

Quelques éléments structurants et questionnements sur les gouvernances collectives de collectif

Auteur : **Bruno LASNIER** :

Responsable de terrain chez Médecins Sans Frontières de 1994 à 2002 puis Directeur de l'Agence Provençale pour une Économie Alternative et Solidaire, de janvier 2003 à décembre 2014, aujourd'hui Coordinateur National du MES. Titulaire d'un Master2 Administration Économique et Sociale : Parcours Développement Local et Économie Solidaire à l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, j'interviens comme formateur auprès de différents organismes, comme le CNAM Paris, sur des thématiques de l'ESS : Utilité sociale, financement des structures de l'ESS, méthodes coopératives et outils collaboratifs. Au fil de mon parcours, mon expérience de la gouvernance collective s'est construite à travers ma participation à divers collectifs qui souhaitaient s'inscrire dans une gouvernance partagée entre les différentes parties prenantes du projet, dont notamment l'APEAS, le Collectif pour la Transition Citoyenne (collectif de réseaux, mouvements sociaux et coopératives agissant pour une transition citoyenne), le Transiscope, projet coopératif de la création d'un commun numérique autour des initiatives citoyennes de la transition écologique et solidaire, enfin à travers mon implication dans la gouvernance de nombreuses structures de l'ESS. Au delà de la volonté de ces collectifs de vouloir mettre en place une gouvernance qui soit la plus partagée et la plus démocratique possible, les moyens et solutions mis en acte pour construire cette gouvernance. sont tout.e.s singulière.s et très hétérogènes, mais j'ai pu en ressortir quelques éléments structurants et points de vigilances.

Introduction : organisation des parties prenantes dans un projet collectif

La nature collective et la finalité d'utilité sociale/sociétale des initiatives s'inscrivant dans l'ESS ou la transition impliquent de prendre en compte les parties prenantes et d'avoir une réflexion sur les modes d'organisation. Si, bien souvent la participation se construit en marchant, dans le faire ensemble, en réponse aux préoccupations et aux problématiques que pose le projet ; les organisations de l'ESS inscrivent dans leurs principes la gouvernance démocratique qui consiste à associer toutes les parties prenantes aux réflexions, orientations et décisions. Organiser la participation de l'ensemble des parties prenantes est donc pour ces organisations une nécessité qui répond à plusieurs impératifs :

- ➔ Cela permet de répondre à un besoin en tenant compte des enjeux particuliers de l'ensemble des parties concernées et de construire leur participation à l'élaboration d'une solution collective (motivations, attentes, objectifs, activités, rôles et place de chacun) ;
- ➔ Cela permet de construire et de faire vivre une vision partagée du projet, préalable nécessaire à une logique de coopération ;
- ➔ Cela permet une construction participative du projet de sa création à sa pérennisation et d'organiser une gouvernance démocratique.

L'écoute, la confiance, le respect des identités, le partage des responsabilités, l'esprit de coopération sont les bases nécessaires à la construction de la dynamique collective. **Cette dynamique nécessite de prendre du temps, mais elle constitue le socle d'un collectif légitime et opérationnel.**

Mettre en place une dynamique collective au sein d'une organisation : quelques principes ou pratiques structurantes

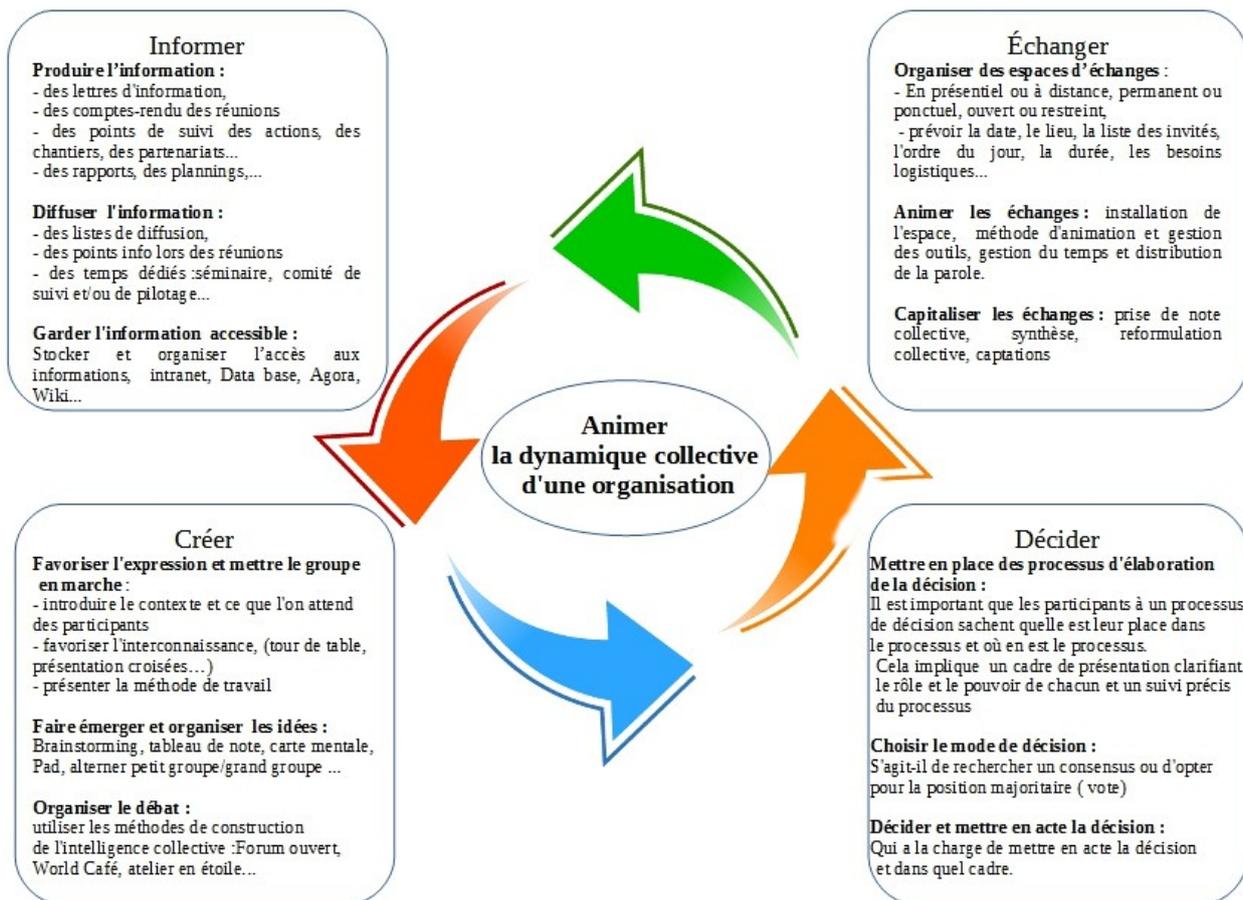
1 Partager les informations : Agir collectivement suppose un partage de l'information entre parties prenantes. Faire circuler l'information demande du temps et des outils qui permettent le partage. Pour que l'information soit construite de manière collaborative et participative, l'ensemble des parties prenantes doit se sentir concerné ; l'utilisation des outils d'information doit donc être adaptée, c'est-à-dire accessible et facile à utiliser.

2 Créer les espaces de la réflexion collective : Cela nécessite ensuite que des espaces soient organisés pour permettre la réflexion collective : en présentiel (réunion, séminaire, assemblée générale, événement), mais également à distance ou entre les réunions, de nombreux outils numériques ont été développés ces dernières années pour faciliter le travail collaboratif.

3 Organiser les échanges : Cela nécessite d'organiser les espace d'intelligence collective, en ayant une attention particulière sur le rôle de l'animatrice.eur qui est de proposer un cadre de travail et de suivi, d'apporter des outils et des méthodes pour le fonctionnement du groupe, de garantir le processus participatif et la procédure pour atteindre les objectifs fixés. L'animatrice.eur, au service de la dynamique, ne doit pas prendre part à la discussion sur le fond, son rôle est de faciliter l'intelligence collective. Il est donc utile de choisir qui aura la charge de l'animation selon les espaces mis en place au cours de la dynamique.

4 Prendre des décisions : Pour cela il faut mettre en place des processus d'élaboration de la prise de décision qui permettent à chacun de comprendre comment la prise de décision se déroule et quelle est sa place dans le processus. De choisir le mode de décision : s'agit-il de trouver un consensus ? De décider par un vote ou par consentement ? Ce mode est-il clair pour tous ? Puis lorsque la décision est prise de s'assurer que les conditions de sa mise en œuvre sont claires et précises.

Enfin, cela nécessite de capitaliser les principes et les outils de la gouvernance collective de l'organisation (statuts, livret d'accueil, charte, charte relationnelle, vision partagée, outils et méthodes de coopération, schéma organisationnel, Wiki, Cloud, etc) et de prévoir comment on peut collectivement les faire évoluer dans une logique d'adaptation et de démarche de progrès.



Les points de vigilance

Malgré toutes la bonne volonté employée pour mettre en place des règles démocratiques au sein de nos organisations, la pratique nous rappelle la difficulté de maintenir au quotidien une organisation réellement collective, plusieurs points de vigilance.

1. **le turn over au sein du collectif :** les règles décidées collectivement à un moment données ont permis une appropriation de tous, mais au fil du temps des personnes partent, d'autres arrivent, ces nouveaux participant.e.s n'ont pas participé à l'élaboration de ces règles collectives qui s'imposent à eux. Ce qui nécessite plusieurs points de vigilance :
 1. Tout le monde est-il informé des règles ?
 2. Ceus qui n'ont pas participé à l'élaboration de ces règles sont-illes d'accord pour les appliquer ?
 3. Ont-illes besoin de clarification ?
 4. Ont-illes des volontés de modifier ces règles ?
 5. De nouvelles parties prenantes ont été intégrées au projet : les cadres d'organisation de la gouvernance collective sont-ils adaptés à ces nouvelles parties prenantes ?

2. **Le projet grossi** : il y a de plus en plus de monde à informer, l'équipe de salariés a grossi elle développe plus d'actions, le nombre de membres du collectif a grossi et le pourcentage de participation au temps d'échanges se réduit, l'information est de plus en plus difficile à appréhender dans sa globalité et de moins en moins de personnes ont une vision globale et parta
 1. Les outils mis en place sont-ils encore adaptés ?

3. **La professionnalisation** : le collectif entre dans une logique de professionnalisation : l'équipe de salarié.e.s se renforce, de nouveaux partenariats financiers se mettent en place pour développer les actions, le modèle économique évolue pour répondre aux besoins de la structure, pour pérenniser les salaires, on développe des nouvelles actions génératrices de revenus (prestations, formations, réponses à des appels d'offres), les bénévoles se sentent de moins en moins compétents ou légitimes, le pouvoir bascule du côté gestionnaire....
 1. Avait-on anticipé cette évolution ?
 2. Garde-t-on le pouvoir d'agir collectivement ?
 3. L'évolution est-elle en accord avec la finalité collective décidée à l'origine ?
 4. L'ensemble des parties prenantes se retrouvent-elles dans le projet aujourd'hui ?

4. **L'entrisme** : de nouvelles personnes ont rejoint le projet et elles s'impliquent mais elles ne respectent pas les règles, remettent tout en cause systématiquement,... Tout collectif est confronté à un moment donné à des dysfonctionnements personnels :
 1. A-t-on anticipé ce risque ?
 2. Comment le collectif a-t-il prévu de gérer ce genre de crise ?

5. **La pression** : le collectif développe son activité plus vite que ces ressources, tout le monde est submergé par l'action, on ne prends plus le temps de prendre du recul, des espaces de tensions se créent, la convivialité se perd au détriment de l'efficacité, des personnes sont de plus en plus en souffrance :
 1. A-t-on prévu les espaces pour permettre de sortir de la pression du quotidien, d'évaluer le bien être, les ressentis ?

Dans tous les cas, faire vivre une gouvernance collective nécessite à la fois de prévoir le temps nécessaire à la vie démocratique et de trouver l'équilibre entre la permanence de règles partagées et l'évolution nécessaire de ces règles pour s'adapter à l'évolution du Projet. La question du sens de l'action doit être souvent reposée.