

Gouvernance

GESTION DU POUVOIR ET PROCESSUS DE DÉCISION

A MISE EN SITUATION

① SITUATION INITIALE

Léman'cipée est une chorale amatrice militante genevoise. Elle se produit lors de manifestations et d'événements en faveur de la transition écologique. Elle existe depuis trois ans et compte une trentaine de choristes.

À la fin de l'année, Léman'cipée se met au vert pour discuter des processus explorés. Lors d'une gestion par consentement, la chorale décide de fonctionner dorénavant en gouvernance partagée selon un modèle inspiré d'autres, mais qui lui est propre et qui correspond exactement à ses valeurs. Seul bémol: quelques personnes ont quitté la chorale car elles ne se sentaient plus alignées avec sa démarche. Par contre, les nouveaux et nouvelles choristes surmotivés affluent, séduits par le projet autant que par la façon dont Léman'cipée le met en œuvre. Un fonctionnement harmonieux... en coulisses comme pendant les chants.

⑤ SITUATION FINALE

② DÉCLENCHEUR

Les raisons de militer sont multiples. Mais Léman'cipée s'essouffle à vouloir être partout. Un ras-le-bol général s'exprime après un concert chaotique où les ténors se retrouvent en sous-effectif. Certain-es veulent chanter dans les transports publics pour sensibiliser des gens pas encore acquis à la cause, d'autres pensent qu'il faut miser sur les gros événements mieux rémunérés pour payer les chef-fes de chœur... c'est la cacophonie!

③ PÉRIPÉTIES

Quelqu'un-e suggère que Léman'cipée se forme à la gouvernance partagée, notamment pour redéfinir la raison d'être du projet, et mettre tout le monde au diapason sur la vision stratégique. Après quelques réticences («ça prend trop de temps», «ça coûte cher», «on est là pour chanter ou pour discuter?»), la chorale fait appel à une structure d'accompagnement qui lui propose de tester des outils.

④ RÉOLUTION

Encadré-es, les membres de Léman'cipée font le point sur les besoins et les ressources. Un atelier collaboratif permet d'attribuer des rôles à chacun-e, selon les envies et les talents. Un petit groupe commence à chanter dans le tram. Un autre forme les intéressé-es à mener des échauffements vocaux. On organise aussi des sessions d'écoute collective pour co-construire le répertoire. Pendant les réunions, on apprend à se connaître, plus que lors des répétitions qui, finalement, laissent peu de place à la parole (enfin si, mais... chantée!).

B BONNES PRATIQUES CONCRÈTES



Comprendre quelques principes fondamentaux

- **Sociocratie, holocratie, gouvernance opale, liquide, etc.** : beaucoup de termes pour une même approche ! Chaque organisation doit adopter, ou inventer, la méthode qui lui convient le mieux.
- L'objectif de la gouvernance partagée est de trouver le bon dosage entre **horizontalité et verticalité** pour assurer le développement de l'organisation et de chacune des individualités qui la compose.
- **Les trois principes fondamentaux** :
 - 1) distinguer les personnes et les rôles qu'elles prennent ;
 - 2) expliciter les liens entre les rôles au niveau structurel ;
 - 3) privilégier le consentement (personne n'est contre) au consensus (tout le monde est pour) ;
 - 4) conserver des temps de réunions pour clarifier et réagir émotionnellement (voir Décision par consentement).



Introduire le changement

- Changer d'organisation n'est pas facile. **Analyser les besoins** de l'équipe, faire le point sur ce qui existe déjà et sur les dysfonctionnements : prise de décisions, rôles, etc.
- **Avoir conscience du risque**, accepter que ces modes de gouvernance ne plaisent pas à tout le monde : des personnes peuvent décider de quitter l'organisation, mais celles qui restent sont beaucoup plus mobilisées. Bâtir sur l'échec.
- **Choisir les modalités de la transition vers une autre gouvernance** : tester à petite échelle en transformant un service à la fois, créer une organisation expérimentale parallèle, ou se faire accompagner par une structure spécialisée.
- **Définir ensemble des rôles** en lien avec les talents individuels. Cela permet à chacun·e d'être aligné·e avec la raison d'être de l'organisation.
- **Mettre les gens en confiance**. Demander aux personnes d'endosser de nouveaux rôles peut être déstabilisant. Apprendre à faire des retours constructifs et à savoir les recevoir !
- **Se montrer flexible**. Tout ce qui est mis en place peut toujours être modifié par la suite. Tester pour évaluer la pertinence des décisions.



Points de vigilance

- **Donner le pouvoir aux gens demande un temps de mise en place** pour que chacun·e monte en compétences et s'approprié le nouveau système. L'anticiper et veiller à ne pas négliger les tâches opérationnelles de l'organisation.
- **Ouvrir des espaces de gestion des tensions interpersonnelles**. Avoir une personne de confiance externe (obligation légale), faire appel à des médiateur·trices en cas de besoin.
- **Ne pas demander le consentement** (« personne n'est contre ») pour tout : ce serait trop énergivore. Conserver une forme de leadership et reporter l'autorité de certaines décisions sur une personne en charge.
- **Organiser des temps de réflexion** (mises au vert, courses d'école, etc.) pour prendre du recul sur le nouveau fonctionnement.

DOCUMENTS RESSOURCE

Vidéo de l'Université du Nous sur la gouvernance partagée

Reinventing organizations de F. Laloux

Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy de B.-M. Chiquet

NOTRE SITE

www.apres-ge.ch

EXPERTISE INVITÉE

Loyco

Fondation Ensemble

Paradigme 21

Instant Z