

# GOVERNANCE PARTAGÉE

**Guide  
d'accompagnement**

---

dynamo

# Table des matières

- 2** Un mode de fonctionnement dans lequel l'effort collectif amplifie les effets !
- 5** Concepts clés
- 7** Le terrain de jeu de la gouvernance partagée
- 9** 1<sup>re</sup> composante :  
Le pouvoir et les responsabilités sont les deux faces d'une même pièce pour agir ensemble
- 12** 2<sup>e</sup> composante :  
L'intelligence collective, une intelligence d'interactions à maîtriser et stimuler
- 15** 3<sup>e</sup> composante :  
Le principe de subsidiarité, une règle du jeu essentielle pour la prise de décision
- 18** 4<sup>e</sup> composante :  
Une structure en cercle pour rester vivant·es et dynamiques
- 21** 5<sup>e</sup> composante :  
Confiance, confiance, et encore de la confiance
- 24** Conclusion
- 25** Bibliographie
- 26** Références par thématique

# Un mode de fonctionnement dans lequel l'effort collectif amplifie les effets !

Ce n'est plus une surprise, nous vivons dans un monde en perpétuel changement. Les transitions, qu'elles soient sociales, écologiques, économiques ou autres, sont au cœur des préoccupations actuelles. Elles nous invitent à repenser nos façons de faire vers un vivre ensemble plus équitable, inclusif et résilient. C'est un chemin de transformation qui amène à revoir ses croyances face au pouvoir, à la gouvernance et aux postures adoptées au sein des organisations.

**Ce guide vous invite à amorcer une réflexion, dans le respect de votre rythme et de vos capacités, pour créer votre propre modèle de gouvernance partagée : celui qui correspondra le mieux à votre organisation.**

*En science de la gestion, en management, en sociologie des organisations et en théorie des organisations, **une organisation se définit comme un ensemble d'individus ou de groupes d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger** – une entreprise, une administration publique, une équipe de sport, un syndicat, un parti politique, une association, etc. (Source : Wikipédia)*

La plupart des organisations reposent sur un ensemble de mécanismes formels et informels personnalisés à ses fondements et au style de leadership privilégié.

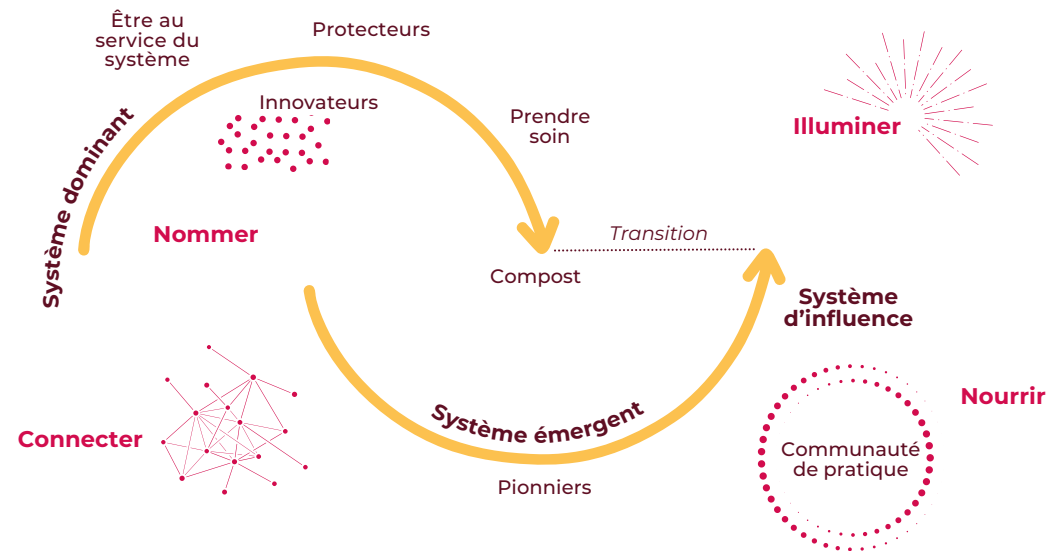
- Les **fondements** font généralement référence à la raison d'être (mission) de l'organisation, sa vision (organisationnelle et/ou du monde auquel elle souhaite contribuer) et ses valeurs (posture à incarner).
- Le **style de leadership**, qu'il soit persuasif, directif, participatif ou déléгатif, désigne quant à lui le mode de gestion adopté pour diriger une équipe et mettre en œuvre les projets lui permettant d'atteindre les changements visés, dans un espace-temps déterminé.

Il existe plusieurs types d'organisations. Dans son livre *Images of organisation*<sup>1</sup>, Gareth Morgan met en relation l'organisation et le « vivant ». Cette idée de voir l'organisation comme un système vivant est d'ailleurs mise en valeur par plusieurs expert-es<sup>2</sup> en gouvernance. Pour elles-eux, le « vivant » représente la vie et fait référence à l'intelligence d'interactions à travers laquelle l'entraide et l'intelligence collective prennent tout leur sens.

<sup>1</sup> Source : « Images of organisation », Gareth Morgan, Sage publications, 1986 et réédité en 2006

<sup>2</sup> Sources mettant en relation organisation et système vivant : Marine Simon, Pablo Servigne, Frédéric Laloux, Université du Nous

Voir l'organisation comme un système vivant aide à mettre en valeur les relations pour agir ensemble vers des changements structurants. Le modèle du « Two Loops » créé par Margaret Wheatley de l'Institut Berkana<sup>3</sup> l'illustre bien. Il démontre que nous sommes à la fois dans les vestiges d'une vision mécaniste du monde où chaque partie est séparée, traitée en silo, et au cœur d'un nouveau système en évolution qui met en valeur les relations et l'interdépendance entre les parties d'un système.



C'est sûrement pourquoi la collaboration est l'une des compétences du 21<sup>e</sup> siècle<sup>4</sup>.

La **collaboration** se traduit par une relation partenariale, par l'acte de réaliser quelque chose ensemble. Elle peut exister entre deux ou plusieurs personnes, qu'elles soient amies, inconnues, voire même ennemies.

Il existe plusieurs définitions de la collaboration. Celles de Sanker et de Blomqvist sont directement en phase avec le modèle de gouvernance partagée :

« Une relation complémentaire où les personnes créent collectivement un résultat qui est plus que la somme des apports de chacun » Sanker (2012)

« La capacité des acteur·rices à construire et gérer des relations basées sur la confiance, la communication et l'engagement » Blomqvist (2006)



<sup>3</sup> « Leadership and the New Science : Discovering Order in a Chaotic World », Margaret J. Wheatley, 2006

<sup>4</sup> Les compétences d'apprentissage du 21<sup>e</sup> siècle sont souvent appelées les 4 C : pensée critique, pensée créative, communication et collaboration. Le référentiel québécois des compétences du futur de la Commission des Partenaires du Marché du Travail – 2023

La mission<sup>5</sup> et la vision<sup>6</sup> de Dynamo témoignent de l'importance d'être un groupe agile, créatif et curieux pour apprendre, s'adapter et agir avec influence sur nos aspirations collectives.

À travers les rencontres avec notre clientèle, on constate un intérêt grandissant vers des modes de fonctionnement plus collaboratifs. Et bien que les références sur les divers modèles de gouvernance soient de plus en plus nombreuses et variées, on note le besoin d'explorer la notion de transversalité que propose la gouvernance partagée, et par le fait même, de clarifier ce qui la distingue d'une gouvernance horizontale.

**Ce guide propose de cheminer à travers les cinq grandes composantes de la notion de gouvernance partagée, avec des questions clés à se poser pour stimuler la réflexion, optimiser le travail collaboratif au sein de nos structures et garder le cap sur les fondements (mission - vision - valeurs) de nos organisations.**

Plus spécifiquement, il vise à soutenir tout type d'organisation<sup>7</sup> à mieux composer avec les notions de relations de pouvoir, de responsabilités, de communication et de confiance. Des éléments essentiels pour œuvrer et évoluer au sein de nos écosystèmes, à notre rythme, et contribuer pleinement au monde de demain.

Bonne réflexion !

<sup>5</sup> Mission de Dynamo : « Dynamo épaulé des personnes, des organisations et des collectifs qui contribuent au changement social, dans le développement de leurs capacités à collaborer, apprendre et agir ensemble. »

<sup>6</sup> Vision de Dynamo : « Dans un monde en perpétuel mouvement, les forces vives des collectivités s'allient avec courage et humanité pour générer les transformations sociétales nécessaires grâce à des pratiques audacieuses et évolutives. »

<sup>7</sup> Par tout type d'organisation, on suppose organisation communautaire, d'économie sociale, publique, privée, association, regroupement, collectif, etc.

# PARTIE 1 : CONCEPTS CLÉS

Avant de parler de gouvernance partagée, clarifions d'abord le concept de gouvernance.

*La gouvernance renvoie à un système d'entités décisionnelles qui dirige un certain domaine d'activités impliquant notamment une structure de gouvernance et un dynamisme de système (processus de gouvernance, activités de gestion, etc.) (Source : Wikipédia)*

Dit plus simplement : qui décide de quoi, comment ? C'est une description juste et cérébrale qui peut nous amener à voir nos structures de fonctionnement comme un espace utilitaire.

Dans la vraie vie, ces structures de fonctionnement deviennent vivantes grâce aux humain·es qui y participent au nom d'un projet commun. En conséquence, il devient indispensable de réfléchir et d'organiser notre « faire ensemble » en prenant soin de nos relations. Ce qui nous amène à décrire la gouvernance comme : **l'art de gérer des relations et des décisions vers une aspiration partagée (but commun).**

<sup>8</sup> Quelques références pour élaborer une vision et une stratégie de changement :  
- [Boîte à outils approches orientées changement par F3E](#)  
- [Outil pour élaborer une stratégie de changement par Dynamo](#)

Une aspiration partagée se compose généralement d'une vision d'avenir à long terme à laquelle l'organisation veut contribuer et d'une stratégie de changement indiquant les effets visés à court et moyen terme pour guider les actions et projets à mener<sup>8</sup>.

Jumelés à la raison d'être (mission) et aux valeurs, ces éléments sont des références essentielles sur lesquelles s'appuyer pour identifier les règles de fonctionnement composant la gouvernance d'une organisation.

Attention ! Nous ne voulons pas trop de règles ici, juste assez pour se comprendre et se donner l'élan d'agir ensemble avec cœur.

**Question phare à se poser pour définir son modèle de gouvernance :**

Comment travailler ensemble à incarner notre raison d'être et à faire arriver notre aspiration partagée ?



# CONCEPTS CLÉS

Il existe plusieurs modèles de gouvernance que nous pouvons résumer ainsi :

## Gouvernance verticale

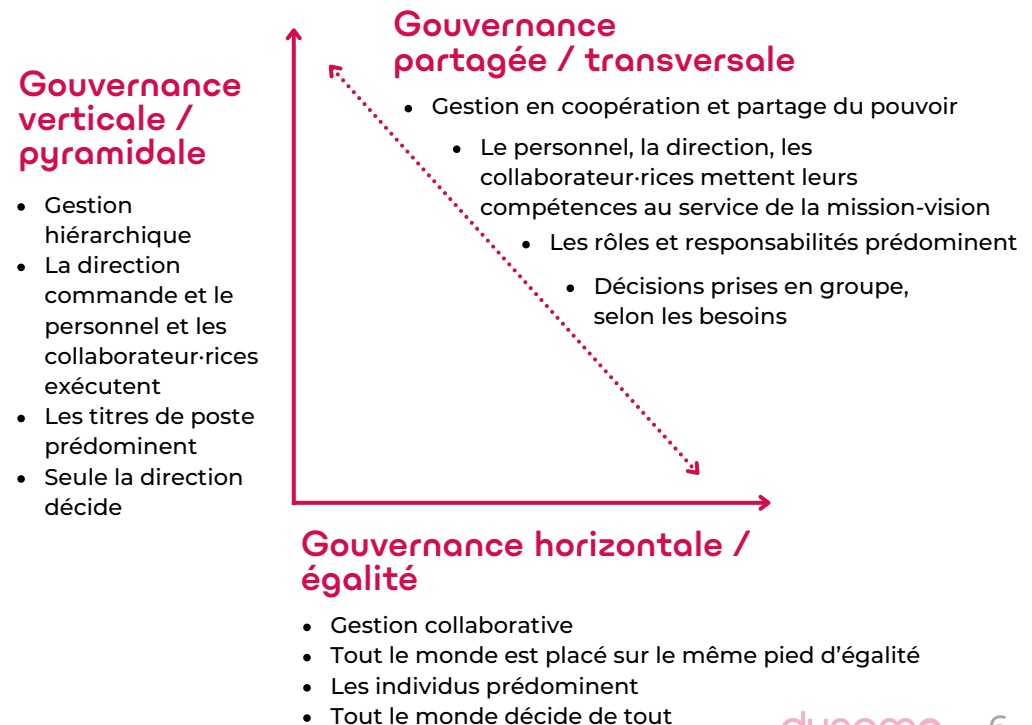
- Elle se traduit par une structure pyramidale et un système de gestion directif et persuasif. Dans ce mode de fonctionnement, les titres prédominent. Le pouvoir est généralement concentré chez les personnes cadres (direction, coordination, gestionnaires) alors que les personnes employées exécutent les tâches qui leur sont assignées. Ici, la performance est au cœur des intentions organisationnelles. C'est le modèle le plus couramment utilisé au sein des organisations, et ce, depuis des années, voire des siècles.

## Gouvernance horizontale

- Elle se traduit par une structure aplanie et un système de gestion participatif selon lequel toutes les personnes employées et collaboratrices sont placées sur le même pied d'égalité. Dans ce mode de fonctionnement, les individus prédominent et deviennent des collaborateur·rices qui assument plusieurs rôles et qui prennent part aux décisions. Ici, l'organisation a pour intention que tout le monde trouve sa place. Ce modèle est apparu en Amérique du Nord dans les années 1990.

## Gouvernance partagée

- Elle se traduit par une structure transversale et un système de gestion délégatif selon lequel « personne n'a de pouvoir sur personne ». Dans ce mode de fonctionnement, les rôles et les responsabilités prédominent. Le partage des responsabilités n'empêche pas la mise en place de poste de gestionnaire et de prise de décision individuelle. Ici, l'intention de l'organisation est de reconnaître et valoriser les compétences de chacun·e. Ce modèle prend de l'ampleur en Amérique du Nord depuis les années 2010.



# PARTIE 2 : LE TERRAIN DE JEU DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

## LA NOTION DE TRANSVERSALITÉ

Bien que la gouvernance partagée trouve son origine dans les approches et modèles dits horizontaux tels que l'holocratie<sup>9</sup>, la sociocratie<sup>10</sup>, l'organisation opale<sup>11</sup>, la gouvernance cellulaire<sup>12</sup>, etc., elle se distingue par cette notion de transversalité.

C'est cette transversalité qui rend l'organisation à la fois agile et performante dans son mode de fonctionnement, en recherchant de façon constante l'équilibre souhaité entre horizontalité, verticalité et profondeur.

Cette recherche d'équilibre s'appuie notamment sur la mise à profit d'une diversité de compétences, talents et expériences utiles à la réalisation de projets. Les interactions entre chaque personne impliquée favorisent ainsi l'émergence d'une intelligence collective.

Cette équipe pluridisciplinaire se dote de modalités de gestion conciliant la rigueur d'un cadre précis à la liberté de choisir sa manière de réaliser les tâches.

Cela aura pour effet de cultiver un sentiment de confiance, de respect mutuel et d'engagement envers la vision et les changements visés par l'organisation, menant ainsi à une prise de décision plus efficace et plus juste.



<sup>9</sup> Source Wikipédia: [Holocratie](#)  
<sup>10</sup> Source Wikipédia: [Sociocratie](#)

<sup>11</sup> Source Wikipédia : [Organisation opale](#)  
<sup>12</sup> Source Praxis : [Gouvernance cellulaire](#)



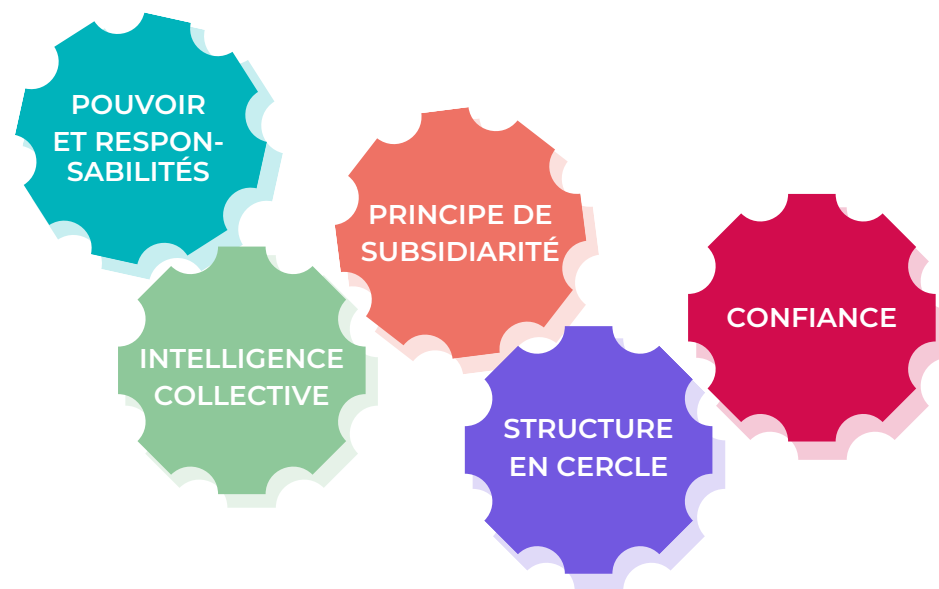
# LE TERRAIN DE JEU DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

## LES 5 GRANDES COMPOSANTES DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

Maintenant que nous comprenons mieux de quoi il s'agit lorsque nous évoquons la notion de transversalité de la gouvernance partagée, concentrons-nous sur ses cinq grandes composantes.

- 1 Le pouvoir et les responsabilités sont les deux faces d'une même pièce pour agir ensemble
- 2 L'intelligence collective, une intelligence d'interactions à maîtriser et stimuler
- 3 Le principe de subsidiarité, une règle du jeu essentielle pour la prise de décision
- 4 Une structure en cercle pour rester vivant·es et dynamiques
- 5 Confiance, confiance, et encore de la confiance

Pour chacune d'elle, vous trouverez une brève explication de ce qu'elle signifie, des questions concrètes à vous poser en équipe et des références pour vous aider dans votre réflexion.



N'oubliez pas qu'une gouvernance doit être au service de ce que vous souhaitez faire arriver par votre organisation.

Pour votre réflexion, il vous sera donc utile d'avoir en main :

- les fondements de votre organisation (mission - vision - valeurs) ;
- votre stratégie de changement ;
- la liste de vos principaux projets en cours et à venir.



## 1<sup>re</sup> COMPOSANTE :

# LE POUVOIR ET LES RESPONSABILITÉS SONT LES DEUX FACES D'UNE MÊME PIÈCE POUR AGIR ENSEMBLE

« Le pouvoir est en lien avec l'autorité, qui est l'autorisation d'utiliser ce pouvoir. »<sup>13</sup> : ce qui amène à dire que le pouvoir est la capacité d'autoriser.

Il existe plusieurs types de pouvoir :

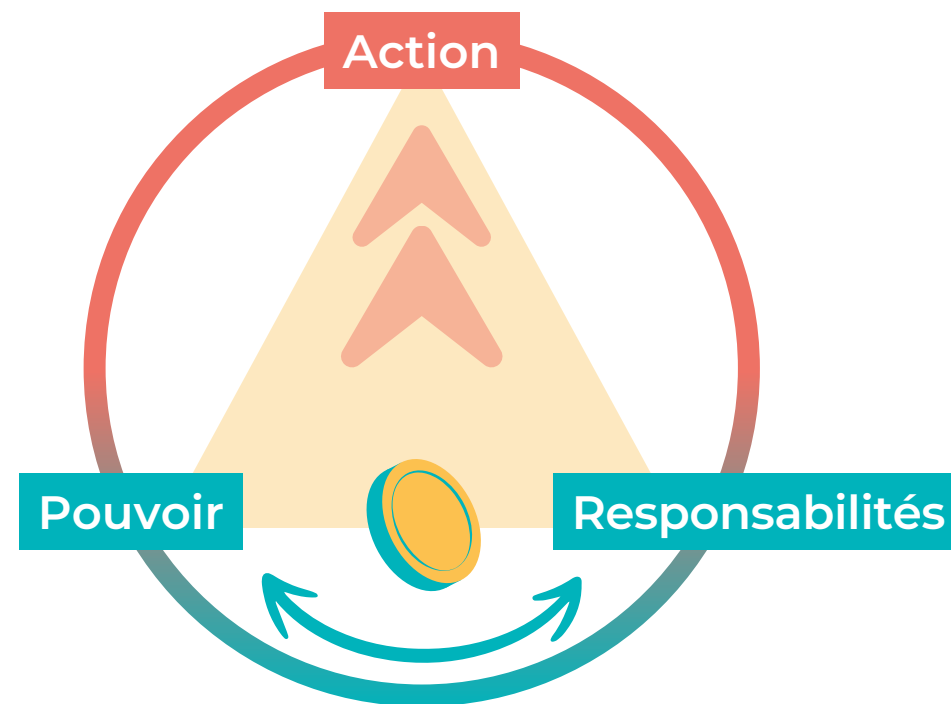
- le **pouvoir sur**<sup>14</sup>, celui qu'une personne exerce sur les autres ;
- le **pouvoir collectif**<sup>15</sup>, celui où l'intérêt commun est plus important que l'intérêt personnel.

**En gouvernance partagée, personne n'a de pouvoir sur personne.**

Le rapport entre les membres de l'équipe est basé sur la mise en relation des responsabilités et des compétences nécessaires pour que les projets se réalisent dans le respect des changements et de la vision de l'organisation.

En d'autres termes, les responsabilités des personnes ne sont ici pas directement liées à leur titre dans l'organisation, mais plutôt à leurs compétences, talents et expériences. Il sera d'autant plus important de s'assurer que les personnes ont bien toute l'autorité nécessaire pour agir.

Ce lien entre pouvoir et responsabilités rend l'action possible, efficace et influente.



*Parce que le pouvoir est un partage continu, sa conquête exige un art de désappropriation.*

AbdelKébir Khatibi

Le partage du pouvoir et des responsabilités permet plus de coresponsabilités et plus d'engagements. Il fait naître un écosystème de leaders au sein de l'organisation où le leadership s'incarne comme une palette de rôles et de responsabilités qui peuvent être tour à tour endossés ou abandonnés.

Il est fort possible que ce leadership collectif invite chaque membre de l'équipe à revisiter sa propre relation au pouvoir, à faire évoluer sa posture et à renouveler ses propres pratiques de collaboration.

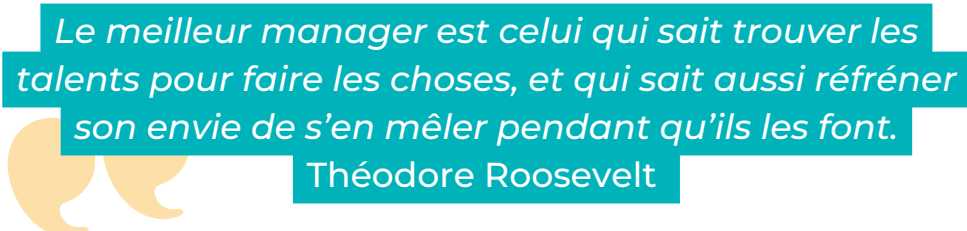
**La gouvernance partagée invite donc à un changement de posture individuel et favorise l'émergence de nouvelles formes de leadership, plus collaboratif.**

Le cheminement vers un tel modèle sera naturellement différent d'une organisation à l'autre, selon la volonté de distribuer l'autorité et le pouvoir de décision. Il dépendra également de la capacité des gestionnaires à lâcher prise sur leur pouvoir ainsi que de la capacité et de la motivation des équipes à assumer pleinement les responsabilités qui leur sont confiées.

**Bref, la posture de chacun-e est importante et un soin particulier doit être apporté à ce que le cheminement individuel puisse se faire au service du collectif.**

Ici, la personne gestionnaire passe **d'une fonction de responsable et décisionnaire à une fonction de coach**. En adoptant cette posture, elle soutient, aide, écoute, encourage l'autonomie, facilite le renforcement des capacités et valorise la contribution et la crédibilité de tous et toutes au sein de l'organisation. Elle crée ainsi un lien de proximité avec les membres de son équipe, s'assurant du maintien de leur engagement et de leur motivation.

Ce changement de posture de « gestionnaire » à « coach » demande inévitablement une remise en question profonde de nos représentations du pouvoir lorsque nous sommes en position d'autorité.



Chaque membre de l'équipe passe **d'une fonction d'exécutant-e à une fonction de collaborateur·rice**. En adoptant cette posture, les personnes à l'emploi font volontairement preuve d'ouverture au partage des expertises et des nouveaux savoirs. Elles s'engagent à ce que les actions soient au service de l'aspiration de l'organisation (vision et stratégie de changement).

Ce changement de posture demande d'assumer pleinement son pouvoir et de le voir comme une responsabilité collective.



## Questions à se poser

- Quelles sont les parties prenantes de l'organisation ?
- Quelles sont nos croyances sur le pouvoir (le rapport de force) au sein de notre organisation ?
- Quel degré d'influence sur les décisions et sur les actions, sommes-nous disposé-es à partager avec les parties prenantes de notre organisation ?
- Quelles sont les compétences à mobiliser pour chacun des projets envisagés dans la prochaine année ?
- Quand je prends mes responsabilités dans le groupe, ai-je en main le pouvoir et l'autorité dont j'ai besoin pour pouvoir agir ?

## Quelques références utiles pour la mise en pratique du partage du pouvoir et des responsabilités

### Parties prenantes et responsabilités

- Matrice RACI (Dynamo)

### Pouvoir et influence

- Le talisman de Starhawk (Dynamo)

### Compétences

- La matrice des compétences (Communagir)
- Les 10 capacités (Communagir)

### Rôles et responsabilités

- Comment définir des rôles inspirants, précis et évolutifs ? (Instant Z)

## 2<sup>e</sup> COMPOSANTE :

# L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, UNE INTELLIGENCE D'INTERACTIONS À MAITRISER ET STIMULER

L'intelligence collective se manifeste lorsque les membres d'une équipe mettent en commun leurs idées pour augmenter leur niveau de créativité, résoudre des problèmes complexes avec plus d'agilité et innover vers des solutions durables.

Ce concept facilite de manière significative la mise en place de collaborations portées par le partage de connaissances, de compétences et d'expériences.



Le Livre blanc de l'intelligence collective<sup>16</sup> mentionne l'importance de la mise en place de deux dynamiques pour que l'intelligence collective se déploie et permette l'émergence de solutions nouvelles.

### Une dynamique individuelle :

S'inviter à prendre conscience individuellement d'un autre possible en se connectant à soi et aux autres, avec la conviction qu'œuvrer dans le sens du bien commun est plus puissant que travailler pour ses intérêts personnels.

### Une dynamique collective :

S'inviter à prendre conscience de l'existence d'une intention collective (mission-vision) et de la volonté de se fixer collectivement un cadre permettant des interactions et des synergies génératives vers les effets souhaités.

*Le postulat de départ est que l'intelligence du groupe sera supérieure à la somme des intelligences isolées.*  
Shabnam Anvar

<sup>16</sup> Livre blanc Intelligence collective, Colligence, 2013

L'intelligence collective est totalement en phase avec la première composante de la gouvernance partagée. Elle met en valeur le changement de posture des parties prenantes d'une organisation face au pouvoir et aux responsabilités pour cheminer ensemble vers l'aspiration partagée.

### Nourrir l'intelligence collective au sein de nos organisations est donc une stratégie clé.

- Elle passe par une communication constante entre les parties prenantes, garantissant un partage et une compréhension commune des informations nécessaires à la réalisation du projet.
- Elle implique aussi des processus participatifs qui permettent de passer de l'idéation à l'analyse des possibles, pour des décisions plus justes et éclairées.
- Elle invite à créer des espaces de dialogue favorisant le partage des émotions et le renforcement des capacités de chacun-e.

Ces espaces de dialogue impliquent de :

- Adopter une relation d'équivalence pour que chacun-e ait une place, sa place dans le groupe ; sans hiérarchie, juste des personnes qui assument des responsabilités d'ordre différent.
- Parler avec intention, en son nom, en employant le « je » et en évitant d'utiliser des formulations telles que « on pense que ».
- Écouter avec attention et sortir de la course mentale de « comment puis-je réagir à ce que la personne dit ».
- Construire des messages clairs, concis et inspirants adaptés à chacun des groupes destinataires.
- S'assurer de développer sa maîtrise personnelle<sup>17</sup> sur les postures favorables à la collaboration.

<sup>17</sup> La maîtrise personnelle fait ici référence à l'une des cinq disciplines de Peter Senge qui consiste en l'amélioration de soi et le développement continu du désir d'apprendre et de progresser. Elle se traduit par une tension personnelle créatrice qui inspire les autres. Elle nécessite de clarifier en permanence ce qui est important pour soi et d'analyser avec lucidité sa réalité présente, tout en cherchant à atteindre l'état désiré.

Voir le livre de Peter Senge, « La Cinquième discipline : levier des organisations apprenantes », Eyrolles, 2016



## Questions à se poser

- Au sein de notre équipe, quelles sont les postures de la collaboration que nous incarnons avec agilité ? Lesquelles ont besoin d'être renforcées ?
- Comment stimuler/nourrir les processus collaboratifs vers une intelligence collective ?
- Comment assurer une bonne circulation de l'information ?

## Quelques références utiles pour la mise en pratique de l'intelligence collective

### Postures de la collaboration :

- Les postures collaboratives en gouvernance partagée (Instant Z)
- Créer les conditions de l'intelligence collective (Recompose)
- Les 12 postures de la collaboration (Dynamo)

### Processus collaboratifs :

- Le diamant de la participation (Dynamo)
- Boîte à outil du Design Thinking (Stanford d.school)

### Circulation de l'information :

- Gestion du changement - Démarche CAPTE (Dynamo)

## 3<sup>e</sup> COMPOSANTE :

# LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ, UNE RÈGLE DU JEU ESSENTIELLE POUR LA PRISE DE DÉCISION

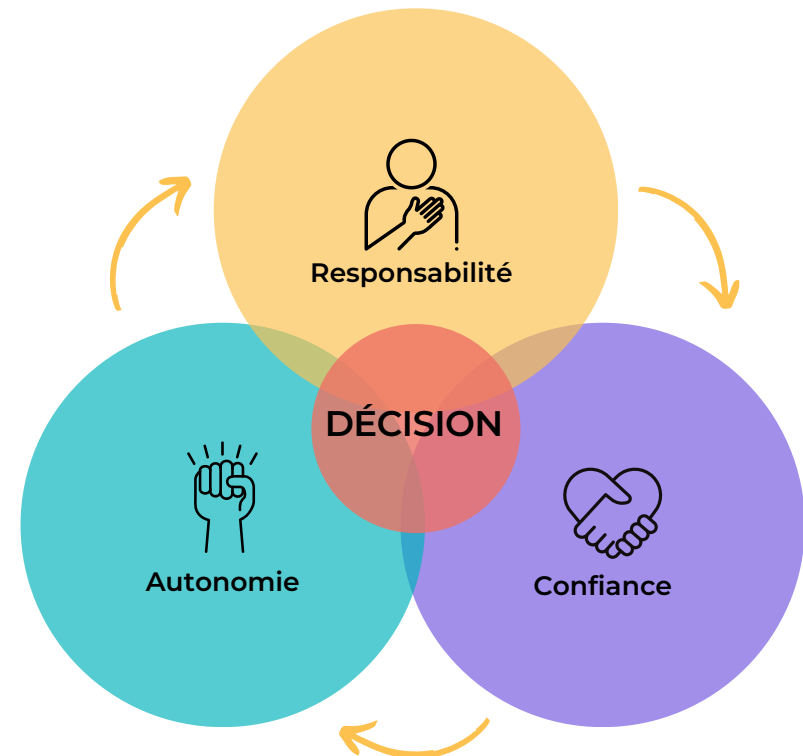
Le principe de subsidiarité suppose que la responsabilité de décision est prise par l'entité compétente la plus proche de celles et ceux que l'action concerne, à condition que ce niveau soit en mesure de l'assumer.

Dit autrement, chaque personne d'une équipe a la responsabilité de décider des sujets qui l'impactent, d'ensuite mesurer le résultat de ses actions et d'en rendre compte aux personnes concernées.

**Le pouvoir de décision est donc décentralisé, il passe du top-down au bottom-up.**

Cette façon de faire change le rapport de force. Elle a pour effet d'activer les leviers de l'autonomie, de la confiance, de la responsabilisation et de la coopération et ainsi de libérer « l'énergie créatrice » de chacun-e, au service du but commun.

En gouvernance partagée, la subsidiarité est une règle du jeu essentielle au partage du pouvoir et des responsabilités. Pour l'appliquer efficacement, il importe de mettre en relation les compétences des membres de l'équipe avec les responsabilités de planification et de gestion des projets et de l'organisation dans son ensemble. Ce principe favorise le sentiment d'appropriation et d'engagement.



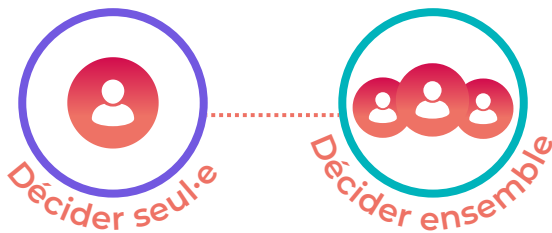
*Ne basez pas vos décisions sur les conseils de ceux qui n'auront pas à gérer les résultats*

Bill Murray



En gouvernance partagée, certaines décisions se prennent **de manière individuelle** (toujours en fonction du périmètre des responsabilités de chacun·e), et d'autres se prennent **de manière collective**, sans que ce soit forcément la majorité d'entre elles.

Bien qu'il existe une diversité de méthodes pour faciliter la prise de décision<sup>18</sup>, **celles par consentement et par sollicitation d'avis sont privilégiées** car elles permettent de distribuer le pouvoir et de prendre des décisions « sans chef », tout en évitant un consensus mou.



### Méthode par consentement

Cette méthode vise à trouver la concordance des options. Contrairement au consensus, on ne cherche pas la solution idéale, mais plutôt à bonifier et valider une proposition qui soit engageante et permette d'avancer sans que personne ne bloque ou freine le projet.

Elle s'appuie sur le principe qu'une bonne décision respecte les limites de celles et ceux qui devront vivre avec ses conséquences.

<sup>18</sup> Référence : <https://instantz.org/modes-de-prise-de-decision/>

<sup>19</sup> Voir la 4<sup>e</sup> grande composante de la gouvernance partagée pour la notion de cercle

Le processus se compose de trois grandes étapes.

#### 1. L'écoute du centre :

Échange de groupe pour comprendre le sujet en traitement et voir émerger les possibles convergences. Chacun·e a une écoute attentive tant sur le sens des propos que sur le ressenti du groupe.

#### 2. L'élaboration d'une proposition :

Elle se fait généralement lorsque la réflexion est suffisamment mûre, c'est-à-dire qu'une proposition assez claire commence à émerger.

#### 3. La décision par consentement :

Le groupe se focalise sur la proposition déposée et entame un tour de clarification et de partage de ressenti. La personne qui propose clarifie avant de demander si quelqu'un s'objecte. S'il n'y a pas d'objection (c.-à-d. que personne ne dit non), la proposition est adoptée. S'il y a objection, on demande aux personnes qui s'objectent d'expliquer pourquoi. Le processus reprend avec une nouvelle proposition.

### Sollicitation d'avis

Cette méthode vise à recueillir des points de vue éclairés (comme personne ou cercle responsable<sup>19</sup>) avant de prendre une décision.

Le processus est simple : consulter des collègues, partenaires ou expert·es ayant les connaissances, les compétences et/ou l'expérience relative au sujet traité. Ces échanges apportent de la clarté et enrichissent la prise de décision.



## Questions à se poser

- Au regard des projets et de nos responsabilités, quel pouvoir décisionnel avons-nous (collectivement et individuellement) et sur quel sujet ?
- Comment prendre une décision par consentement ?
- Lorsqu'il y a une hésitation à prendre une décision, comment et qui solliciter pour avoir un ou plusieurs avis ?

## Quelques références utiles pour la mise en pratique de la prise de décision

### Pouvoir et gouvernance partagée :

- Les ingrédients de la gouvernance partagée (Instant Z)

### Décision par consentement :

- Fiche pratique La décision par consentement (Instant Z)
- Les objections dans une décision par consentement (Instant Z)

### Sollicitation d'avis :

- Prise de décision (Wiki Reinventing Organizations)
- Sollicitation d'avis – le processus (Gouvernance intégrative)
- Schéma du processus de sollicitation d'avis (Dynamo)

En gouvernance partagée, les membres sont souvent organisés en cercle<sup>20</sup>.

Chaque cercle est un groupe autonome, responsable de certaines fonctions ou projets. Les décisions sont prises lorsque personne n'a d'objection importante, plutôt que par vote majoritaire. Il possède l'autonomie nécessaire pour identifier ses règles du jeu et créer un cadre structurant et sécurisant où chacun·e peut s'exprimer librement. Cela accroît la réactivité et l'adaptabilité du groupe.

Au fil de son parcours, le cercle peut évoluer selon les besoins émergents liés à ses livrables.

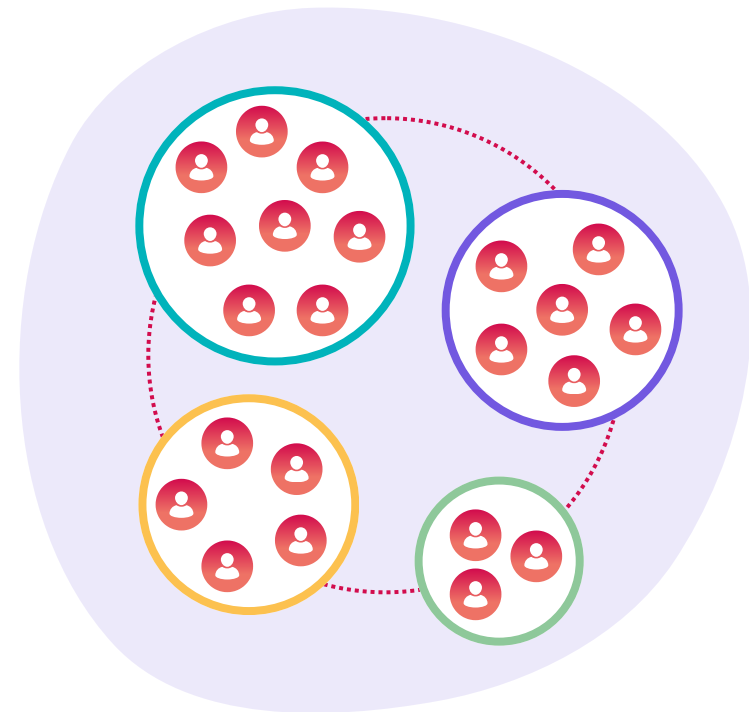
Au sein d'une organisation, plusieurs cercles sont généralement appelés à se côtoyer et collaborer.

*Dans une société coopérative, les individus se font confiance et sont prêts à consacrer du temps et des ressources pour autrui : c'est ainsi que s'enclenche un cycle vertueux de solidarité et de réciprocité qui nourrit des rapports harmonieux.*

Matthieu Ricard

Se réunir et travailler en cercle présente des avantages pour donner de la puissance à l'action collective. Cette disposition offre une qualité de présence et d'écoute qui favorise le dialogue, les échanges et la créativité dans un rapport d'équivalence.

C'est une approche efficace pour réaliser ensemble les projets et changements envisagés par l'organisation.



<sup>20</sup> En sociocratie, les cercles sont des groupes semi-autonomes interconnectés qui partagent une mission commune et prennent des décisions concernant leur domaine spécifique.

Pour un bon fonctionnement en cercle, il est profitable de **se doter de fonctions de facilitation et de secrétariat**.

Ces rôles n'ont pas besoin d'être attribués de façon permanente aux mêmes personnes. Au contraire, en gouvernance partagée, on adopte **le principe « d'élection sans candidat-e »** qui signifie que personne ne se propose volontairement pour accomplir une tâche, occuper un poste ou assumer une fonction spécifique.

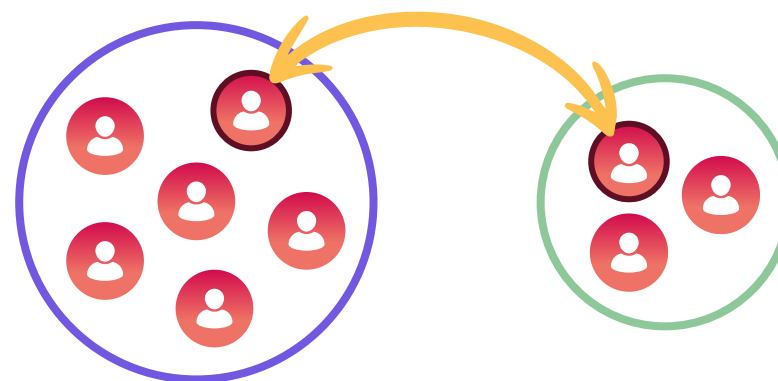
Ce sont les membres du cercle qui sélectionnent les personnes considérées comme les mieux qualifiées pour mener à bien une tâche ou un rôle particulier.



Les cercles créés au sein de l'organisation sont **interconnectés et articulés par des doubles liens** pour assurer la cohérence entre les projets menés par chacun.

Pour ce faire, dans chacun des cercles, une personne est choisie pour participer au cercle avec lequel il y a une responsabilité complémentaire. Cette personne devient membre à part entière de cet autre cercle, ce qui signifie qu'elle peut donner ou non son consentement aux décisions qui y sont prises.

**Cette interrelation entre les cercles est nécessaire pour rester vivant-es, dynamiques et garder le cap sur l'aspiration partagée.**





## Questions à se poser

- Sur quoi sommes-nous prêt-es à travailler en cercle ?

Pour chacun des cercles créés...

- Quelle est sa raison d'être ?
- Quels sont les résultats visés pour l'année en cours ?
- Quelle est notre entente de collaboration (valeurs collaboratives, règles de fonctionnement, stratégies de communication, responsabilités et talents des membres) ?
- Que puis-je donner comme meilleur de moi-même au service de la raison d'être, pour les sujets abordés, pour chacune des réunions ?
- Qui proposons-nous pour occuper les fonctions de facilitation, de secrétariat et de double lien ?

## Quelques références utiles pour la mise en pratique des cercles

Fonctionnement en cercle :

- L'élection sans candidat (Université du Nous)

Entente de collaboration :

- Gabarit de création d'une entente (Dynamo)

Design de rencontre :

- Gabarit de préparation (Dynamo)

Pour obtenir un groupe soudé et motivé, il faut de la confiance, ce sentiment de croire et de pouvoir se reposer sur les actes et les dires de quelqu'un. La véritable confiance ne s'instaure pas : elle se gagne progressivement, s'entretient, et se perd vite.

Quand il y a de la confiance, il y a moins de stress, plus de contributions, plus de relations, plus de capacité à prendre des décisions, plus de productivité et de résultats tangibles.

*Un lieu de travail où la confiance règne est propice au bonheur, à l'ardeur au travail, à la productivité et à l'engagement personnel. De plus cette confiance incite les gens à communiquer ouvertement et à partager leurs idées.*

Arthur Miller

En gouvernance partagée, la confiance est un ingrédient essentiel. Voici quelques éléments à considérer pour la cultiver et l'entretenir, en continu.

### Créer un climat de confiance

Dans un groupe, nous avons toutes et tous besoin de sentir que nous pouvons contribuer. Il importe donc de mettre en place des stratégies qui créeront un espace propice aux échanges et ainsi d'atténuer le sentiment de méfiance ou de peur. L'étude de Paul Zak<sup>21</sup> sur le cerveau et la confiance tend à démontrer qu'en créant un milieu de travail agréable, la productivité et les résultats seront meilleurs.

### Faire confiance au processus

Se dire que peu importe son résultat, il nous permettra d'apprendre et d'avancer ensemble.

### Faire confiance aux autres

La confiance avec les autres ne s'établit pas sur le champ, elle se tisse au fil de la relation. On dit souvent que la relation de confiance est fondée sur la réciprocité : cette tendance naturelle de l'être humain à donner quelque chose en retour lorsqu'il reçoit un cadeau, une faveur, une attention, une aide, etc. tout en respectant ses propres capacités.

<sup>21</sup> <https://positiveleadership.fr/comment-locytocine-peut-redonner-du-sens-a-votre-travail/>



### Avoir confiance en soi

Pour gagner de la confiance en soi, il est utile de faire une profonde autoréflexion, d'adopter une posture de vulnérabilité et d'accepter la prise de risques. Quatre critères entrent en jeu dans la prise de risque : la sincérité, la fiabilité, la compétence et la bienveillance.

- **La sincérité :**

Faire preuve d'honnêteté, dire vraiment ce qu'on pense et être sincère quand on le dit, être digne de confiance et pouvoir être pris-e au sérieux. Exprimer une opinion fondée, utile et en accord avec la pensée sociale. Cela veut dire que vos actes sont en cohérence avec vos paroles.

- **La fiabilité :**

Respecter ses engagements, tenir ses promesses.

- **La compétence :**

Posséder les aptitudes requises pour accomplir ce qu'on fait ou propose de faire. Dans un groupe, cela signifie de mettre en valeur nos compétences, nos connaissances et nos ressources pour réaliser une tâche en particulier.

- **La bienveillance :**

Tenir compte des intérêts des autres en plus des nôtres dans nos prises de décision. Des quatre critères, la bienveillance est l'élément le plus important pour bâtir une confiance solide et durable. Si les autres croient que nous servons seulement nos propres intérêts, ils-elles pourraient avoir confiance en notre sincérité, notre fiabilité et notre compétence, mais ils-elles auront tendance à limiter leur confiance à des situations ou activités particulières. Par contre, si les gens croient que nous avons aussi en tête leurs intérêts, ils-elles seront plus enclin-es à nous accorder une confiance accrue.



## Questions à se poser

- Quelles sont nos croyances sur le concept de confiance ?
- Comment créer un climat de confiance au sein de notre cercle ? Au sein de notre organisation ?
- Dans quelle mesure sommes-nous tous et toutes prêt-es à incarner la posture de vulnérabilité au sein de notre cercle ? Au sein de l'équipe ? Au près des partenaires ?

## Quelques références utiles pour la mise en pratique de la confiance

### Climat de confiance :

- Les affirmations positives : Booster son potentiel personnel et professionnel (Iclusif)

### Fenêtre de Johari :

- La fenêtre de Johari pour une meilleure connaissance de soi (Manager Go)
- Fenêtre de Johari : exemples, contextes et domaines d'utilisation (blogue Cactus givré)

### Confiance et posture de vulnérabilité :

- Étude rivalité, confiance, cocréation et impact collectif (Institut Tamarack)



# EN GUISE DE CONCLUSION

Ces cinq éléments incontournables que nous venons de parcourir peuvent être vus comme une référence pour mener la réflexion de planification de votre gouvernance ou encore, comme une **grille d'analyse pour évaluer votre gouvernance actuelle**.

Retenons que la gouvernance partagée n'est pas synonyme de gouvernance horizontale. Partager le pouvoir peut être compatible avec un certain degré de verticalité. Elle suppose toutefois de **revoir le rapport de force au sein de l'organisation au profit de la collaboration**. Cette approche renforce la motivation et l'engagement des membres de l'équipe dans la réalisation des projets, des changements et de la vision de l'organisation.

La gouvernance partagée opte pour **un cadre de gestion à la fois souple et précis dans lequel les responsabilités peuvent évoluer**. Il est d'autant plus nécessaire d'explicitier qui fait quoi.

La gouvernance partagée prévoit **des modalités pour codécider quand c'est nécessaire**. De façon générale, chaque membre est autonome pour arbitrer si il ou elle décide seul·e, sollicite l'avis des autres ou fait appel à une décision de groupe.

La gouvernance partagée mise sur **l'alignement de la vision, mission, des projets, responsabilités et compétences** au sein de l'organisation plutôt que sur un nouvel organigramme.

La gouvernance partagée apporte plusieurs bénéfiques dont notamment : améliorer la flexibilité dans la prise de décision, renforcer la cohésion entre les membres de l'équipe, faciliter la connexion et la communication entre les personnes et les services, fidéliser l'équipe, et conséquemment, être plus performant·es dans la réalisation des projets et des changements envisagés.

Retenons qu'il n'y a pas de modèle unique à la gouvernance partagée. **Le terrain de jeu est vaste**. Il invite chaque organisation qui le souhaite à prendre le mouvement de rendre leur gouvernance plus collaborative pour **créer un milieu de vie vivant, dynamique et animé par son aspiration partagée**.

# Bibliographie

- Cabanes, V., Chapelle, G., & Simon, M. (2021). Tout tourne rond sur cette Terre, nous sommes les seuls à l'ignorer - Inspirés du Vivant, des Peuples Racines, et de la Permaculture, changeons de culture. Yves Michel.

En complément : [Balado « Tout tourne rond sur cette Terre », Marine Simon](#)

- Chabreuil F., Chabreuil P. (2019). La spirale dynamique - Comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent. Inter éditions.

- Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirées. Diateino. Vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=pxp0eWMQXBI>

- Morgan, G. (1998). Images of Organization - The Executive Edition. Berrett-Koehler Publishers.

- Servigne, P., Chapelle, G. (2017). L'Entraide : l'autre loi de la jungle. Les liens qui libèrent.

- Senge, P. M., Arnaud, B., Gauthier, A. (2015). La cinquième discipline : levier des organisations apprenantes. Editions Eyrolles.

- Université du Nous (2024). Ré-inventons le faire ensemble. Éditions Jouvence.

Starhawk. (2021). Comment s'organiser ? Manuel pour l'action collective. Cambourakis

- Wheatley, M. J. (2010). Leadership and the New Science : Discovering Order in a Chaotic World. - ReadHowYouWant.com.

- [Référentiel québécois des compétences du futur de la Commission des Partenaires du Marché du Travail – 2023](#)

## RÉFÉRENCES PAR THÉMATIQUE

- **Holacratie et sociocratie**

- Qu'est-ce que l'holacratie ? (Innov RH)
- Holacratie vs Sociocratie: Les différences clés et leur impact inclusif dans les entreprises (Iclusif)
- La sociocratie, un mode de gouvernance pour le XXIe siècle ? (The Sociocracy Group)
- Introduction à la sociocratie : une approche dynamique de la gouvernance (Rolebase)
- La sociocratie, un mode de gouvernance participatif (La Fonda)
- Précis de sociocratie (Sociocracy For All)

- **Gouvernance partagée**

- Une définition de la gouvernance partagée (La Tête Ailleurs)
- Gouvernance partagée : bonnes pratiques et points de vigilance avant de vous lancer (Mieux, le mag)
- La gouvernance partagée en mode accéléré (Duc Ha Duong - L'avenir appartient...)
- La gouvernance partagée, pour une approche systémique de nos organisations (Transition systémique, vidéo avec Olivier Pastor)
- Transversalité en entreprise : comment l'encourager (Slack)
- Élection sans candidat - Fiche pratique (Instant Z)

- Balado « L'ère du CO », Saison 2 - Épisode 1 : La gouvernance au service de la collaboration (Dynamo)

### Exemples de modèles de gouvernance partagée :

- Gouvernance intégrative | L'Ilot | La Colloc

- **Modes de gestion**

- Quel style de leadership dans une organisation en gouvernance partagée ? (Instant Z)

- Le management déléгатif (Cepi)

- **Intelligence collective**

- Livre blanc de l'intelligence collective et Livre blanc 2 de l'intelligence collective (Colligence)

- Créer les conditions de l'intelligence collective (ReCompose)

### Méthodes de travail en intelligence collective (exemples) :

- Démocratie profonde (Ékopédia)

- Rêve du Dragon - Une philosophie complète de conception de projet (Dragon Dreaming)

- Schéma de la méthode du « Dragon Dreaming » (Dragon Dreaming)

- **Prise de décision**

- Les 5 grands modes de prise de décision (Instant Z)
- La décision par consentement - Prendre des décisions partagées sans tomber dans le consensus (Imfusio)
- La prise de décision par consentement (Innovecteur)
- Les objections dans une décision par consentement (Instant Z)
- Vidéo Une décision partagée (Université du Nous)
- Et si nous étions tous chefs ? La sollicitation d'avis (Natura-Lien)
- Vidéo La sollicitation d'avis (inov-On Expérience)
- Vers le consensus : la décision par concordance (Instant Z)

**Et pour aller plus loin...**

Formation du Campus de la collaboration, par Dynamo :  
Gouvernance partagée : réinventer les relations de pouvoir



Besoin d'un accompagnement personnalisé pour créer ou modifier votre gouvernance ?  
Dynamo peut vous aider. Contactez-nous, on en discute !

## Recherche et rédaction

Chantal Grandchamp

Avec le soutien de Sophie Pétré

## Mise en page

Sandra Loue

Ce guide a été réalisé grâce au soutien de



# dynamo

4100, rue Molson, suite 420, Montréal (QC) H1Y 3N1

514 388-1110

[info@dynamocollectivo.com](mailto:info@dynamocollectivo.com)

[www.dynamocollectivo.com](http://www.dynamocollectivo.com)

