



Gouvernance intégrative



Apprenez à créer
votre gouvernance sur mesure

Une définition du mot **Gouvernance**

L'art de s'organiser et de prendre les décisions
(de la plus grande à la plus petite) :

«**Qui décide de Quoi, Comment ?**»

Cela inclut notamment :

- **Les rôles et les instances** : comment ils sont définis, attribués, exercés et se coordonnent
- **Les processus de décisions** utilisés
(dont les manières informelles et le niveau d'autonomie)
- **Savoir choisir le bon processus au bon moment** (la clé de voute)
- **La préparation, le déroulement et le suivi des réunions.**
- **La circulation des informations** nécessaires aux décisions.

La gouvernance touche aussi profondément au facteur humain (répartition du pouvoir, que chacun-e trouve sa place, émotions, posture,...).

*PS : Pour utiliser un synonyme simple qui n'intimide personne, on peut utiliser le terme de **fonctionnement**.*

Gouvernance

« Qui décide de Quoi, Comment ? »

En famille, en association, en entreprise, au niveau politique, entre ami-es... Tous les types de groupe sont concernés.

La gouvernance est un sujet **universel**

Décisions de qualité permettant de remplir les objectifs, niveau d'adhésion, intelligence collective, perte ou gain de temps, plaisir à contribuer, (dés)engagement, niveau de conflits, etc.

C'est un sujet à **forts enjeux**, qui impacte **chaque membre** du groupe

Chacun-e depuis l'enfance a vécu d'innombrables expériences de décisions en groupe. Même s'il peut être utile d'approfondir ses compétences, la gouvernance n'est pas un sujet d'expert !

C'est un sujet où tout le monde est **expérimenté** et **légitime**

Le coeur de la Gouvernance Intégrative

(GI pour les intimes)

Les 4 constats à son origine

1. Grande diversité des organisations
2. Grande diversité de manières de décider, d'attribuer des rôles, de s'organiser
3. Chaque manière a des avantages et des inconvénients
4. Chaque personne a ses préférences
(= sources de conflits)

Raison d'être de la Gouvernance Intégrative

Aider les organisations à **créer leur propre gouvernance sur mesure**, qui permette à l'organisation de **remplir ses objectifs**, tout en étant **enthousiasmante pour ses membres**.

Les aider à **conscientiser et intégrer les différentes polarités**, manières de décider et de s'organiser, afin de **s'adapter aux différentes situations**.

Ethique de la GI

**Respecter tous les modes de décision et d'organisation.
Intégrer cette diversité.**

Remplacer les jugements par l'observation :

« Sont-ils adaptés à la situation ou génèrent-ils des tensions ? ».



En tant que professionnel-le :

- Je prévois dès que possible en cas de conflit d'intérêt potentiel.
- Je me mets au service de l'organisation, de ses valeurs, de ses membres, pas uniquement du commanditaire. Je reste libre de refuser une mission qui ne me conviendrait pas.
- Je travaille dans le respect de la gouvernance actuelle de l'organisation.
- Si possible, je fais en sorte que la gouvernance soit créée ou modifiée en impliquant la diversité des parties prenantes.
- J'essaie de créer un cadre de travail sécurisant pour tous les participant-es.
- Je suis aussi neutre que possible dans ma manière d'aborder les différents processus et polarités, afin que les membres de l'organisation puissent faire des choix éclairés. Ne pouvant être parfaitement neutre, je suis transparent-e sur mes préférences.
- Je ne prends pas parti en cas de conflits.
- J'utilise et je transmets des processus adéquats, que je maîtrise. Si ma maîtrise n'est que partielle, je prévois le client.
- Je suis dans un processus d'amélioration continue en me formant régulièrement et en sollicitant des retours à mes clients sur mon travail pour ajuster ma pratique. Je co-anime au moins 1 fois par an.
- Je sollicite l'aide de pairs en cas de difficulté lors d'un accompagnement.
- Je respecte le niveau de confidentialité attendu par le client.

Intégrer les polarités

Une polarité est un duo d'opposés complémentaires, dont les 2 sont nécessaires pour fonctionner correctement dans le temps.



Certaines d'entre elles se jouent en gouvernance comme :

Verticalité / Horizontalité
Autonomie / Centralisation
Formel / Informel
Confidentialité / Transparence
Efficacité / Soin de la relation
Tradition / Innovation
Planification / Expérimentation
Rationnel / Intuitif & émotionnel

...

Chacun-e ses préférences. C'est une source de conflits, mais peut aussi devenir une source de complémentarité.

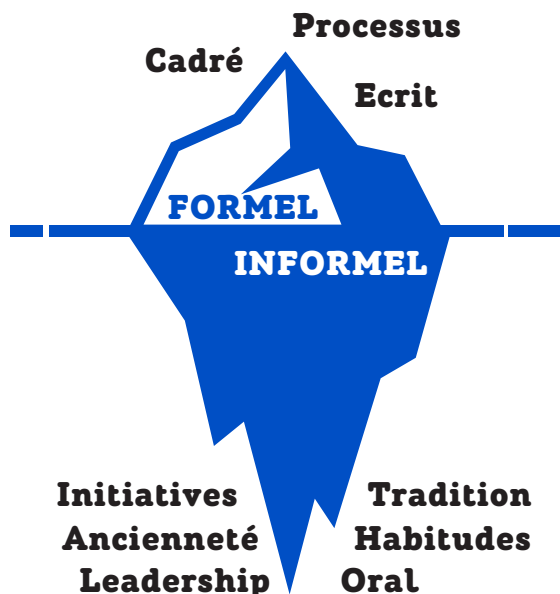
La Gouvernance Intégrative aide les organisations à **trouver un équilibre** où elles bénéficient au **maximum des avantages**, et au **minimum des inconvénients**, des 2 cotés des polarités.

Polarité Formel / Informel en gouvernance

Clarté, reproductible,
équité possible,
durable



chaleureux, fluide,
léger, simple, créatif,
liberté



lourd, froid,
contraignant,



flou, arbitraire, chaos,
créé des conflits,
rapport de forces,

*Souvent ignoré ou combattu par les modèles de gouvernance,
L'informel est inévitable. Les individus en ont besoin.
Il peut être au service du groupe.
A articuler avec la gouvernance formelle.*

Objectifs

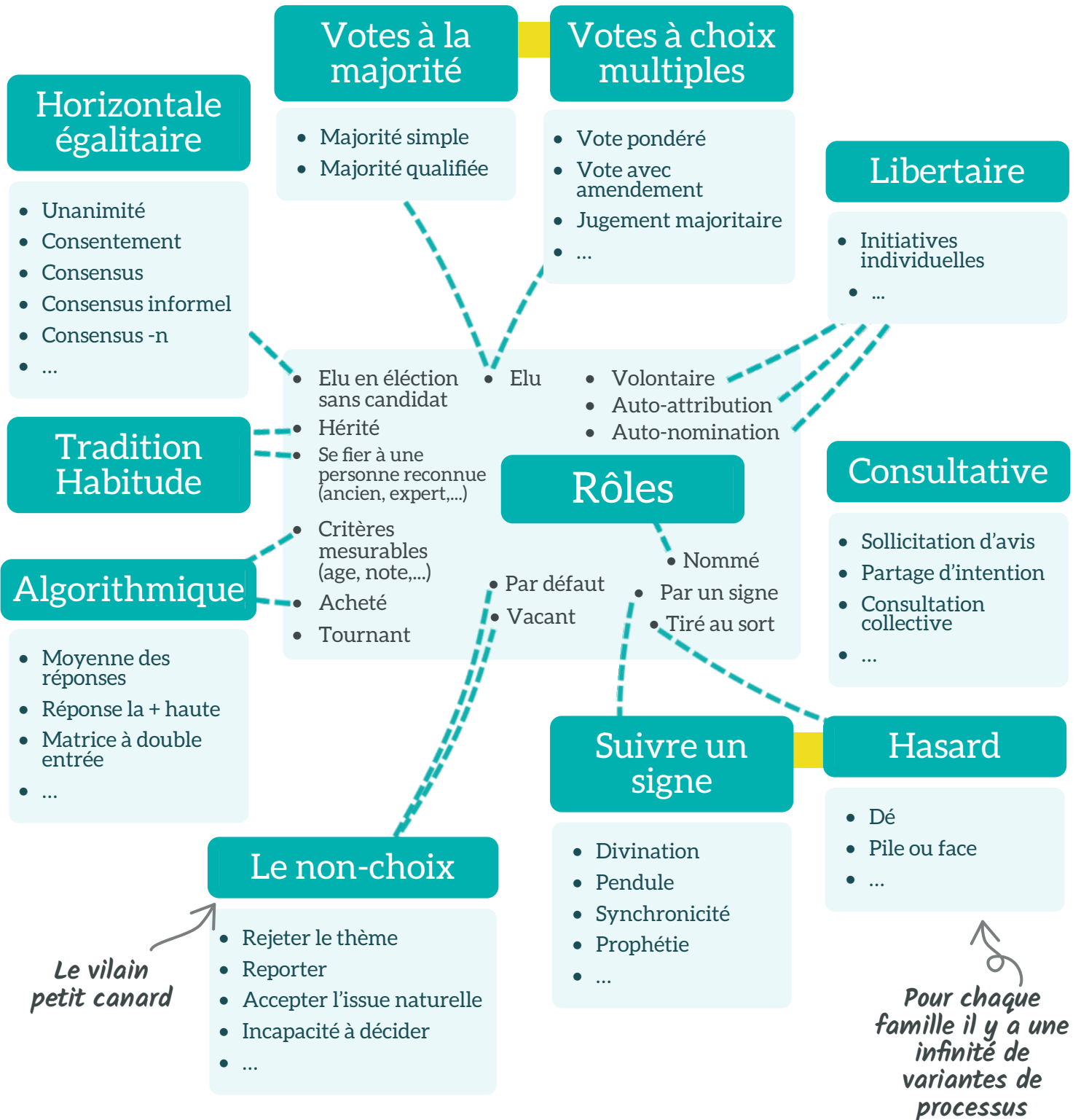
1. Mettre en conscience l'informel
2. Trouver un équilibre entre le légitimer et le cadrer

Exemple :

« Toutes les fonctionnements informels sont légitimes (initiative personnelle, leadership, habitude, se fier à une personne reconnue, etc). En cas de tension vis à vis d'un fonctionnement informel d'un autre et qu'une discussion ne règle pas la tension, alors le sujet sera renvoyé en réunion »

La diversité des manières de décider

Les familles de processus



On peut aussi combiner 2 familles pour créer un nouveau processus.
 Ex : consulter des personnes tirées au sort.

Légende :
 - - - - - = Rôle associé à ...
 ■ = Familles cousines

Description brève des familles de processus :

- 1. Horizontale - égalitaire**
Discuter collectivement d'un sujet pour construire ensemble une décision qui prennent en compte tout le monde.
Unanimité (tout le monde est pour) / consentement (personne n'a d'objection) / consensus (tout le monde est ok, une part d'abstention est tolérée) / consensus -n / consensus informel,...
- 2. Tradition / habitudes.**
Faire comme d'habitude. Plus qu'une manière de décider, c'est souvent une manière inconsciente de ne pas décider.
- 3. Algorithmique.**
Un algorithme (formule) est créé. Il peut être très simple (faire la moyenne, valider la réponse la + faible, additionner des calques,...) ou complexe (matrice à double entrée,...). Chaque personne donne sa réponse. Les réponses sont compilées grâce à l'algorithme, cela donne la décision. Cela ne marche qu'avec des critères mesurables.
C'est équitable, très rapide, possible à très nombreux, intelligence collective souvent forte.
- 4. Votes à la majorité :***Vote à la majorité simple, qualifiée.*
- 5. Votes à choix multiples**
Après un tour de parole, plusieurs propositions émergent, tout le monde se positionne sur chaque proposition. Celle avec la plus haute adhésion est validée.
Vote pondéré, vote par classement, jugement majoritaire, vote avec amendement, méthode de Borda,...
- 6. Libertaire**
Laisser chacun-e libre de prendre sa propre décision : *autonomie, stigmergie, Do-ocratie,...*
- 7. Consultative**
Sollicitation d'avis, partage d'intention, consultation en individuel, consultation collective, consultation informelle,...
- 8. Rôle**
Du pouvoir est délégué à une personne. Présent dans quasi toutes les organisations, mais avec beaucoup de diversité. Les points clés sont comment le rôle est défini, attribué, exercé et comment il se coordonne avec les autres rôles et instances. L'attribution est parfois formalisé (nommé, Elu, Elu en Élection sans candidat, volontaire, tiré au sort, hérité,...); parfois informel (ancienneté, leadership,...)
- 9. Hasard**
Tirage au sort, dé, pile ou face,...
- 10. Suivre un signe**
L'interprétation d'un signe, par une personne vue comme légitime (chaman, astrologue, médium...), ou une règle établie, donne la décision.
Divination, astrologie, synchronicité, pendule, tirage de carte,...
- 11. Non-choix :**
Ne pas décider, de manière choisie (positif) ou subie (douloureux) : *rejeter le thème, reporter, accepter l'issue naturelle, incapacité à décider ou se réunir.*

Raison d'être et gouvernance

La raison d'être (parfois appelée mission) est un élément central d'une organisation.

Elle permet de savoir : «Pourquoi est-on réuni ? Que cherche-t-on à accomplir ensemble ? Où veut-on aller ?»

La gouvernance, elle, répond à «Comment».

Donc quelque soit la qualité de la gouvernance, si la raison d'être n'est pas suffisamment partagée par ses membres ou si elle est trop floue, cela va générer :



La raison d'être est donc un élément nécessaire à une bonne gouvernance, qui devrait être clarifié et décidé en priorité.

Autres décisions structurantes

Il existe d'autres décisions importantes, qui peuvent se révéler cruciales pour le bon fonctionnement des groupes de tout type :

- Comment les conflits sont-ils gérés ?
- Quel est le processus pour entrer et sortir du groupe ?
- Comment l'argent est t'il utilisé/réparti ?

Qu'est ce qu'une bonne décision ?

Une bonne décision :

- Est prise si possible avec, ou en prenant en compte, les personnes concernées et compétentes.
- Est prise avec un processus approprié au contexte (nb de personnes, délai, enjeu, ...)
- Apporte une réponse au sujet, à minima une direction, le prochain pas. Elle n'a pas besoin d'être un plan d'action exhaustif
- Est réaliste par rapport aux moyens du groupe
- Est transmise et expliquée aux personnes concernées
- Est notée et rendue accessible dans le registre de décision (sauf si l'enjeu ou sa durée ne le justifie pas)
- Précise qui va réaliser quelle action (ces personnes sont consentantes)
- Précise le délai dans lequel doivent être faites les actions

Mettre les décisions par écrit

Décider prend du temps...

Avez-vous déjà pu faire l'expérience qu'une heure, une semaine, un an après avoir pris collectivement une décision, chacun·e se rappelle quelque chose de différent ?

Ne pas mettre les décisions par écrit est une source inépuisable, de mauvaise ou de non application, d'inefficacité, et de conflits (sentiment de trahison).

La survie de votre projet peut en dépendre.

Alors créez un registre de décision !!

Il doit être accessible aux personnes concernées.
Il peut être papier ou informatique. un simple tableur en ligne partagé fait l'affaire dans la majorité des cas.
L'informatique permet de faire une recherche par mot clé facilement.

Modèle à dupliquer sur ce lien :

www.gouvernanceintegrative.com/registre

Gardez ce registre synthétique : remplacez les décisions périmées, n'ajoutez pas les décisions sans enjeu ou à durée courte.

Un registre chronologique est le plus simple à faire.
Un registre par thème demande plus de travail, mais il est plus facile à utiliser par les membres de l'organisation.

Les 11 familles de processus de prise de décision sont présentées à la suite.

Des processus illustrent chaque famille.

A vous de vous approprier ces processus, de les adapter, de créer des variantes, de les mixer, si nécessaire.

Soyez créatif et à l'écoute des besoins de votre groupe !

Toutes les variantes n'y sont pas pour une questions de place.

Il y en a en annexe dans la version pdf de la boîte à outils à retrouver sur <https://gouvernanceintegrative.com/boiteaoutils>

Sur <https://gouvernanceintegrative.com/outil-recherche-processus/> vous trouverez un outil de recherche de processus suivant des critères (simplicité délai, nb de personnes, enjeux,...)

Votes à choix multiples

Fiche récap de famille de processus

Les votes à choix multiples sont une famille de processus de décision dont le point commun est, sur un sujet donnée, de :

- faire émerger plusieurs propositions, les personnes impliquée se positionnent sur chaque proposition, celle avec la plus haute adhésion est validée
- ou de faire évoluer une proposition par une série de votes (amendements) jusqu'à sa validation.

Rapidité ⚠ ajouter le délai pour se réunir



Semaines Jours Heures Minutes
Secondes

Pour enjeu



Faible

Fort

Simplicité



Simple

Complexe

Pour taille de groupe



4

8

12

20

50

1000

millions

Niveau d'adhésion généré



Faible

Fort

Points clés :

- nécessite un facilitateur compétent
- les étapes peuvent être réparties sur plusieurs réunions
- l'étape 3 peut être préférable en sous-groupe

Avantages :

- maîtrise du temps
- forte intelligence collective
- équité
- met les participants dans ne posture constructive
- simple pour les participants

Adapté :

- décision demandant de la créativité
- trancher les sujets conflictuels
- les votants maîtrisent le sujet

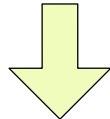
Risques :

- étape 3 délicate à faciliter (risque de se perdre dans toutes les possibilités)
- énergivore

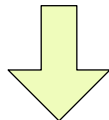
Vote à choix multiples

Fiche récap de processus

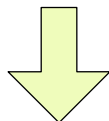
Tour de clarification du sujet, partage des faits



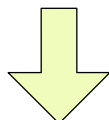
Tour de parole / Ecoute du centre



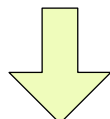
Tour de proposition



Clarification des propositions

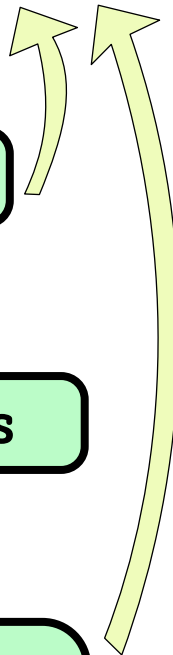


Chacun·e se positionne sur toutes les propositions



La proposition avec le plus d'adhésion est validée

Pour
augmenter la
qualité des
propositions



FAQ Votes à choix multiples

Quelles sont les différentes variantes de vote à choix multiples ?

- Le tour de clarification et d'écoute du centre peuvent prendre de multiples formes.
- Il faut adapter le tour de proposition à la taille du groupe, à la nature de la décision, sachant qu'il est extrêmement déconseillé d'avoir plus de 5 propositions.
- L'étape où chacun·e se positionne sur les propositions peut se faire :
 - en classant les propositions (vote alternatif)
 - en votant pour ou contre chacune (vote par approbation)
 - en les notant (vote pondéré, méthode de Borda)
 - en leur attribuant une mention : *à rejeter, bien,...* (jugement majoritaire)
- La proposition retenue est celle arrivée en tête, mais peut aussi être celle avec la meilleure mention médiane (jugement majoritaire)

Une autre variante assez différente est de créer et faire évoluer une proposition par une série de vote à la majorité (amendements), afin de valider la décision finale (le système de vote de l'assemblée nationale française par exemple)

Chacune de ces variantes amène des biais statistiques ou stratégiques (vote utile, vote stratégique,...) qui peuvent influencer, voir manipuler le résultat. C'est un sujet complexe étudié par les politologues et les mathématiciens (voir par exemple la vidéo [«Réformons l'élection»](#) ou [«le meilleur système de Vote»](#) sur Youtube.

Dans quel cas de figure utiliser un vote à choix multiple ?

Il est possible de faire un choix en moins d'une minute en mettant au vote des différentes propositions prédéfinies (choisir le chemin à emprunter, ou un film pour la soirée), il est aussi possible d'étaler le processus sur plusieurs réunions, de co-construire les propositions pour avoir l'intelligence collective et l'adhésion maximale. Cela dépend du niveau d'enjeu et de l'énergie allouée au sujet.

Comment limiter le nombre de propositions ?

Soit la taille de votre groupe permet de laisser chaque personne inspirée faire une proposition, soit vous devrez mettre une règle équitable, par exemple un groupe de travail légitime, faire une proposition demande le soutien de X personnes. Si vous confiez ce choix à une seule personne (trop arbitraire), vous risquez de diminuer l'adhésion au processus.

Dépersonnalisez les propositions

Appelez les propositions: A,B,C, plutôt que proposition de Bernard, de Clara. Cela aidera les gens à être au service du groupe, plutôt que pris par des enjeux relationnels.

Le processus est t'il faisable à distance ?

Ce n'est pas idéal, mais vous pouvez le faire en visio, ou par écrit sur un document partagé.

Vos questions à contact@gouvernanceintegrative.com pour compléter la FAQ

Faciliter un Vote à choix multiples

Tour de clarification du sujet, partage des faits

Préparez le au maximum à l'avance quand le groupe est grand.

Tour de parole / Ecoute du centre

Dans l'urgence, écoutez le, voir sautez le.

Tour de proposition

L'étape la plus délicate !

Limitez le nombre de propositions à 5

Peut être fait hors réunion par un petit groupe légitime. Notamment si le groupe est grand, ou le sujet technique.

Ne laissez pas les gens faire pression sur les personnes qui ont proposé, pour modifier leurs propositions.

Chacun·e évalue toutes les propositions

Si quelques participant·es sont perfectionnistes ou ont du mal à ce que l'adhésion ne soit pas totale, soyez le garant du processus, permettez au groupe d'avancer en célébrant la décision tout en leur donnant de l'empathie.

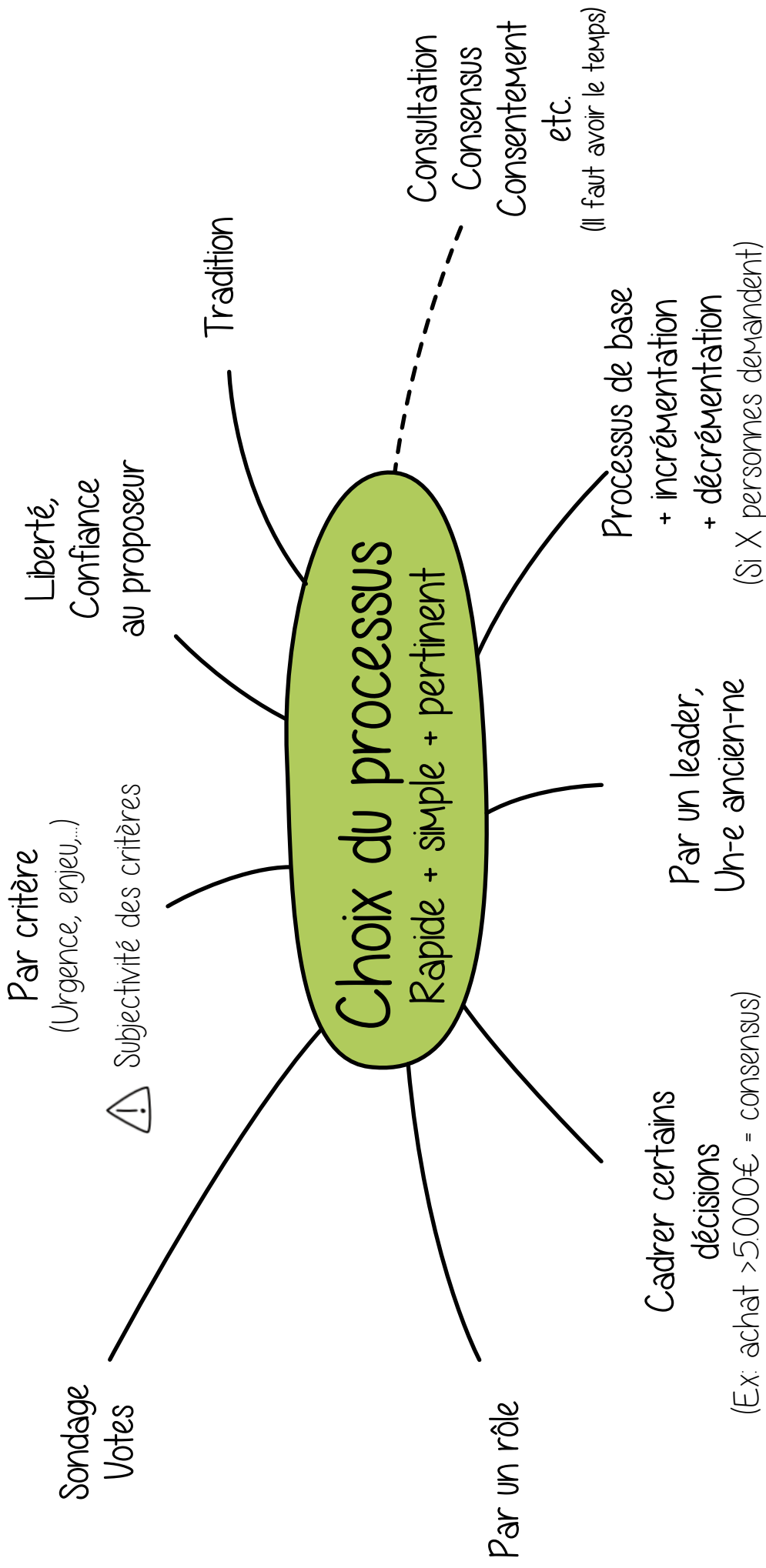
Si le résultat est serré et/ou le taux d'adhésion médiocre, vérifiez si le groupe est intéressé à consacrer plus de temps à cette décision. Si c'est le cas itérez en revenant à l'étape du tour de parole.

Quand l'enjeu est fort et que vous avez le temps :

Itérez les étapes en revenant au tour de parole. Étalez le processus sur 2 réunions.

En cas de posture d'opposition :

Si des participant·es sont uniquement critiques, rappelez le besoin du groupe d'avancer et invitez les à faire des propositions.



La clé de voute d'une gouvernance !!

Il est possible d'associer plusieurs manières.

Exemples :

- On fait confiance au proposeur pour choisir un processus adapté. En cas de désaccord, on fait un sondage.
- On confie le choix au facilitateur, sauf tel type de décision qui se prend obligatoirement au consensus.

Choix du processus : Quelques possibilités applicables

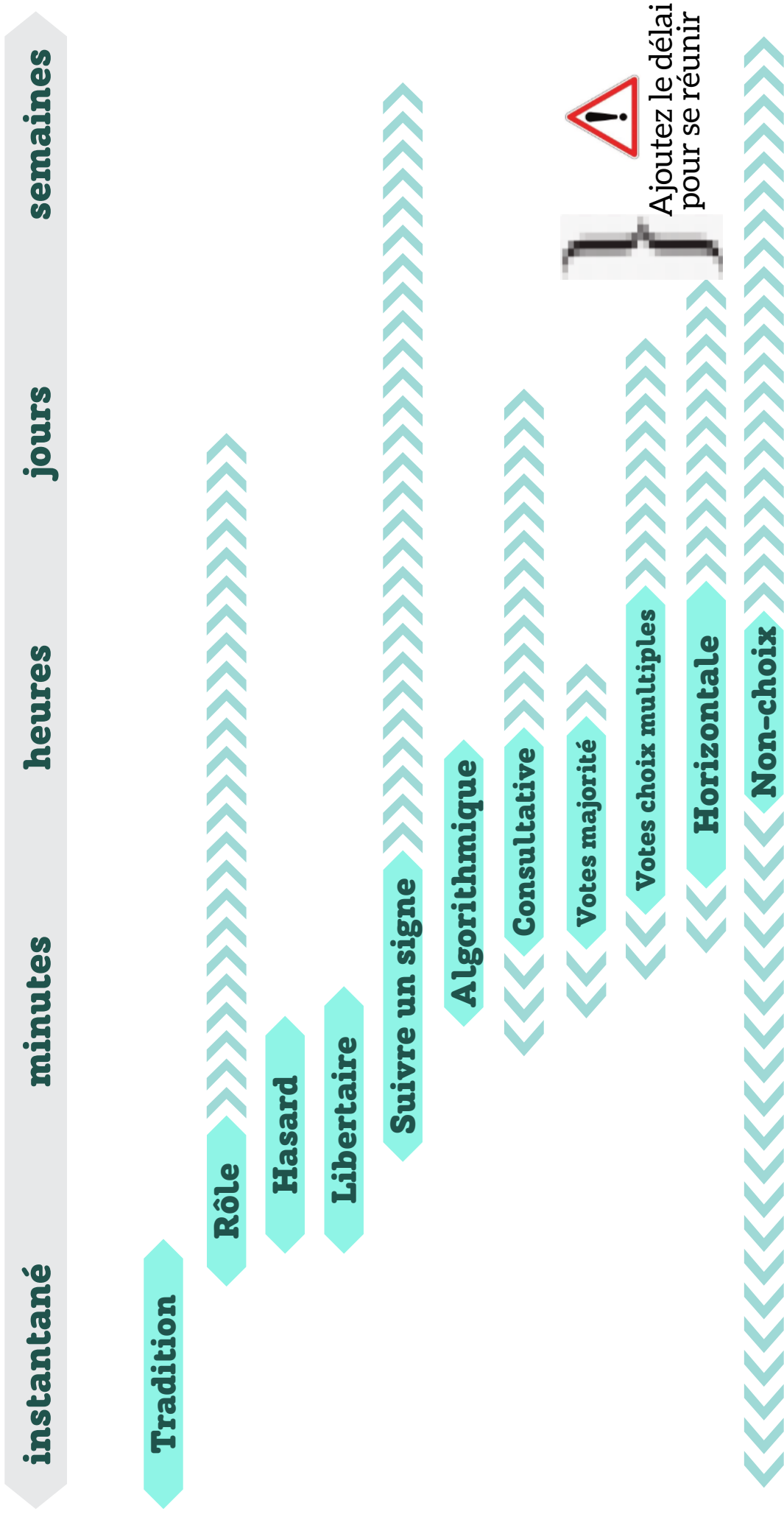
En réunion :

- Le personne qui met le sujet à l'ODJ choisit le processus, sauf décisions cadrées
- Le personne qui met le sujet à l'ODJ choisit le processus, dans le respect du schéma décisionnel (critères)
- Le personne qui met le sujet à l'ODJ choisit le processus, avec l'accord de tel rôle (facilitateur)
- Le personne qui met le sujet à l'ODJ choisit le processus, en cas de désaccord, le facilitateur choisit
- Le personne qui met le sujet à l'ODJ choisit le processus, en cas de désaccord choix majoritaire du groupe
- Incrémentation/décrementation, sauf décisions cadrées
- Le facilitateur (ou autre rôle) choisit le processus, dans le respect du schéma décisionnel (critères)
- Le facilitateur (ou autre rôle) choisit le processus, en cas de désaccord choix majoritaire du groupe
- Le facilitateur (ou autre rôle) choisit le processus, incrementation/décrementation possible par le groupe
- Sonder et partir sur le choix majoritaire du groupe, sauf décisions cadrées
- Schéma décisionnel (critères), sauf décisions cadrées

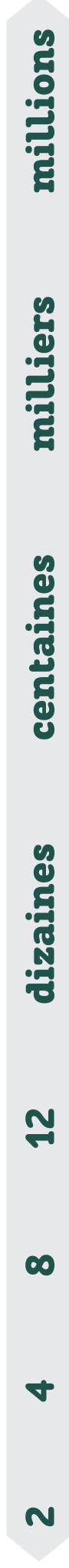
Hors réunion :

- Le personne avec le sujet choisit le processus, sauf décisions cadrées
- Le personne avec le sujet choisit le processus dans le respect du schéma décisionnel (critères)
- Le personne avec le sujet choisit le processus, en cas de désaccord un rôle régule
- Le personne avec le sujet choisit le processus, en cas de désaccord choix majoritaire du groupe
- Incrémentation/décrementation, sauf décisions cadrées
- Schéma décisionnel (critères), sauf décisions cadrées, régulé par le groupe en cas de désaccord sur une critère subjectif
- Schéma décisionnel (critères), sauf décisions cadrées, régulé par un rôle en cas de désaccord sur une critère subjectif

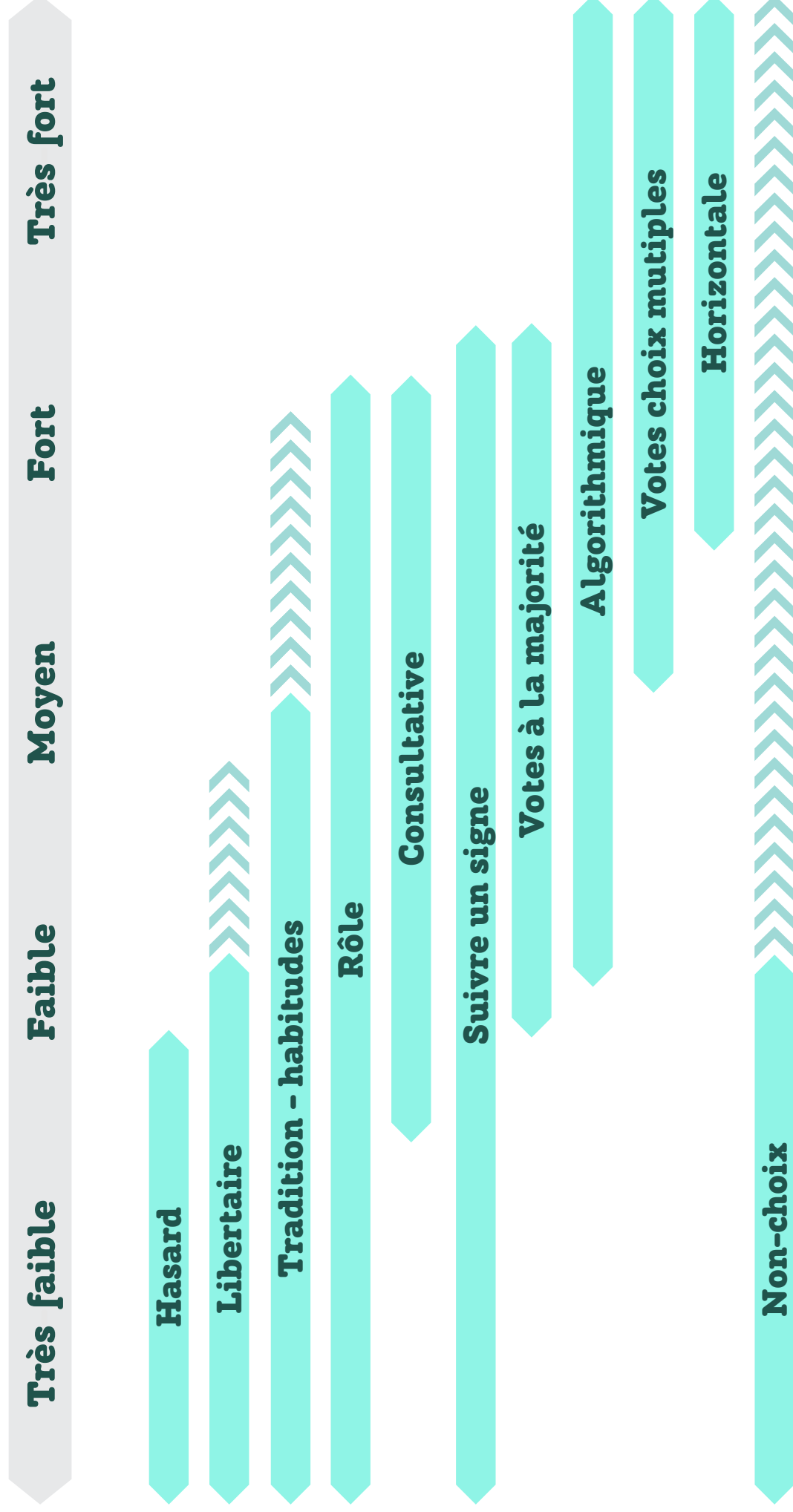
Délai



Nb de personnes impliquées



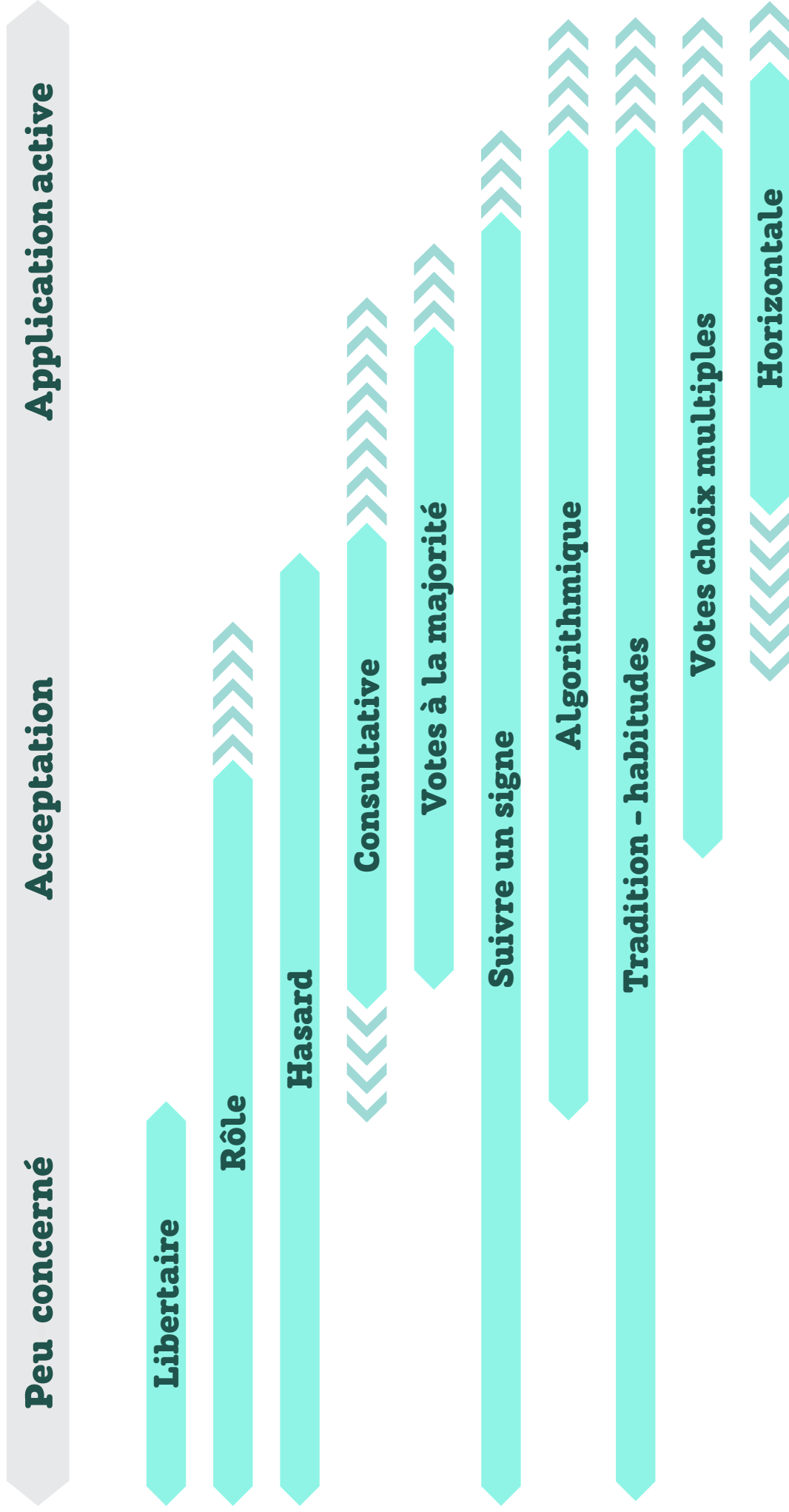
Niveau d'enjeu



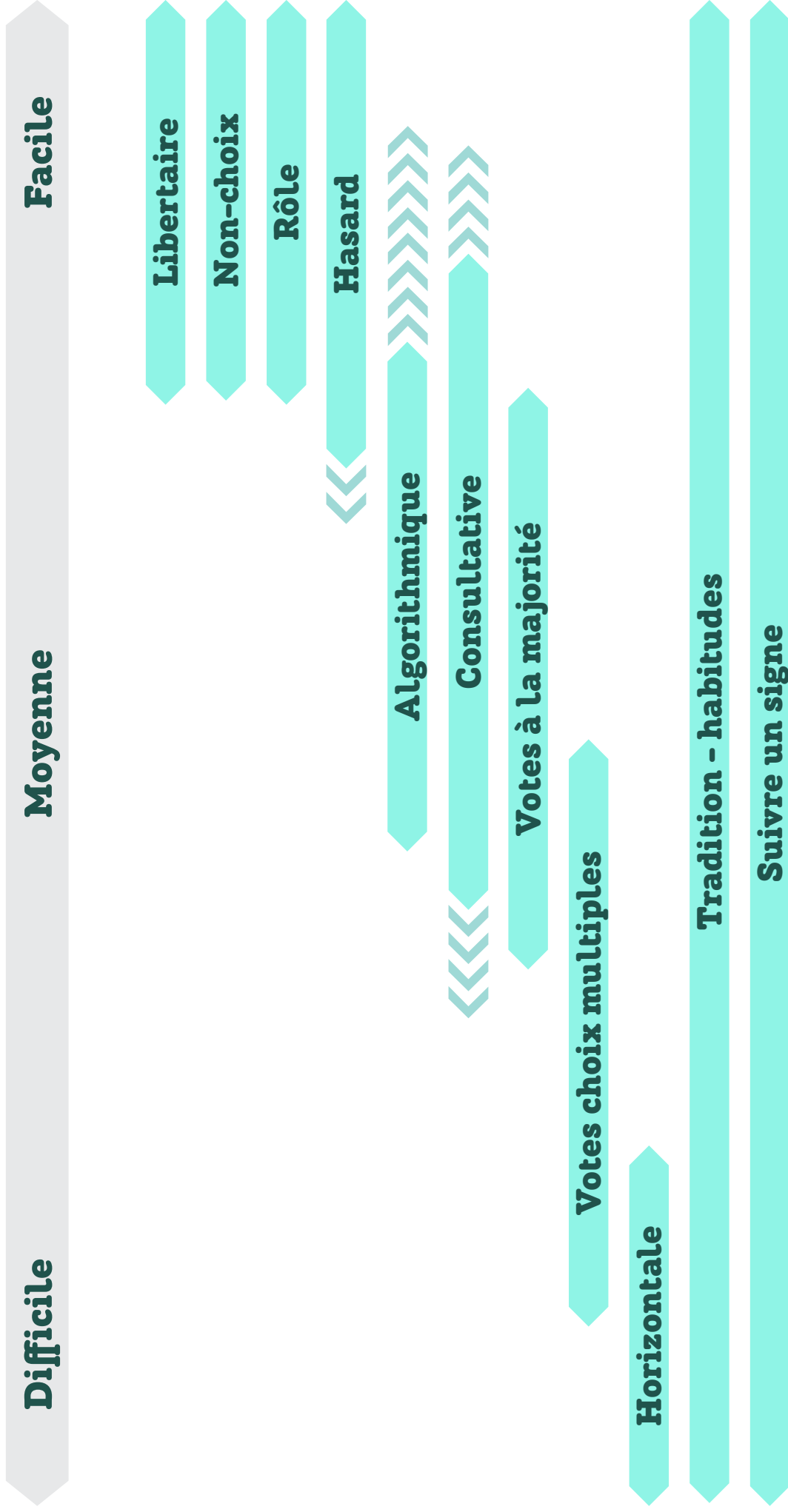
Simplicité



Besoin d'implication des membres

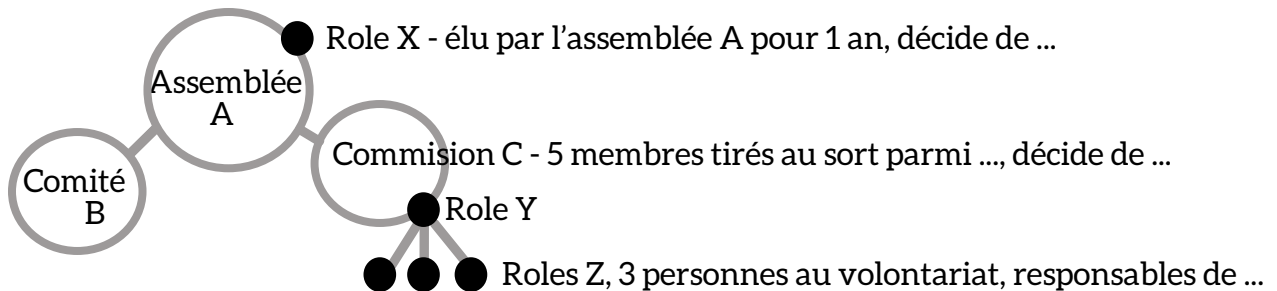


Faisabilité sans être réunis



Décrire une gouvernance en 7 étapes

1) Schématisez les instances et les rôles. Décrivez leurs périmètres de décision et la manière dont ils sont attribués



2) Listez les processus de décision utilisés

- *Comité B* : consensus informel et vote à la majorité.
- *Equipe salariée* : Autonomie, vote à choix multiples et consultations (en réunion et hors réunion)
- *Recrutement* (voir processus)

3) Comment le processus de décision est t'il choisi quand il y en a plusieurs ?

- *Comité B* : le vote à la majorité sert à trancher en cas d'urgence uniquement.
- *Commission C* : flou

4) Comment les réunions sont elles préparées et animées ?

- *Assemblée A* : Ordre du jour et animation par *Role X*
- *Commission C* : Pas d'animation (informel par *Jean ?*), ordre du jour fixé en début de réunion

5) Listez les canaux de communications et leurs usages

- *Groupe signal*, salariés uniquement. Usage fourre-tout.
- *Tableau d'affichage* (compte rendu X...)

6) Conscientisez l'informel. Quelles sont les dynamiques de pouvoir à l'oeuvre ? les rôles informels ? Reprenez chaque étape en différenciant bien la gouvernance formelle, des pratiques informelles.
Où sont les limites de la liberté individuelle ?

7) Qu'est ce qui fonctionne bien selon vous ? Qu'est ce qui crée des tensions ? (flou, inertie, conflits,...) C'est subjectif !