S'ORGANISER ENSEMBLE

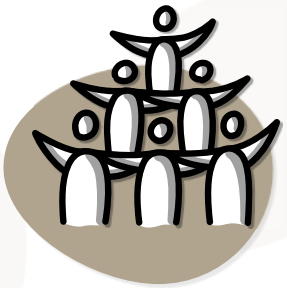
Comment la *gouvernance* peut nous aider

Découvrir comment les concepts et processus de la **gouvernance** partagée-distribuée peuvent nous **aider** dans la **réalisation** de nos **projets collectifs** !

PRÉSENCE ACTIVE

S'ORGANISER ENSEMBLE

COMMENT LA GOUVERNANCE PEUT NOUS AIDER



NOUS SOMMES TOUS - PLUS OU MOINS - IMPLIQUÉS DANS DES PROJETS, AVEC D'AUTRES PERSONNES.

QUI NE L'EST PAS ?

QUE CE SOIT AU NIVEAU FAMILIAL, PROFESSIONNEL, AMICAL, BÉNÉVOLE...

S'organiser ensemble est souvent un **défi** pour mener à bien nos nombreux projets :

- organiser des vacances entre amis,
- créer une organisation pour décarboner l'économie,
- réaliser un jardin potager collectif,
- créer une coopérative d'habitat,
- transformer la mobilité de votre région,
- mettre en place des circuits courts d'alimentation, etc. etc.

De nouveaux modèles de gouvernance émergent depuis plusieurs années, nous permettant de mieux nous organiser, afin de mieux répondre aux besoins de notre époque, qu'ils soient sociaux ou écologiques, ...

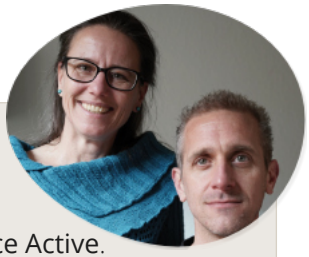
QU'EST-CE QUE LA « GOUVERNANCE » ?

Etymologiquement, ce mot vient du grec *kubernân*, signifiant piloter un char ou un navire, et il a donné naissance au mot latin *gubernare*.
Il est intéressant de noter que le verbe gouverner est valable pour un pays (diriger le pouvoir exécutif, les affaires publiques, la politique), pour l'individu (être maitre de sa vie, des ses comportements), pour un bateau et même pour un troupeau (même si ce dernier est une spécificité suisse).

Concernant la gouvernance des organisations, voici une définition de YouMatter :

« *De l'anglais governance, le terme « gouvernance » désigne un ensemble de décisions, de règles et de pratiques visant à assurer le fonctionnement optimal d'une organisation, ainsi que les organes structurels chargés de formuler ces décisions, règles et pratiques, de les mettre en œuvre et d'en assurer le contrôle. Le concept de gouvernance s'applique à tous les niveaux d'organisation : privé et public, local, régional, national, international, mondial...* »

Il m'apparait que la gouvernance est partout. Il suffit d'un projet, de quelques personnes, de décisions, d'actions et la gouvernance s'en mêle, de manière consciente ou non.



Vous ne nous connaissez peut-être pas ?!

Nous sommes Joy & Yvan de Présence Active.

Passionnés par l'humain, les systèmes d'organisation, la systémique, etc. Nous avons à coeur de partager nos ressources.

L'objet que vous avez entre les mains (ou plutôt sur votre écran) est une synthèse d'un chapitre du Parcours de gouvernance partagée.

Bonne lecture !

CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2023

Gouvernance partagée, distribuée, agile, cellulaire, organique, intégrative, sociocratie, holacratie...

Il existe aujourd'hui pléthore de mots différents pour un ensemble de concepts pourtant simples.

GOUVERNANCE PARTAGÉE-DISTRIBUÉE

Un ensemble de personnes, une intention de réaliser quelque chose, une façon de s'organiser pour le faire, l'implication de tous·toutes sur les décisions les plus stratégiques, la répartition des autorités opérationnelles, tout en soutenant l'adaptation à des conditions changeantes et complexes, en prenant soin des relations d'interdépendance et de l'ambiance collaborative et relationnelle.

De nombreuses méthodes d'auto-organisation émergent, dont les éléments clés sont souvent les suivants :

Relations d'équivalence

Chacun·e est en équivalence au regard des règles du jeu et du pouvoir.

Co-responsabilité

Chacune est responsable tant au niveau du bon fonctionnement du système, que de faire des propositions pour l'améliorer.

Confiance

Chacun·e favorise l'authenticité et les relations de confiance pour soutenir l'émergence de l'intelligence collective.

Partage et distribution des autorités

Les modalités de prises de décisions et les personnes impliquées sont clarifiées aux différents niveaux de l'organisation.

Décisions stratégiques : **partagées par tous** ou une **délégation représentative** contribuant au sens, à la confiance et à l'engagement
Décisions opérationnelles : **distribuées aux équipes** et/ou **aux personnes** ayant autorité contribuant à l'autonomie et à l'efficience

Le partage des autorités est assuré par une série de processus de décision permettant à une équipe de prendre des décisions ensemble tout en s'assurant que personne ne soit contre ou encore de prendre les meilleures décisions (ou les moins pires) en cas de sujet sensible et/ou polarisé.

Transparence

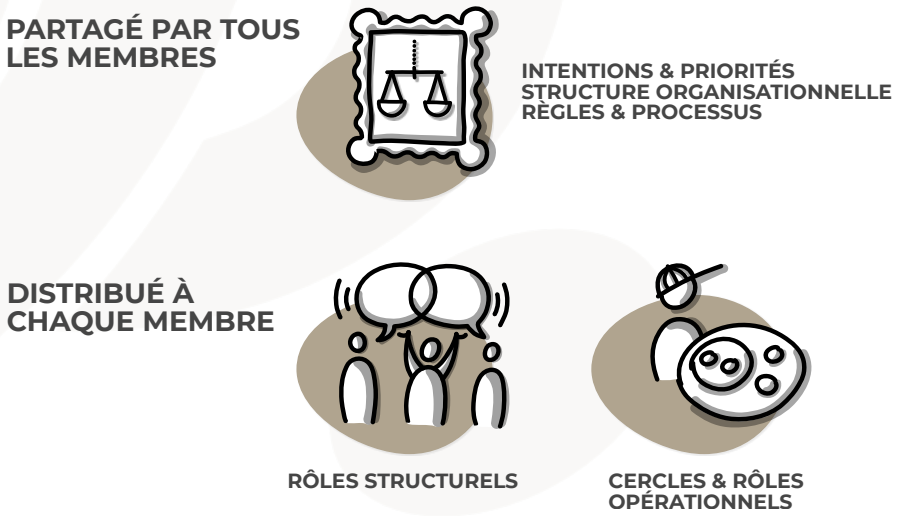
Les informations concernant l'organisation, les règles du jeu et les décisions sont accessibles à l'ensemble des membres.

Liberté

L'autonomie, l'initiative et la responsabilité individuelle sont favorisés, tout en ayant conscience de l'impact de ses décisions sur les autres membres et en les consultant lorsqu'ils sont concernés.

Règles du jeu évolutives

Les règles du jeu sont claires et ajustables en continu afin qu'elles soutiennent la réalisation des objectifs.



CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2023

ÉCUEILS ET LEVIERS

Vous avez vécu des expériences dans lesquelles la dynamique collaborative et la gouvernance posaient problème ?
Gestion trop autoritaire ?
Lenteur du fonctionnement collectif ? ...

	Difficultés	Leviers
Personne dirigeante	Personne dirigeante ne partageant pas les autorités, reprenant le contrôle dès que cela ne se passe pas comme il·elle veut	Inviter la personne dirigeant à s'engager formellement sur le partage et la distribution des autorités (par l'adoption d'une constitution par exemple)
Cadre intentionnel et valeurs	Manque de clarté et d'alignement sur les intentions et valeurs communes	Se mettre d'accord et décrire clairement les intentions, les valeurs communes
Formalisation	Des décisions informelles, par oral, sans les écrire, ni partager les informations importantes	Documenter les informations stratégiques structurantes et les rendre accessibles
Structure organisation-nelle et autorités	Flou sur les responsabilités et les autorités, déséquilibre dans la distribution de l'autorité	Clarifier la structure organisationelle, partager et distribuer les responsabilités et autorités, permettre aux membres d'ajuster la structure
Réunion, décision et horizontalité	Réunions, discussions et échanges difficiles, épuisants improductifs, recherche systématique de consensus	Déterminer des processus de réunions clairs, structurer les prises de parole et les processus de décision
Processus et facteur humain	Appliquer les méthodes et les processus de gouvernance sans tenir compte du facteur humain	Utiliser les processus tout en veillant à prendre soin des humains, équilibrer rigueur et souplesse
Tous fans de la gouvernance partagée	Imaginer que cela plait à tous et toutes	Accepter que ce n'est pas le cas et que certain·es quitteront le projet, pour les autres accompagner le changement en douceur
Chemin et compétences	Croire que l'on sait s'organiser ensemble en gouvernance partagée-distribuée... alors que ce n'est pas le cas (indicateur : cela ne fonctionne pas)	Investir du temps, de l'énergie et de l'argent pour se former... et cultiver une attitude apprenante (bénéfique pour tous les aspects de votre vie)
Liberté et responsabilité	Manque de compréhension sur les libertés et responsabilités induites par les nouvelles formes de gouvernance	Cultiver sa souveraineté et sa propre autonomie, faire des propositions et des demandes, prendre sa place, développer son attitude collaborative et contributive
Facteur humain, attitudes individuelles, communication et égos	Manque de sécurité psychologique, problèmes de communication, jeux de pouvoir	Apprendre à accueillir le point de vue de l'autre, résoudre les besoins, tensions et conflits, développer une attitude individuelle constructive
Respect des cadres et recadrage	Non-respect des cadres collectifs, manque de personnes prêtes à recadrer les manquements	Respecter et faire respecter les cadres, cultiver l'assertivité et l'affirmation de soi, inviter à faire évoluer les cadre s'ils ne sont pas pertinents
Sélection et inclusion des membres	Inclure des personnes « non compatibles » avec les intentions et le style de gouvernance, pas de processus d'inclusion	Définir un cadre clair, des règles progressives d'inclusion, des validations successives

CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2023

4 GRANDS PRINCIPES DE L'ÉCOCRATIE

Une forme de gouvernance collective

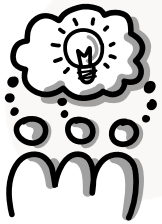
1 - DIRECTION PAR L'INTENTION

En groupe, l'**intention commune** est ce qui nous réunit. Elle est idéalement **claire** et **inspirante** pour tous les membres. La direction par l'intention consiste à mettre cette intention commune à la direction de l'organisation. Elle nous dirige, sert de **référence** pour toutes nos **décisions** et **projets**. Rien ne peut se faire à l'encontre de celle-ci, tout ce qui est fait est à son service. Elle peut être définie par plusieurs éléments que nous appelons « **cadre intentionnel** ».

Le cadre intentionnel peut notamment contenir une ou plusieurs missions (ce que nous faisons), une raison d'être (pourquoi nous le faisons) et des valeurs et principes (ce qui est important pour nous et comment nous le mettons en pratique). Ce cadre peut aussi contenir une vision du monde idéale, des ambitions, l'identité des membres, le modèle économique et juridique.

L'établissement du cadre intentionnel est une étape qui prend du temps, notamment si l'équipe est grande. **Néanmoins, ce temps n'est pas perdu, c'est du temps investi !** Une équipe sans cadre intentionnel clair risque de se disperser, de manquer de cohérence d'ensemble et au final de voir surgir des conflits de valeurs difficiles à résoudre des mois ou des années plus tard.

2 - SOUTIEN DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



Au-delà de l'intention commune, il est important de rendre le groupe apte à **collaborer ensemble** en **bonne intelligence**. La **confiance**, la **qualité relationnelle** et la **sécurité psychologique** font partie des conditions permettant l'émergence de l'intelligence collective. La gouvernance partagée-distribuée repose sur un ensemble de processus favorisant les interactions constructives. Ils sons puissants, mais ne suffisent pas toujours à pallier aux attitudes non constructives.

La formalisation d'un « **cadre d'équipe** » amène de la clarté sur les méthodes organisationnelles, les valeurs et principes de collaboration et les attitudes collaboratives attendues.

Il soutient l'ambiance collaborative et favorise l'émergence de l'intelligence collective. Il peut être complété par des processus de soutien individuel et entre pairs, des processus d'entrée et de sortie, des processus de résolution de conflits et d'exclusion.

Les individus font le collectif.

Aucune organisation n'existe sans ses membres. Être conscient·e que chaque individu est sur son propre chemin, avec ses aspirations et enjeux permet de rester vigilant sur l'accueil des différences. Se mettre d'accord dès le début sur les façons d'être en relation est une étape fédératrice pour tout groupe d'humains. Comme pour le cadre intentionnel, formaliser ce document prend du temps, mais à nouveau, pas du temps perdu. Au contraire. Cela réduira notamment les incompréhensions, les désaccords sans pour autant les éviter totalement. Il donnera alors des **appuis solides** pour traverser et continuer constructivement.

CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2023

6 principes soutenant l'intelligence collective selon Emile Servan-Schreiber

Temps de parole

L'accès équitable au temps de parole est favorable à l'émergence de l'intelligence collective.

Sagesse individuelle et information

L'accès à l'information et à la connaissance sont des éléments importants pour développer son discernement et sa propre sagesse individuelle. Pour qu'il y ait de l'intelligence collective, il est important de nous comprenions de quoi nous parlons.

Indépendance d'opinion

Éviter les pièges du conformisme est un ingrédient essentiel des décisions collectivement sages. L'anonymisation des prises de position peut grandement aider pour soutenir l'indépendance d'opinion.

Diversité cognitive

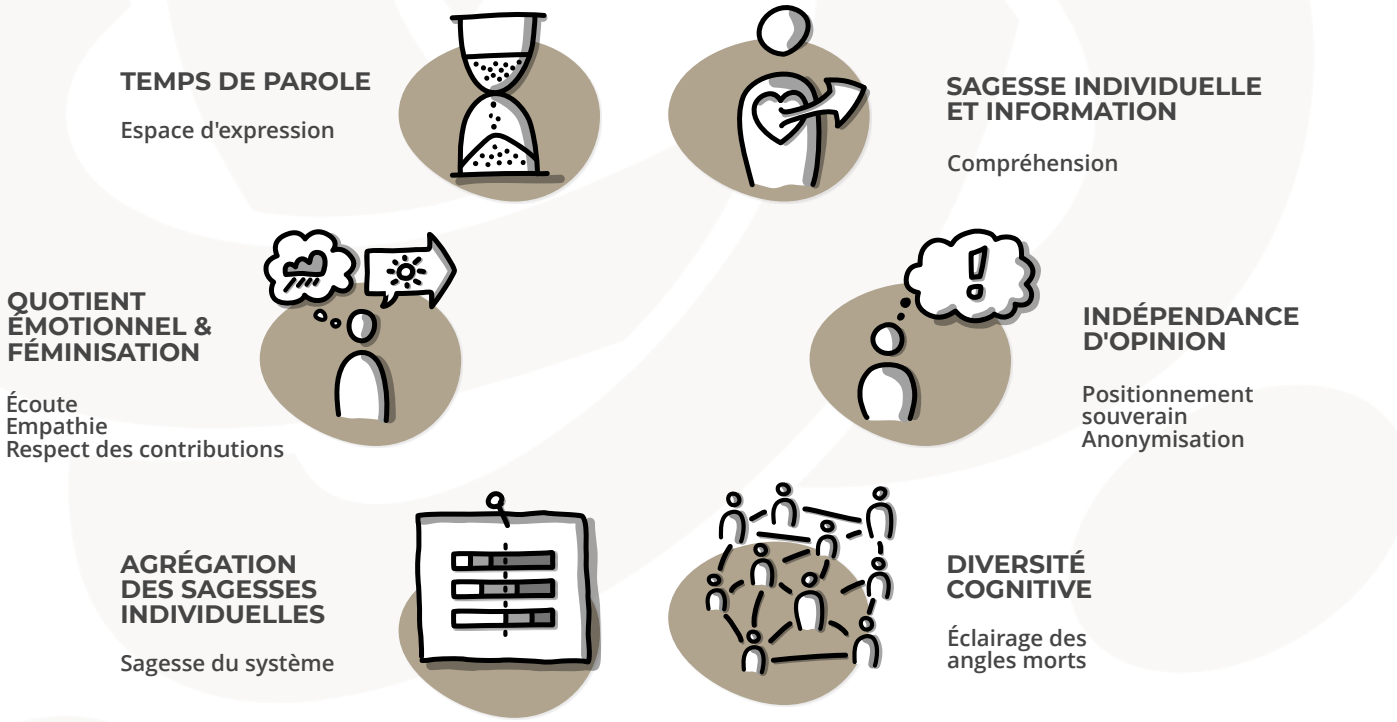
La pertinence d'analyse et de décision d'un groupe est augmentée en relation avec la diversité cognitive des personnes. Cette diversité protège de la subjectivité, des modèles de pensée, des angles morts, des biais cognitifs, etc.

Agrégation des sagesses individuelles

Plus besoin d'argumenter et de débattre, l'agrégation simple des différents points de vue permet de faire émerger de la sagesse collective, par exemple en captant finement les préférences et les rejets d'un groupe.

Quotient émotionnel et féminisation

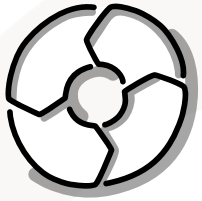
La composante la plus essentielle au quotient intellectuel collectif est le quotient émotionnel individuel, lequel est généralement plus élevé chez les femmes. Des groupes composés de personnes plus matures émotionnellement sont plus intelligents.



CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2023

3 - GESTION DE PROJET EN 4 ÉTAPES

La gestion de projets cyclique en 4 étapes : rêve, plan, action et célébration, s'inspire du vivant et permet de générer et régénérer l'organisation, ses projets et ses membres. Ce modèle est utile tant individuellement que collectivement, quel que soit l'ampleur et la durée du projet. Pour maximiser les chances de réussite des projets, nous avons besoin de toutes ces étapes. L'aspect cyclique et récurrent permet d'entretenir la motivation, le plaisir et les réalisations concrètes. La durée du cycle varie d'un projet à l'autre de quelques mois à 1 an, en général.



L'**enchaînement des 3 temps** : **célébration**, **rêve** et **plan** avec leurs réunions respectives : célébration, orientation et structurelle, permet de créer un **alignement collectif** pour ensuite pouvoir focaliser sur les activités opérationnelles.

Chaque étape a ses **objectifs** propres, une (ou plusieurs) **réunion** dédiée et des **livrables** spécifiques.

	OBJECTIFS	RÉUNION	LIVRABLES
RÊVE	Partager les rêves et prendre conscience de ce qui aspire à être Percevoir les motivations S'accorder sur une intention commune, claire et inspirante	Réunion d'orientation	Aspirations et motivations individuelles et collectives Prochaines étapes prioritaires communes (sous forme de Storyboard)
PLAN	Considérer les alternatives Concevoir une stratégie Prototyper et tester S'accorder sur une stratégie collective crédible	Réunion structurelle	Structure organisationnelle en règles, cercles et rôles Délégation des rôles
ACTION	Mettre en oeuvre concrètement en autonomie et en interdépendance Suivre les progrès Gérer les besoins Valider la concrétisation des actions	Réunion opérationnelle (et/ou sprint agile) Hors réunion	Suivi opérationnel des projets et des tâches Traitement des besoins opérationnels
CÉLÉBRATION	Reconnaitre les réalisations, les contributions, les apprentissages, les satisfactions et insatisfactions et les pistes d'amélioration	Réunion de célébration	Reconnaissance, apprentissages Pistes d'amélioration

CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2023

4 - GESTION DYNAMIQUE PAR BESOINS

La gestion par besoin (ou par tension) consiste à gérer l'organisation de manière dynamique avec ce qui est présent, permettant un ajustement agile et continu de l'ensemble de l'organisation. Quand un besoin apparait - quelle que soit sa nature - l'organisation et l'équipe sont invitées à s'adapter en identifiant les prochains pas permettant de satisfaire totalement ou en partie le besoin, de manière pragmatique, efficace et efficiente, sans chercher absolument la meilleure idée.

Le mode de gestion basé principalement sur la prévision et le contrôle se voit remplacer par le mode de gestion basé principalement sur le ressenti et l'ajustement. Un vrai changement de paradigme.

Ce mode de gestion dynamique implique aussi de sortir du piège (ou réflexe) de recherche de la meilleure idée pour favoriser un prochain pas suffisamment efficace et fonctionnel en vue de satisfaire le besoin au plus simple. Cette flexibilité est très en lien avec le concept d'agilité qui consiste à s'ajuster en continu avec les imprévus et les nouvelles tendances.

Les besoins (ou tensions) sont des écarts entre ce qui est et ce qui aspire à être. Tout organisme vivant a le potentiel de percevoir ces signaux, qui lui permette (s'il les écoute) de s'adapter pour retrouver un nouvel équilibre. Ces besoins sont de deux types : s'éloigner ou s'approcher de quelque chose. Ils peuvent s'exprimer en nous-même, dans une relation interpersonnelle ou dans la dynamique collaborative. Ils expriment un potentiel de changement, d'amélioration, et sont source d'évolution.

La gouvernance partagée-distribuée intègre et utilise ces besoins dans la gestion et propose des processus visant à faciliter les ajustements souhaitables.

Un élément significatif de la gestion dynamique est l'identification du type de besoin et son traitement dans un espace dédié et/ou d'une manière appropriée.

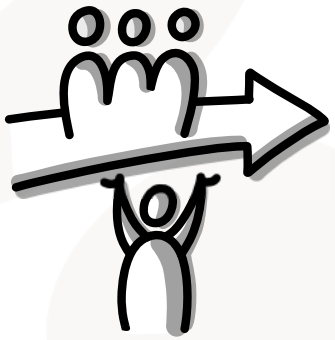
Chaque membre de l'organisation est responsable d'exprimer ses besoins de manière régulière, évitant ainsi que les besoins se transforment en tensions et potentiellement en conflits. Chacun·e sert de capteur et est responsable de s'assurer du traitement des besoins. Les besoins non exprimés et non traités privent le système (votre équipe) d'informations stratégiques qui lui auraient permis de s'adapter et d'évoluer.

En gouvernance partagée-distribuée, il existe des réunions et des séances pour traiter la plupart des points pouvant émerger dans une organisation. Chaque réunion a un objectif précis et permet de traiter les points avec des processus adaptés. Chaque membre est alors invité à faire part des besoins dans la réunion adaptée. En cas de doute, le plus important est de verbaliser le besoin, même si ce n'est pas dans la bonne réunion. Certains besoins peuvent être traité en direct avec les rôles qui en ont la charge (par exemple : support informatique, gestion du stock, graphisme, etc.) et personnes concernés (notamment pour la résolution des besoins-tensions interpersonnelles).

Idéalement, ces réunions sont régulières afin de traiter en continu les différents besoins qui émergent. D'autres réunions peuvent être planifiées en fonction des besoins. Notamment pour les demandes de soutien individuel.

Selon l'écocratie, les réunions visent à répondre aux besoins collectifs et les séances aux besoins individuels. Ces temps sont structurés avec : une intention, un objectif avec un ou plusieurs livrables, un processus déterminé, une régularité et les parties prenantes. Ces temps sont soutenus par deux rôles clés, que sont le rôle facilitation et le rôle mémoire.

Chaque personne est responsable de faire de son mieux pour soutenir le traitement des besoins - les siens et ceux des autres.



CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2023

BESOIN

sens, intentions communes

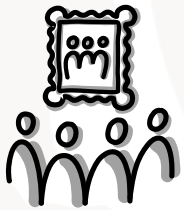
RÉUNION DE SENS

Clarté sur :

Intentions communes

BESOIN

une équipe qui fonctionne sécurité et qualité relationnelle



RÉUNION DE CADRE D'ÉQUIPE

Clarté sur :

Attitudes collaboratives
Prévention des conflits

BESOIN

priorités communes

RÉUNION D'ORIENTATION

Clarté sur :

Prochaines étapes et priorités

BESOIN

structure claire, soutenante et pertinente

RÉUNION STRUCTURELLE

Clarté sur :

Règles
Responsabilités
Autorités
Délégations
Autonomie

BESOIN

se synchroniser, faire avancer les projets

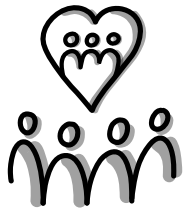
RÉUNION OPÉRATIONNELLE

Clarté sur :

Avancement des projets
Prochains pas

BESOIN

bilan, prise de recul, reconnaissance et feedback



RÉUNION DE CÉLÉBRATION

Clarté sur :

Vue d'ensemble
Apprentissages
Satisfaction
Pistes d'amélioration

CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2023

PASSER D'UNE CULTURE HIÉRARCHIQUE À UNE CULTURE PARTAGÉE-DISTRIBUÉE

Initier ou faire évoluer des projets et des organisations collectives est un chemin passionnant, jonché de petits et grands défis.

Pour de nombreuses personnes, il s'agit d'un véritable **changement d'état d'esprit** et de logique de fonctionnement.

Les **tâches** habituelles de **management** sont **redistribuées** :

avec prise en charge collective (partagé)
- À tous les membres (au moyen de règles et processus commun)

avec répartition à des membres (distribué)
- À des rôles structurels : pilotage, représentation, facilitation et mémoire.
- À des cercles et des rôles opérationnels

Il s'agit là d'un vrai changement de paradigme !

Pour que la gouvernance de l'organisation soit claire, il est intéressant de mettre en lumière les autorités « réservées » par les personnes source, ainsi que le partage et la distribution des responsabilités et des autorités.

Pour nous, il est important de distinguer :

la responsabilité
- je m'assure que l'objectif soit atteint

l'autorité
- je décide de certains éléments qui m'ont été délégués
- un groupe de personnes décide de certains élément qui lui ont été délégués
- nous décidons tous ensemble

Dans tous les cas, en prenant soin de consulter les parties prenantes : les personnes impactées et les experts du domaine.

NOTE RASSURANTE AU LEADER D'AUJOURD'HUI

Le passage à une gouvernance collective peut se faire en douceur. Vous pouvez décider quelles responsabilités et autorités vous souhaitez conserver, celles que vous êtes prêt·e à partager ou à déléguer totalement.

NOTE STIMULANTE AUX MEMBRES DES ORGANISATIONS D'AUJOURD'HUI

Vous n'êtes plus figé dans une fonction, mais une personne faisant partie du système et mettant de l'énergie à plusieurs endroits, dans plusieurs rôles. Vous pourrez être « leader » de certains éléments, « co-décideur » et « suiveur » sur d'autres.

Le chemin est exaltant, stimulant, transformant tant au niveau individuel que collectif.

Si ce document a **stimulé votre curiosité** et que vous souhaitez **en savoir plus** sur la gouvernance partagée-distribuée, nous vous invitons à venir découvrir :

nos ressources
vidéos et livrets thématiques

presence-active.org/ressources

nos formations
parcours de gouvernance partagée et grand parcours de facilitation

presence-active.org

CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2023

PRÉSENCE ACTIVE

Faciliter les collaborations & l'organisation collective

presence-active.org