

Gouvernance partagée : Les fondamentaux

Schémas et gouvernance en cercles

Définition des concepts clés

Les 1er et 2nd liens

Les autres rôles

17

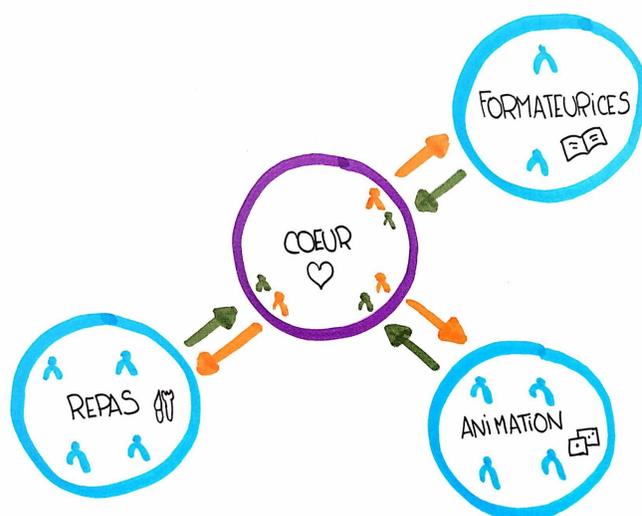
Gouvernance partagée : schéma et principes de base

La gouvernance partagée s'articule autour des 4 piliers de la sociocratie :

1. La **pratique du cercle** et le principe d'équivalence des participant.es
2. La **décision à zéro objection** comme mode de prise de décision par défaut
3. L'**élection sans candidat.e** comme mode de désignation des rôles dans l'organisation
4. Le **double lien** entre cercles

Et des notions clés :

- Un cercle, c'est : des **redevabilités** et un **périmètre d'autorité**
- Principe de **subsidiarité** : à quel niveau se prend la décision ?



- 1er lien
- 2ème lien

18

Gouvernance partagée : quelques notions clé

Un cercle ou un rôle est défini par :

- Son **nom**,
- Sa **raison d'être**, "ce qui manquerait à l'organisation s'il n'existait pas", un peu comme une mission.
- Son **périmètre d'autorité**, qui en définit les limites, ce sur quoi le cercle est légitime pour prendre des décisions ou des initiatives sans avoir besoin de l'aval ou d'une confirmation venant d'un autre cercle.
- Ses **redevabilités**, c'est ce qui est attendu de la part de ce rôle ou de ce cercle par le reste de l'organisation : la traduction opérationnelle de sa raison d'être. Cela prend la forme d'une liste des activités récurrentes, attendues et importantes à faire par ce rôle ou ce cercle pour permettre à l'organisation de fonctionner. Les redevabilités s'expriment le plus souvent par un verbe à l'infinitif. Elles se distinguent de la responsabilité car elles permettent de mobiliser d'autres personnes et de déléguer, dans l'idée que l'on attend du rôle ou du cercle de "faire en sorte que les choses soient faites".



Gouvernance partagée : quelques notions clé

Principe de subsidiarité

Le principe de subsidiarité cherche à ce que la décision soit prise au niveau de granularité le plus fin possible à l'échelle de l'organisation.

Chaque cercle ou rôle a un périmètre d'autorité bien défini. Il arrive qu'un cercle ou rôle n'arrive pas à prendre une décision sur un sujet entrant théoriquement dans son périmètre d'autorité ou qu'il ait un doute sur sa légitimité à la prendre. Dans ce cas, il est proposé d'élargir la prise de décision aux cercles ou rôles impactés par celle-ci : elle peut ainsi être prise entre 2 cercles ou en réunion du cercle cœur. L'intention de ce principe est de responsabiliser les cercles sur leurs périmètres d'autorité et de donner de la légitimité à l'initiative.

Voici quelques exemples de questions à se poser pour savoir où prendre une décision :

- Est-ce que cette décision entre dans notre périmètre d'autorité ?
- Y a-t-il d'autres personnes / rôles / cercles directement concerné.es par la décision ?
- Qui sont les rôles ou les cercles qui seront impactés par la mise en œuvre de cette décision ? Qui devront vivre avec ?

Gouvernance partagée : quelques notions clé

Gouvernance

La création d'un rôle ou d'un cercle émerge d'une décision collective lors d'une réunion gouvernance.

Parfois, lorsque l'ampleur des redevabilités attribuées à un rôle s'étoffe, ce rôle va évoluer en cercle et devenir une émanation du rôle précédent.

Certains cercles naissent, d'autres meurent. C'est l'aspect organique des organisations en gouvernance partagée, dont la forme évolue et s'adapte en fonction de ce qui est vivant, actuel, adapté.

Organique

Dissociation rôle-personne

En gouvernance partagée, on établit une distinction entre le rôle et la personne qui l'incarne. Le rôle porte une redevabilité ou une mission, des critères auxquels il doit être attentif, un objectif ou une orientation dans ses prises de parole. Il peut également être garant d'une portion du cadre de la rencontre.

Avant de prendre la parole dans le cercle, toujours se demander avec quelle intention je parle : celle de mon rôle ou la mienne ? Ne pas hésiter à le spécifier.

Pourquoi utiliser et définir un rôle ?

La création d'un rôle répond à un besoin ou permet de visibiliser ce qui est inégalement réparti

- > Clarifie ce qui est attendu
- > Apporte de la reconnaissance
- > Implique les mandaté.es
- > Facilite la rotation des responsabilités
- > Donne de la légitimité

Gouvernance partagée : les liens (version déformation)

1er lien

Dans son cercle

- Maître.sse du temps
- Distributeurice de la parole
- Pouvoir de décision équivalent à celui de chaque membre du cercle tout en étant au service de l'organisation.

En cercle coeur et réunion de coordination

(par tension, de gouvernance,...) avec les autres cercles

- **Redevabilités : Au service de l'organisation**, c'est-à-dire en cultivant une vision globale de l'organisation, de ses besoins et/ou contraintes.
- Circulation de l'info : Prend les informations, demandes, ou décisions du cercle coeur issues des réunions de coordination et les rapporte dans son cercle.
- Participe aux prises de décision à équivalence avec tout rôle présent lors de ces réunions, en concordance avec ses redevabilités.

En relation avec les autres cercles

- Interlocuteurice privilégié.e des autres cercles pour réceptionner d'éventuelles demandes et partages d'info

2nd lien

- Interlocuteurice privilégié.e des membres de son cercle
- Pouvoir de décision : Pouvoir équivalent aux autres membres de son cercle.

- **Redevabilités : Au service de son cercle**, c'est à dire en cultivant une vision garante de l'esprit de son cercle, de ses besoins et/ou contraintes.
- Circulation de l'info : Prend les informations, demandes, ou décisions de son cercle, et les rapporte au cercle coeur en réunion de coordination.
- Participe aux prises de décision à équivalence avec tout rôle présent lors de ces réunions, en concordance avec ses redevabilités.

- Porteur.se de l'esprit de son cercle

Gouvernance partagée : Pour aller plus loin

Sociocratie et Holocratie

24

Gouvernance partagée : pour aller plus loin

Définition

Le terme "gouvernance" rassemble l'ensemble des règles relationnelles et organisationnelles qui permettent d'assurer le bon fonctionnement d'une organisation. La gouvernance explicite la manière dont s'exerce le pouvoir et comment se mènent les prises de décision. Dans une intention de gouvernance partagée, on cherche à s'affranchir des logiques de hiérarchie pyramidale en proposant à chacun.e de prendre sa part de pouvoir et de responsabilité dans l'organisation.

Dans tout projet collectif, la gouvernance est un des éléments clé pour se donner les moyens de réussir ce qui nous a réuni. Construire dans la durée nécessite une attention toute particulière à penser et organiser notre "faire ensemble".



Gouvernance partagée : pour aller plus loin

La confiance

La gouvernance partagée est d'abord une affaire de **confiance** : « Lâcher-Tenir »

- Confiance en l'autre : en lâchant ma volonté qu'il ou elle fasse ou agisse comme je le souhaiterais en faisant confiance qu'il ou elle fera au mieux et à sa façon.
- Confiance en la vie : en lâchant mes résistances qui me poussent au contrôle de la situation, pour tendre vers l'acceptation de ce qui est, afin de laisser émerger les solutions collectives.
- Confiance en moi : en restant centré sur mon ressenti et tenir avec calme et détermination quand je sens que je suis dans la justesse. Ne pas lâcher mon JE quand c'est mon intuition qui me donne la direction.

« Le chemin autant que le résultat »



Gouvernance partagée : pour aller plus loin

La posture individuelle

Au delà des outils, des modèles qui constituent les aspects techniques d'une gouvernance, la posture personnelle que ce type de fonctionnement m'invite à cultiver est une véritable clé pour me permettre de transcender mes conditionnements et de marcher vers ces nouveaux paradigmes que nous sommes en train d'inventer. Déjouer les parties multiples de moi-même afin que mon ego, dans ses facettes, contrôlant, craintif, peureux voir manipulateur ne puisse prendre le pouvoir sur l'autre et sur le projet.

3 questions à se poser avant de déclarer que nous allons bel et bien partagé le pouvoir :

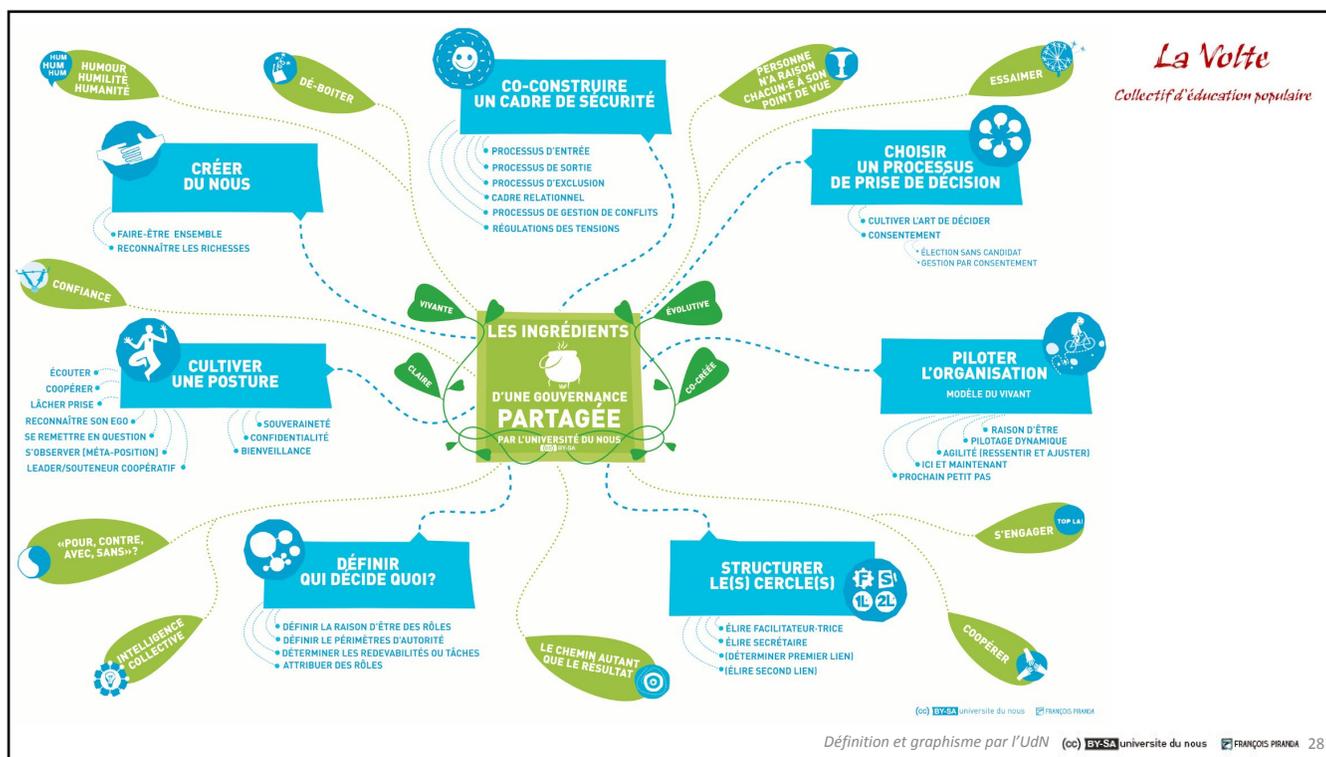
Suis-je prêt à renoncer à mon « Je veux » au profit de l'émergence d'une autre vision ?

Suis-je prêt à renoncer à me battre pour aller là où je crois que nous devons aller pour une autre voie qui n'est pas ma préférence ?

Est-ce que j'œuvre avant tout pour créer mon projet ou pour que ce projet existe et soit pérenne au-delà de moi ?

Pouvoir et responsabilité : les 2 faces d'une même pièce

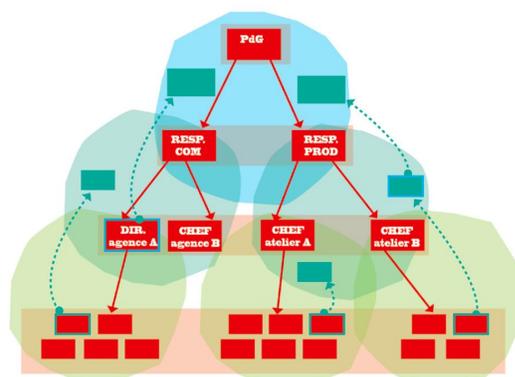
La gouvernance partagée nous propose d'explorer une autre forme de relation, une relation d'équivalence entre individu, entre les différents cercles de l'organisation, une relation où chacun-e ne s'autorise plus à dominer ou à être dominé. C'est retrouver notre puissance dans le pouvoir DE, en opposition au pouvoir SUR. Mais accepter inconditionnellement ce pouvoir, c'est prendre pleinement la responsabilité qui va avec. Ce sont les 2 faces d'une même pièce.



Sociocratie : Définition

La sociocratie est un mode de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille — d'une famille à un pays —, de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser. Son fondement moderne est issu des théories systémiques. L'objectif premier est de développer la co-responsabilisation des acteur.trices et de mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès de l'organisation.

Née de Gerard Endenburg (nl) (1933-) ingénieur hollandais en électrotechnique qui en 1968, prend la direction de l'entreprise familiale Endenburg Elektrotechniek en remplacement de son père. En 1970, atterré par les conflits permanents au sein du comité d'entreprise, il décide de stopper le développement économique de l'entreprise pour se consacrer à améliorer son organisation. Il invente alors la méthode sociocratique fondée sur le concept « plus aucune objection argumentée d'aucune personne ».



MODELE SOCIOCRATIE

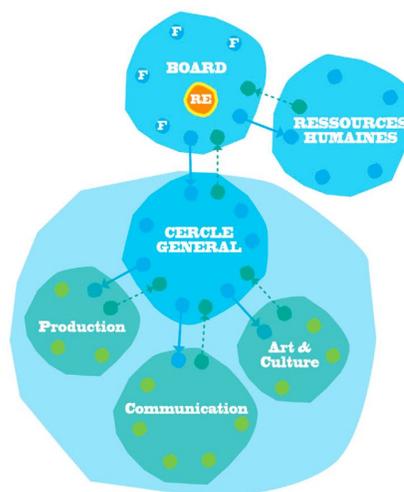
Holocratie : Définition

La Volte
Collectif d'éducation populaire

L'holocratie est un système organisationnel de gouvernance qui permet à une organisation de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto-organisées.

Le système holocratique fut développé en 2001 par Brian Robertson au sein de son entreprise de production de logiciels (Ternary Software) en vue de mettre au point des mécanismes de gouvernance plus agiles.

Le fondement de la théorie holocratique repose sur la raison d'être de toute organisation humaine. L'holocratie distingue donc la raison d'être (superordonnante) des personnes qui vont apporter leurs contributions au travers de leurs compétences, aptitudes et potentiels en vue de satisfaire cette raison d'être. En vue de répondre aux exigences dictées par la raison d'être d'un organisme, celui-ci va se structurer en cercles.



MODELE HOLACRACY TM

Définition et graphisme par l'UdN (cc) BY-SA université du nous FRANÇOIS PRIMERA 30

La Volte
Collectif d'éducation populaire

Les outils de la Gouvernance Partagée

La DAZO - Décision à Zéro Objection
L'élection sans candidat.e
La réunion par tension
Les indicateurs de richesse

DAZO : Le processus



DAZO* : Décision A Zéro Objection

La DAZO est l'un des outils au centre de la culture de la gouvernance partagée. Il s'agit d'un processus de décision collective qui permet de dégager une **décision cohérente et fonctionnelle pour l'organisation**. Le résultat d'une DAZO est :

UNE décision possible, avec laquelle tout le monde accepte de fonctionner

L'**élaboration de la proposition** soumise à décision collective est souvent confiée à un groupe de proposeureuses. Iels cherchent à se placer dans une posture d'**écoute du centre, au service de l'organisation**. Avec une vigilance, celle de ne pas basculer dans "l'effet puzzle" qui consiste à vouloir intégrer un peu de la couleur de tout le monde.

La DAZO ne cherche pas à obtenir la meilleure solution (culte de la perfection), mais une solution fonctionnelle.

C'est quoi une bonne proposition ?

Une bonne proposition doit être cohérente, clairement formulée et simple à comprendre par le groupe. Elle peut faire apparaître des partis pris fort afin de clarifier la trajectoire vers laquelle se dirige l'organisation.

Une proposition est soumise à DAZO lorsqu'elle semble mature aux proposeureuses.

La DAZO se détache de la notion de consensus.

La recherche de consensus implique que tout le monde dise "OUI". C'est LA décision pour laquelle tout le monde est 100% d'accord. Il n'est pas rare que cela aboutisse à une dérive vers un consensus mou, où la proposition ne conserve que le plus petit dénominateur commun, quitte à être vidée de sa substance, voire d'une forme de logique. Avec la DAZO, on cherche une proposition pour laquelle plus personne ne voit de risque ou de danger pour l'organisation.

DAZO : Les objections

La Volte

Collectif d'éducation populaire



La DAZO repose sur la notion d'**objection**. Une objection revient à identifier que la proposition fait porter un **risque à l'organisation OU ne respecte pas les limites des personnes ou rôles de celles et ceux qui devront vivre avec la décision**. Le traitement de ces objections peut amener à **bonifier et faire évoluer la proposition de départ**. La décision est actée lorsque la proposition ne génère plus aucune objection. Si une ou plusieurs objections persistent et ne peuvent être levées, la proposition est rejetée et une nouvelle proposition doit être travaillée. Dans une moindre mesure, le maintien d'une objection lors d'un processus décisionnel peut révéler un possible point de rupture au sein de l'organisation.

En DAZO, seules les objections considérées comme **raisonnables** sont traitées, c'est à dire, sur lesquelles on peut raisonner (il ne s'agit pas d'un veto). Le travail de facilitation est ici d'aider la personne qui tient une objection à déterminer si celle-ci est raisonnable ou non en testant l'objection. Cela permet, par l'enquête et la reformulation, d'extraire et rendre visible à tous.tes la nature de l'objection exprimée. Seul.le celui.celle qui tient l'objection est en mesure de déterminer si son objection est raisonnable et s'il ou elle la maintient ou la lève.

(CC) BY-SA Collectif La Volte 34

DAZO : La levée des objections

La Volte

Collectif d'éducation populaire

Comment traite-t-on les objections raisonnables ?

La phase de bonification peut se mener de différentes manières :

- Demander à la personne porteuse de l'objection si elle a une bonification à formuler.
- Se tourner vers le reste de groupe : "est-ce qu'il y a 2-3 personnes qui veulent proposer une bonification/proposition qui pourrait permettre de lever l'objection ? Puis revenir vers la personne porteuse de l'objection pour voir si l'une d'elle le permet. Si oui, la bonification transforme la proposition.
- Proposer une bonification/rappel au cadre de la décision en tant que facilitateur.ice.

Halte au pinaillage : est-ce que je peux vivre avec cette proposition ?

C'est LA question que l'on se pose du point de vue participant.e afin de mesurer si l'on est ou non porteur.se d'une objection.

Ne pas avoir d'objection revient à accepter une solution possiblement sans sa couleur ET, surtout, **sans risque**.

La DAZO invite au lâcher-prise : "J'aurais pas du tout fait comme ça, ou ça me plait pas, mais je peux vivre avec, testons."

Le.a scribe garde trace de l'évolution de la proposition au fil des objections/bonifications.

Il arrive qu'une objection n'ait plus lieu d'être au moment d'être traitée si ce à quoi elle se réfère a disparu dans la proposition actualisée. Dans ce cas elle devient obsolète.

Lorsque la Décision A Zéro Objection est actée, il est temps de **célébrer** l'avancée collective ! De la manière désirée :) ...

DAZO : La levée des objections

La Volte

Collectif d'éducation populaire

Questions de relance pour évaluer et préciser les objections

- C'est quoi le problème, c'est quoi le problème, c'est quoi le problème, et alors, et alors ?
- Est-ce un problème pour toi ou pour le groupe ?
- En quoi ça nous empêcherait de faire ce qu'il y a à faire ?
- Est-ce que tu as des exemples concrets qui illustreraient en quoi c'est un problème ?
- Est-ce que si cette proposition n'existait pas tu aurais quand même cette objection ?
- Oublie ce que tu avais pensé, ton idée et regarde ce qui est écrit : c'est quoi le problème ?

Posture de facilitation :

- Ne pas porter la responsabilité du contenu
- S'appuyer sur le groupe
- Etre à l'écoute des besoins
- Valoriser ce qui est apporté
- «Aime tes joueurs» - Jeu du Tao

Autres tips

- Reformuler le risque exprimé pour vérifier qu'il est identifié correctement. Tant que je n'ai pas compris la nature du risque, on ne peut pas raisonner dessus.
- Écoute active : Regarder la personne dans les yeux, lui montrer mon implication et notre lien pour la soutenir.
- Poser la question au groupe (pour info) : est-ce que quelqu'un.e d'autre a la même objection ?
- Etre capable de changer de registre : Questions type, questions creusées, temps de silence,... ?
- Etre capable d'équilibrer son attention entre la tenue de processus et l'interaction avec la personne portant l'objection ; et une posture plus méta d'analyse de ma posture (projections, fatigue, effet miroir,...) ainsi que de ce qui traverse le reste du cercle.
- Demander du soutien à mon binôme !

ESC : Le processus

La Volte

Collectif d'éducation populaire



ESC : L'élection sans candidat.e

L'élection sans candidat.e est le processus utilisé en gouvernance partagée pour désigner une personne à un rôle. Il reprend la base de la DAZO adaptée à l'élection d'une ou plusieurs personnes.

Critères de choix :

Les critères peuvent être contradictoires. Ils pourront être la base de l'argumentation qui suivra, mais pas de façon restrictive. Cela permet une écoute globale par le groupe.

Elaboration de la proposition :

Comme pour la DAZO, se rappeler que l'on ne recherche pas la "meilleure" personne mais celle ou une de celles pouvant répondre à la fonction demandée.

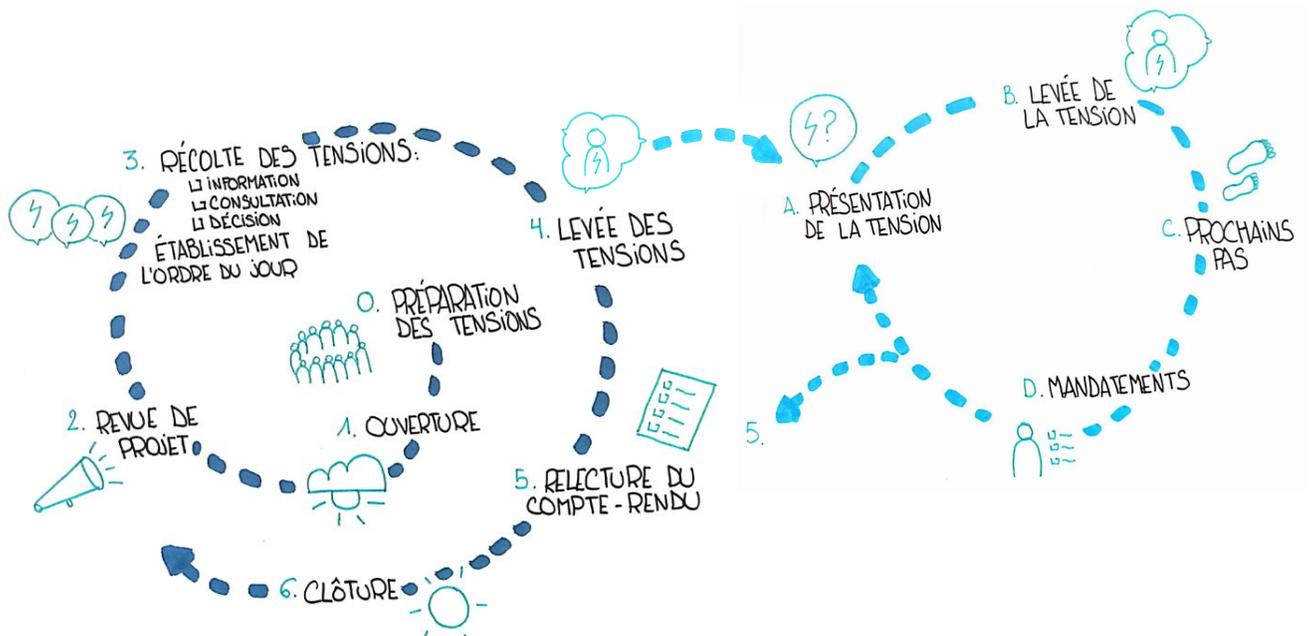
Les objections lors d'une ESC :

- Ne sont pas formulées contre la personne
- Ne doivent pas marquer une préférence

Le.a scribe prend note des objections et de ce qui permet de les lever. Ces notes seront retranscrites dans le compte-rendu et permettront notamment à la personne désignée de les relire et de s'en inspirer.

La personne proposée ne participe pas au tour d'objection. Le.a facilitateurice se tourne vers elle une fois qu'il n'y a plus d'objection dans le cercle. Si elle a une objection raisonnable, elle est traitée de la même manière que celles des autres. Si elle n'a pas d'objection, la décision est prise et le groupe peut célébrer !

Réunion par tension : le processus



Réunion par tension : types de tensions

Question à se poser pour aider à la préparation des tensions : Pourquoi j'apporte le sujet, en quoi ça concerne, impacte ou nourrit les autres cercles ?

Lors d'une réunion par tension, on distingue 3 types de tensions :

Information

Ce qu'il nous paraît fondamental de transmettre sur la direction que prennent nos actions (*si une revue de projet par cercle est proposée, c'est durant celle-ci que sont partagées toutes les tensions d'information*).

Consultation :

Nous avons des idées. Avant d'aboutir à une proposition mature à soumettre en décision, nous souhaitons prendre le pouls, récolter vos avis et réactions.

Décision :

Nous formulons une proposition construite et mature, que nous soumettons au processus de décision à 0 objection.



Réunion par tension : la revue de projet

C'est l'état des lieux de l'avancement du projet à l'instant T. On pourrait avoir envie d'être exhaustif.ves lors d'une revue de projet. Cette phase permet de transmettre une partie de ce qui seraient des tensions "d'information". Il est cependant important de trier ce qui mérite d'être partagé à cet endroit, ce qui doit faire l'objet d'une tension en soi, et ce qui n'est pas réellement utile aux autres cercles. Le temps alloué à la revue de projet doit rester court, et c'est une étape optionnelle. Il peut être pertinent et aidant de créer un paper facilement lisible par les autres cercles.

Ce qui nous intéresse :

- La météo du cercle : vitalité du groupe, entrées-sorties (optionnel)
- Là où vous en êtes de vos mandats : statut des actions, en cours ou finalisées
- Ce que vous prévoyez de faire
- Les éléments marquants, qui vous semblent nécessaires à transmettre aux autres cercles pour qu'ils puissent comprendre votre projet
- Ce qui peut avoir une incidence sur les missions des autres cercles



Ce qui ne nous intéresse pas :

- Le consensuel -> au contraire, assumez vos partis pris et votre proposition
- Comment vous vous êtes organisé.es pour travailler
- Que vous preniez soin de la susceptibilité supposée des autres cercles



Partage et réutilisation des contenus

L'ensemble du contenu de ce livret est en licence creative commons.

La licence creative commons CC-by-sa 4.0 permet toute exploitation de l'œuvre (partager, copier, reproduire, distribuer, communiquer, réutiliser, adapter) par tous moyens et sous tous formats. Toutes les exploitations de l'œuvre ou des œuvres dérivées, y compris à des fins commerciales, sont possibles.

Les seules obligations sont de :

- créditer les créateurs des œuvres originales, d'en indiquer les sources et d'indiquer si des modifications ont été effectuées aux œuvres; [BY]
- diffuser les nouvelles œuvres dérivées selon des conditions identiques (selon la même licence) à celles de l'œuvre originale (donc autoriser à nouveau les modifications et les utilisations commerciales). [SA]

Attribution à mentionner pour réutiliser un contenu :



La Volte
Collectif d'éducation populaire

« Titre du contenu » - Collectif la Volte
CC BY-SA 4.0. Basé(e) sur le livret pédagogique des (dé)formations,
disponible sur demande via <https://collectif-lavolte.org/>.

Pour aller plus loin...

Retrouvez l'intégralité des ressources du collectif La Volte sur son site internet à l'espace ressources pédagogiques !

<https://collectif-lavolte.org/ressources-pedagogiques/>



Pour s'organiser

- + L'élection sans candidat-es
- + Appelles-moi, Oublies-moi, Apprends-moi...
- + La Gare de Triage

Pour se rencontrer

- + Les bonjours
- + Let(s) jeu(x) de prénom
- + Les paquets
- + Le positionnement dans l'espace
- + La présentation criniée

Pour s'acculturer

- + L'arpentage
- + La conférence populaire
- + La plaque tournante

Pour faire émerger du savoir

- + Groupe d'interview mutuelle
- + J'aime / j'aime pas / Il me manque
- + La Boule de neige
- + Théâtre d'impro

Pour s'écouter

- + Le Pense Ecoute
- + Paroles Boxées
- + Doutes & Certitudes
- + Le Groupe d'interview mutuelle
- + La Double Liste

LA VOLTE