

Vers de nouvelles dynamiques de coopération et de gouvernance dans les organisations humaines. Pourquoi ? Quoi ? Comment ?

Philippe Drouillon – 8 avril 2015



[Licence Creative Commons BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

1. Des dysfonctionnements aux conséquences importantes

Démotivation et désengagement,

Micro-management généralisé

Décisions mal prises ou non mises en œuvre,

Organisations non-alignées,

Partenaires de projet aux objectifs et implications variables,

Manque d'esprit d'entreprise,

Résistance au changement,

Perte de sens et d'adhésion à un projet collectif

...Autant de dysfonctionnements fréquemment constatés et qui, à moyen ou long terme, impactent les performances organisationnelles et individuelles : délais non-respectés, qualité des produits ou services insatisfaisante, individus en situation de stress négatif, risques psycho-sociaux de plus en plus apparents,...

Pour répondre à ces dysfonctionnements, de nouvelles dynamiques de gouvernance et de coopération telles que le **Pilotage Dynamique**, la **Gouvernance Intégrative** ou encore **l'Intelligence Collective** ont été développées.

Leur point commun ? Elles privilégient et stimulent la participation active, l'autonomie, l'auto-gestion et la responsabilisation.

2. Le Pilotage Dynamique : gouverner l'organisation autrement

Le « Pilotage Dynamique », nouveau mode de gouvernance inspiré de la Sociocratie et l'Holacracy, permet à une organisation de disséminer les mécanismes de gestion du travail et de prise de décision au travers d'entités auto-organisées. Il se distingue ainsi nettement des modèles pyramidaux top-down.

Une telle gouvernance met un accent particulier sur des processus adaptatifs et itératifs, des modes de management relationnels et durables et une meilleure régulation du pouvoir. Comment ?

- *Par un système de prise de décision agile et inclusif* : l'organisation privilégie des décisions "faisables" pour avancer plutôt que les décisions "parfaites" qui se prennent trop tardivement ou sont éternellement reportées. Ces décisions proviennent de propositions apportées par TOUS les acteurs vis-à-vis d'événements qui impactent un de leurs rôles¹. Il peut s'agir d'une proposition pour passer à l'action, travailler autrement, changer de direction. Les décisions prises de cette manière restent valables... jusqu'au prochain ajustement.

¹ Ces événements appelés « tensions » sont des écarts entre « ce qui est » (la réalité actuelle) et « ce qui pourrait être » (l'objectif) ; en d'autres mots, il s'agit soit de problèmes à résoudre ou des opportunités à saisir

- *Par une organisation fractale en cercles²* : L'organisation est structurée en cercles interdépendants et auto-organisés à la manière d'un organisme vivant et de ses organes constituants. Chaque cercle inclut les cercles inférieurs et aborde les sujets qui ne peuvent être traités dans les cercles inférieurs (principe de subsidiarité) ; il poursuit les objectifs fixés, mesure ses résultats, s'adapte et évolue.
- *Par un système de réunions en intelligence collective* : chaque cercle tient périodiquement trois types de réunions caractérisées par leur mode de prise de décision par consentement³ : des réunions stratégiques (ajustement de la vision et définition des projets à moyen terme) , des réunions de gouvernance (organisation des rôles et du fonctionnement au sein du cercle) et des réunions opérationnelles (synchronisation du travail entre les membres du cercle).
- *Par des rôles⁴ aux redevabilités claires et responsabilisantes* où chacun est un entrepreneur dans ses rôles et devient à la fois le manager/leader dans son propre périmètre... et un contributeur actif dans d'autres périmètres.

3. La Gouvernance Intégrative : étendre le pilotage dynamique à un écosystème⁵

La Gouvernance Intégrative est l'art de prendre des décisions respectueuses de l'équilibre d'un écosystème et de chacun de ses acteurs.

Concrètement, c'est permettre la participation de chacune des parties prenantes⁶ de l'écosystème aux décisions, projets, actions qui la concernent.

La prise en compte des parties prenantes constitue une des évolutions récentes des démarches de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), sans toutefois avoir atteint le stade de maturité d'une Gouvernance Intégrative. Trop souvent, cette prise en compte se limite à un processus d'information ou au mieux consultatif.

Dans une Gouvernance Intégrative, les organes de décision sont constitués de représentants de "cercles" de parties prenantes qui participent aux mécanismes de prise de décision.

Une des conséquences positives est le développement de l'engagement individuel, de la créativité, de la coopération, et de la co-responsabilité dans la mise en œuvre des décisions communes.

4. L'Intelligence Collective pour développer la co-opération, la co-construction, la co-conception

Outre la mise en place de nouveaux modes de gouvernance, la mise en place de dispositifs « ouverts » de co-opération, co-construction ou co-conception entre les acteurs d'une organisation / d'un écosystème va contribuer grandement à l'adhésion et à l'engagement de l'ensemble des acteurs. Ces dispositifs sont connus sous le nom de **dynamiques d'Intelligence Collective**.

² Un cercle est une entité de travail définie par une raison d'être et des redevabilités claires, ces dernières évoluant de manière agile et itérative

³ A la différence de la prise de décision par consensus qui mène trop souvent à des discussions interminables pour arriver à un compromis qui ne satisfait personne, la prise de décision par consentement s'appuie sur un processus rigoureux et des critères clairs qui permettent de valider une proposition dès le moment où aucun des participants n'exprime d'objection significative et valide qui empêcherait sa mise en œuvre.

⁴ Un rôle est – au sein d'un cercle - une activité décrite par un mandat et des redevabilités spécifiques ; une personne peut être responsable d'un ou plusieurs rôles ; elle dispose de toute l'autonomie pour les faire vivre

⁵ Le mot "écosystème" doit ici être compris dans le sens de l'ensemble des acteurs qui sont impliqués dans un projet, une activité, un territoire donné.

⁶ Une partie prenante est un acteur qui est concerné par un projet, une activité ou une décision ; soit parce que ses intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement par celui-ci, soit parce qu'il peut lui-même affecter le cours de celui-ci.

Ces dynamiques ont comme caractéristiques :

- d'être des méthodes collaboratives simples et efficaces ;
- de s'appuyer sur le questionnement et le dialogue ;
- de valoriser la diversité des expériences, des parcours, des cultures, des connaissances et des compétences de chacun ; de créer les conditions pour l'apprentissage et l'expérimentation collectifs.

Avec comme bénéfices :

- d'apporter des réponses systémiques à des situations de complexité, d'urgence, de tension, de transformation, d'innovation multi partie-prenantes ;
- d'appréhender les situations contradictoires ou paradoxales par une approche « ...et...et » au lieu de « ...ou...ou » ;
- d'instaurer un champ d'écoute, de respect, de bienveillance, de confiance, d'ouverture, de communication authentique, d'humilité, de créativité ;
- d'ouvrir à la compréhension d'autres schémas de pensée et représentations de la réalité ;
- de favoriser l'émergence d'idées créatives et l'exploration de différents mondes possibles ;
- de rendre les parties prenantes actrices du futur souhaité et co-leaders de sa mise en œuvre...et conduire ainsi à une appropriation par les acteurs des décisions qui les concernent

Par exemple, la raison d'être et la vision à court/moyen/long terme d'un projet ou d'une organisation pourront se co-construire au travers de dynamiques d'intelligence collective. Ainsi élaborées, elles pourront ensuite servir de balises partagées pour permettre à chacun d'évaluer le bien-fondé des décisions prises.⁷

5. Concrètement : apprendre et progresser en faisant

Toute organisation ou écosystème peut adopter de tels processus à une condition : l'apprentissage et la mise en œuvre de telles pratiques ne peuvent se faire qu'en pratiquant « sur le terrain » et en mettant en place une approche robuste d'auto-évaluation et d'amélioration continue du processus mis en place. En d'autres mots, il sera nécessaire que les acteurs renforcent leur capacité à se transformer par eux-mêmes, à se remettre sans cesse en question et cela tant au niveau collectif qu'au niveau individuel.

La mise en place de telles pratiques demande du temps et de la bienveillance. Elle part du vécu des différents acteurs concernés et de l'histoire du collectif de l'organisation. Elle peut même s'avérer contre-productive si l'intention est de faire table rase de ce qui constitue l'ADN du collectif. Il est toujours préférable de faire évoluer un collectif en le faisant progresser par “sauts évolutifs” successifs... jusqu'à ce qu'il bascule définitivement dans ces nouveaux modèles de fonctionnement (concept de « tipping point »).

Il s'agit de mettre en place des méthodologies de manière non-dogmatique et non-rigide, en les adaptant au contexte organisationnel. Pour ce faire, une approche de type « virale » (de proche en proche) peut être préférée à la méthode qui consiste à « forcer » le système.

⁷ Outre la co-construction d'une vision, les démarches d'intelligence collective s'appliquent à de nombreux autres situations de co-construction telles que – par exemple - la résolution de problèmes, l'amélioration continue, la créativité et l'innovation, l'approche par scénarios, le redesign de processus de travail, la définition d'une stratégie,...

Pour débiter, les projets ou les communautés de pratiques peuvent constituer d'excellents « laboratoires d'expérimentation » où les participants pourront s'appropriier les nouveaux modes de fonctionnement dans un environnement sécurisé avant d'envisager de les mettre en œuvre au sein des structures de l'organisation.

Un soin particulier doit donc être apporté à la période de transition (plus ou moins longue selon les organisations) durant laquelle les deux systèmes de fonctionnement cohabitent.

Si un accompagnement peut être utile pour activer et catalyser ce passage à d'autres modes de fonctionnement, il devra être conçu de manière à ce que l'organisation ou l'écosystème puisse assez rapidement devenir autonome.

6. Une nécessaire métamorphose individuelle

Au-delà d'une transformation collective, la mise en œuvre de telles pratiques implique une remise en question individuelle et un désapprentissage en profondeur, notamment aux niveaux :

- des rappports de force, tant du côté de l'autorité (chassez le naturel...) que de "l'autre côté" (c'est lui le chef, donc je me tais...) qui deviennent plus régulés et où chacun est invité à prendre une part active au succès de l'organisation
- de la prise d'initiative dans un nouveau système où liberté rime avec responsabilité, où il est de moins en moins question de « refiler » à la hiérarchie des problèmes, des décisions délicates ou des conversations difficiles ; chacun doit (re)trouver son côté preneur d'initiative ;
- des modes de management de type "contrôler et commander" ou "prendre toutes les décisions tous ensemble" au profit du lâcher-prise et du "faire confiance" ;
- du partage de l'information évoluant d'une situation où « l'information est le pouvoir », est filtrée, asymétrique et communiquée avec un « effet retard » vers un système où l'information utile et en temps (presque) réel est non seulement disponible mais partagée de manière symétrique (top-down ET bottom-up) ;
- de la communication interpersonnelle passant d'une communication souvent violente où les égos occupent trop d'espace et pas nécessairement pour le bien commun vers une communication laissant la place à l'écoute active, à l'empathie et aux feedbacks constructifs ;
- de l'estime de soi, élément important pour permettre à chacun de participer activement et d'exprimer son plein potentiel dans ce nouveau dispositif.

Si ces processus se caractérisent par la reproduction des modes de fonctionnement "classiques", habituels (rapport de forces, court-circuitage des personnes en charge, micro-management, manque de transparence, discussions interminables sans prise de décision, rôles et responsabilités flous, etc.), outre le discrédit qui en découle, ils ne resteront que des cache-misère, une façade, un maquillage... dont s'éloignera un nombre croissant des acteurs désenchantés et démotivés.

7. Auto-organisation, auto-gestion... Entre mythes et réalités

Autonomie, capacitation, auto-organisation, ... Mettre en place de telles pratiques peut susciter chez une partie des acteurs l'impression que désormais tout est permis et que rendre des comptes devient facultatif. Et pourtant...l'auto-organisation / auto-gestion ne signifie pas qu'il n'y a plus de structure, de management, de leadership. Ces caractéristiques subsistent sous d'autres formes agiles et évolutives (ex: cercles) et via une répartition nouvelle des rôles de management et de leadership.

Cela ne doit pas faire oublier aux acteurs leur interdépendance avec les autres acteurs d'un groupe, d'une organisation, d'un projet. Leurs sphères d'autonomie et de prise de décision sont liées à l'impact de leurs activités sur les rôles des autres acteurs.

Autrement écrit,

- le bottom-up n'existe pas tout seul, il y a toujours quelque part un top-down, c'est-à-dire une organisation ou un écosystème qui unit et valorise les dynamiques bottom-up.
- Les dispositifs de pilotage dynamique, de gouvernance intégrative et d'intelligence collective s'appuient sur des processus rigoureux qui – paradoxalement – permettent de « libérer » les organisations et leurs individus

8. Transformer les organisations pour transformer durablement notre société

A l'heure où les nouveaux modèles économiques durables (économie circulaire, économie de la fonctionnalité, économie collaborative, etc.) sont abondamment cités pour se référer à une nécessaire transformation de notre société, la mise en œuvre de tels modèles ne pourra être effective et avoir un impact pérenne que si les organisations, groupes, collectifs ou territoires mettent en place des modes de fonctionnement qui sont le « miroir » de ces nouveaux modèles à impact positif.



[Licence Creative Commons BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)