

## **Les écueils, les limites et les idées reçues de la Gouvernance partagée - Laurent Van Ditzhuyzen**

Vous laisser croire que la gouvernance partagée est une histoire sans écueil serait une mauvaise farce. Allons regarder dans le trou de serrure pour ne pas succomber à la tentation d'échapper aux travers qu'elle peut aussi mettre en exergue.

Remettre le pouvoir au centre, démarrer ou transformer une organisation dans ce niveau de profondeur est un « aller simple ». Nous laisser dominer par nos peurs et choisir un retour en arrière peut avoir des conséquences douloureuses et catastrophiques pour le groupe et donc pour la structure. Le pouvoir peut s'offrir mais il se reprend difficilement !

Il est donc important que les fondateurs de départ, la direction, le conseil d'administration... le pouvoir en place, en soient conscients et que leurs motivations à faire ce type de bascule aient été travaillées en amont afin que le projet soit envisagé comme un axe stratégique fort. En revanche, il est tout à fait possible de jouer sur le rythme de cette transformation et d'accompagner une certaine progressivité dans sa mise en œuvre.

Concernant les outils... Ils ne font pas le bonheur !

Les outils et les techniques que nous vous avons partagés dans ce mooc, ou d'autres que vous trouverez ailleurs, sont efficaces et puissants. Ils nous aident dans notre travail de structuration sur le chemin. Ils permettent un cadrage dont nous avons besoin pour ancrer ces changements de paradigme dans notre quotidien.

En revanche, ils ne pallieront pas aux difficultés liées au facteur humain. Les outils n'auront pas d'effet miracle sur nos fonctionnements ou nos dysfonctionnements personnels. Ils peuvent nous aider à réguler et cadrer nos egos, nous ouvrir à un véritable changement de posture et nous rappeler qu'une certaine discipline est comme pour toute pratique, nécessaire pour progresser. Mais n'attendez pas que la simple mise en place d'outils et de techniques soit suffisante. Une fois encore, c'est votre chemin et celui du groupe qui fera le job.

La gouvernance partagée est souvent vécue comme une forte libération de tout ce que nous avons vécu dans les groupes et les organisations que nous avons côtoyés par le passé. Elle peut donc mener à certain excès.

Par exemple, faire de la gouvernance un objet en soi, une forme de projet qui se substituerait au projet initiale ou à la raison d'être. La gouvernance doit bien rester au service du projet et non l'inverse.

Sortir des rapports dominants/dominés est aussi une vraie libération et possiblement une rupture positive dans nos histoires personnelles. Une sorte de réhabilitation de la bienveillance naturelle à laquelle nous aspirons. Mais attention, nous pouvons rapidement tomber dans une forme de diktat. La bienveillance peut devenir une façon d'éviter de dire ou d'entendre. Elle peut être utilisée comme une excuse pour ne pas faire face à certaines parties de nous que nous voulons garder caché. La

bienvieillance peut alors être une façon de continuer à nous inscrire dans le triangle infernal du persécuteur, du sauveur et de la victime.

Le : « Tout le monde décide de tout » rentre aussi parfois dans ces excès. Considérer la relation d'équivalence au pouvoir comme une obligation à décider systématiquement ensemble est souvent une façon d'échapper à notre peur du pouvoir libéré, de ne pas assumer la responsabilité qui est l'autre face de cette même pièce. Ou notre besoin de contrôle qui voudrait continuer à s'inviter systématiquement dans toutes les décisions que l'organisation aurait à prendre.

Dans la famille des évitements sur le chemin, la recherche du report de responsabilité est un grand classique. La gouvernance partagée nous amène à vivre un petit drame intérieur. Celui de ne plus pouvoir reporter la responsabilité de nos propres dysfonctionnements sur l'autre : le « c'est pas moi c'est l'autre » ne fonctionne plus.

L'horreur ! C'est toute une vie de construction de stratégie personnelle pour cultiver « Mes petits arrangements avec moi-même » qui part en fumée. Je pourrais alors avoir tendance à accuser le processus proposé, la méthode, le facilitateur ou la facilitatrice, chercher à me convaincre ou convaincre les autres que ça ne marche pas.

Le rapport au temps est souvent mis à mal dans ce type de démarche. En effet l'acceptation de nos balbutiements du début, le besoin d'efficacité immédiate que notre époque a tendance à valoriser sera mis à mal.

C'est vrai ! Prendre une décision à plusieurs, avec l'engagement de trouver le consentement des membres du cercle peut paraître long et fastidieux.

Mais c'est souvent dans l'oubli du temps et de l'énergie que nous dépensions à débattre, à chercher à nous convaincre, à nous influencer... l'énergie que nous déployions dans le mélange des affects de nos Je avec le projet ou l'organisation.

Et puis que voulons-nous ? Continuer sur le chemin autocratique ? Rester sur la notion de majorité ? Ne pas changer ? La gouvernance partagée est un choix alternatif à ce que nous souhaitons quitter. Notre volonté d'efficacité totale, notre conditionnement au toujours plus, au toujours mieux, notre recherche de perfection seront à revisiter pour leurs redonner une place plus ajustée. Néanmoins, mon expérience dans la durée me confirme que la pratique, finit par honorer ses promesses, y compris celle du résultat.

Un autre écueil auquel nous avons été confrontés est celui de ce que nous appelons : l'injonction du « Sois Souverain ». Retrouver le chemin de la construction de notre souveraineté individuelle, le développement d'un leadership coopératif et positivement affirmé ne peut pas seulement se déclarer. Ça pose le problème du rythme de l'évolution et des prises de consciences des individus et de celle du groupe. Nous ne partons pas tous du même endroit et le besoin de souveraineté et d'autonomie individuelle que demande une gouvernance partagée ne s'acquière pas en claquant des doigts ! clac

Certaines personnes ne suivront pas. Ce type de faire ensemble ne convient pas forcément à tout un chacun. Nous avons eu à gérer des départs, des exclusions, parfois douloureuses. Tenir la proposition jusqu'au bout nous rappelle souvent à notre niveau d'engagement et donc au sens profond qui nous a décidé à prendre ce chemin.

C'est aussi pour cela qu'un processus d'inclusion précis et exigeant est important. L'organisation devra se doter d'un système de formation et d'un accompagnement ajusté en interne pour s'ouvrir aux nouveaux arrivants.

Le fait de ne pas donner trop vite un droit d'objection à une personne est une façon de prendre soin de l'organisation mais aussi des personnes qui entrent dans la structure. Inutile de faire violence à ceux et celles qui ont besoin de faire le chemin que nous avons nous-mêmes réalisé.

Pour finir, la gouvernance et ses règles doivent être évolutives, vivantes et adaptées au projet et à son développement. Faire des règles collectives un dogme inscrit dans le marbre est l'antithèse de ce que nous cherchons. Le principe même de la gouvernance et de son fonctionnement doit permettre l'évolution des règles du jeu par un processus clair. Une gouvernance de qualité reste agile et permet l'adaptabilité.