



LA GOUVERNANCE

Août 2022

Présentation par Isabelle Jomaux, trésorière de l'ASBL ARTGEO.

Introduction

Ce travail s'articule en deux parties : dans la première, je tenterai de définir la gouvernance et de présenter les modes de gouvernance existants, sans avoir la prétention d'être exhaustive. Dans la deuxième partie, je présenterai la recherche en cours pour la gouvernance au sein de l'Ecocentre Oasis, projet porté par l'ASBL ARTGEO.

I. Présentation de la Gouvernance

1. Définition de la « gouvernance »

La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale. (Source : Le petit Larousse)

Le mot gouvernance est issu du mot anglais « Governance » qui est l'art de gouverner indépendant de l'autorité étatique.

C'est sur base de cette définition, issue de l'anglais, que se base ce compte-rendu : en dehors de l'autorité de l'Etat.

2. Types de gouvernance

Il existe plusieurs modes de gouvernance. Et dans ces modes de gouvernance, il y a différentes façons de les classer et de les nommer selon les auteurs.

Je me suis basée sur un tableau récurrent, disponible sur internet, qui reprend différentes classifications, références à certains auteurs, et qui mentionne les critères pris en compte et le fonctionnement des structures.

Critères	Sociocratie	Holocratie / (Entreprise libérée) / Sophocratie etc.	Gouvernance Démocratique (écoles démocratiques ex. Pourgue)	Gouvernance Cellulaire	Gouvernance partagée	Management Synergique (Consensus sans Compromis)	Instant Z	Gouvernance Organique
Lien	CFS	Holacracy One / IGI Partners modèle sous forme constitutionnelle	UDEC	GC en CC BY SA modèle sous forme de constitution avec briques	UDN archipélique	Consensus Sans Compromis CC-BY-NC-ND	Instant Z en CC BY SA	Gouvernance Organique® CC-BY-NC-ND
Origine / Représentant	Pdt Pierre Tavernier	Bernard-Marie Chiquet / pour Sophocratie voir integral vision	Summerhill School Fondée en 1921 par le psychanalyste et éducateur Alexander Sutherland Neill (1883 – 1973)	Jean-luc Christin	modèle attribusien	Méthode formalisée par Aleksander Piecuch en 1997 sur la base d'un outil psychothérapeutique de résolution de conflits intérieurs issus de la PNL	Yvan Schallenger et David Drayer	Par Aleksander Piecuch développée comme la suite du Consensus Sans Compromis à partir de 2013
Niveau de Spirale Dynamique	orange +	orange +	vert -	vert	vert	jaune	jaune +	turquoise
Niveau de F. Laloux	opale	opale	opale	opale	opale	turquoise	turquoise	turquoise
fonctionnement en cercles	x	x	x	x	x	x	x	x
élection sans candidat	x	x	x	x	x	x	x	x
double lien	x	x		x	x	x	x	x
Structuration de l'organisation								
par la raison d'être		x			x	x		x
par les tensions		x	x	x	x	x	x	x
individu au service de la raison d'être commune	x	x	x	x	x		x	
organisation au service de la raison d'être individuelle						x		x
Prises de décisions par								
majorité			x					
consultation majoritaire							x	
consentement	x	x		x	x		x	
concordance				x			x	
consensus						x		x
unanimité connecté (deep consensus)								x
Traitement des tensions de l'organisation								
organisationnelles - stratégiques		x	x	x	x	x	x	x
organisationnelles structurelles		x	x	x	x	x	x	x
organisationnelles opérationnelles		x	x		x	x	x	x
Réunion tactique de triage et briques d'implémentation				x				
Traitement des tensions individuelles								
cercles restauratifs			x	x	x	x	x	x
interpersonnelles / CNV			x	x	x	x	x	x
personnelles						x		x
du pouvoir et de positionnement dominant / dominé						x		x
possession / attachement						x		x
Maintien du lien								
météo / séances d'écoute / temps d'intégration		temps d'intégration	séance d'écoute	météo	météo	météo organique	Ouverture/ clôture, amélioration	météo organique
Restitution/célébration profonde						x	x	x

Ainsi, on retrouve les modes suivants :

- Sociocratie
- Holocratie (Entreprise libérée, entre-autres)
- Gouvernance démocratique
- Gouvernance cellulaire
- Gouvernance partagée
- Management synergique
- Instant Z
- Gouvernance organique

Quelques explications sur les différents modes :

- Sociocratie : Mode d'auto-organisation caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure. Dans une logique d'auto-organisation faisant confiance à l'humain, elle va mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès d'objectifs communs. Les décisions sont prises par consentement (il y a consentement quand personne n'a d'objection importante et raisonnable).
- Holocratie (ou holacratie) : L'holocratie a les mêmes principes de base que la sociocratie mais va plus loin en rendant la structure plus flexible, afin de pouvoir s'adapter au plus vite aux changements. Sa structure permet à de nombreuses parties prenantes d'être représentées au niveau de la gouvernance d'une organisation.
- Gouvernance démocratique : mode de gouvernance dans lequel le fonctionnement de l'organisation, la fabrication des décisions et les relations entre les membres sont régis selon des pratiques démocratiques fondés sur la transparence, la participation et la collaboration (fonctionnement pyramidal).
- Gouvernance cellulaire : la gouvernance cellulaire s'inspire des principes du Vivant. C'est un mode de fonctionnement proche d'une philosophie, où les organisations procèdent à des ajustements progressifs et continus sur base de la capacité de chacun à être responsable, autonome et créatif, ajustements qui s'appuient sur les tensions et motivations de chacun, en lien avec l'environnement, coopération, aliment des raisons d'être depuis le projet de l'organisation jusqu'aux rôles de chacun.
- Gouvernance partagée : La gouvernance consiste à guider les décisions et à déterminer qui les prend. Lorsqu'on parle de gouvernance partagée, cela signifie que toutes les parties prenantes sont impliquées et collaborent, ce qui facilite la prise de décisions et la mise en œuvre des actions.
- Management synergique : Management par l'entraide en regroupant des savoirs et des talents différents (souvent représenté au sein des Start-Up).
- Instant Z : C'est une méthode élaborée par une organisation qui a sélectionné ce qu'elle considère comme les meilleures pratiques de gouvernance connues à ce jour, en s'inspirant de la sociocratie, l'holocratie, la gouvernance cellulaire, l'Université du Nous, etc.
- Management organique elle est basée sur la connexion au soi, à l'être profond de l'ensemble des personnes concernées

Points communs entre les différents modes :

Tous ces modes de fonctionnement sont des modes de gouvernance partagée.

Les bases sont :

- **Le fonctionnement par cercles** : chaque cercle établit ses propres règles de fonctionnement sur le principe du consentement de ses membres. Il peut y avoir un cercle de niveau supérieur qui correspond au conseil d'administration, et qui représente alors l'environnement économique, social et culturel de l'organisation
- **L'élection sans candidat**
- **Le double lien** (sauf dans la gouvernance démocratique) : Double lien entre chaque cercle et le cercle du niveau supérieur. Le représentant du cercle inférieur participe au cercle supérieur pour donner, ou non, son consentement aux décisions prises par le cercle supérieur.

Les différences entre les différents modes :

Différents aspects varient selon les modes de gouvernance : structurations de l'organisation, prises de décision, traitement des tensions de l'organisation et des tensions individuelles, et le maintien du lien.

II. Recherche / application de la gouvernance dans l'Ecocentre Oasis, projet porté par l'ASBL ARTGEO
--

1. Historique

L'ASBL ARTGEO a été créée en janvier 2013 par 5 personnes : Sabine Bouchez, Marie-Hélène Bouchez, Rino Noviello, Pierre Léger et Gérard Fabienne. Ensemble, sauf Fabienne Gérard, en personne physique (pas au nom de l'ASBL) ils ont acheté un bien immobilier à Ghlin qu'ils ont géré en prenant les décisions en commun.

En 2019, ils ont vendu le bien de Ghlin.

Lors de la recherche d'un nouveau bâtiment, d'autres personnes sont venues dans le groupe, et les membres de l'ASBL + autres personnes non-membres, mais mus par un même projet, ont acheté en indivision le bâtiment de Quaregnon en 2020.

Entre-temps, la composition de l'ASBL a été modifiée : sortie de Rino Noviello, Pierre Léger et Fabienne Gérard ; entrée d'Isabelle Jomaux.

On se trouve donc avec un groupe composé :

- 2 Co-propriétaires membres de l'ASBL
- 8 Co-propriétaires non-membres de l'ASBL
- 1 membre de l'ASBL non co-propriétaire

→ Face à cet ensemble de personnes ayant des « statuts » différents, des besoins de gestion et de structure nous ont amené à nous pencher sur la gouvernance.

2. Méthode de travail utilisée

- A. Un questionnaire a été donné à chacun reprenant des questions, portant sur la structure, les relations, le processus et les objectifs (voir en annexe). Chacun a été invité à répondre chez soi, individuellement, aux différentes questions
- B. Une réunion a été faite au cours de laquelle chacun a présenté les réponses aux différentes questions ; ceci a été appelé « 1^{er} tour de table », chacun ayant son temps de parole. Ensuite, un 2^{ème} tour de table a été effectué, dans lequel chacun pouvait rebondir sur les questions qui ont été soulevées lors du 1^{er} tour de table.
- C. A la fin de la réunion, des groupes de travail de 2 à 4 personnes ont été constitué (une personne pouvant faire partie de 1 ou plusieurs groupes de travail) pour travailler sur des thèmes faisant partie de la gouvernance :
 - Le processus décisionnel
 - La gestion des conflits et le cadre de partage
 - La définition des objectifs de l'Ecocentre
 - Les entrées et sorties des membres de l'Ecocentre
 - Les entrées et sorties des co-propriétaires
 - La définition de la structure de l'Ecocentre
- D. Chaque groupe de travail a travaillé sur le thème choisi, individuellement. Le résultat du travail de chaque groupe a été mis dans le Drive de l'Ecocentre.
- E. Isabelle a fait un résumé de chaque travail pour en faire ressortir l'essentiel pour que tous en prennent connaissance, le travail complet de chaque groupe étant toutefois consultable par sur le Drive. Lors d'une réunion, un échéancier a été donné pour que chacun consulte le travail de chaque groupe et note son avis. Tout devant être effectué pour la date du 24/06/2022, date de la réunion suivante.

F. Le 24/06/2022, j'ai constaté que plusieurs personnes n'avaient pas indiqué leur avis sur les différents thèmes. Il s'est avéré que plusieurs personnes n'ont pas aimé devoir répondre par écrit pour donner leurs avis et préféraient largement les discussions de vive voix.

3. Conclusion et mode d'organisation actuel

- Au sein de notre groupe, petite structure, et où il règne une bonne entente, il est souhaité de discuter de la gouvernance ensemble, de vive voix.
- Il a donc été décidé de prévoir de travailler sur la gouvernance par le biais de réunions et qu'un thème précis, bien défini, serait discuté peu à peu. Alessia se joindra à moi pour mener la suite de ce projet.
- L'absence d'une réelle charte de gouvernance ne nous empêche pas d'avancer dans nos projets et dans la gestion quotidienne de l'Ecocentre.
- Nous fonctionnons déjà par cercles, appelés groupes de travail (GT), qui ont été mis en place bien avant le questionnement de la gouvernance :
Des Cercles opérationnels : GT travaux, GT finances, GT Stratégie, GT administration & juridique, GT gouvernance
Des cercles projets : GT Bière, GT Achats groupés, GT stages, GT évènements, GT chantiers participatifs, GT jardinage, etc
- En outre, il y a une co-présidence d'une durée déterminée : 2 personnes sont co-présidentes durant 1 an (ou 6 mois) et ce tandem est chargé de la dynamique du groupe, de relancer les groupes de travail quand c'est nécessaire, de provoquer éventuellement une réunion, etc
- Enfin, il existe déjà un Règlement d'ordre intérieur établi par et pour les co-propriétaires.

*

* *

Sources :

- « Reinventing Organizations, Vers des communautés de travail inspirées », Frédéric LALOUX, 2015, Editions Diateino
 - « Sociologie des organisations », Catherine Ballé, 2001, Editions Que sais-je
 - www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gouvernance/37692
 - <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204818-holacratie-definition-exemples/>
 - <https://www.avise.org/decouvrir-less/gouvernance/les-3-piliers-de-la-gouvernance-democratique>
 - <https://gouvernancecellulaire.org>
 - <https://prdslaval.ca/wp-content/uploads/2022/01/4.-La-gouvernance-partagée-cest-quoi.pdf>
 - <http://www.gouvernanceorganique.com/>
 - <https://instantz.org/>
 - Wikipedia
-

ANNEXE

Partie 1- Structure

1. Je ressens que mes talents, capacités et connaissances sont soutenues et valorisées par le groupe ?
2. Le groupe a une identité claire et une bonne conscience de sa mission , de ses forces et de ses faiblesses ?
3. Le groupe a des accords communs et partagés sur comment gérer les conflits?
4. Le groupe a établi des relations satisfaisants avec le territoire et les institutions locales ?
5. Les accords pris tutellent et garantissent des besoins individuels spécifiques ?
6. Le groupe collabore activement avec d'autres projets, organisations et initiatives locales ?
7. Les compétences décisionnelles de chacun sont claires pour tous les membres ?
8. Les procès-verbaux sont rédigés à chaque rencontre et sont accessibles à tous ?
9. Chacun connaît son rôle dans la gestion des projets et a les capacités et l'aide nécessaire pour le faire ?
10. Le bilan économique est transparent pour les membres ?
11. Le groupe connaît, adhère et est d'accord sur les questions bureaucratiques et légales ?
12. Existent-ils des accords clairs et transparents sur l'allocation des ressources économiques ?

Partie 2- Les relations

- 1) Est-ce que je suis sensible aux besoins des autres, les acceptant tel qu'ils sont avec leurs caractéristiques personnelles ?
- 2) Est-ce que je reconnais mes difficultés comme une opportunité pour le développement personnel et collectif ?
- 3) Est-ce que les membres savent qu'ils peuvent partager leurs émotions dans un contexte de confiance, confidentiel et respectueux ?

- 4) Tout le monde participe régulièrement aux rencontres et contribue à créer un sens d'équipe et communauté ?
- 5) Les relations personnelles entre les membres sont basées sur la confiance et sur le respect réciproque ?
- 6) La voix de chacun est écoutée et considérée comme importante ?
- 7) Le groupe est ouvert à l'écoute, l'accueil et l'intégration des inputs reçus dans les feedbacks ?
- 8) Est-ce que je suis disponible pour la réalisation du projet commun ? Et les autres ?
- 9) Le groupe a des accords clairs sur les modalités de communication qui soutiennent un dialogue direct, honnête, authentique et bienveillant ?
- 10) Lors des rencontres, il y a-t-il un espace ouvert pour une communication sûre et ouverte sur les relations et sur les émotions qui se développent à l'intérieur du groupe ?
- 11) Est-ce que le group est disponible régulièrement pour faire des activités collectives qui renforcent l'esprit d'équipe ?
- 12) Est-ce que je me sens encouragé.e à réfléchir et à exprimer aux autres mes valeurs fondamentales, mes rêves et mes inspirations personnelles ?

Partie 3- Processus

- 1) Combien mes besoins individuels sont intégrés à ceux du group et combien sont intégrés mes besoins et ceux du groupe?
- 2) Est-ce que les accords de group sur les actions et les comportements qui sont considérés (par le group) comme inacceptables sont clairs pour moi ?
- 3) Est-ce que je connais le processus de présentation et d'adhésion aux accords et à la culture du groupe pour les nouveaux ?
- 4) Y a-t-il un processus clair et partagé pour l'entrée et la sortie des membres du groupe ?
- 5) Est-ce que le groupe consacre une partie de son temps à la communication et au partage des résultats obtenus ?
- 6) Le groupe connaît et utilise les outils de facilitation durant les rencontres ?

- 7) Le groupe a des accords clairs et partagés sur le partage des tâches pour la réalisation des objectifs communs?
- 8) Les moments de conflits sont affrontés promptement dans le respect de toutes les parties ?
- 9) Le groupe consacre du temps pour discuter des valeurs partagées?
- 10) Le groupe réfléchit sur ses expériences et adapte ses stratégies si nécessaire ?
- 11) Le groupe a une structure et un processus clairs pour aligner les nouveaux membres par rapport à la vision et la mission ?
- 12) Les méthodes de prise de décision utilisées sont-elles efficaces?
- 13) Les rôles et les activités sont confiés aux membres sur bases des talents et compétences individuelles ?
- 14) La demande de feedbacks fait partie des habitudes du groupe ?

Partie 4- Objectifs

- 1) Le groupe a des valeurs partagées par tous ?
- 2) Les membres connaissent les objectifs généraux du groupe ?
- 3) Les membres sont en phase et motivés par les objectifs du groupe ?
- 4) J'assume personnellement la responsabilité de mes émotions, de mes comportements et de la réalisation de mes objectifs ?
- 5) Je me sens encouragé par le climat au sein du groupe à communiquer explicitement mes besoins ?
- 6) Je connais et je suis alignée avec les objectifs du groupe?
- 7) Quelle place y a-t-il pour développer mes rêves et objectifs à l'intérieur du projet commun ?
- 8) Le groupe a défini de façon claire sa vision et sa mission ?

*

* *

