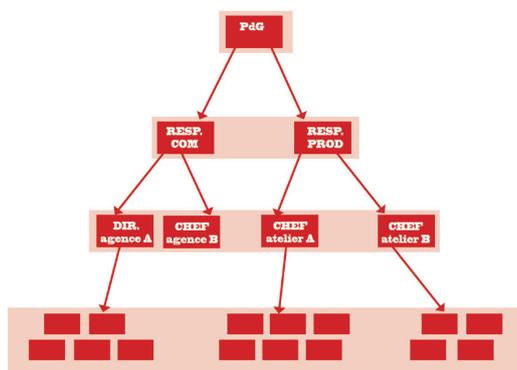


# MODÈLES DE GOUVERNANCE



**MODELE PYRAMIDAL**

Le management pyramidal et technocratique est fondé sur la centralisation des structures.

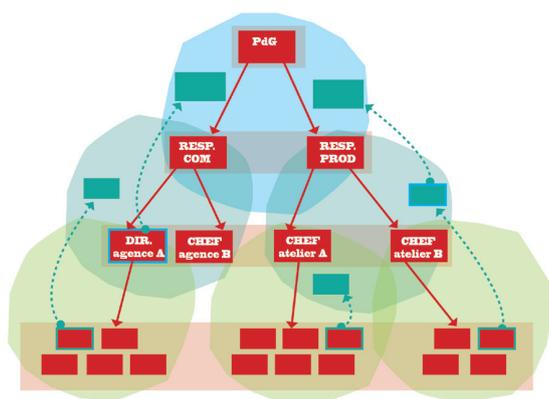
Celle-ci implique une codification poussée des rapports au sein de l'entreprise avec la mise en place d'une hiérarchie rigide et cloisonnée.

Le mode décisionnel, de type top-down, qu'induit ce modèle avait été théorisé par Taylor pour s'appliquer à des entreprises liées à la révolution industrielle... de la fin du XIX siècle! Ce qui amène certains auteurs, tels que Patrick Lemattre, à parler de vision « mécaniste » du management. Un mode de management considéré comme autoritaire, qui présente selon Robert Papin l'inconvénient d'amener certains «subordonnés» à réagir « en adoptant une attitude soumise ou en déformant » les directives des managers.

L'entreprise pyramidale : autopsie d'un modèle

JeanLucRayne

<http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/organisation/221136844/entreprise-pyramidale-autopsie-modele>

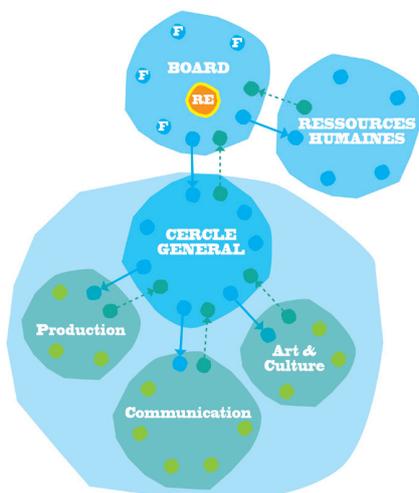


**MODELE SOCIOCRATIE**

La sociocratie est un mode de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille — d'une famille à un pays —, de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser. Son fondement moderne est issu des théories systémiques. L'objectif premier est de développer la co-responsabilisation des acteurs et de mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès de l'organisation.

Née de Gerard Endenburg (nl) (1933-) ingénieur hollandais en électrotechnique qui en 1968, prend la direction de l'entreprise familiale Endenburg Elektrotechniek en remplacement de son père. En 1970, atterré par les conflits permanents au sein du comité d'entreprise, il décide de stopper le développement économique de l'entreprise pour se consacrer à améliorer son organisation. Il invente alors la méthode sociocratique fondée sur le concept «plus aucune objection argumentée d'aucune personne».

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie>



**MODELE HOLACRACY TM**

L'holacratie est un système organisationnel de gouvernance qui permet à une organisation de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto-organisées.

Le système holocratique fut développé en 2001 par Brian Robertson au sein de son entreprise de production de logiciels (Ternary Software) en vue de mettre au point des mécanismes de gouvernance plus agiles.

Le fondement de la théorie holocratique repose sur la raison d'être de toute organisation humaine. L'holacratie distingue donc la raison d'être (superordonnante) des personnes qui vont apporter leurs contributions au travers de leurs compétences, aptitudes et potentiels en vue de satisfaire cette raison d'être. En vue de répondre aux exigences dictées par la raison d'être d'un organisme, celui-ci va se structurer en cercles.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Holacratie>

## ÉTYMOLOGIE ET HISTORIQUE DU TERME «GOVERNANCE»

**-3<sup>ème</sup> Siècle** «Le verbe grec **kubernân**<sup>1</sup>: (piloter un navire ou un char) fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il a donné naissance au verbe latin gubernare, qui revêtait les mêmes significations et qui, par le biais de ses dérivés, dont gubernantia, a lui-même engendré de nombreux termes dans plusieurs langues:

- français: gouverner, gouvernement, gouvernance, etc.
- anglais: govern, government, governance, etc.
- espagnol: gobernar, gobierno, gobernanza, etc.
- portugais: governar, governo, governação, governança, etc.
- italien: governare, governo, governmento, etc.

**13<sup>ème</sup> Siècle** Le terme d'ancien français gouvernance a d'abord été utilisé au XIII<sup>ème</sup> siècle comme équivalent de «gouvernement» (art ou manière de gouverner).

**14<sup>ème</sup> Siècle** C'est au XIV<sup>ème</sup> siècle qu'il est passé dans la langue anglaise, donnant naissance au terme governance (action ou manière de gouverner).

**15<sup>ème</sup> Siècle** À partir de 1478, il fut utilisé pour désigner certains territoires du Nord de la France dotés d'un statut administratif particulier<sup>2</sup>, avant de s'appliquer aussi, dans un contexte purement domestique, à la charge de gouvernante.

Ce terme est ensuite plus ou moins tombés en désuétude, dans certains cas (France, Portugal) parce qu'ils étaient associés à l'Ancien Régime.

**20<sup>ème</sup> Siècle** Le mot anglais governance a été remis à l'honneur dans les années 1990 par des économistes et politologues anglo-saxons et par certaines institutions internationales (ONU, Banque mondiale et FMI, notamment), de nouveau pour désigner «l'art ou la manière de gouverner», mais avec deux préoccupations supplémentaires; d'une part, bien marquer la distinction avec le gouvernement en tant qu'institution; d'autre part, sous un vocable peu usité et donc peu connoté, promouvoir un nouveau mode de gestion des affaires publiques fondé sur la participation de la société civile à tous les niveaux (national, mais aussi local, régional et international).

Cette résurrection du mot governance a entraîné dans son sillage la réapparition du mot français, qui semble s'imposer dans le monde francophone, (...).»

Traduction: Corinne HUYNH-QUAN-SUU  
[http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf)

1. Qui a donné le préfixe «cyber» (cybernétique, etc)

2. Baillages de l'Artois et de la Flandre.

## LES ENJEUX

La gouvernance est un sujet vaste et complexe qui depuis notre point de vue ne trouve pas de solutions miracles dans un modèle spécifique ou des outils.

Nous ne portons donc pas de vérité ou de recette à appliquer mais davantage des bases sur lesquelles chacun-e sera invité-e à réfléchir et à cheminer.

### QU'ENTENDONS-NOUS PAR « GOUVERNANCE » ?

Dans tout projet impliquant plusieurs personnes, la gouvernance est un des éléments clé pour se donner les moyens de réussir ce qui nous a réuni. Construire dans la durée nécessite une attention toute particulière à penser et organiser notre « faire ensemble ».

Bon nombre de merveilleux projets vont au tapis parce que la structuration du fonctionnement interne n'a pas été au centre du projet dès le départ.

Nous avons tendance à nous lancer tête baissée dans l'opérationnel et la réalisation, tout droit vers l'objectif, sans donner de temps, d'énergie et de moyens au chemin qui nous y mènera.

« Le chemin autant que le résultat »

Nous oublions souvent que nos enjeux personnels, nos peurs, notre volonté de contrôle, nos certitudes, notre besoin de sécurité et de reconnaissance, viendront tôt ou tard s'affronter dans l'arène de notre faire ensemble et mettre bien à mal notre projet initial.

Si nous imaginons notre projet comme un grand jeu collectif coopératif, comme dans n'importe quel jeu, pour que ça fonctionne, il faut des règles. Ce sera l'ensemble des règles relationnelles et organisationnelles qui permettront de répondre aux questions que posent tout projet collectif :



## LA CONFIANCE: SOCLE DU FAIRE ENSEMBLE

La gouvernance partagée est d'abord une affaire de confiance : « Lâcher-Tenir »

### ■ Confiance en l'autre

En lâchant ma volonté qu'il ou elle fasse ou agisse comme je le souhaiterais en faisant confiance qu'il ou elle fera au mieux et à sa façon.

### ■ Confiance en la vie

En lâchant mes résistances qui me poussent au contrôle de la situation, pour tendre vers l'acceptation de ce qui est, afin de laisser émerger les solutions collectives.

### ■ Confiance en moi

En restant centré sur mon ressenti et tenir avec calme et détermination quand je sens que je suis dans la justesse. Ne pas lâcher mon JE quand c'est mon intuition qui me donne la direction.

## LA POSTURE INDIVIDUELLE

Au delà des outils, des modèles qui constituent les aspects techniques d'une gouvernance, la posture personnelle que ce type de fonctionnement m'invite à cultiver est une véritable clé pour me permettre de transcender mes conditionnements et de marcher vers ces nouveaux paradigmes que nous sommes en train d'inventer.

Déjouer les parties multiples de moi-même afin que mon ego, dans ses facettes, contrôlant, craintif, peureux voir manipulateur ne puisse prendre le pouvoir sur l'autre et sur le projet.

### 3 questions à se poser avant de déclarer que nous allons bel et bien partager le pouvoir :

Suis-je prêt à renoncer à mon « Je veux » au profit de l'émergence d'une autre vision ?

Suis-je prêt à renoncer à me battre pour aller là où je crois que nous devons aller pour une autre voie qui n'est pas ma préférence ?

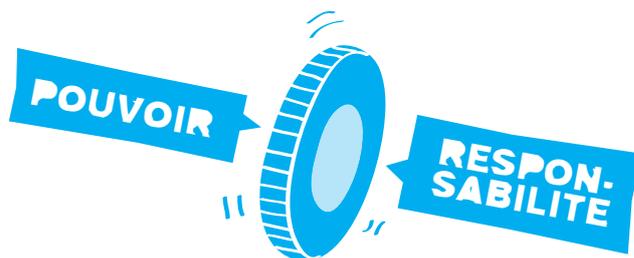
Est-ce que j'œuvre avant tout pour créer mon projet ou pour que ce projet existe et soit pérenne au-delà de moi ?

## POUVOIR ET RESPONSABILITÉ : LES 2 FACES D'UNE MÊME PIÈCE

La gouvernance partagée nous propose d'explorer une autre forme de relation, une relation d'équivalence entre individu, entre les différents cercles de l'organisation, une relation où chacun-e ne s'autorise plus à dominer ou à être dominé.

C'est retrouver notre puissance dans le pouvoir DE, en opposition au pouvoir SUR.

Mais accepter inconditionnellement ce pouvoir, c'est prendre pleinement la responsabilité qui va avec. Ce sont les 2 faces d'une même pièce.



## LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

Pour construire concrètement la gouvernance partagée d'un projet et lui donner le plus de chances d'être pérenne, nous conseillons au groupe de s'équiper de quelques outils et d'espaces pour que chacun-e puisse exercer sa part de pouvoir sur les décisions avec lesquelles il ou elle devra vivre.