

# CONDITIONS D'APPROPRIATION DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE DANS UNE STRUCTURE BUREAUCRATIQUE

**Vincent Grosjean**

chercheur INRS Centre de Lorraine

et **Anne Carbonnel**

maître de Conférences, CEREFIGE,  
Université de Lorraine

---

Des modèles de fonctionnements collectifs qui se veulent innovants sont testés ou mis en place dans différents types d'organisations depuis quelques années. Le terme de « gouvernance partagée » (GP) qui peut les caractériser affiche une volonté commune à tous ces modèles : l'horizontalité dans les prises de décision. L'article présente quatre de ces modèles : la sociocratie, l'holocratie, le modèle opale et la gouvernance cellulaire. Une démarche d'évaluation par interviews semi-structurés d'une formation à la GP a été entreprise auprès d'une entité d'une administration territoriale ; elle montre que les personnes formées sont séduites par des outils de prise de décision et de fonctionnement collectif de la GP, bien qu'elles perçoivent des freins à la démarche. La question du sens, de la mission autour desquels le collectif se structure apparaît centrale.

**Mots-clés : Gouvernance partagée, sociocratie, conduite du changement, entreprise libérée, intelligence collective**

## — INTRODUCTION

Les exigences de plus en plus fortes de réactivité adressées aux organisations ont mis en évidence les inerties liées au modèle hiérarchique traditionnel et ont amené à explorer d'autres voies, plus horizontales et moins centralisées. Une des briques essentielles de ces modèles consiste à attribuer une sphère de responsabilité et d'autonomie non à un individu mais à un collectif, charge à celui-ci de s'auto-organiser : cette auto-organisation s'appuie le plus souvent sur des outils et méthodes dont une part permet d'attribuer des rôles spécifiques à certains membres. En langue anglaise, on utilise pour désigner ces nouvelles formes d'organisations le terme de « self-management » ou d'« organisation basée sur le self-management ». Management libéré, entreprise libérée et gouvernance participative ou partagée sont des termes qu'on entend en France ; nous utiliserons ici ce dernier vocable qui nous semble moins associé à un auteur et une vision que l'usage du mot libéré. Si le symbole des organisations traditionnelles

est la pyramide hiérarchique, les nouvelles formes que nous regroupons sous l'appellation « gouvernance partagée » sont, elles, souvent associées au cercle. Celui-ci, symbolisant une « relation d'équivalence au pouvoir » au sein de collectifs de taille réduite, véhicule l'idée que chacun doit être entendu de la même manière dans le collectif, ce qui n'exclut toutefois pas une délégation de responsabilité et d'autonomie à l'un ou l'autre membre, dès lors que celle-ci est définie et décidée par le groupe. Des valeurs humanistes sont souvent convoquées comme fondement de ces modèles, valeurs proches de celles de la déclaration universelle des droits de l'homme « Tous les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits et en dignité. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité ». Les principes démocratiques de la cité sont, parfois explicitement, invités à investir ces organisations. Toutefois, tous les modèles de gouvernance partagée qu'on rencontre en entreprise ne poussent pas la liberté d'auto-détermination de la même façon. L'autonomie des individus et des collectifs de travail sera dans certains cas cantonnée à la manière de réaliser des objectifs fixés; ailleurs elle conduira à une réelle participation à la construction de ces objectifs et, ailleurs encore, elle amènera à solliciter chacun pour « penser » la mission, la raison d'être de l'organisation, puis son évolution. Si nous préférons parler de gouvernance plutôt que de management, c'est pour souligner que mission et modalités de définition des objectifs globaux font partie du champ qui nous intéresse ici.

Une critique courante (Linhart 2015, 2017; Coutrot 2018) adressée à ces modèles est qu'ils seraient - à l'inverse d'une libération- porteurs d'une forme renouvelée d'asservissement, chacun étant enjoint « à collaborer librement » à des objectifs qui en fait lui sont extérieurs, et, le cas échéant, pour servir l'intérêt de personnes elles aussi extérieures à l'entreprise, typiquement les propriétaires du capital. Loin des finalités humanistes affirmées, les marges de liberté accordées seraient motivées par une volonté de perpétuation de visées productivistes destructrices du social et de l'environnement, sous une forme mieux adaptée que le taylorisme à des contextes instables qui exigent plus de flexibilité et de réactivité dans les modes de travail, en laissant les salariés se débrouiller face aux aléas, en particulier sans autoriser de débat sur les moyens alloués ou les finalités ultimes.

## — 1. VISÉE DE CETTE CONTRIBUTION

Quelques études de cas et certaines synthèses visant à appréhender l'efficacité des modèles ont été récemment publiées et permettent d'avancer vers une vision critique de la gouvernance partagée (Karsenty, 2019; Weil & Dubey, 2020; Wyrzykowska, 2019). Notre travail se situe dans cette optique; il est ciblé sur le contexte particulier d'une administration publique. L'article interrogera les tensions entre injonction structurelle au changement d'un management public qui voudrait prendre quelques distances avec le paradigme bureaucratique traditionnel, et capacités d'appropriation de la gouvernance partagée vue comme une innovation managériale, à tout le moins dans son héritage sociocratique (Carbonnel, De Bony, Marshall, 2019). Nous nous appuyons sur le cas d'une entité d'un département de l'Est de la France qui a choisi d'adopter une forme de gouvernance partagée<sup>1</sup>. Avant cela, nous commencerons par évoquer quatre modalités de gouvernance partagée apparues successivement et présentes en France: la sociocratie (Endenburg, 1981-1998; Romme et Endenburg, 2006), l'holocratie (Robertson 2011), le modèle opale (Laloux, 2016) et la gouvernance cellulaire (Karsenty, 2019; Richard et Christin, 2019). Bien d'autres modèles existent et certains diri-

<sup>1</sup> Le cas d'une structure rattachée à la fonction publique territoriale s'écarte sur certains points d'une entreprise commerciale ou d'une structure de l'économie sociale et solidaire, mais nous ne nous appesantirons pas sur ces spécificités. L'articulation entre les décisionnaires politiques et les fonctionnaires chargés de la mise en œuvre peut pour partie être rapprochée de l'articulation entre un C.A. et le dirigeant, les cadres et salariés.

geants ont développé le leur sur la base de quelques principes exprimés ou non<sup>2</sup>.

L'analyse montre que ces quatre modèles ont tiré des enseignements des travaux de modélisation systémique entrepris notamment à la suite de l'école de Palo Alto, ainsi que des approches en termes de complexité (Morin, 1996) et d'auto-organisation (Prigogine et Nicolis, 1977) et d'émergence (Varela, 1989). Ces filiations sont directement revendiquées par la sociocratie, elles transitent pour l'holocratie et le modèle opale par le biais des réflexions théoriques sur l'organisation de la pensée portée par Ken Wilber (2001) et la théorie intégrale d'une part, de Peter Senge (1991) et des organisations apprenantes, d'autre part. Un des éléments-clés apportés par la systémique est la notion de feed-back (boucle de rétroaction), présente à de très nombreux niveaux dans ces formes d'organisation et dont une des fonctions est d'assurer une certaine stabilité associée à une capacité d'adaptation à un environnement peu stable, les modèles marquent ainsi une évolution par rapport à des modèles causaux plus strictement linéaires.

## — 2. PRÉSENTATION DES MODÈLES

Nous considérons que le modèle sociocratique (Endenburg, 1981, trad. 1998 ; Romme & Endenburg, 2006) est à la source des modèles holocratique, opale et cellulaire qui se sont construits en reprenant ses fondamentaux. La finalité mise en avant par Endenburg est l'auto-organisation aux différents niveaux du système (entreprise), avec pour principale règle l'équivalence entre les membres (légitimant tout apprentissage basé sur le questionnement et la remise en question, exprimés à l'occasion des réunions de « Cercle »). Quatre processus permettent l'actualisation de cette auto-organisation pour chaque entité organisationnelle.

- 1 - Le Cercle : il définit orientations, buts, objectifs, moyens de mise en œuvre et procède à l'évaluation des résultats ; il est composé d'acteurs exerçant des rôles organisationnels en son sein : responsable exécutif (ou « premier lien »), animateur, secrétaire, « deuxième lien ».
- 2 - La décision par consentement : collective, elle intègre réflexions, ressentis et objections des participants, voyant ces dernières comme des richesses pour bonifier la décision.
- 3 - L'élection sans candidat : c'est par son biais que les membres d'une équipe proposent, selon un processus codifié, à l'un d'entre eux d'exercer un rôle organisationnel donné.
- 4 - Le « deuxième lien » ou représentant des membres au sein du cercle « supérieur » : il garantit la participation ascendante de tous les membres, par représentation d'un niveau à un autre, pour assurer le fonctionnement du système dans sa globalité.

En première approche, on peut considérer que l'holocratie a presque intégralement conservé les principes de base de la sociocratie, bien que Robertson (l'auteur) affirme en avoir redécouvert certains avant de prendre connaissance des travaux pourtant bien antérieurs d'Endenburg (Robertson, 2016). Ayant expérimenté puis développé son modèle dans le cadre d'une société informatique, Robertson a été clairement influencé par des modèles organisationnels récents de ce secteur, en particulier *Getting Things Done* (Allen, 2004) et les méthodes Agiles (Fowler & Highsmith, 2001) qui s'appuient sur le manifeste du même nom. Nous soulignerons ici quatre caractéristiques distinctives majeures de l'holocratie. Tout d'abord, on observe que tous les cercles auto-organisés sont enjoints

<sup>2</sup> Le lecteur intéressé trouvera facilement des informations sur les cas de Favi, Buurtzorg, Poult, AES, Zappos, Visa, le groupe Hervé, etc.

à respecter une constitution<sup>3</sup> assez substantielle (d'environ 22 pages). Ensuite, lors des prises de décision par consentement, alors que la sociocratie va aider le membre qui ressent un désaccord à l'exprimer quelle qu'en soit l'origine, l'holocratie demande à ce que seules soient exprimées des objections liées aux rôles (ce qui exclut des vécus plus personnels) et contraint les possibilités d'argumenter. Troisièmement, l'holocratie prévoit des protocoles distincts pour les réunions et les décisions selon qu'elles visent à faire évoluer l'architecture de l'entreprise (matérialisée par les cercles et leurs liens fonctionnels) ou qu'elles revêtent un caractère plus opérationnel. Enfin la notion de tension<sup>4</sup>, limitée toutefois aux tensions liées aux rôles, y est présentée comme centrale, à la base de toute prise de décision collective. Selon ses promoteurs, l'entreprise ainsi gouvernée deviendrait une structure potentiellement extrêmement souple (« agile »), apte à s'adapter structurellement à des évolutions du contexte, dès lors que ces évolutions font apparaître des tensions perçues par les membres de l'organisation, qualifiées de « tensions de gouvernance » par l'auteur. Du point de vue des conditions de travail, il est intéressant de noter que le modèle holocratique annonce offrir un cadre définissant plusieurs catégories de tensions « légitimes », que chacun est invité à soumettre au cercle dans des réunions spécifiques, la prise de décision collective ayant pour objectif explicite de les traiter, de les résoudre, soit en faisant évoluer les processus de travail, soit en modifiant la structure.

Le modèle de Laloux ne prend pas pour focus principal une architecture précise et une déclinaison aussi formalisée d'un processus de prise de décision. Laloux s'est appuyé pour proposer le modèle de l'organisation opale, d'une part, sur une théorie générale des évolutions de la conscience (Wilber, 2001), dont il considère qu'elles se reflètent dans des évolutions concomitantes des modes d'organisation, d'autre part, sur des observations d'entreprises innovantes sur le plan de leurs modes de fonctionnement, dont il a considéré qu'elles étaient en phase avec ces évolutions de la conscience. Le modèle opale est dès lors l'abstraction produite par Laloux, tirée à la fois de ce qu'il a constaté dans ces entreprises et de ce que cette théorie laisse attendre. Pour lui, le modèle émergent se situe dans l'échelle de complexification des modes d'organisation « deux niveaux plus haut » que la plupart des organisations modernes que nous connaissons actuellement. Les entreprises opales, au nombre desquelles Laloux intègre (étonnamment<sup>5</sup>) l'holocratie, sont caractérisées par trois particularités : l'ancrage sur une raison d'être évolutive, l'auto-gouvernance et la prise en compte de la personne dans sa globalité, qu'on peut assimiler au droit, au devoir ou à l'incitation à « être authentique » dans ses relations professionnelles (wholeness). Laloux fait mention de structures articulant des cercles, mais principalement lorsqu'il parle de l'holocratie. Il évoque d'autres modes de prise de décision que la décision par consentement, notamment l'advice process<sup>6</sup> qui a en fait été développé par Dennis Bakke, un dirigeant d'entreprise (Bakke, 2013 ; Pirson, 2017).

Enfin, le modèle de la gouvernance cellulaire a été proposé très récemment par Jean-Luc Christin (Richard & Christin, 2019). Il cherche à dépasser deux limites de l'holocratie qui touchent d'une part à la légitimation d'un travail visant à réduire des tensions relationnelles et d'autre part à la sollicitation de chacun pour participer à la définition de la raison d'être de l'entreprise, vue comme articulée aux raisons d'être individuelles qui, pour le fondateur, habitent tout être humain. Le modèle préconise

<sup>3</sup> La constitution « holocratie » s'imposant à tous, limite la liberté d'organisation des individus et des cercles, l'autre contrainte structurante étant la raison d'être.

<sup>4</sup> Définie comme « la perception d'un écart entre comment nous souhaiterions que les choses soient et comment elles sont ».

<sup>5</sup> C'est étonnant à nos yeux parce que l'holocratie est un modèle qui n'accorde voix au chapitre qu'aux tensions liées aux rôles pris en charge par les personnes, alors que Laloux prône l'authenticité et considère préférable de venir dans l'entreprise avec toutes les composantes de la personnalité, i.e. pas seulement la part rationnelle.

<sup>6</sup> Qu'on pourrait traduire par « processus de consultation », consistant à donner le pouvoir à chacun de prendre une décision, sous réserve d'avoir préalablement consulté toutes les personnes qui seront impactées par cette décision.

la structuration d'espaces et de moments pour gérer ces deux finalités. On arrive à une structuration autour de trois espaces : l'espace « contrats » où se détermine ce qui doit être fait et comment, l'espace « relations » pour la régulation relationnelle et la construction du collectif, l'espace « sens » avec les questions de raison d'être. On peut considérer qu'il cherche à renouer avec l'objectif humaniste d'Endenburg, puisqu'il donne droit d'expression à des tensions relationnelles et non liées au rôle, en reprenant l'idée de consacrer des temps et des lieux spécifiques pour des tensions de nature différente.

La valeur ajoutée pour le gestionnaire des modèles holacratique, opale et cellulaire, par rapport au modèle sociocratique, a été questionnée : l'auto-organisation, comme les interrogations sur la raison d'être que le modèle opale revendique, apparaissent constitutives de la sociocratie, au même titre que les tensions organisationnelles ou relationnelles mises en exergue dans les modèles opale et cellulaire, qui sont dénommées « problèmes » impactant le fonctionnement organisationnel et portées à l'ordre du jour des cercles de prises de décision sociocratique (Tavernier, 2020).

De tous ces modèles se dégagent deux fondamentaux communs, déjà présents et parfaitement développés par la méthode sociocratique : le cercle et la décision par consentement (Marshall, Carbonnel, 2018).

- Premièrement, le cercle, qui matérialise une volonté d'équivalence de chacun de ses membres. Il se caractérise à minima par une vision, une mission et un but spécifiques<sup>7</sup>, ainsi qu'un fonctionnement semi-autonome mis en œuvre pour atteindre les objectifs, selon des moyens et processus de gestion qu'il lui appartient de définir et d'évaluer au regard des résultats obtenus.
- Deuxièmement, les prises de décision par consentement ; ce processus matérialise l'équivalence entre les membres d'un cercle dans la mesure où, quel que soit le rôle exercé par un membre dans un cercle, chacun est autant légitime pour contribuer à la décision ; le consentement est atteint lorsqu'il n'y a plus d'objection argumentée à la proposition faisant objet de la décision.

Ces deux fondamentaux ont été au cœur de la formation évaluée dans la suite de cet article. Dans la forme que nous avons implémentée lors de la formation, dans la droite ligne de notre lecture des apports spécifiques de la sociocratie, un temps conséquent a été consacré à travailler la question de la mission, de la vision et des objectifs susceptibles de fédérer le collectif.

### — 3. ÉVALUATION D'UNE FORMATION À LA GOUVERNANCE PARTAGÉE CHEZ DES FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX

#### 3.1 Contexte

Entre juillet 2018 et janvier 2020, la Direction d'un service d'un Conseil départemental de l'Est de la France s'est intéressée au paradigme de la gouvernance partagée. Suite à une réorganisation interne, en lieu et place d'une seule personne, une direction collégiale a été mise en place, confiée à 9 directrices territoriales et directrices territoriales adjointes (DT-DTA). Chaque directrice ou binôme directrice-directrice adjoint anime sur son territoire l'action sociale et solidarité du Conseil départemental. Dans l'univers très structuré hiérarchiquement des administrations territoriales, l'adoption d'un fonctionnement basé sur la gouvernance partagée constituait une innovation d'importance, appelée à être particulièrement scrutée par l'administration du Conseil départemental.

<sup>7</sup> À noter que l'holocratie considère que les cercles secondaires sont structurés autour de buts strictement issus de leur affiliation à un cercle plus central.

L'analyse de la demande<sup>8</sup> formulée par les membres de la Direction de cette administration territoriale, a fait ressortir les besoins suivants: a) au sein du service: renforcer la capacité à travailler ensemble; clarifier les pratiques communes (d'une part) et spécifiques des différents territoires (d'autre part) b) entre ce service et les autres services: renforcer la compréhension du fonctionnement d'une Direction multipartite et de l'interlocuteur référent; c) entre ce Service et ses territoires d'intervention: prendre en compte la spécificité de chaque territoire tout en garantissant une homogénéité globale des services rendus. Des tensions se manifestent questionnant la capacité à travailler ensemble de ces cinq Directions Territoriales, soulignant l'influence des réseaux de proximité par rapport au siège du pouvoir administratif et politique de l'institution, ainsi que celle d'injonctions pouvant être perçues comme contradictoires: uniformiser par souci d'équité, tout en contextualisant les pratiques sur les territoires respectifs. Un besoin d'ajustement mutuel pour réguler ces tensions internes se faisait jour.

Confrontée aux limites des modalités habituelles de décision dans ce nouveau contexte organisationnel, une formation-action à la gouvernance partagée a été décidée pour ce collectif; elle a eu lieu entre septembre 2019 et janvier 2020.

La formation de six jours est une adaptation d'une formation longue en intelligence relationnelle organisationnelle et collective de l'Université de Lorraine<sup>9</sup>. Trois formateurs (dont les deux auteurs de cet article) sont intervenus pour faciliter la compréhension et l'expérimentation de la Gouvernance Partagée, de méthodes de communication authentique et bienveillante (adaptées du processus de communication non violente de Rosenberg, 1999), et d'outils d'intelligence collective tels que par exemple les « Chapeaux de Bono » (De Bono, 2017). Dans ce contexte particulier, l'objectif général est de contribuer aux changements sur les trois axes de l'intelligence organisationnelle, collective et relationnelle, au sein du réseau des Directions Territoriales concernées. Plus spécifiquement les sous-objectifs étaient de favoriser la construction d'une représentation partagée des besoins de changements à partir d'un diagnostic co-construit; renforcer la cohérence organisationnelle des visions, missions, buts, objectifs et moyens pour les atteindre et les évaluer; identifier le degré de satisfaction des besoins individuels; développer la capacité à utiliser les émotions dans la relation interpersonnelle; développer la capacité à offrir de l'écoute empathique et à faire des choix face à des situations difficiles pour favoriser la posture coopérative et renforcer les complémentarités au sein de l'équipe.

### 3.2 Méthode d'évaluation

En juin et juillet 2020, nous avons conduit une évaluation qualitative des effets de cette formation et cherché à savoir en quoi elle avait fait évoluer ou non le fonctionnement collectif de ces 9 personnes vers une gouvernance partagée plus satisfaisante. Nous avons donc contacté les DT-DTA pour des entretiens; la trame thématique des entretiens a été construite en s'appuyant sur la liste des conditions favorables à l'implémentation de la gouvernance partagée (Rüther, 2019; Höglund, 2015). Nous les considérons ici comme des critères d'évaluation des acquis de la formation.

En les limitant à ce qui demeure d'application dans une organisation sans visée commerciale et à une investigation sur un changement à relativement court terme, seuls cinq des huit critères demeurent pertinents:

<sup>8</sup> Réalisée au travers d'un entretien en profondeur avec une des directrices, d'un entretien avec trois interlocutrices (directrice et directrices adjointes) et d'une demi-journée avec 7 des 9 membres du collectif.

<sup>9</sup> <https://formations.univ-lorraine.fr/fr/ressources-humaines/2878-inroc-intelligence-relationnelle-organisationnelle-collective.html>

- la transparence des informations (notamment financières et économiques) ;
- le rapport à la raison d'être de l'organisation et son actualisation, la possibilité de sa mise en cause par les parties ;
- le mode de consentement/participation aux décisions opérationnelles, aux choix politiques et à l'attribution des responsabilités/rôles ;
- la structuration de mécanismes de feed-back structurels (entre composantes de l'organisation, au sein des composantes, vis-à-vis de personnes extérieures concernées) ;
- la capacité d'embrasser différents paradoxes (Gilbert, Raulet-Croset, & Teglborg, 2019), parmi lesquels on peut citer : la nécessité de tenir compte de chacun (ses avis, ses besoins spécifiques, la spécificité de ce qu'il vit...) et celle de garder une efficacité dans la prise de décision ; la structuration dans les prises de parole (tour) versus la prise en compte de l'importance de la spontanéité dans les échanges.

Le matériau collecté consiste en 6 entretiens<sup>10</sup> enregistrés d'une durée moyenne de 67 minutes. Les données retranscrites ont été traitées dans une méta-matrice puis une matrice ordonnée (Miles, Huberman, 2015) ce qui a permis de dégager 13 thèmes distincts abordés par les DT-DTA. Parmi ces 13 thèmes, nous avons considéré que 7 renvoient principalement à la gouvernance partagée, alors que 6 autres renvoient davantage à la dimension relationnelle et à la pratique de la communication authentique et bienveillante. En octobre 2020, un retour collectif d'une demi-journée a été organisé sur la base des résultats liés à la Gouvernance ; les thèmes relationnels feront l'objet d'un traitement spécifique ultérieur que le contexte sanitaire nous a contraint à reporter. 8 participantes à la formation initiale ont alors été sollicitées pour attribuer deux scores à chacun des 7 thèmes en lien avec la gouvernance partagée ; le premier score renvoie au bilan de la formation, le second au besoin d'approfondissement. Nous les avons notés SC-Bil et SC-Appro respectivement. Un score élevé en SC-Bil renvoie à un fort consensus sur le fait que la formation dispensée a permis un progrès important dans la montée en compétence sur ce thème pour le collectif, un score élevé en SC-Appro renvoie à un fort consensus sur la nécessité pour le collectif d'approfondir le thème, le cas échéant par une formation complémentaire. Pour chaque type de réponse à un thème donné des entretiens, le verbatim l'illustrant est suivi du nombre de réponses correspondant parmi les 6 recueillies.

### 3.3 Principaux résultats des acquis de la formation à la gouvernance partagée

Après la formation, certains éléments de base communs aux différents modes de gouvernance partagée apparaissent mis en œuvre : la systématisation des tours de parole, y compris dans les réunions qui ont eu lieu en visioconférence dans le contexte de crise sanitaire ; la mobilisation d'outils tels que les tours de parole à l'ouverture et la fermeture des réunions ; une personne va jusqu'à se faire le relai de la méthode de décision par consentement dans des cercles non sensibilisés, i.e. au-delà du collectif des participantes à la formation.

Nous avons catégorisé les thèmes en 4 catégories en fonction de leurs scores (cf. figure 1) :

**CAT1** Thèmes considérés comme importants dans les acquis et pour lesquels les DT-DTA souhaitent un approfondissement (les deux scores sont hauts)

**CAT2** Thèmes moins importants dans la formation mais nécessitant d'être approfondis (SC-Bil bas, SC-Appro haut)

**CAT3** Thèmes importants dans la formation et jugés comme nécessitant peu d'approfondissement (SC-Bil haut, SC-Appro bas)

**CAT4** Thèmes considérés comme peu importants dans la formation et ne nécessitant pas d'approfondissement (les deux scores sont bas)

<sup>10</sup> Une des participantes avait quitté la structure au moment de l'enquête, six des huit restantes ont pu y participer.

Niveau de consensus sur l'importance pour le collectif de continuer à approfondir la compétence / le thème



**Figure 1** Catégorisation des réponses à l'évaluation, en fonction de l'évaluation des apports et de l'importance des thèmes/compétences abordés.

Nous avons en outre mis des titres aux catégories. Pour avoir une idée de ce sur quoi le collectif estime important de progresser, il faut s'intéresser aux catégories CAT1 et CAT2, hautes sur l'axe vertical. Pour avoir une idée des apports de la formation jugés les plus significatifs, il faut s'intéresser aux catégories CAT1 et CAT3.

### 3.3.1 CAT1 L'apprentissage de l'ajustement mutuel pour faire dialoguer des représentations différentes

Des visions divergentes au niveau des territoires ont été observées, elles conduisent toutefois à la légitimité des orientations et l'affirmation d'une identité commune (SC-Bil=14, SC-Appro= 18). C'est à la fois considéré comme un acquis notable de la formation (score SC-Bil élevé) et comme un point nécessitant un approfondissement (Score SC-Appro le plus élevé). Face à la « difficulté à définir une vision commune » compte tenu des spécificités des territoires (1/6), « l'adaptation territoriale » apparaît favorisée par la gouvernance partagée (1/6) ; cette dernière renforce « l'identité du groupe » (1/6) et permet « une mission bien incarnée sur le territoire » (1/6) ; le fait d'avoir travaillé collectivement lors de la formation pour définir en commun vision, mission et raison d'être « conforte et appuie les orientations prises » (1/6) ; au niveau individuel, la gouvernance partagée « remue au niveau des valeurs » permettant de mieux affirmer « pourquoi je fais ce métier » (1/6), ce qui contribue à renforcer une identité professionnelle commune au sein de cette équipe de professionnelles.

Par ailleurs, des prises de décision efficaces s'observent, quand elles dépassent les freins individuels, organisationnels et culturels (SC-Bil=16, SC-Appro= 16). A l'unanimité, les participantes considèrent que la décision par consentement « est une bonne chose » dans la mesure où elle « porte ses fruits » ; l'efficacité est appréciée : « il y a une vraie richesse car on prend en compte la parole des uns et des autres » (3/6), et « cela nous permet de nous mettre d'accord » (3/6). Toutefois, des disparités organisationnelles semblent pouvoir jouer : « c'est plus facile dans des petites structures souples » (1/6) ; de même les caractéristiques personnelles apparaissent discriminantes : « il y a le poids des caractères (2/6), de l'aisance orale (3/6) et de la perception du temps nécessaire à la mobilisation de ces méthodes : « parfois cela est vu comme consommateur de temps » tandis qu'à l'inverse, une autre participante/personne estime que « ça nous a permis de nous mettre d'accord sans passer des heures à discuter du détail ».

### 3.3.2 CAT2 La perception de ces méthodes depuis l'extérieur et la question du soutien politique

Une volonté de changement organisationnel a été constatée ; elle réclame toutefois un réel soutien politique (SC-Bil=5, SC-Appro= 17). Si ce thème apparaît moins central dans le fonctionnement

opérationnel du service, les participantes sont toutefois en demande d'approfondissement fort sur ce plan. « Des choses, et des outils sont à mettre en place » avec les équipes (2/6), « régulièrement la volonté d'être efficaces » conduit à questionner l'organisation des réunions », qui a du mal à se démarquer des fonctionnements spontanés plus traditionnels (1/6). Au-delà, le fait « qu'on a écouté nos avis, mais de là à dire que cela va impacter la décision... » (3/6) conduit à mettre en évidence que les changements attendus « dépendent de l'ouverture d'esprit et de la compréhension de ces méthodes » mais aussi « d'une vraie volonté politique » (4/6) ; faute de quoi, une personne a quitté ses fonctions, sans doute pour partie « pour aller vers des endroits où il est plus facile de faire changer les choses » (1/6).

Par ailleurs, les conditions de durabilité de ces changements nécessitent un portage institutionnel et politique, organisationnel (SC-Bil=6, SC-Appro= 15). Pour soutenir les acquis, les participantes soulignent l'importance d'« un portage institutionnel et même politique » (2/6) et le besoin d'une ressource interne experte pour soutenir et encourager les pratiques dans le temps « il nous faut quelqu'un qui maîtrise vraiment » (1/6) ; autant de conditions qui leur apparaissent pouvoir générer un impact durable sur la culture interne de l'équipe dans la mesure où « il y a une culture à changer » (1/6). Peut-être ajouter le fait qu'un changement culturel sur une branche du système ne suffit pas et qu'il faudrait former ou sensibiliser une proportion plus large des cadres de l'administration à ces pratiques alternatives.

### 3.3.3 CAT3 L'appropriation d'outils et méthodes de management inspirants, un collectif soudé par le travail en commun

Des outils et méthodes de management et de fonctionnement collectif sont perçus comme inspirants (SC-Bil=12, SC-Appro= 8). Les acquis des participantes sont importants dans cette catégorie et ne nécessitent pas d'approfondissement à leur sens. La formation est perçue comme « inspirante » (1/6) notamment dans la « découverte d'outils » (4/6) : outils pour « construire d'autres méthodes de management » (1/6) ou encore pour animer différemment les groupes (1/6) ; par ailleurs, « les choses ont bougé pendant la formation entre les membres » (1/6) ; l'équipe a ainsi « commencé à mettre en place des choses » (2/6), « pour mieux s'accorder » (3/6) et construire ensemble (1/6).

Les points les plus appréciés : recentrage, autonomie, cohérence, légitimité, convivialité, équivalence, efficacité (SC-Bil=17, SC-Appro= 1). Un apprentissage significatif et satisfaisant apparaît dans cette catégorie, renforçant l'efficacité, le sens et le plaisir dans l'activité. « La décision par consentement permet de remettre le sujet [ i.e. la raison d'être commune au groupe ] au cœur » (1/6) ; « Cette gouvernance ça donne de l'autonomie, de la cohérence » (1/6) ; avec l'élection sans candidat « la personne qui est élue est légitime car elle a été choisie par le groupe » (1/6). Par ailleurs, la convivialité de ces méthodes est pointée « j'ai vu la capacité à se réjouir ensemble » (3/6) comme la satisfaction face à l'efficacité des résultats « on a construit des choses concrètes ensemble et rapidement » (1/6). Une personne constate : « Je me suis découverte en prenant la parole » tandis qu'une autre souligne que « Le cercle c'est bien car on est à égalité de parole » (1/6).

### 3.3.4 CAT4 Délégation, évaluation : des appropriations modestes dans le contexte de la crise sanitaire de mars 2020

La délégation, comme l'évaluation apparaissent modestes du fait de freins conjoncturels mais également personnels (SC-Bil=5, SC-Appro= 3). Pour la délégation, l'impact de la formation apparaît peu notable, du fait que « cela marchait déjà avant » (1/6), ou encore car « c'est trop tôt [pour l'évaluer], on

n'a pas vraiment eu le temps » (3/6) ou encore du fait des disparités individuelles et territoriales « Chacun parle (...) au nom de qui on est, de notre histoire et de notre territoire » (1/6). Il apparaît également prématuré d'apprécier la capacité à mettre en œuvre des processus systématisés d'évaluation « car avec le contexte sanitaire on a été freinés » (1/6) mais aussi car « j'ai dit qu'on pouvait être fier de ce qu'on avait fait (...) par contre, demander aux autres si ce que j'avais fait convenait ou pas (...) je me sens pas de le faire. Peut-être cela [i.e. la réponse] ne serait pas sincère. » (1/6). Ainsi la capacité à faire des retours sur le travail collectif apparaît beaucoup plus aisée que celle à faire des retours personnels par crainte de biais déclaratifs [pour ne pas froisser, on préfère faire un feed-back strictement positif].

### 3.3.5 Thèmes relationnels

L'analyse met en évidence cinq thèmes relationnels. En substance, les participantes voient d'un côté des freins d'ordre relationnel à la mise en place d'un fonctionnement collectif efficace, de l'autre elles soulignent que la formation a permis de travailler l'écoute réciproque et l'expression de tous. Reporté en raison des conditions sanitaires, le travail de restitution et de questionnement collectif sur les acquis de la formation sur ces thèmes sera conduit ultérieurement.

## — DISCUSSION CONCLUSIVE

Au terme de cette étude sur l'appropriation des acquis d'une formation relativement courte à la gouvernance partagée, les tendances suivantes se dégagent. Les résultats regroupés dans la catégorie 1 montrent que le travail sur raison d'être et missions d'une équipe donne un cadre permettant l'appropriation des outils de décision par consentement au sein des réunions de cercle : « cela permet d'opérer ensemble efficacement, en particulier dans les décisions ». Les participantes voient cela comme un apport central tout en exprimant un besoin d'approfondissement. Ceci montre que la question du « pourquoi on est ensemble » est aussi importante que celle du « comment on décide ensemble » dans le respect des spécificités liées aux personnes et aux territoires où elles opèrent. C'est donc bien un élément central sur lequel le travail doit être prolongé.

Les résultats de la catégorie 2 permettent de souligner l'importance de se situer dans un environnement « porteur », c'est-à-dire de bénéficier d'un contexte politique et d'une direction qui soutient et comprend l'intérêt de la gouvernance partagée. Dans le cadre de la demande formulée par la structure, les formateurs n'avaient aucune légitimité à travailler cette question, qui nécessite en outre des interactions avec des acteurs non présents lors des formations. Selon notre conception de la progression vers un fonctionnement autonome, agir sur ce plan peut bien sûr être accompagné, mais ressort assez largement de l'auto-organisation du collectif, de son auto-saisine des problèmes qui génèrent des tensions afin de les réduire. Les participantes sont conscientes qu'un changement culturel sur une branche du système amène des difficultés dans les interactions avec les autres composantes. Ceci souligne tout l'intérêt d'une sensibilisation d'une large proportion des cadres de l'administration pour qu'ils puissent interagir de façon constructive avec un collectif inscrit dans un mode de fonctionnement différent.

Les résultats inclus dans la catégorie 3 montrent que la formation a su apporter des compétences qui se situent notamment sur la mécanique de la gouvernance participative, des outils assez simples comme la systématisation des tours de parole, les tours d'inclusion et de clôture font visiblement partie à présent du répertoire mobilisable par les membres du collectif. Cette catégorie montre aussi qu'une formation « impliquante » et active est appréciée parce qu'elle soude le collectif.

Si les changements organisationnels sont amorcés et contribuent à faciliter le dialogue interne au groupe, des résistances à ces changements sont attribuées à des "habitudes relationnelles" perçues comme s'étant "cristallisées au fil des années" et assimilées soit à des traits de personnalité, soit à des postures prises au sein du groupe.

Alors même que la grille d'évaluation mobilisée ne la mentionnait pas, cette dimension relationnelle est mise en avant par les participantes. Par conséquent, introduire dans la liste des critères la qualité relationnelle nous apparaît pertinent. Si elle n'a pas été mentionnée par Rùther, c'est peut-être lié au fait que sa liste de critères est issue d'échanges avec des entreprises privées (néerlandaises et américaines) inscrites dans la démarche depuis un certain temps et qu'un certain nombre de cadres auxquels la gouvernance partagée ne convenait pas avaient déjà quitté ces structures<sup>11</sup>. Dans une administration publique qui n'a pas adopté largement la gouvernance partagée -, cet effet d'ajustement réciproque entre les attentes de la structure et celles des personnes n'opère pas. Dans des structures territoriales, avec des emplois stables, il faut s'attendre à ce que demeure une tension entre une volonté d'aller vers un modèle plus ouvert tel que celui de la gouvernance partagée et un souci de conserver les acquis et la sécurité associés au modèle bureaucratique et à ses variantes modernes.

Plus largement, la confrontation entre l'habitus de personnes socialement structurées par la culture française et l'implémentation de la méthode sociocratique peut générer des résistances culturelles (Carbonnel, De Bony, Marshall, op.cit) ; aussi l'appropriation des acquis d'une formation innovante réclame-t-elle, à notre sens, d'une part le soutien managérial et d'autre part, une réelle volonté politique de changement. Au-delà de ce contexte, il pourrait être pertinent de confronter nos résultats à d'autres environnements pour élargir l'état des connaissances sur un sujet encore peu exploré dans la littérature et qui touche un point crucial des relations managériales : le rapport au pouvoir et son partage, notamment dans la définition de la mission d'un collectif donné. Par ailleurs, en période de fort chamboulement (tel que la crise sanitaire), on peut se demander si la gouvernance partagée sera plus résiliente et plus flexible pour traverser un contexte qui demande de multiples ajustements. L'avenir nous le dira.

## — BIBLIOGRAPHIE

- Allen, D. (2004), *Ready for anything : 52 productivity principles for getting things done*. Ed. Penguin. 192 p.
- Bakke, D. (2013), *The decision maker*. P. Press Ed. 224 p.
- Carbonnel A., De Bony J., Marshall T. (2019), « Sociocratic decision circles and their contribution to renewal of management. An interdisciplinary approach in a French cultural context », in *European Academy of Management*, Lisbonne.
- Coutrot, T. (2018), *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Ed. Le Seuil, Paris, 245 p.
- De Bono E. (2017), *Les six chapeaux de la réflexion*, Eyrolles, Paris, 206 p.
- Endenburg G. (1998), *Sociocracy - The organization of decision-making*, Eburon, 264 p.
- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001), « The agile manifesto », in *Software Development*, 9(8), p. 28-35.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A. C. (2019), « Autonomie et contrôle dans l'entreprise libérée : des effets paradoxaux », in L. Karsenty (Ed.), *Libérer l'entreprise, cela marche ?*, Toulouse : Octares Edition, p. 191-220.
- Höglund, J. (2015), « Sociocracy. A method for self governance », *Leanpub*.

<sup>11</sup> De nombreuses publications sur la gouvernance partagée font mention du départ d'une proportion significative de cadres intermédiaires qui ne trouvent pas leur place dans le nouveau mode de fonctionnement.

- Karsenty, L. (Ed.) (2019), *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, Toulouse: Octares. 291 p.
- Linhart, D. (2015). « Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades », in *Connexions*, 1(1), p. 49-60. <https://doi.org/10.3917/cnx.103.0049>
- Linhart, D. (2017), « Imaginer un salariat sans subordination », in *Le Monde Diplomatique*, Juillet, p. 20-21.
- Marshall T., Carbonnel A. (2018), « De l'initiative citoyenne à l'entrepreneuriat solidaire : quelle appropriation de la gouvernance par cercles sociocratiques ? », in *6<sup>èmes</sup> Rencontres GESS (Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires)*, IAE- Université de Paris 1, Panthéon Sorbonne.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015), *Analyse de données qualitatives*. Ed. De Boeck.
- Pirson, M. (2017), « Developing Humanistic Management Practice », in *Humanistic Management Association, Research Paper Series Forthcoming*.
- Prigogine, I. & Nicolis, G. (1977), *Self-organization in nonequilibrium systems*, Wiley, New York.
- Richard, D., & Christin, J. L. (2019), « Les effets réels d'un système holocratique et de nouvelles perspectives », in L. Karsenty (Ed.), *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 291 sq.). Paris : Octares.
- Robertson, B. J. (2016), *La révolution Holacracy. Le système de management des entreprises performantes*, Ed. Alisio. 256 p.
- Romme A. G. L. & Endenburg G. (2006), « Construction principles and design rules in the case of circular design », in *Organization Science*, 17, p. 287-297.
- Rosenberg M. (1999), *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) : Initiation à la communication non violente*, La Découverte, Paris, 240 p.
- Rütther, C. (2019), « Soziokratie, S3, Holokratie, Frederic Laloux », Reinventing Organizations, und New Work. Germany. Accessible sur : <https://www.soziokratie.org>.
- Senge, P.M. (1991), *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, First Paris, 466 p.
- Tavernier P. (2020), « Gouvernance partagée » et Sociocratie, Centre français de sociocratie, [<http://www.sociocratie-france.fr/2020/11/gouvernance-partagee-et-sociocratie.html>]
- Varela, F. (1989), *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*, Paris, Seuil.
- Weil, T., & Dubey, A.-S. (2020), *Au-delà de l'entreprise libérée, Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, Paris : Presse des Mines.
- Wilber, K. (2001), *Sex, ecology, spirituality: The spirit of evolution*, Shambhala Publications. Boulder USA, 851 p.
- Wyrzykowska, B. (2019), « Teal Organizations : Literature Review and Future Research Directions », in *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe, 27(4), p 124-141.