

Propos introductifs de la journée du 9.07.2020

1. De quoi parlons nous ?

Les mots « hiérarchie » et « gouvernance partagée » font référence à 2 systèmes de management, possiblement 2 paradigmes pour décrire les principes et valeurs, les méthodes et procédures qui définissent la manière dont les dirigeants et les managers exercent leurs responsabilités auprès des équipes, de l'organisation, de l'environnement.

Le thème de cette journée est un parti pris : nous ne cherchons pas à les opposer mais à explorer comment ces deux visions managériales sont possiblement complémentaires, utiles l'une à l'autre, dans une entente / une conscience qui permet la cohabitation.

2. A propos de Hiérarchie

Ce terme pourrait rassembler les cultures managériales où l'organisation est plutôt pyramidale. Adaptées pour des structures à forte expertise, dans un environnement avec peu de pression ou au contraire pour traverser des crises ou des situations d'urgence. L'ordre est requis et est un gage d'efficacité, chacun.e connaît son périmètre d'action et s'y soumet. Les valeurs d'entraide font le ciment d'une cohésion lorsqu'il faut faire face à des imprévus ou agir « d'un seul homme ». L'encadrement a une mission importante pour faire respecter le cadre, prendre des décisions et conduire les opérations. Les hommes et les femmes qui accèdent aux fonctions d'encadrement sont reconnues pour leur expérience et leurs connaissances des métiers, ils incarnent la solidité/la sécurité.

Pour fonctionner correctement, les organisations issues du modèle pyramidal nécessitent une culture de la **loyauté**. C'est l'autorité qui est déléguée, pas les responsabilités.

Selon l'observatoire des RH et de la e-transformation (cabinet ARCTUS), les structures pyramidales constituaient 85% des organisations en entreprises en 2014 (qu'elles soient fonctionnelles (50%) matricielles (25%) ou divisionnelles (10%)) contre près de 10% d'entreprises qui adoptent de nouveaux modes d'organisations qui regroupent différents termes dont nous parleront plus loin et qui font de plus en plus parler d'elles.

Ce système d'organisation fait l'objet depuis quelques années de nombreuses critiques. Il est considéré comme trop rigide dans un monde où la mobilité professionnelle et l'innovation sont désormais les moteurs de l'entreprise. Le processus décisionnel est ralenti du fait des trop nombreux échelons hiérarchiques, alors qu'il est désormais nécessaire d'être hyper réactif pour faire face à la concurrence.

Dans un environnement ouvert, complexe où il faut inventer les solutions en marchant, être créatifs et agiles, cette culture managériale peut être limitée, voire inadaptée notamment lorsqu'il s'agit d'innover et de libérer des espaces d'autonomie.

3. A propos de la gouvernance partagée

Les nouvelles formes d'organisation, en rupture avec le modèle hiérarchique classique, font largement parler d'elles. Sous différents termes (entreprise libérée, responsabilisante, gouvernance partagée...) ces nouveaux modèles témoignent d'une même tentative de (ré)enchanter le monde de l'entreprise par une attention accrue au cadre de travail.

Revenons sur la définition de la gouvernance

La gouvernance est définie par le Larousse comme : l'action de gouverner ; manière de gérer, d'administrer.

Plus concrètement appliquée au domaine de l'Entreprise, la norme ISO 26000, relative à la responsabilité sociétale définit la gouvernance de l'organisation comme "le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs...". L'instauration d'une gouvernance d'entreprise permet de pallier les défauts des organisations traditionnelles, qui pénalisent la performance durable de l'entreprise. La mise en place d'une gouvernance pleinement opérationnelle nécessite l'implication, et une étroite coopération, de toutes les parties-prenantes.

Et la gouvernance partagée ?

La gouvernance partagée vise l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'organisation dans la décision, et implique une redistribution du pouvoir et de la responsabilité.

La gouvernance partagée vise un plus grand épanouissement des individus et une meilleure performance de la structure. **Elle est basée sur la croyance (théorie Y de Mc Grégor) que lorsque l'on implique les personnes dans les objectifs et décisions de l'organisation alors elles donnent naturellement le meilleur d'elles-mêmes et, ce faisant, elles ont l'opportunité de se réaliser plus pleinement.**

Les méthodes et outils d'une gouvernance partagée

- Créer du « Nous » : faire et être ensemble, reconnaître les richesses de chacun(e).
- Cultiver une posture : quels leviers mettre en place pour grandir ensemble (écouter, se remettre en question, (s'observer, confidentialité, bienveillance...).
- Définir qui décide quoi : les rôles, périmètres d'autorité, tâches...
- Structurer le(s) cercle(s) : facilitateur, secrétaire, liens.
- Piloter l'organisation : raison d'être, pilotage dynamique, agilité, l'ici et maintenant, les petits pas.
- Choisir un processus de prise de décision : l'art de décider, consentement.

- Co-construire un cadre de sécurité : différents processus, relationnel, gestion des conflits, régulation des tensions.

Quelques principes de base incontournables : l'application de valeurs fortes

- Confiance
- Coopération
- Humilité
- Écoute
- Respect
- Bienveillance
- Exigence
- **Responsabilité : pas de gouvernance partagée sans responsabilité de tous les acteurs (pas de fuite et d'évitement)**

...des valeurs qui sont des graines à semer, pour faire grandir la structure et les Hommes qui en sont le moteur. Cette liste est évidemment à agrémenter en fonction de la raison d'être et la mission de chaque entreprise.

Point de vigilance

La "gouvernance partagée" ne veut pas dire "prendre toutes les décisions, avec tout le monde tout le temps". Il ne faut pas perdre de vue que la "gouvernance partagée" a un impératif de pragmatisme.

4. Que voudrait dire « cohabitation responsable » ?

Et si nous nous arrêtons aujourd'hui pour réfléchir ensemble sur le fait que ces 2 systèmes managériaux ne sont pas forcément à opposer, mais qu'une voie serait de tisser leurs avantages, leurs vertus, leurs spécificités pour répondre à la multitude de situations que vit une organisation dans son histoire.

Quels seraient les intérêts à faire du « ET » ?

Nous en listons 2 pour commencer à mettre vos cerveaux en ébullition !

- Dans un monde installé dans les incertitudes, une organisation doit développer sa capacité de **résilience** en passant par des phases de croissance/ de décroissance, d'embellie/ de doutes, de réussite / d'échecs, etc. Traverser toutes ces phases dans un continuum qu'est le temps requière des aptitudes très différentes. Pour maintenir le cap, ne faut-il pas tout à la fois co-construire, co-décider, co-créeer et si besoin simplifier les circuits de décisions, arbitrer, resserrer les rangs derrière un seul homme (ou une seule femme) ...

- Au moment où les générations ont du mal à se comprendre, où les enjeux sociétaux/climatiques/environnementaux exercent une pression grandissante sur celles/ceux qui prennent des décisions aujourd'hui et qui auront des effets sur demain, comment l'organisation est un lieu où les personnes sont regardées comme compétentes, responsables, source de valeur pour l'avenir? La **complexité** est irréductible (cf Edgar Morin), seules la confiance et la conscience peuvent permettre de résoudre ensemble les problèmes qui sont aujourd'hui en apparence insolubles. Entrer en dialogique (ET) est certainement la première étape pour éduquer nos esprits à faire avec nos différences plutôt que les opposer. C'est certainement le cas pour les modèles managériaux ...

Explorons les conditions d'une cohabitation responsable

Comment ces 2 systèmes de management peuvent-ils vivre sous le même toit (celui de l'organisation) ?

- Être au service d'une vision partagée: les principes de management sont clarifiés/définis pour répondre aux ambitions / défis de l'organisation. Les **instances de décision et de régulation** mixent les processus collaboratifs (les endroits et les moments où les personnes sont invitées à proposer, co-décider) et les décisions hiérarchiques. Le tout est connu, explicité et orchestré selon les besoins de l'organisation, les événements, les ressources disponibles ...
- Les dirigeants sont suffisamment développés pour exercer leur posture « responsable porteur de sens » et « donneur d'ordre » en fonction des besoins. Ils s'entourent d'une **équipe managériale** capable de les soutenir dans ces deux postures pour assurer la mixité des approches si besoin. Dirigeants et managers ont l'habitude de s'appuyer sur les propositions des équipes et sont centrés sur la cohérence et les finalités. La posture de Ressource est aussi très nécessaire pour que soutenir les apprentissages collectifs. Ce sont bien les 3 qui sont à développer de manière intégrée.
- Les pratiques de feedbacks sont intégrées pour permettre à chacun.e d'être reconnu.e dans ses contributions et ses compétences quel que soit le style de management du moment. Les valeurs d'entraide et de solidarité se vivent grâce à une maturité relationnelle où **la parité** est une valeur centrale. Quel que soit son poste, chacun.e est considéré.e comme important et compétent ; **le pouvoir** s'exerce dans les périmètres de responsabilités et non dans les relations (personnes).
- **La coopération** est une compétence et une valeur centrale : chaque personne a les mêmes droits et les mêmes devoirs que les autres, qq soit son job. Dont le droit à l'information et le devoir de sa responsabilité. Du temps est consacré pour faire vivre et entretenir la coopération, quel que soit le type de décisions prises (directive ou partagée).

- **L'autonomie** permet de contribuer à la vie de l'organisation. Chacun.e est invitée à prendre des décisions dans son champ d'action et à être ressource pour les sujets transversaux. Dans ces espaces, responsabilité et créativité sont mises en valeur et encouragées.

Pour bien pouvoir vivre la co-responsabilité, il est nécessaire d'avoir intégré de manière saine la logique d'obéissance.

Laurence LAY et Valérie Périer

Enseignantes FIC – 7^{ème} promotion