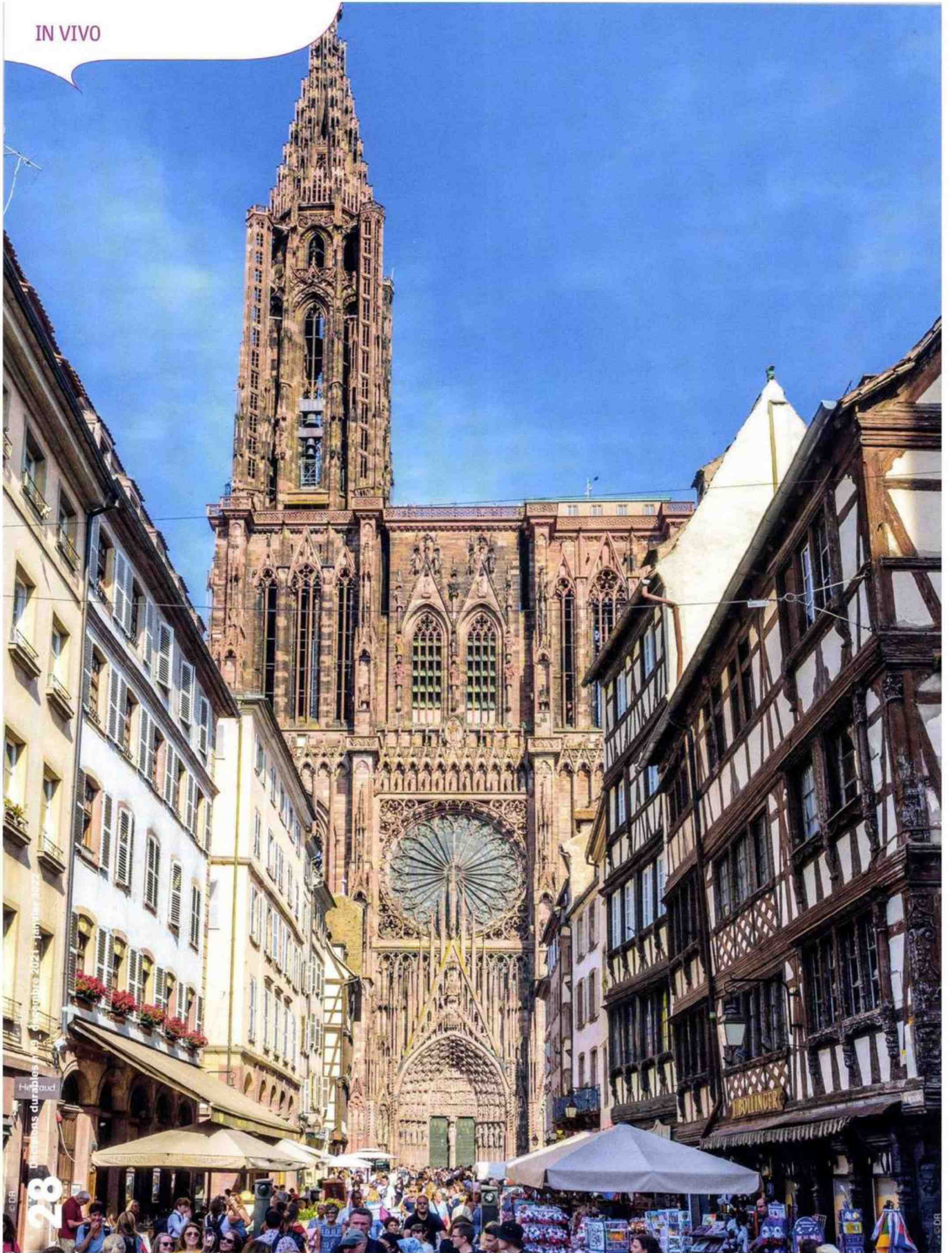


IN VIVO





## COOPÉRATIVE, HOLACRATIE, BIO

# « PUR ETC » REDONNE DU GOÛT À LA RESTAURATION

En 2020, alors que la pandémie frappe le secteur de la restauration, Vincent Viaud et Héroïse Chalvignac décident de transformer leur entreprise de restauration bio, PUR etc, en coopérative, et se lancent dans l'holocratie. Un avant-goût de ce que pourrait devenir le secteur de la restauration, actuellement en pleine crise existentielle.

Reportage de Céline Husétowski à Strasbourg

Au départ de PUR etc, il y a deux ingénieurs tombés dans la marmite ou plutôt les bocaux bio : Héroïse à l'aise en cuisine et Vincent qui préfère la logistique. En dix ans, tout en douceur, ils imposent leurs valeurs autour d'une nourriture locale, bio et consignée. Mais avoir des valeurs en temps de pandémie, c'est quand même un sacré pari.

Alors, en déposant ma demande d'interview, j'avais souhaité rencontrer, en plus des co-fondateurs, un DRH, pour comprendre comment l'entreprise avait résisté humainement à la crise sanitaire.

Mauvaise idée. « Ils n'ont pas de DRH », m'a répondu l'agence de communication, une agence de com éthique, en charge de leurs relations presse. « C'est une holocratie. » « une quoi ? », ai-je demandé. « Prenez le prochain train pour Strasbourg, on vous attend. »

### Quand valeurs de l'entreprise et système économique sont incompatibles

Au tout début de l'aventure, en 2011, PUR etc fonctionne avec un système de franchises et de succursales. « Mais pour attirer de nouveaux franchisés, il fallait faire plus de chiffre d'affaires », déplore Vincent Viaud, le co-fondateur de la marque. La recherche de profit, ce n'est pas vraiment la raison d'être de la société, contrairement aux autres

acteurs du marché de la restauration. « Ce qu'on veut d'abord, c'est proposer de la bonne nourriture, bio, végétarienne, faite maison et consignée. Et ça a un prix », insiste-t-il.

En effet, dès le début de son histoire, PUR etc a choisi de proposer dans sa carte 80 % de produit végétal et 20 % de végétarien (plat entre 8 € et 14 € ; dessert entre 3,50 € et 6 €). La ville de Strasbourg est un bon terrain de jeu pour cette expérience ; la capitale européenne pullule de magasins bio, de bars alternatifs et surtout de vélos qui déambulent dans toute la ville. Un bon terrain qui a permis de faire gagner aux élections municipales

de 2020 l'écolo Jeanne Barseghian (EELV). Une première dans l'histoire politique de la ville.

Mais il est parfois difficile de concilier business et valeurs. « On essaye d'avoir, malgré tout, un repas avec du poisson et un avec de la viande, concède Vincent Viaud, conscient de l'impact de la production de viande sur l'environnement. En revanche, on ne sert pas de poisson d'élevage. Sa production entraîne une souffrance animale. On privilégie plutôt le poisson de la pêche durable. »

L'année 2020 marque un tournant dans l'histoire de l'entreprise. Alors que la crise sanitaire est à son



De gauche à droite : Nicolas Vachez, partenaire contributeur Grand Est, François, responsable Food truck et événementiel, et Vincent Viaud, co-fondateur.

■ ■ ■ plus haut, les deux co-fondateurs décident de transformer leur entreprise en coopérative et plus précisément en SCIC (société coopérative d'intérêt collectif). «*On ressentait de grosses dissonances, confie Vincent Viaud. Par exemple, pour les franchisés, la consigne coûte cher et le compost aussi. Et on n'était pas sûr qu'ils respectent nos valeurs, alors qu'elles font partie de notre ADN.*»

La transformation de l'entreprise en SCIC acte aussi un tournant idéologique. Désormais, la recherche d'un profit économique durable et équitablement partagé, n'est plus une fin en soi, mais un moyen de mettre en œuvre la raison d'être du projet d'entreprise.



Vincent Viaud, co-fondateur.

## Désormais, la recherche d'un profit économique durable et équitablement partagé, n'est plus une fin en soi, mais un moyen de mettre en œuvre la raison d'être du projet d'entreprise.

À son arrivée, chaque collaborateur se voit offrir une action et le capital de l'entreprise est ouvert aux partenaires privés, publics et même aux clients. Un peu risqué économiquement en pleine période pandémique? «*Nous nous sommes aussi adaptés*», confie



Nicolas Vachez, Partenaire contributeur Grand Est.

Vincent Viaud qui a vu le télétravail bouleverser son chiffre d'affaires. *PUR etc* distribue désormais ses bocaux dans d'autres points de vente strasbourgeois et s'est positionnée sur le marché des crèches pour enfants.

### Holocratie: l'autorité partagée, mais pas sans manager

Avec environ 70 collaborateurs pour tout le groupe et une trentaine pour la coopérative du Grand Est (Strasbourg, Mulhouse), les deux co-fondateurs auraient pu renforcer un management pyramidal. Mais durant le premier confinement, Vincent Viaud découvre l'holocratie, grâce au livre de Frédéric Laloux: «*Reinventing Organizations*»<sup>1</sup>. Après avoir offert le livre à tous ses collaborateurs, il investit 100 000 € pour accompagner le changement vers cette nouvelle forme de gouvernance avec un organisme de formation spécialisé, l'Institut IGI Partners.

Beaucoup de collaborateurs se sont sentis soulagés de changer de mode de management. «*La souffrance des salariés est de moins en moins invisible*, admet le co-fondateur de PUR etc.

### Chiffre

Il existe en France

**+ de 1 000**

sociétés coopératives d'intérêt collectif, notamment dans la santé, l'énergie ou la mobilité.

(Source: Confédération générale des Sociétés coopératives)





Héloïse Chalvignac, co-fondatrice.



François, responsable foodtruck&événementiel

Et il faut que l'entreprise change pour changer le monde». Avec l'holocratie, chaque rôle de collaborateur (par exemple responsable traiteur) est défini par sa raison d'être et ses redevabilités au sein d'un cercle (cercle Admin&Finance, Relation Humaines, Tech, R&D, etc.) « C'est-à-dire que chacun sait à quoi servent ses missions, qu'il peut aussi faire évoluer. Le principe est de rendre un collaborateur leader de son rôle et surtout autonome dans l'autorité qui lui est donnée. » Un rôle peut évoluer, rien n'est figé. Mais est-ce que ça veut dire qu'il n'y a plus besoin de manager ? Dans l'holocratie, il y a toujours des managers, mais qui s'appellent désormais des « leaders de cercle ». Et contrairement à un manager classique qui donne des solutions, le leader de cercle donne des pistes

de réflexion pour rendre ses collaborateurs autonomes. Ce n'est pas toujours évident de changer ses réflexes quand on a longtemps été un manager classique.

**« Contrairement à un manager classique qui donne des solutions, le leader de cercle donne des pistes de réflexion pour rendre ses collaborateurs autonomes. »**

Nicolas Vachez, à la tête du cercle Prestations & Services Grand Est, a mal vécu le changement. Auparavant patron franchisé d'un restaurant PUR etc, il a dû réapprendre à travailler avec des collaborateurs en tant que

partenaire contributeur et surtout à partager l'autorité. « Il faut accepter que les autres prennent leur propre décision et nous remettent en question. L'ego en prend un coup », analyse-t-il. Après une période de transition, il se sent beaucoup mieux : « J'ai changé ma manière de travailler. Et je trouve ça stimulant d'avoir des collègues qui me challengent beaucoup. »

**Décider ensemble, pour arrêter de se plaindre tout seul**

Si l'holocratie libère les collaborateurs d'un management vertical, son système désamorce aussi les conflits en libérant la parole. Que ce soit dans les réunions de triage ou de gouvernance, chaque collaborateur peut partager ses idées ou ses désaccords « et bénéficier de l'intelligence collective en retour », souligne Vincent ■■■

■ ■ ■ Viaud. Il peut paraître effrayant parfois de parler de ses conflits devant ses collègues. Alors pour fluidifier la communication, l'holocratie propose des personnes facilitatrices qui sont formées en communication non-violente (CNV). « Ça aide quand on rencontre des problèmes relationnels au sein d'un cercle », explique François, responsable food truck et événementiel dans la coopérative Grand Est. Désormais chaque collaborateur qui reste plus de 6 mois est formé en CNV grâce à une plateforme d'e-learning.

Pour François, qui a passé une partie de sa carrière dans les pays anglophones, « il y a beaucoup plus de liberté que dans le système pyramidal de la restauration classique. » L'avantage avec l'holocratie, c'est que les solutions partent du terrain. « Ça a plus de sens que l'inverse car on répond directement à nos

besoins », conclut le professionnel de la restauration, qui voudrait désormais intégrer le zéro déchet à sa pratique.

Avec ce système, chaque collaborateur bénéficie d'une marge de manœuvre sur ses missions, et pour le co-fondateur de PUR etc, Vincent Viaud, « ça permet aussi d'éviter les ruminations et les plaintes. »

### « L'avantage avec l'holocratie, c'est que les solutions partent du terrain. »

Mais il insiste, il y a quand même des règles, ou plutôt une constitution, qui documente de façon concrète comment fonctionne cette organisation. Elle permet surtout de rendre explicite tout ce qui est implicite, « ce qui

libère l'énergie créative de chacun », analyse-t-il.

### Évaluer son propre salaire à son juste investissement

Selon une récente note de la DARES<sup>2</sup>, le service de statistiques du ministère du travail, le secteur de la restauration aurait perdu 237 000 employés entre février 2020 et février 2021. Les causes : les contraintes horaires et la rémunération. Est-ce que la coopérative de restauration a su mieux garder ses collaborateurs ?

« Nous avons supprimé les évaluations avec les N+1 », explique Vincent Viaud. Le collaborateur vient présenter son bilan chaque année devant d'autres collaborateurs et propose son prix en fonction de son investissement. Et cela arrive que la coopérative augmente des collaborateurs qui ne l'avaient pourtant pas demandé en fonction des ressources disponibles. »





Côté gestion du temps, la coopérative a choisi de proposer un forfait jour pour que les leaders de cercle ou les managers de restaurants puissent gérer leur temps de manière autonome. Pour les collaborateurs dans les restaurants, cela reste à l'étude à cause des contraintes horaires de service. En revanche, les pointeuses ont été supprimées et chacun déclare désormais son temps de travail tout seul.

Mais leur suppression n'a pas bien été accueillie au départ. «Certains collaborateurs n'avaient pas confiance en eux pour gérer leur propre temps, ils avaient besoin de se sentir surveillés», se rappelle Vincent Viaud.

Globalement, le turnover n'est pas important dans la coopérative, sauf l'été avec les contrats étudiants. Avec une moyenne d'âge autour de trente ans, ceux qui rejoignent la coopérative sont d'abord en quête de sens. Et surprise, il y a une majorité de femmes dans les équipes.

En tant que salarié, François, le responsable food truck, a choisi d'investir financièrement dans la coopérative en devenant salarié-coopérateur. Il a fait ça pendant le covid, parce que «les valeurs lui parlaient». «C'est aussi une façon intelligente de pérenniser mon emploi», admet-il.

Désormais, Vincent Viaud, qui rêvait de ne pas avoir de patron au début de sa carrière, souhaite que plus personne n'ait de patron. La coopérative et l'holocratie sont-ils l'avenir de la restauration, pour retrouver du sens à son métier ?

1. «Reinventing Organizations : vers des communautés de travail inspirées» par Frédéric Laloux, traduit de l'anglais (États-Unis) par Philippe Blanchard, éditions Diateino, 2014.

2. «Hébergement restauration : quelle évolution», par Victor Bary, Tristan Paloc, Justine Obser, DARES, Focus n°52, note du 28 septembre 2021.



La Pur'box de livraison.

## Repères

### Holocratie

Ce mode de management horizontal cherche à renverser la logique du management traditionnel pyramidal. L'autorité et les prises de décisions sont distribuées sur l'ensemble de la structure, à des individus ou à des collectifs, regroupés dans des cercles.

### SCIC

La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) est une entreprise coopérative constituée sous forme de SARL, SAS ou SA à capital variable qui a pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale.

### Communication non-violente (CNV)

C'est un mode de communication qui vise à établir un climat de bienveillance mutuelle et à favoriser la résolution des conflits. Il est fondé sur l'observation sans jugement, l'identification de ses ressentis et la formulation claire de ses besoins et de ses demandes à son interlocuteur.

### Cercle (en holocratie)

L'entreprise est structurée en cercles interdépendants et auto-organisés en vue de réaliser sa Raison d'Être, de contrôler ses domaines et de mettre en œuvre ses redevabilités.