

Perspectives et pré requis

Licence CC By SA -

Auteur principal: Dimitri Biot

Contributions: Romain Vignes



Dans cette vidéo, nous allons aborder les avantages à passer en gouvernance partagée, les difficultés auxquelles nous allons être confrontés, et quelques conditions pour réussir cette transition.

Avantages

Commençons par les avantages. Quels bénéfices peut-on espérer de la transformation d'une organisation? Quel intérêt y a-t-il à redistribuer le pouvoir au sein de l'organisation, à développer l'agilité, à promouvoir l'autonomie?

1. Engagement et implication au travail :

Premièrement, avoir la possibilité de prendre des responsabilités et d'être en situation de pouvoir décider de sujets qui n'étaient pas accessibles auparavant est souvent vécu comme très **valorisant et motivant**. En gouvernance partagée, j'exerce différents rôles potentiellement très différents, sans être limité par une description de poste. Cela me permet de valoriser des compétences multiples et d'être mieux reconnu au sein de mon organisation. **Mon engagement et mon implication au travail s'en trouvent renforcés.**

2. Initiative, créativité et épanouissement personnel

Deuxièmement, comme il n'y a plus de chefs qui décident pour les autres, chacun-chacune est amené.e à choisir les solutions appropriées aux problèmes rencontrés. **L'initiative** est encouragée, ce qui permet de tester de nouvelles idées, de nouvelles méthodes, de nouvelles solutions. Nombreux sont celles et ceux qui peuvent plus facilement développer leur **créativité**, développer de nouvelles compétences et nourrir un **sentiment d'épanouissement et d'enrichissement personnel**.

3. Amélioration de la communication

En troisième lieu, la transformation a souvent un impact positif sur la communication: meilleure écoute au sein des cercles de travail, meilleure prise en compte des préoccupations des personnes dans leurs rôles, communication plus fluide car concentrée sur les informations dont on a réellement besoin. Une meilleure communication entraîne souvent une meilleure qualité relationnelle et donc une **meilleure ambiance au travail**.

4. Meilleure coopération:

Quatrièmement, la gouvernance partagée favorise le développement de la coopération. Dans une organisation vivante et dynamique, nous avons sans cesse des projets à faire avancer, des difficultés à résoudre, nous avons sans cesse besoin d'interaction et de collaboration avec les autres. Travailler en équipe permet d'expérimenter de manière concrète le passage de la position où "seul je vais plus vite" à celle où "ensemble nous allons plus loin".

5. Développement de l'efficience:

Enfin, tout cela nous permet de développer plus d'efficience. Des processus cadrés permettent des réunions productives, qui génèrent des gains de temps au niveau opérationnel. Les responsabilités sont clairement réparties, les personnes concernées décident elles-mêmes dans les rôles ou dans les cercles appropriés, les décisions prises sont plus rapides et correspondent mieux aux besoins de terrain, ce qui contribue à l'amélioration de la performance.

Difficultés

Si l'autonomie présente des avantages, elle comporte aussi des risques et nous confronte à plusieurs difficultés.

1. Une pression augmentée:

Tout d'abord, partager le pouvoir et gagner en autonomie implique nécessairement d'**avoir plus de responsabilités**, ce qui signifie parfois avoir **plus de travail, et souvent plus de stress**. Travailler au sein d'une organisation qui fonctionne en gouvernance partagée, c'est un peu comme travailler en tant qu'entrepreneur dans nos rôles, et vivre plus intensément la pression liée aux risques et aux échecs éventuels.

2. Résistance au changement:

Ensuite, le changement n'est pas toujours confortable, il peut inquiéter, voire susciter de la peur. Tout le monde ne s'y implique pas nécessairement au même rythme et avec la même intensité. Il n'est pas rare, d'ailleurs, d'avoir à gérer une certaine **résistance au changement**.

3. Un management à réinventer:

Autre difficulté: en gouvernance partagée, **la fonction de chef au sens hiérarchique du terme disparaît**. La position du management dans l'organisation est donc fondamentalement remise en question, ce qui peut être vécu comme **très inconfortable par les managers**. Le management ne disparaît pourtant pas, mais il tend à se redistribuer, et doit se réinventer. Au lieu de détenir un pouvoir hiérarchique sur les personnes du fait de sa fonction, le manager devient coach, souteneur coopératif. Il ou elle éclaire, facilite, guide, accompagne, mais ne dirige plus.

4. Mouvement perpétuel :

Par ailleurs, susciter la multiplication d'entrepreneurs dans des rôles peut engendrer une **complexité accrue dans l'organisation**. Le nombre de personnes référentes augmente. Comme l'organisation est agile, elle adapte en permanence sa gouvernance. Le schéma de

gouvernance et les personnes en charge peuvent donc changer régulièrement en fonction des besoins émergents. Ce mouvement perpétuel peut être déroutant au début pour certaines personnes.

5. Inertie au démarrage:

Enfin, l'apprentissage de ces nouveaux mode de fonctionnement et leur appropriation **prend du temps**. Le changement de paradigme ne s'opère pas par miracle, il est indispensable d'y investir une énergie conséquente, en particulier lors du lancement du processus de transformation.

Conditions du succès

En lien avec notre expérience d'accompagnement, nous pouvons nommer quelques pré-requis ou conditions indispensables pour se lancer dans l'aventure de la gouvernance partagée.

1. Premièrement, il est **primordial que l'autonomie** ne se cantonne pas à un discours d'intention mais **soit réellement donnée** par celles et ceux qui détiennent le pouvoir à la base. Il ne s'agit pas de déléguer mais bien de redistribuer le pouvoir au sein de l'organisation. Il faut donc un véritable engagement à aller dans ce sens. **La confiance que l'on accorde aux autres est centrale** et il est indispensable que cette confiance soit partagée par l'ensemble de la hiérarchie.

2. Ensuite, la culture de la confiance doit s'accompagner d'une capacité à **valoriser l'échec comme une opportunité d'apprendre**. On pourrait utiliser l'image de la graine, et dire "qu'on ne peut pousser sans se planter". Encourager l'initiative et la prise de responsabilités au sein de l'organisation se fait d'autant plus facilement que l'on se dote des outils et des espaces appropriés pour tirer profit des expériences réalisées, quels qu'en soient les résultats.

3. En 3ème lieu, transformer l'organisation induit une confrontation des individus à de nouvelles manières de faire et d'être, questionne les égos dans leur souveraineté et leurs zones d'ombre, implique d'arbitrer sans cesse entre besoins personnels et besoins collectifs. L'expérience montre qu'il **n'y a pas de transformation organisationnelle sans transformation individuelle**. Ce cheminement n'est pas toujours confortable, et il est utile de **débriefer ensemble les expériences vécues** pour développer la coopération autour de ces expériences.

4. Enfin, quels que soient la manière et le rythme auquel on implémentera la transformation, il sera **indispensable d'y consacrer suffisamment de temps, d'énergie et de moyens**. Il est important que l'ensemble des personnes qui travaillent dans l'organisation s'approprient ces nouvelles manières de faire. Si le passage à la gouvernance partagée est un axe stratégique prioritaire et assumé, il faudra nécessairement y consacrer les ressources adéquates.

Investir maintenant pour recueillir les fruits dans un futur proche!