

Visioconférence

« Les enjeux de la gouvernance au sein des tiers-lieux »

jeudi 7 avril 2022

Nous avons souhaité aborder ce thème en visioconférence car nous avons identifié que certains tiers-lieux arrivent aux limites du modèle de gouvernance qu'ils se sont créés (question de culture, de pratiques, d'outils...) et souhaitent le faire évoluer vers une gouvernance partagée. Les activités, les parties prenantes et les responsabilités évoluent, la gouvernance aussi !

Cette note vise à synthétiser les grands thèmes abordés durant la visioconférence par les intervenants mais également par les participant.e.s au travers des questions qu'ils ou elles ont pu poser.

Objectifs

- Poser les incontournables de la gouvernance
- Découvrir les trois fonctions d'un système dynamique
- Sensibiliser à la sociocratie

Partenaire

- Richard MICHEL de [Accords Humains](#) chez [Co-actions](#), membre du [Centre Français de Sociocratie](#)

Grands axes évoqués

Les incontournables de la gouvernance

Exprimer la singularité de chacun, voir ce que l'on peut réaliser à l'instant et avec le collectif.

Pouvoir ?

C'est une histoire de pouvoir ! Il existe différentes formes de pouvoir :

- **Pouvoir sur**
- **Pouvoir de**
- **Pouvoir avec**

Du JE au NOUS

On est dans une notion de collectif, il faut faire la part entre besoin individuel et besoin collectif.

Comment passer de plein de JE avec leurs besoins individuels à un NOUS qui travaille sur un projet. Il faut que ces besoins individuels accompagnés dans un espace collectif ne mettent pas en péril le NOUS et le projet collectif doit dans le même temps prendre soin des JE. Cet équilibre peut être délicat à ajuster.

La relation : comment prend-on soin des individus pour qu'ils puissent s'épanouir au sein du collectif pour accomplir la raison d'être ?

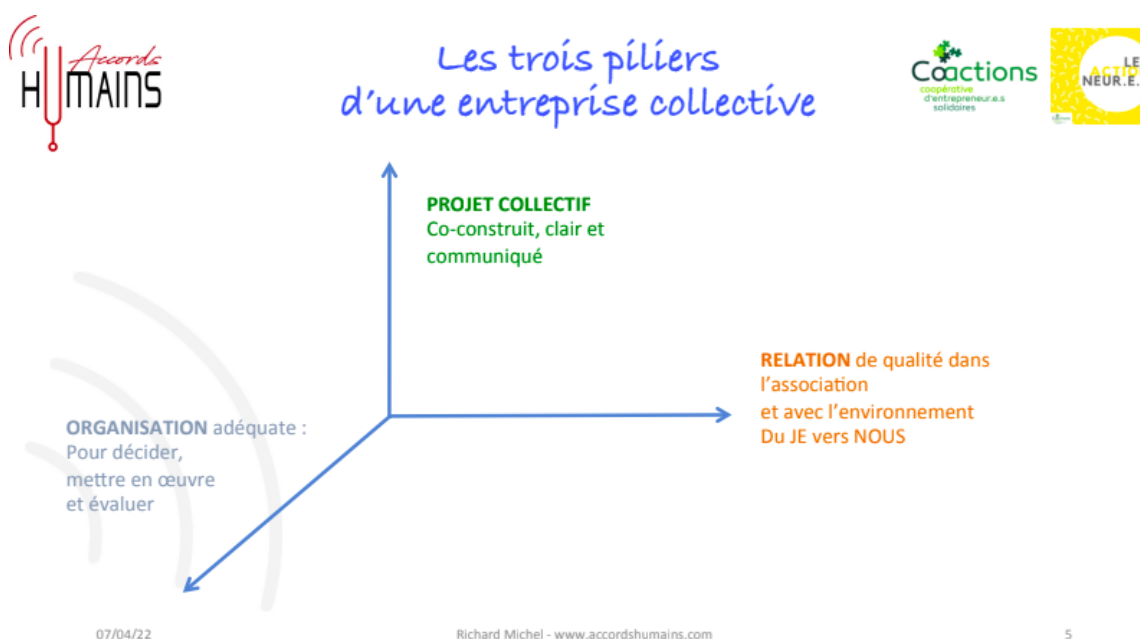
Dans la gouvernance, plusieurs facteurs : JE

- Ecoute les JE
- Regarde les JE
- Suis attentif au NOUS
- Suis attentif à mes ressentis

Les trois piliers d'une entreprise collective

Une entreprise collective dans laquelle on s'est donné un projet repose sur 3 piliers :

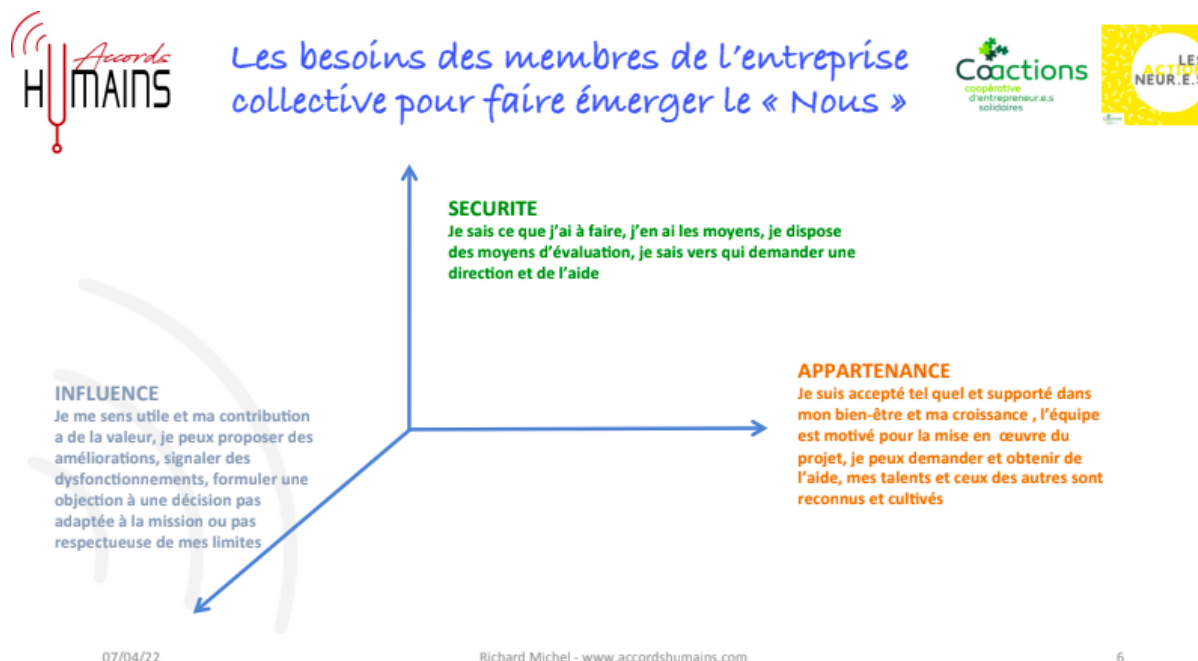
- **Un PROJET COLLECTIF** : qui doit être co-construit, clair et communiqué ; c'est la colonne vertébrale de l'entreprise collective, il doit être revisité régulièrement.
- **Les RELATIONS de qualité** : dans l'association et avec l'environnement, à l'interne et en externe. Comment le JE va vers le NOUS ? Des relations de qualité vont permettre de faire ce lien entre les différentes personnes.
- **L'ORGANISATION** : adéquate pour décider, mettre en œuvre et évaluer.



Invitation à faire un test : mettre une note de 0 à 5 sur chaque axe. Cela peut permettre d'identifier des points qui chatouillent, où un effort individuel / collectif pourrait être fait pour que l'équilibre soit ajusté.

Les besoins des membres de l'entreprise collective pour faire émerger le "Nous"

Il s'agit également de prendre en compte les besoins des membres de l'entreprise collective pour faire émerger le NOUS. Pour ceux qui auraient fait de la CNV, cela peut paraître réducteur. Il s'agit d'être synthétique et accessible pour tout à chacun.



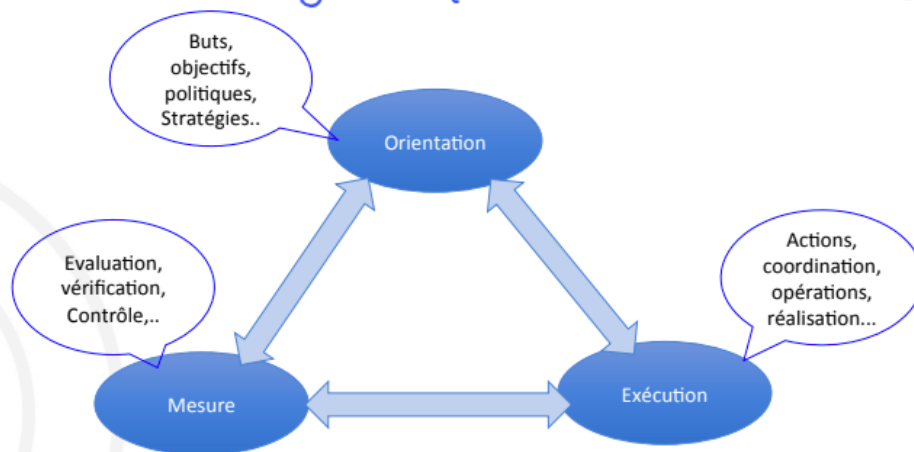
Invitation à faire un test : sur ces 3 piliers dans votre structure identifier là où vous vous trouvez sur une échelle de 1 à 5.

Les trois fonctions d'un système dynamique

Lorsque l'on est plusieurs en voiture, on décide collectivement d'une destination et qu'il y ait quelqu'un qui prenne le volant ; c'est stratégique, c'est l'orientation. Concernant l'exécution, le pilote en l'occurrence, va décider de la manière dont il conduit, s'organise et organise, fait. Si devant la voiture apparaît un stop, on ne décide pas à 5 si le pilote freine ; il a le mandat pour prendre soin de la sécurité, pour freiner. Il s'agit de distinguer orientation et exécution !



Les trois fonctions d'un système dynamique



07/04/22

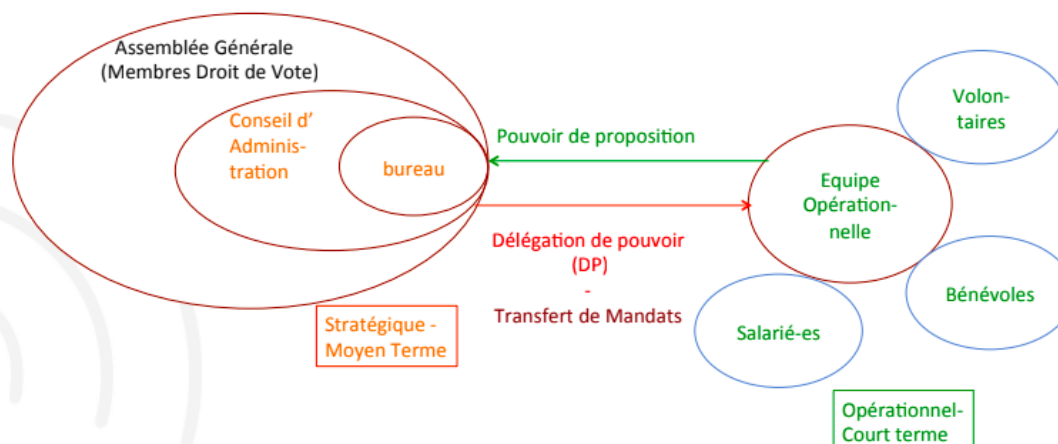
Richard Michel - www.accordshumains.com

7

La mesure est souvent oubliée, or pour suivre un chemin il faut vérifier de temps en temps qu'on est sur le bon chemin.



LA GOUVERNANCE DANS UNE ASSOCIATION Schéma-type - Les Lieux de décision



07/04/22

Richard Michel - www.accordshumains.com

8

Souvent dans les tiers-lieux on a des structures associatives. L'Assemblée Générale est l'instance primaire de gouvernance avec un Conseil d'Administration (CA) et un bureau qui font le lien avec une équipe opérationnelle.

Il y a deux espaces, or il faut éviter que le CA se réunisse tous les mois. Préconisation : un CA 2 à 4 fois par an et un bureau (avec une équipe opérationnelle) 1 fois par mois ; l'équipe opérationnelle se rencontre de façon hebdomadaire.

La sociocratie ou gouvernance dynamique

L'organisation est appréhendée comme un **organisme vivant**.

Il y a une cellule première qui se multiplie à mesure de la croissance de l'entreprise collective, selon les 2 principes suivant :

- **Equivalence** : chacun a le même pouvoir
- **Efficacité / efficience** : obtenir des résultats avec le moins d'énergie possible

Préconisation : Des instances avec des jauges de 10 à 12 personnes pour pouvoir utiliser des processus de tour de réaction et tour d'objection qui peuvent prendre du temps. C'est possible parce que les cercles vont être interconnectés.

4 règles :

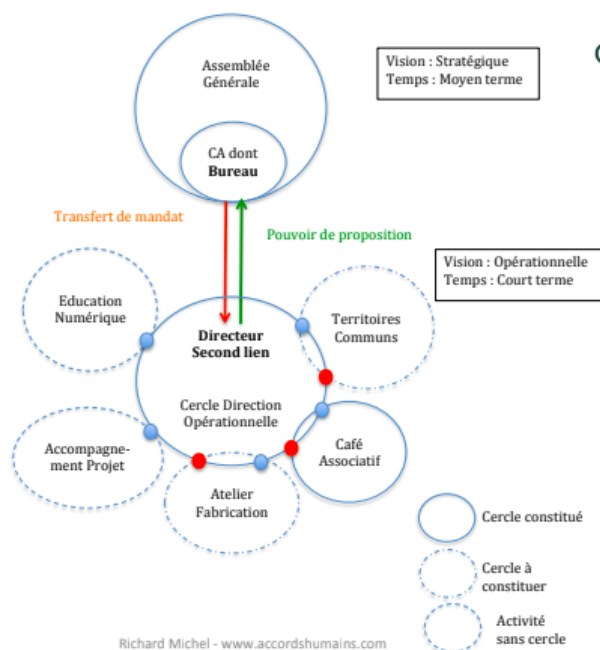
- **Cercle** : vision, missions, buts, domaines, membres, mandats.
- le **Double-lien** (entre deux cercles reliés) : pour une diversité de visions et évite le pouvoir sur de celui qui seul aurait l'information.
- décision par **consentement (zéro objection)** : ce n'est pas le consensus (100% OK), elle va dans le sens du projet et ça correspond aux valeurs et à mes capacités ; "je suis capable de la mettre en oeuvre" alors aucune objection n'est raisonnable, le reste sera une question de préférence.
- élection **sans candidat** : résultat d'une décision par consentement, un rôle donné au sein d'un espace de décision, les mandats permettent de jouer un rôle, il faut donc que chacun soit sans objection à cette nomination.

La sociocratie existe depuis les années 1970. Elle s'est développée en France depuis les années 2000 et s'est largement diffusée à travers l'Université du Nous, le Centre Français de Sociocratie...

"On ne parle pas de gouvernance horizontale mais d'une hiérarchie opérationnelle."

NB : Dans le CA, on peut avoir jusqu'à 25% des administrateurs issus de l'équipe salariée.

Exemple de structure en gouvernance dynamique ou sociocratie



07/04/22

Richard Michel - www.accordshumains.com

10

Questions des participant.e.s

**Comment faites-vous pour adapter le code du travail avec l'élection sans candidat ?
Que se passe-t-il lors de changements de lien ?**

Il n'y a pas de contre-indication avec le code du travail.

A quel point le développement personnel, la CNV sont importants pour mettre en place ce genre de modèle ?

Il y a une théorie, la spirale dynamique qui est un processus mis en place, qui identifie des strates évolutives des organisations par des couleurs. La CNV peut être très utile mais elle n'est pas indispensable. Il faut un espace où on peut gérer les tensions. Une organisation inadéquate va entraîner des relations conflictuelles. Chacun a son pré carré, si quelqu'un vient par inadvertance, méconnaissance, sur ce lieu, de la tension se fait. Il s'agit de faire des tours météo mais aussi de faire le tour des "pépites" et des "cailloux" collectivement. Cela permet de désamorcer des conflits non dits rapidement, plutôt que plus tard q ui seront pénibles à gérer.

Cendrine pour La Belle Equipe (5 tiers-lieux en Béarn et Pays basque qui s'organisent pour coopérer "dans" et "entre" leurs organisations, et se sont formés auprès de l'Université du Nous dans une logique en cascade, de pair-à-pair) "Je comprends que dans cette présentation la sociocratie est utilisée au sein d'une organisation donc à un niveau intra-organisationnel. Ma question est de savoir si vous avez des retours d'expérience sur une coopération entre tiers-lieux donc à un niveau inter-organisationnel. La sociocratie est-elle adaptée pour vous et pourquoi ? Y-a-t-il des écueils à éviter ?"

La structure des 5 tiers-lieux est une entreprise collective ; elle a une vision, un projet, c'est une macromolécule et cet axe vertical du projet confirme que vous êtes dans la même barque. La sociocratie s'applique alors sur des personnes morales. Il faut être vigilant sur la validité du projet collectif car chacun est un peu plus autonome. On est dans des cellules qui se rapprochent et créent quelque chose à côté. Il s'agit de vérifier que le projet est toujours le même pour l'ensemble des structures participantes pour qu'elles ne viennent pas bouger le projet. Il semble pertinent de se repositionner tous les ans.

Est-ce que la gouvernance partagée doit être à tous les niveaux de l'activité du tiers-lieu (opérationnel / stratégique) ? Peut-on mixer les 2 ? Comment le rendre opérationnel au regard notamment de la réglementation (convention collective) ?

Dans chaque cercle, on peut traiter des décisions stratégiques (décision par consentement) et opérationnelles (proposition des modalités d'exécution opérationnelle), le mode de décision lui sera différent.

Gilles pour Le KL'HUB : "On a un tiers-lieu voisin, une structure de l'IAE dans notre gouvernance. On a souhaité également agrégé des représentants de l'économie classique, notamment une association des artisans et commerçants. Ce n'est pas un CA mais un comité de gouvernance. On a juste déclaré le minimum réglementaire, trésorier, secrétaire et l'ensemble des membres servent de représentant légal les uns et les autres en fonction des sujets. On a posé un objet social et co-créé une phrase totem pour pouvoir diriger et incarner une règle du jeu pour tout le monde. Est-ce qu'il y a des exemples d'organisation de stigmergie ? Est-ce que cela a été expérimenté ?"

Je ne sais pas mais je vais me renseigner. Cela fait penser à l'entreprise libérée, à ressource non infini cela pose sûrement la question du partage de la ressource à un moment.

Observer ce que fait [La Myne](#) : "c'est celui qui fait qui a raison".

En deux mots, les erreurs "classiques" à ne pas refaire, de manière très concrète, et notamment quand collectif d'habitants, associations et municipalité coexistent.

4 écueils récurrents :

- **Objections non affirmées** : pouvoir se positionner, il s'agit de l'enjeu de l'affirmation.
- **Objection raisonnable** : formuler une objection raisonnable pour que la décision aille dans le bon sens et non une préférence
- **Valeurs non explicitées** : parfois on se bat sur des valeurs qui ne sont pas explicites. Si on n'a pas écrit les comportements attendus par rapport à cette valeur, on est confronté aux limites de l'interprétation de chacun, ce qui peut être problématique. Il faut une vision, des missions, des buts et aussi des valeurs identifiées par des comportements attendus. *Exemple : qu'est-ce que veut dire la laïcité dans mon association ? Il faut que cela soit partagé et que tout le monde soit d'accord.*

- **Réguler le besoin individuel** : on peut parfois être envahi par le besoin individuel de certain.e.s qui peut freiner, détourner, arrêter le projet collectif. Comment le prendre en compte ? Il faut avoir un espace de transformation, d'écoute, d'accueil mais en même temps être sur les objectifs, le projet. Enfin des personnes peuvent chercher un besoin de reconnaissance important par rapport à une position, cette personne peut alors être un vrai frein, cela peut conduire à l'exclure ou à ce qu'elle parte d'elle-même.

Si on n'est pas sûr du projet, il faut se laisser du temps pour explorer.

Est-il sain de lier le projet à une politique qui peut changer ?

Tout est changeant dans le monde. On est dans un bateau avec un environnement extérieur. Si on est dans un mouvement où la politique locale n'est pas en cohérence avec la vision, les valeurs, il vaut mieux avoir des personnes invitées et informées mais peut être pas partie prenante de la gouvernance. Il faut voir comment le projet raisonne avec les collectivités territoriales. Le changement de politique peut s'anticiper. On est sur la décision par consentement, personne ne peut prendre de décision à votre place. Ce n'est pas parce qu'on est en gouvernance partagée qu'on ne peut pas exclure. Il faut passer par des processus d'inclusion mais aussi de sortie ou de mise de côté dès que c'est contre productif pour le projet collectif.

Bonus

Une question, une information > Richard MICHEL de [Accords Humains](#) chez [Co-actions](#) consultant en gouvernance et organisation, formateur en sociocratie. Secrétaire du [Centre Français de Sociocratie](#)

La Belle Equipe, 5 tiers lieux en Béarn et Pays basque qui s'organisent pour coopérer "dans" et "entre" leurs organisations. Ils suivent et co-organisent une formation en gouvernance partagée. [En savoir plus](#)

