

Démarrer un projet en gouvernance partagée - Romain Vignes

Il est souvent plus facile de créer du neuf à partir de zéro que de transformer de l'ancien. Créer une organisation qui fonctionne dès le départ en gouvernance partagée peut être plus facile que de conduire le changement dans une organisation existante aux pratiques installées depuis de nombreuses années. Mais encore faut-il prendre soin de ce démarrage, car les habitudes se prennent vite et les premiers pas seront déterminants pour la suite !

En effet, j'ai observé **quelques écueils** dans des projets naissants. En voici quelques-uns, volontairement extrêmes :

- 1er écueil, se focaliser uniquement sur le faire, le quoi ? et remettre à plus tard le comment. Mais une fois les habitudes prises, bien difficile de revenir en arrière !
- A l'inverse, un autre écueil serait d'enchaîner les réunions interminables sur la charte, le règlement intérieur, ou la raison d'être, ou le design de gouvernance, alors qu'il n'y a pas d'action, donc pas de vie, pas de mouvement. Difficile de mobiliser sur des discussions hors sol, et ce qui en découle risque d'être désincarné, car non ancré dans du vécu
- Constituer l'organisation avec des personnes qui changent à chaque fois... difficile dans ce cas pour le Nous de se créer et de gagner en maturité !
- D'autant plus si on cherche à décider avec ces personnes de passage de sujets clefs, comme la raison d'être ou le fonctionnement, ce qui risque d'être peu productif et de démotiver ceux qui sont engagés depuis le départ et reprennent les discussions au démarrage, à chaque réunion.
- A l'inverse, un autre écueil serait de prétendre créer une organisation en gouvernance partagée, alors que le fondateur ou la fondatrice a un projet de vie précis et détaillé pour son bébé pour les 3 prochaines années....

Ces difficultés viennent sans doute du fait qu'une naissance est un processus complexe, qui nécessite de répondre à des besoins qui sont parfois contradictoires, comme se consolider et se développer. Pour les éviter, pas de recette-miracle encore une fois, mais un principe d'agilité à garder en tête : croître de manière itérative, dans toutes les dimensions essentielles à la réussite du projet, pas à pas.

Pour l'illustrer j'utiliserais encore une fois une métaphore, car elles m'aident à conceptualiser et à mémoriser. Je vous propose cette fois-ci la **métaphore de la cellule souche** !

La cellule souche qui, une fois constituée, va évoluer de manière itérative, croître puis se démultiplier à partir d'un ADN de départ. Cet ADN est transmis par la cellule souche aux cellules filles, même si cet ADN peut évoluer au gré des cycles de mutations.

Dans cet ADN, nous retrouvons 3 composantes vues dans ce MOOC, la raison d'être, les règles de gouvernance et le Nous. Il y a bien sûr bien d'autres ingrédients nécessaires à la réussite d'un nouveau projet, mais si nous nous concentrons sur le sujet de gouvernance partagée de ce nouveau projet, ces 3 dimensions sont pour moi à réunir dès le départ pour constituer la cellule souche, puis à développer ou ajuster progressivement à chaque cycle de croissance menant de la cellule souche à l'organisation mature.

Regardons plus en détail ces **3 axes**, dans le contexte d'un nouveau projet :

Axe 1/ La raison d'être

C'est l'élan de vie qui donne l'impulsion de départ, le sens du mouvement et le pouvoir d'attraction des Je dans le projet. Au départ juste une intuition, elle se façonne et évolue sur le chemin grâce aux interactions avec l'environnement.

Axe 2/ Les règles de gouvernance

C'est la membrane qui distingue l'intérieur de l'extérieur et permet à la cellule souche de se créer dans un espace protégé.

Pour démarrer, pas besoin d'un règlement intérieur de 10 pages, mais juste quelques règles du jeu simples et vivantes, c'est-à-dire qui correspondent bien à ce que la cellule souche pratique au quotidien. Avec ces règles, les rôles structurels pour les faire fonctionner : facilitateur et secrétaire, en évitant dès que possible qu'ils soient tenus par le ou la fondatrice charismatique du projet.

Ainsi une pratique de faire ensemble va pouvoir se cultiver, et sera ressentie par toute personne nouvellement arrivée.

Axe 3/ Le Nous

S'engager dans un nouveau projet c'est là aussi s'engager dans une aventure collective riche et souvent déconcertante...sans moyens et sans garantie de succès. Le carburant est alors en grande partie constitué de ce plaisir de réaliser l'impossible ensemble. D'où l'importance de prendre le temps de se connaître, de se rencontrer en profondeur, de se choisir avant d'embarquer...et attention à l'intégration des futurs équipières et équipiers, qui ne feront pas partie de ces fondateurs ! C'est souvent un point de passage délicat pour les fondateurs comme pour les nouveaux venus.

Pour avoir une croissance homogène dans ces 3 dimensions, il s'agit de procéder par itération, en ajustant, à chaque cycle, ces 3 axes. Je vous propose maintenant un **scénario de croissance** sur ces 3 axes, qui n'est pas LE scénario à suivre à la lettre, mais un scénario possible qui peut être pourrait vous inspirer sur votre chemin.

1/ Fécondation de la cellule souche : rêver et se relier

Par le hasard des circonstances, le/la/ les fondateurs ont une intuition : une organisation demande à être pour répondre à un besoin !

Ils se sentent attirés par cette raison d'être émergente et l'élan d'y contribuer. La priorité à ce stade est de nourrir cet élan, d'imaginer l'impossible, de rêver ensemble, et d'en profiter pour nourrir les liens, d'apprendre à se connaître en profondeur, et notamment dans leurs expériences et leurs attentes quant à la façon de fonctionner.

2/ Naissance de la cellule souche : donner forme

Quand l'en-vie de cette organisation est bien ancrée dans le ventre de ces personnes, et que ces personnes se sont "choisies" mutuellement, il s'agit de lui donner naissance au travers d'une première forme au plus simple et imparfaite :

- une première formalisation de la raison d'être,
- un premier cadre de fonctionnement minimaliste, par exemple un cadre de sécurité avec quelques règles relationnelles, un processus de décision et des processus d'entrées, de sortie et de régulation/exclusion. Parce qu'il prévoit un processus de décision, il pourra évoluer, il peut donc être au plus simple pour démarrer.
- un groupe de personnes qui se sont engagées à servir, dans ce cadre, cette raison d'être émergente.

3/ Premiers pas: exister, expérimenter, s'ajuster

A partir de cette forme de départ, le groupe des fondateurs se met en mouvement et commence à réaliser des premières actions en lien avec cette raison d'être. Ces actions leur permettent de passer du rêve à la réalité, et donc de vivre en situation réelle les 3 dimensions de cette cellule souche. Ce qui leur permet de les ajuster.

En effet les fondateurs se frottent à la réalité de leur engagement et à la difficulté du faire ensemble, certaines divergences de points de vue, de façons de faire, ou conflits avec d'autres engagements pris peuvent apparaître. Certains vont peut-être se désengager durant cette phase, d'autres affirmer leur engagement.

Ces actions, de manière directe ou indirecte créent des espaces d'interactions avec l'environnement de la cellule souche, et permet à une communauté plus large de contribuer. Ces interactions, à la frontière de sa membrane, lui permettent d'avoir un regard extérieur plus riche sur sa raison d'être ou ses activités sans pour autant déstabiliser le fonctionnement interne de la cellule souche, ou le Nous qui est encore trop fragile pour s'ouvrir.

4/ Croissance : Intégrer et se démultiplier

La forme de départ a été expérimentée et ajustée dans un premier cycle, Le Nous est créé et suffisamment solide, les actions menées ont fait connaître cette nouvelle organisation et font émerger des besoins et des rôles ancrés dans du réel, et de nouvelles ressources potentielles. La cellule souche peut alors croître en intégrant petit à petit de nouvelles personnes, de nouveaux principes de fonctionnement plus élaborés, ou de nouvelles activités. Parmi ces principes de fonctionnement, une attention toute particulière est portée sur le processus d'intégration des nouveaux membres, qui inclut la transmission des pratiques et de la culture du faire ensemble dans cette organisation.



Et voici venu le jour où la taille du groupe devient trop importante pour être qu'il soit contenu dans une cellule unique, la cellule souche se démultiplie en d'autres cellules interdépendantes qui partagent toutes un ADN commun et les moyens de le faire évoluer.

Elles constituent ainsi un organisme vivant...et leurs interactions sont régies par une constitution plus complexe, construite pas à pas à partir du cadre de sécurité de départ.

En voilà une belle histoire, à vous d'écrire la vôtre à présent !