

Le bilan du projet actuel



L'essentiel à retenir

La méthode

Un Projet d'entreprise, c'est un travail collectif qui affirme la philosophie d'une structure, ses valeurs, ses ambitions et sa vision partagée. C'est l'ADN d'une entreprise pour les années qui suivent sa conception. Il donne le cap, définit la stratégie globale et les objectifs que l'on se donne. C'est aussi l'occasion de réaffirmer ses fondamentaux en levant la tête du guidon pour se projeter dans le moyen et

le long terme. Le projet d'entreprise actuel est le 3e depuis 2014. Il a été élaboré en 2021 dans un contexte de changement d'échelle avec un développement qui s'accélérait et une organisation qui se complexifiait. Il visait donc à accompagner le développement de la coopérative tout en consolidant ses bases et en adaptant son organisation, autour de 3 axes stratégiques :

- **Prendre soin de la planète, des autres et de soi-même**
- **Faire preuve d'efficience économique grâce à la coopération**
- **Toujours mieux accompagner l'entrepreneuriat et la coopération**

L'élaboration du nouveau projet d'entreprise a été conçue pour être la plus participative possible, pour que chacun·e s'y reconnaisse et y adhère. Le conseil d'administration de l'Ouvre-Boîtes a impulsé la démarche, constitué un comité d'études et lancé un cahier des charges (en interne). Une équipe de 4 entrepreneur·euses de l'OB (appelée « LVMB ») a été retenue pour animer la démarche collective et l'élaboration du nouveau projet. La méthode choisie visait à impliquer l'ensemble des membres de la coopérative, quels que soient leur statut, leur ancienneté, leur métier ou leur pôle de rattachement. Un temps d'échanges a également été prévu avec les partenaires de l'Ouvre-Boîtes.

Un effort particulier a été réalisé sur la communication interne (lettre d'info dédiée, wiki...) pour faire connaître la démarche, partager les réflexions et garder les traces de toutes les étapes du projet. Trois phases, incluant des enquêtes, des groupes de travail, des partages de documents, des réunions etc. et beaucoup de communication doivent permettre d'aboutir au nouveau projet d'entreprise en

2026 :

- **Avril à septembre 2025** : mobilisation et remontées d'info (Où en est-on ?)
- **Septembre à décembre 2025** : du bilan aux perspectives (Quelles questions se posent ?)
- **Janvier à juin 2026** : vers le nouveau Projet d'entreprise (Où veut-on aller ?)

Le travail de « remontées » d'information qui a permis d'élaborer ce bilan s'est d'abord appuyé sur des lectures, des enquêtes et des temps d'échanges :

- Les bilans des 38 actions définies dans le projet d'entreprise actuel
- Toutes les productions, bilans et projets produits depuis 2022
- La synthèse des 186 réponses à une enquête individuelle en ligne (sur des thèmes variés : territoires et lieux, coopérations, gouvernance, communication...)
- Les 23 bilans produits par les collectifs (commissions, repaires métiers, équipes d'appui, collectifs informels, groupes projets...)

- Les échanges du séminaire des sociétaires de Talmont-Saint-Hilaire (jeu de l'oie, ateliers, capsules audio...) en juin 2025
- Une rencontre avec les partenaires externes de l'Ouvre-Boîtes en novembre 2025
- Sans oublier les nombreux échanges informels...

Le conseil d'administration a décidé de mobiliser des partenaires externes afin de leur partager nos enjeux et de bénéficier de leur confrontation bienveillante. L'atelier a été organisé à l'automne 2025 et a réuni des membres des organisations suivantes :

- Nantes Métropole
- Saint Nazaire Agglo
- CRESS Pays de la Loire
- Bâtisseurs
- Accenture
- Atelier 48
- Ecopôle
- L'URSCOP Ouest
- Pôle ESS Vendée
- CoopChezVous
- La Nef
- La Région Pays de la Loire
- La Mutuelle MCRN
- Baobab
- Les Ecosolies
- Oz
- Caisse d'Epargne
- Ruptur
- Macoretz

La remontée d'information a été complétée à l'automne par des « Ateliers Panels » réunissant des profils variés (CAPE, sociétaires, CA, CSE...) pour partager des éléments de bilan et produire des questionnements sous forme de « Et si... ? » autour de 5 thèmes stratégiques:

- **Projet politique** : à quoi sert l'Ouvre-Boîtes, aujourd'hui et demain ?
- **Organisation** : comment l'Ouvre-Boîtes s'organise t'il autour de l'entrepreneuriat ?
- **Solidarité** : comment accompagner les parcours de vie, de l'entrée à la sortie ?
- **Modèle socio-économique** : quel modèle pour l'Ouvre-Boîtes demain ?
- **Écosystème** : quelles interactions avec l'environnement de l'Ouvre-Boîtes ?

Les contributions des ateliers panels ont ensuite été reprises lors de Grand Angle en novembre 2025. Les participant·es (CAPE, CESA, sociétaires, équipe d'appui) ont travaillé sur des scénarios hypothétiques (ce que l'on veut, ou pas, pour l'avenir de l'Ouvre-Boîtes).

Pour finir, les grands apprentissages de ce bilan ont été présentés durant les ateliers sociétaires et l'assemblée générale du 18 décembre 2025 pour recueillir les premières réactions et identifier les points à expliciter ou mettre en avant.

Les enseignements

Ce travail permet aujourd'hui de brosser le portrait de l'Ouvre-Boîtes comme celui d'une structure dynamique, complexe et en évolution permanente. Et nous en tirons quatre grands enseignements :

1. **Un changement d'échelle réussi** : l'Ouvre-Boîtes, en quatre ans, a grandi et a fait évoluer sa structure et son organisation interne, ses outils, ses dynamiques collectives, sa communication ou encore son déploiement sur les territoires.
2. **La création d'un « nous » autour de la coopération** : dans cette phase de croissance, la coopérative a réaffirmé et consolidé son collectif autour d'une identité forte qui nourrit les dynamiques collectives et les coopérations, qu'elles soient internes ou externes.
3. **L'Ouvre-Boîtes est aussi une structure en potentielle fragilité** : la croissance rapide de la coopérative crée des tensions pour consolider son modèle économique, clarifier sa gouvernance ou garder sa dimension humaine à cette nouvelle échelle.
4. **Une coopérative au service de l'humain qui se doit de mieux prendre soin** : si l'accompagnement et la solidarité sont bien au coeur du projet de la coopérative, on en voit aussi les limites pour faire face aux difficultés rencontrées par chacun·e dans son parcours professionnel et personnel d'entrepreneur·euse ou de salarié·e.

Des questionnements viennent compléter ces 4 enseignements. Ils illustrent des noeuds à démêler, des zones grises à éclairer, des fausses évidences pas toujours partagées. Ces questionnements, auxquels ce bilan n'a pas vocation de répondre, sont une source complémentaire qui sera utilisée pour nourrir les réflexions sur la construction du futur projet d'entreprise.

1. Un changement d'échelle réussi

L'essentiel

En quatre ans, l'Ouvre-Boîtes a grandi tout en faisant évoluer son modèle : ses effectifs ont presque doublé, l'équipe d'appui s'est renforcée, et sa gouvernance s'est structurée pour accompagner cette croissance. De nouveaux outils ont été déployés, des lieux dédiés ont vu le jour, une communication interne et externe s'est développée pour valoriser les actions collectives, fédérer les membres et rayonner sur le territoire.

2. La création d'un "nous" autour de la coopération

L'essentiel

L'Ouvre-Boîtes constitue son collectif autour d'une identité et de valeurs fortes. Elle a renforcé son rôle de levier coopératif en structurant les parcours d'intégration et en favorisant l'émergence d'espaces de rencontres et d'échanges. Dans le même temps, des coopérations s'ancrent de plus en plus sur les territoires et des positionnements collectifs se développent, avec ou sans la « marque »

Ouvre-Boîtes.

3. L'Ouvre-Boîtes, une structure aussi en potentielle fragilité

L'essentiel

La croissance et les dynamiques collectives de l'Ouvre-Boîtes témoignent de sa stabilité, mais son modèle économique est dépendant des subventions, sa gouvernance est en mutation et il existe un sentiment de perte de fluidité et d'interconnaissance à mesure que la structure grandit. Entre la nécessité de se structurer et le risque de perdre son agilité, entre l'envie de coopérer et les limites de coordination, la coopérative doit trouver son équilibre.

4. L'Ouvre-Boîtes, une coopérative au service de l'humain qui se doit de mieux prendre soin

L'essentiel

L'Ouvre-Boîtes place l'humain au coeur de son projet et de ses actions. Une attention particulière est portée à chacun·e dans la « vie collective » et de nombreux dispositifs accompagnent les un·es et les autres face aux aléas. C'est d'autant plus important que les membres, individuellement et collectivement, sont confrontés à des aléas, à un contexte global tendu et à des facteurs structurels déstabilisants :

- l'engagement important et l'autonomie forte demandées à chacun·e dans les structures de l'ESS
- l'exigence de l'ambition coopérative
- les difficultés liées au parcours et à la posture de l'entrepreneuriat
- la précarité récurrente de beaucoup d'entrepreneur·euses
- la croissance rapide de l'entreprise
- le modèle économique fragile...

Le tout dans un contexte de crise économique, sociale, politique et environnementale. Face à ce contexte, l'Ouvre-Boîtes s'organise, à travers le travail de l'équipe d'appui, du CSE et de la commission solidarité. Mais les un·es et les autres ont aussi identifié les limites face aux besoins de réponses structurelles, par exemple autour des risques psycho-sociaux ou de l'accompagnement des entrepreneur·euses dans leur parcours de vie.

5. De fausses évidences à explorer pour le prochain projet d'entreprise

L'essentiel

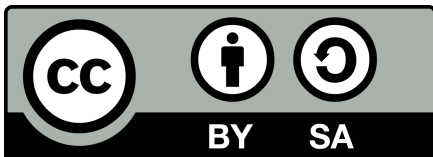
Au delà de ces fragilités, le travail mené ces derniers mois a mis en lumière des « décalages » entre ce que le collectif imagine faire ou être aujourd'hui et ce qui ressort réellement du bilan. Ces « fausses évidences », questionnements pas obligatoirement partagés par tous·tes, ces « zones grises », parfois ces « questions qui fâchent », sont des pistes de réflexion qu'il semblerait pertinent

d'intégrer pour la suite de la démarche. En effet, il apparaît important de travailler de manière directe ou indirecte ces sujets dans les prochains mois, afin de s'aligner en interne.

L'intention est ici de rendre visible à l'ensemble des membres l'existence de ces « décalages » afin de nourrir la réflexion collective. L'intention n'est en aucun cas de proposer des solutions ou des réponses immédiates à ces questionnements collectifs.

Voici sans hiérarchisation ni jugement, **la liste des décalages qui ont été identifiés** :

- D'où vient le sentiment de décalage entre la volonté exprimée de **prendre soin de la planète dans le projet d'entreprise actuel et le peu d'éléments concrets récoltés** via la remontée d'informations sur les actions menées les dernières années ?
- L'objectif d'être « **école de la coopération** » **est-il compris et partagé par tous·tes**, de la gouvernance aux coopérateur·ices, en passant par l'équipe d'appui ou les commissions ?
- D'où vient le **décalage perçu par certain·es sur les rôles et responsabilités de l'équipe d'appui et des entrepreneur·euses** ?
- Le « **NOUS** » **qui traduirait le sentiment d'appartenance de l'ensemble des membres à l'Ouvre-Boîtes est-il si partagé, compte-tenu de l'hétérogénéité des coopérateur·rices** ?
Les profils des membres ont changé. Sommes-nous tous·tes à l'Ouvre-Boîtes pour les mêmes raisons ?
- Sur **quels critères voulons-nous faire ou non communauté à l'Ouvre-Boîtes** (partage des attentes, des valeurs, de choix de société) ?
- Notre **ambition collective de démocratie interne se traduit-elle par une maturité collective, parfois fragile**, en termes de posture coopérative ou de capacité à faire face aux aléas ou aux conflits ?
- N'y a-t-il pas un **décalage entre une certaine ambition affichée d'efficacité économique de la structure et la réalité des entrepreneur·euses** dans leur activité et leur développement commercial ?



Révision #3

Créé 2026-08-20 16:58:53 CEST par Sophie Bordères

Mis à jour 2026-08-24 10:22:44 CEST par Sophie Bordères