présentés, ou se présentent encore, au sein de Senior Montessori.

UNE ORGANISATION FAISANT FACE À DE NOMBREUX DÉFIS

L'organisation de Senior Montessori, liée à son évolution rapide, a vite mené à des enjeux et des défis de gestion. Comment mettre en place un modèle de gestion fluide, flexible, adaptable, qui permette d'anticiper l'évolution de l'association sans qu'elle tombe dans des modes de gestion subis, et en préservant ses valeurs ? Comment mettre en place un mode de gestion efficace qui soit réellement au service de l'objet social, partagé par l'ensemble des membres et qui ne soit pas source de stress pour les gestionnaires ? Ces grandes questions, elles se vivent en de multiples points chez Senior Montessori.

Le premier point est le rapport entre le lieu de travail et le collectif. En effet, l'équipe a pleinement conscience de l'importance de faire vivre le collectif en présentiel mais elle se heurte à plusieurs difficultés. Tout d'abord, les prestations des personnes formatrices sont réalisées à la journée et en extérieur. Elles ne peuvent donc être présentes au bureau que les jours où il n'y a pas de prestations à effectuer. Ensuite, la prestation de formation étant très demandeuse en énergie, toutes les personnes travaillent à temps partiel, pas toujours les mêmes jours et en différents endroits car il est important pour Senior Montessori de couvrir l'ensemble du territoire wallon et bruxellois. Logiquement, certaines personnes habitent loin des bureaux situés à Bruxelles. En conséquence, les recours au télétravail sont récurrents. Plusieurs pratiques ont été néanmoins mises en place pour tenter de pallier ce manque : tous les salariés doivent être présents les lundis au bureau, une journée teambuilding est prévue tous les deux mois, les moments de télétravail doivent être communiqués en amont à l'équipe, une demi-journée d'intervision bimensuelle des formateurs a été mise sur pied, et le travail est organisé en équipe plutôt qu'individuellement.

Un autre défi de gestion est celui du statut à donner aux personnes formatrices. En effet, le statut de salarié présente l'avantage de pouvoir assurer un revenu constant aux formateurs-rices tout en leur permettant de mettre leur expertise de terrain au service du développement de l'asbl. Cependant, octroyer ce statut représente certaines difficultés pour l'asbl. Premièrement, leurs compétences ne correspondent pas

toujours aux besoins du moment de l'asbl. Cela engendre un double problème : la personne n'est pas confortable dans la réalisation de ses responsabilités annexes alors que le travail fourni n'est pas à la hauteur attendue par l'asbl. Face à ces situations, des projets ont dû être lancés de manière anticipée pour leur fournir du travail. Deuxièmement, les maisons de repos (et de soins) n'acceptent généralement pas d'avoir des prestations de formation durant les mois de vacances (mois d'été, Pâques, Noël, etc.) ce qui oblige la structure à devoir leur trouver des tâches à réaliser durant ces périodes d'inactivités. Troisièmement, quand la demande est plus faible, comme lors de période de crise sanitaire, l'asbl doit assurer le paiement des salaires alors que les rentrées marchandes s'avèrent insuffisantes. Octroyer un statut d'indépendant aux formateurs résoudrait tous ces problèmes mais en causerait d'autres : revenus incertains pour les formateurs, faible disponibilité des formateurs qui ont généralement un autre métier à côté, manque de cohésion d'équipe entre les prestataires de terrain et les salariés. Alors que faire ? Étant dans l'incapacité de trancher, l'asbl continue aujourd'hui à mobiliser les deux formules de manière conjointe.

LES BESOINS D'ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE ET SON CARACTÈRE INNOVANT COMBINÉ À DES SALARIÉS QUI DOIVENT OCCUPER PLUSIEURS FONCTIONS... ONT GÉNÉRÉ DE LONGUES PÉRIODES DE SURCHARGE.

La surcharge de travail a également été une problématique lancinante à Senior Montessori. En effet, les besoins d'évolution de la structure et son caractère innovant combiné à des salariés qui doivent occuper

L'ASBL S'EST CONSTRUITE SUR BASE DES IDÉES ET DU TRAVAIL RÉALISÉ PAR UNE COMMUNAUTÉ DE BÉNÉVOLES.

plusieurs fonctions, depuis la prestation de formation à la gestion de projet, en passant par la réalisation du rapport d'activité et la gestion du site internet, dans une dynamique de travail flexible et autonome, ont généré de longues périodes de surcharge. En effet, si un formateur a la responsabilité d'un projet et/ou d'une équipe, cela lui demande d'offrir une disponibilité constante et pas seulement dans les périodes de creux en termes de prestations de formation (comme durant les vacances scolaires). De ce fait, il n'a pas été rare de les voir travailler après une journée de prestation de formation ou en dehors de leurs heures de travail. À l'opposé, si aucune vraie responsabilité n'est confiée aux formateurs en plus de leur travail de formation, ils doivent alors se contenter de réaliser une diversité de petites tâches de manière ponctuelle qui peuvent représenter une charge de travail trop faible et susciter une certaine forme de désengagement. Une scission claire de la fonction de formateur permettrait de limiter ces périodes de surcharge ou sous-charge de travail mais affecterait négativement l'expertise et la cohésion de l'équipe.

Un autre défi a été celui de la conciliation entre le travail bénévole et salarié. L'asbl s'est construite sur base des idées et du travail réalisé par une communauté de bénévoles. Plus particulièrement, une quinzaine de bénévoles se sont engagés et organisés en quatre groupes de travail, dans le but d'imaginer et construire les services et activités que Senior Montessori pourrait offrir afin d'accomplir sa mission. **Au fur et à mesure que l'asbl engageait des formateurs sous statut salarié, elle leur confiait la responsabilité de coordonner un groupe de travail et d'en assumer, en**

grande partie, la réalisation opérationnelle des décisions prises. Cette dynamique a notamment permis, à terme, d'offrir des services complémentaires aux maisons de repos et de soins, d'adapter les services au secteur de l'aide à domicile, de faciliter la mise en place d'un quartier animé par et pour les personnes vieillissantes et/ou fragilisées, d'élaborer un programme dédié aux aidants-proches, d'organiser de nombreuses conférences thématiques ou encore de développer de nouvelles mesures d'évaluation. Cependant, cette communauté de bénévoles s'est effritée en parallèle à la professionnalisation de l'association. En effet, le nombre, la diversité, et la rapidité des décisions et des actions qui en découlent n'a fait que progresser depuis l'engagement du personnel salarié. De ce fait, les bénévoles n'avaient pas assez de temps à disposition pour suivre les évolutions de l'asbl d'une manière suffisante et y apporter leur contribution. Les groupes de travail se sont progressivement transformés en séance d'information. Cela a engendré une charge de travail non-pertinente pour les salariés et de la frustration chez les bénévoles. Les groupes de travail se sont donc arrêtés et l'asbl s'est restructurée autour du travail salarié. Seuls quelques bénévoles ont continué à réaliser des actions ponctuelles en fonction des besoins de l'asbl. La question reste donc en suspens : **comment concilier le travail salarié et l'engagement bénévole sur le long terme ?**

La question salariale a aussi été une question récurrente. La volonté initiale était de se baser sur seulement trois niveaux de salaire, sans valorisation de l'ancienneté, pour assurer une tension salariale d'environ 1,5. Ce mode de fonctionnement n'était cependant pas sans défauts. En effet, lorsqu'une personne avec énormément d'expérience postulait chez Senior Montessori, elle ne pouvait pas être

engagée car le salaire demandé était supérieur au niveau de rémunération le plus élevé à Senior Montessori. En termes de gestion, la politique de recrutement est un véritable casse-tête. En réaction, Senior Montessori a récemment décidé de se baser sur une grille barémique à 6 niveaux qui valorise le niveau de diplôme et l'ancienneté. Cette action a permis d'engager deux nouvelles personnes dont l'expérience et l'engagement constituent une vraie plus-value pour l'association.



▲ Les défis s'empilent chez Senior Montessori mais ils sont continuellement questionnés afin de veiller à ce que leur gestion soit au service de l'objet social de l'association.

Enfin, le défi de réaliser suffisamment d'activités reste constant. En effet, si le planning de prestations est presque toujours rempli, l'asbl continue à faire face à un taux important de reports et annulations de prestations depuis la crise sanitaire. Ce constat affecte fortement les finances de l'asbl. Si une formation est reportée, souvent dans les deux semaines précédant la date de prestation, il est impossible de la remplacer par une autre prestation. Outre de causer des problèmes de liquidités (la facture est payée après prestation), cela engendre un trou dans le budget car le report de la formation à une date

ultérieure empêchera l'asbl de proposer une autre prestation à cette même date. Face à ce problème, Senior Montessori s'est penchée sur deux pistes de solution. D'une part, faire payer la prestation en amont afin de limiter l'impact sur les liquidités. Cette décision a été appliquée mais elle n'est malheureusement pas très effective car les CPAS, qui représentent près de la moitié des clients de l'asbl, ne peuvent payer la facture qu'après prestation. D'autre part, faire payer, sauf raisons exceptionnelles, la moitié du prix de la formation si la demande d'annulation ou de report a lieu moins de 3 semaines avant le début de la formation. Sauf dans certains cas extrêmes du type « *On vous prévient qu'on a oublié que vous veniez donner formation demain, le personnel n'a pas été prévenu, il ne faut donc pas vous déplacer* », le collectif a décidé de ne pas acter cette décision. En effet, **l'association a souhaité être compréhensive face à la pénurie de main-d'œuvre rencontrée par le secteur et qui constitue la première raison des reports et annulations.** De plus, elle n'a pas voulu aller à l'encontre de son objectif qui est de venir en aide aux maisons de repos et de soins en leur offrant un meilleur service, alors que cette décision aurait affecté leurs capacités financières (la formation n'ayant pas eu lieu, les intéressées ne peuvent solliciter un financement sectoriel ou public). À noter que cette non-décision a renforcé le besoin de la structure d'hybrider ses ressources afin de stabiliser son budget.

LA TÂCHE COMPLEXE DE RÉPARTITION DES FONCTIONS ET DES RESPONSABILITÉS

Tous ces défis témoignent de la jeunesse d'une structure comme Senior Montessori mais aussi de son enthousiasme à mener à bien son objet social. Cet ensemble permet de cibler une situation spécifique de gestion

TOUS CES DÉFIS TÉMOIGNENT DE LA JEUNESSE D'UNE STRUCTURE COMME SENIOR MONTESSORI MAIS AUSSI DE SON ENTHOUSIASME À MENER À BIEN SON OBJET SOCIAL.

posée en ces termes. Comment organiser la répartition des fonctions et autres responsabilités au sein d'une jeune organisation innovante à mission sociale ? Au démarrage, l'absence de capital implique la nécessité de demander aux premiers salariés/bénévoles de s'engager dans plusieurs tâches/fonctions et ce même s'ils n'en maîtrisent pas bien les contours. Mais comment organiser le travail dans ce contexte, sans générer trop de conséquences négatives sur les personnes tout en maintenant leur niveau d'engagement intact, pour assurer un développement constant et serein de l'organisation qui permettrait à terme d'offrir un cadre de travail plus clair et professionnel ? Cette question a accompagné les équipes de Senior Montessori tout au long de son histoire.

L'asbl Senior Montessori a été créée en 2016 par deux bénévoles qui ont organisé des conférences et presté des formations rémunératrices en maison de repos et en maison de repos et de soin (MR/MRS). En 2017, l'un d'entre eux a pu se salarier à mi-temps et une autre formatrice a pu être engagée à temps partiel. D'autres formateurs ont également commencé à travailler pour la structure sous statut d'indépendant dont certains ont pu être engagés en 2018. **Nous avons privilégié des profils avec une expérience de terrain en MR/MRS qui ont donc dû, pour la plupart, développer des capacités de transmission et de gestion de groupe tout en renforçant leur expertise quant aux approches d'accompagnement de la fragilité centrées sur la personne.** Bien entendu, en plus des prestations sur le terrain, les formateurs devaient également assumer l'ensemble des fonctions nécessaires

au bon fonctionnement d'une organisation (communication, gestion informatique, finances, travail administratif et de planification, etc.). Celles-ci étaient réparties entre le directeur et les formateurs à l'aune de leurs disponibilités et compétences. Finalement, il faut aussi considérer que les formateurs salariés avaient la charge de coordonner les groupes de travail bénévoles et d'assumer, en grande partie, la traduction opérationnelle des décisions prises.

En définitive, les personnes engagées en tant que formatrices pour l'expertise de terrain ont été amenées à occuper plusieurs fonctions/responsabilités de manière simultanée et mouvante. À cela il faut ajouter la participation des salariés aux différentes réunions qui les obligeait à s'intéresser à l'ensemble des dimensions de l'organisation. Les effets négatifs étaient donc nombreux : surengagement et surcharge de travail ; impossibilité d'offrir un cadre de travail clair et stable ; l'obligation de devoir prendre certaines responsabilités avec lesquelles on ne sent pas à l'aise ou pour lesquelles on ne ressent pas vraiment d'affinités particulières et donc des difficultés à offrir la disponibilité et la fraîcheur mentale nécessaires pour coordonner la réalisation de projets tout en étant en même temps prestataires de services de formation et, par exemple, la secrétaire administrative temporaire.

Au deuxième semestre 2018, les demandes adressées à Senior Montessori ont commencé à exploser. L'asbl a donc été en mesure de diversifier et d'améliorer son offre de services, tout en réalisant un travail de plaidoyer et de recherche, et ce en constituant quelques réserves financières. Ce contexte favorable lui a permis d'engager plus de personnes et de mieux répartir certains rôles : un directeur et responsable des aspects de

LES PERSONNES ENGAGÉES EN TANT QUE FORMATRICES POUR L'EXPERTISE DE TERRAIN ONT ÉTÉ AMENÉES À OCCUPER PLUSIEURS FONCTIONS/RESPONSABILITÉS DE MANIÈRE SIMULTANÉE ET MOUVANTE.

communication et de représentation, une secrétaire administrative, un responsable de la R&D et de la gestion financière et des formateurs qui pouvaient se concentrer sur leurs prestations de formation en MR/MRS combinées à la gestion d'un ou deux projets particuliers (développement des services en Flandre, opérationnalisation des services pour le secteur de l'aide à domicile, ou encore la bonification des contenus de formation pour les MR/MRS). Il est donc important ici de noter que le collectif n'a pas souhaité aller plus loin dans la scission des rôles en demandant aux personnes de choisir entre formations et gestion de projets. Ce choix a été posé pour deux raisons :

- d'une part, l'expertise des travailleur-euses au contact du terrain est essentielle pour penser et organiser le développement de l'organisation ;
- d'autre part, le collectif souhaite maintenir une réflexion d'ensemble commune sur l'organisation et craint que des purs formateurs ne soient plus suffisamment présents pour encore prendre part à la vie collective. De ce fait, si les formateurs devaient occuper moins de fonctions simultanément que précédemment, ils n'en restaient pas moins dans une situation qui les amenait à occuper des rôles différents et à devoir prendre part à toutes les décisions qui se posaient à l'organisation.

De 2020 à 2021, la crise sanitaire a mis l'ensemble des activités de formation et d'accompagnement à l'arrêt du fait de l'impossibilité de rentrer en MR/MRS suite aux mesures de confinement. Dans un premier

temps l'association a décidé de maintenir les salariés actifs pour soutenir le secteur autant que possible et pour avancer sur le travail de fond qu'ils avaient prévu de réaliser ultérieurement. La situation se prolongeant dans le temps, le collectif s'est mobilisé pour développer des projets qui faisaient sens avec leur mission tout en leur permettant d'être financés via des subsides. **En conséquence, en plus de devoir faire face à une situation financière compliquée qui amène de la pression et de la tension, les formateur-trices ont dû passer d'un travail de terrain à un travail de bureau, seul-es chez elles et eux, pour écrire des dossiers de financements et développer des partenariats à distance.** Si toutes et tous se sont mobilisé.es au nom de la structure et de sa mission, et ce même au détriment de leur propre bien-être, cette situation n'était pas tenable sur le long terme. En effet, la quasi-totalité des formateurs-trices ont démissionné entre janvier et juin 2021 car ils/elles souhaitaient retourner sur le terrain pour se sentir utiles et retrouver un contact humain. Senior Montessori a donc dû procéder à des engagements pour gérer les projets en cours ou déjà planifiés sans réelle opportunité de jouer un rôle à long terme dans l'asbl.

L'année 2022 a été marquée par la reprise des activités de formation et d'accompagnement auprès des MR/MRS ce qui a amené Senior Montessori à faire appel aux services de nouveaux formateurs, tout d'abord via un statut d'indépendant puis sous un statut salarié. **Néanmoins, l'association ne voulait pas grandir en retombant dans ses travers passés. Elle a donc décidé de travailler en profondeur sur l'organisation du travail à Senior Montessori en se faisant accompagner par les professionnels** de Latéral grâce au Fonds Venture Philanthropy de la Fondation Roi Baudouin. Plus particulièrement, le collectif

s'est posé la question de comment répartir les fonctions et les responsabilités. Cela tout en ne menant pas une même personne à occuper différentes fonctions difficilement conciliables. Il convenait aussi de s'assurer de la cohésion du collectif qui ne soit pas soumis à la surcharge de travail. L'ensemble de ces éléments devait par ailleurs être rencontrés dans le souci de répondre aux besoins des personnes tout en anticipant les futurs projets.

Dans cet objectif, **il a été décidé de répartir les fonctions et responsabilités non plus par personne, mais par équipe.** Ainsi quatre équipes ont été créées : Office management, Recherche et développement, Relations publiques et communication, et Opérationnalisation des services. **Une carte stratégique a été développée à un horizon de trois ans par l'ensemble des membres afin de guider les actions de chaque équipe.**

Les points positifs de cette nouvelle façon de s'organiser sont nombreux. Premièrement, la nouvelle organisation permet de rendre la structure moins dépendante d'un ou deux leaders en autonomisant et en responsabilisant les équipes. Deuxièmement, il n'y a plus le besoin de s'intéresser à tout et de tout connaître, les personnes peuvent se concentrer sur les actions et décisions qui les concernent directement. À contrario, ceux qui le souhaitent peuvent participer aux décisions plus générales en participant à l'équipe de direction en tant que représentant. Troisièmement, tant que la taille de l'asbl reste modeste, travailler au niveau d'une équipe implique toujours d'occuper plusieurs fonctions mais (1) qui sont en lien les unes avec les autres et qui font sens par rapport aux compétences des personnes et (2) qui doivent être réalisées dans un cadre de travail clair tel que défini par le canevas

de délégation. À noter que cet effet n'est pas encore pleinement atteint aujourd'hui car beaucoup de salariés se retrouvent dans deux équipes de manière simultanée. Ils espèrent que ça sera de moins en moins le cas au vu de la croissance prochaine et espérée de l'organisation. Quatrièmement, c'est l'équipe qui définit son plan d'actions à l'aune des disponibilités de chacun. Cela suscite la prise de responsabilité et permet de plus facilement éviter les situations de surcharge en prenant la décision de ne pas démarrer une nouvelle action si le temps disponible de l'équipe est insuffisant. De plus, une réunion de planification est aussi organisée une fois par mois avec tous les salariés pour que chacun puisse annoncer ce qui va être fait et s'assurer que le travail soit réaliste et bien réparti entre les différentes équipes. Cinquièmement, l'intégration de nouveaux salariés est facilitée. Auparavant, l'arrivée d'une nouvelle personne entraînait presque automatiquement une re-répartition des tâches et responsabilités alors qu'aujourd'hui cette réflexion ne doit plus se faire qu'au niveau de l'équipe concernée. À l'inverse, quand quelqu'un décide de quitter l'asbl, il est plus aisé pour un autre membre de son équipe de reprendre ses responsabilités importantes tout en redistribuant les autres et certaines des siennes au nouvel engagé qui intégrera l'équipe. Enfin, l'asbl a pris la décision de soigner les aspects relationnels et de liens lors de cinq moments de teambuilding sur l'année et de séances d'intervision bimensuelles entre les formateurs (salariés et indépendants).

Quels sont les éléments de réflexions et de questionnements que nous pouvons retenir en conclusion de ce texte ? L'histoire de Senior Montessori ne nous permet pas d'imaginer les premières années d'existence d'un tel projet sans demander un investissement important des premiers salariés dans

diverses fonctions qui peuvent varier dans le temps. Néanmoins, nous pouvons mettre en évidence des bonnes pratiques qui permettent de limiter les effets délétères de ce genre de situation. Au démarrage, il semble essentiel de prévenir les premiers salariés qu'ils seront amenés à réaliser beaucoup de tâches différentes mais leur attribuer des rôles qui sont conciliables les uns avec les autres. De plus, **il est également bénéfique de construire, avec eux, un plan de développement clair dans lequel ils peuvent percevoir le rôle vers lequel ils pourraient se diriger à long terme.** À contrario, il faut éviter de demander à un salarié d'occuper des rôles qui n'ont plus aucun rapport avec la fonction qui lui était attribuée à l'origine. Après la phase de démarrage, si possible, il faut favoriser un développement rapide de l'équipe pour avoir la capacité de répartir les fonctions et les responsabilités, non pas par personne, mais par équipe sur base d'un canevas de délégation. Cette répartition est d'autant plus forte si les salariés sont invités à participer aux décisions qui les concernent.

EN CONCLUSION, OFFRIR UN CADRE DE TRAVAIL ET DES FONCTIONS CLAIRES CONSTITUE UN DÉFI ET UN OBJECTIF IMPORTANT POUR TOUT GESTIONNAIRE D'ORGANISATION D'ÉCONOMIE SOCIALE.

Néanmoins, **les équipes de Senior Montessori restent persuader qu'il est nécessaire de faire attention à ne pas aller trop loin dans la spécialisation des rôles et à laisser un espace aux différentes personnes pour se développer au sein de leur équipe.** Si ce n'est pas le cas, il sera compliqué de maintenir un collectif soudé et engagé dans la même direction.



UN REGARD SUR SENIOR MONTESSORI GARANTIR LA DÉMOCRATIE AU SEIN D'UN COLLECTIF DANS L'EXERCICE DE SA GESTION

Les évolutions au niveau de la gestion résultent souvent de décisions qui, d'abord, concernent les projets, les finalités ou la mission de la structure. Ces décisions peuvent elles-mêmes résulter d'événements conjoncturels divers. Chez Senior Montessori, nous avons vu que ces évolutions et décisions ont trouvé leurs origines en divers endroits (Covid, surcharge de travail, etc.). Des changements s'opèrent alors au sein de l'entreprise. C'est parfois le cadre de décision qui se transforme et qui, pour être fonctionnel, entraîne une transformation à hauteur du système de gestion (à hauteur des normes, des outils, des dispositifs, ...). Ou alors des décisions s'accompagnent de contraintes nouvelles, souvent au niveau des budgets. La gestion de ces derniers évolue. Le même phénomène s'observe lorsque des changements se réalisent au niveau de l'architecture organisationnelle de la structure : pour suivre une évolution organisationnelle, le cadre de gestion doit s'ajuster « conformément » avec tout ce que cela signifie en termes de tensions ou de dilemmes. Sur ce dernier point, l'enjeu du pouvoir est important.

De fait, une personne qui gère et organise détient un pouvoir. Le fait de donner ce pouvoir à quelqu'un engage sa responsabilité peu importe l'ampleur de ce qui lui est confié. Dans le cas de Senior Montessori, on peut percevoir qu'il y a deux niveaux de gestion et par conséquent deux niveaux de pouvoir. La gestion dite « opérationnelle » (elle concerne les tâches quotidiennes) et la gestion dite « structurelle » (elle concerne les tâches qui organisent et coordonnent toute une équipe). La gestion « opérationnelle » est mise en pratique par toutes les personnes d'une équipe selon leur fonction. Celles-ci sont donc responsables, elles détiennent un pouvoir sur la fonction occupée. La gestion « structurelle » est mise en pratique par quelques personnes, souvent les gestionnaires en charge de la comptabilité, des finances, des ressources humaines, de l'administration, etc., en lien avec la direction et l'OA qui sont les responsables légaux de l'entreprise. Pour certaines personnes au sein de l'association, le cumul d'une fonction de gestion structurelle et de direction est un poids qui semble lourd à porter, notamment en termes de pouvoir.

Comment alors partager ce pouvoir dans l'exercice de la gestion ? Le principe du débat démocratique est en réalité sans cesse indirectement évoqué. **Organiser un groupe, veiller à ce qu'il puisse participer à certaines décisions et mettre en place un mode de gestion qui y réponde est un point d'attention pour beaucoup d'entreprises d'économie sociale. Mais il persiste une difficulté dans cette idée de partager la gouvernance et la gestion.** Il est illusoire de croire qu'un groupe porte l'ensemble de la gestion. Une compréhension mutuelle de la gestion est nécessaire mais son application ne doit pas non plus dériver vers une imposition. L'application de la gestion ne doit pas prendre le dessus sur son incarnation par toutes et tous.

À nouveau, il y a un tiraillement entre « décider ensemble pour nous / gérer ensemble » et « décider pour l'autre / gérer à sa place ». On ne souhaite pas imposer, c'est-à-dire « être le chef » qui s'engage pour toutes et tous. Preuve que gestion et gouvernance sont étroitement liées. Cette relation ou cette conjugaison entre la gestion et la gouvernance est particulièrement forte dans l'élaboration de la gestion. Dans ces moments précis où des décisions, des choix doivent être pris en matière de gestion (ainsi par exemple : va-t-on mettre en place une nouvelle procédure de remboursement des frais kilométriques ? Allons-nous faire une nouvelle demande de subsides dans le cadre d'un appel à projets dont nous connaissons à l'avance toute la charge de travail qu'il représente ?), la gouvernance et la gestion sont interdépendantes. Une tension vécue par l'ensemble des structures réside dans l'articulation de ces deux niveaux d'un point de vue collectif et dans son effectivité car il y a la volonté de ne pas distinguer, totalement, au sein d'une entreprise les personnes qui élaborent de celles qui opèrent.

Cependant, une élaboration commune de la gestion ne veut pas dire non plus que celle-ci est entièrement partagée. Plus précisément, son « incarnation » n'est pas nécessairement garantie si le groupe l'élabore en commun car il y a des limites au fait de décider de tout tous ensemble comme nous l'avons vu dans les interviews et cas évoqués. De fait, le quotidien des entreprises d'économie sociale, les travailleuses et travailleurs posent des actes issus du mode de gestion élaboré et pensé qui organisent le travail. Certaines personnes n'ont dans leur fonction que des tâches liées à la gestion et à l'organisation du travail. Est-il alors possible ou souhaitable de partager, totalement et complètement, l'élaboration de la gestion ? A quoi serviraient alors les « gestionnaires »

si la gestion était entièrement élaborée collectivement ? Des rapports de force se jouent indéniablement entre les personnes portant et incarnant cette gestion structurelle (c'est leur fonction et rôle) et les personnes qui, a priori, ne font que l'incarner dans les tâches spécifiques qu'elles posent quotidiennement. La tension se manifeste lorsque les deux domaines de gestion – structurelle et opérationnelle – se recouvrent, rendant floue la démarcation entre les prérogatives des uns et des autres et faisant naître le sentiment que l'un empiète sur le territoire de l'autre. **Une compréhension mutuelle de la gestion est nécessaire, des décisions ou des initiatives doivent être prises mais alors des questions se posent : comment éviter que leur application ne dérive vers une imposition ?**

In fine, le caractère mouvant et en perpétuelle transformation de la gestion au sein des entreprises d'économie sociale est en partie dû à la perméabilité entre les dimensions de gestion et de gouvernance. Elles se nourrissent l'une et l'autre mais elles peuvent aussi se retrouver en opposition. Lorsque la gestion, dans toutes les dimensions et tâches qu'elle représente, devient une fin et non plus un moyen, il y a un risque de perdre la finalité sociale du projet de l'entreprise. La gestion ne sert finalement qu'elle-même. Elle se met au service de son propre fonctionnement. On décide pour simplement gérer et non plus pour poursuivre un idéal.

UNE DES RICHES SPÉCIFICITÉS DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE EST DE MÉNAGER LES INDIVIDUS POUR QU'ILS PUISSENT JUSTEMENT REMETTRE EN DISCUSSION PERPÉTUELLEMENT LES QUALITÉS – FONCTIONS ET ACTES – DE DÉCIDER ET GÉRER COLLECTIVEMENT.