

Agri Coll'

COMMENT PARTAGER LES DÉCISIONS ET ORGANISER LA GOUVERNANCE DU GROUPE

EXEMPLES DE DÉCISIONS À PRENDRE

Tout individu et tout groupe est amené à prendre des décisions chaque jour.

Dans un collectif agricole, les décisions peuvent être :

- ▀ des décisions stratégiques qui ont des impacts à moyen et long terme : abandon d'une production Entrée d'associés, création d'un nouvel atelier, investir sur un bâtiment,
- ▀ Des décisions opérationnelles : prendre un étudiant en stage pendant 1 mois, choisir la nouvelle charrue, changer de cabinet comptable, commander l'aliment pour le bétail ou attendre un peu
- ▀ Des décisions du quotidien : déplacer les vaches de

prés, faucher aujourd'hui ou demain, amener la voiture chez le garagiste pour gagner du temps...



1 GOUVERNANCE : DE QUOI ON PARLE ?

Selon le dictionnaire Robert, la « gouvernance » est un anglicisme qui désigne la manière de gouverner, d'exercer le pouvoir d'un état et par extension la manière dont est gérée une organisation, un groupe, une entreprise...

L'utilisation de ce terme s'est beaucoup diffusée au cours des années 1990. Elle correspond au développement d'une certaine vision de processus décisionnels, plus transparents et plus participatifs. Cependant, il n'existe pas de définition universelle de ce qu'est une bonne gouvernance, ni de ce que recouvre précisément le champ de la gouvernance.

La gouvernance dans un collectif est donc liée à :

- ▀ la façon dont ce groupe choisit de prendre ses décisions
- ▀ et de se répartir le pouvoir et les responsabilités.

La gouvernance est un mode de gestion choisi et explicite. Elle est visible de l'extérieur. Elle est écrite

dans les statuts juridiques du collectif, le règlement intérieur du collectif, la charte de fonctionnement etc.

On peut distinguer les gouvernances horizontales et les gouvernances verticales.

Une **gouvernance verticale** est un système d'organisation hiérarchique qui fonctionne sur un mode décisionnel descendant. Un « chef », un « manager », un « associé gérant » dispose d'une autorité directe sur un groupe, une équipe et il est en mesure de prendre beaucoup de décisions seul.

A l'inverse, une **gouvernance horizontale** est un système d'organisation transversal, sans hiérarchie, basée sur la transparence, la responsabilité de chacun et la coopération entre les membres.

Dans l'immense majorité des situations, les collectifs en installation agricole veulent mettre en place et revendiquent une gouvernance horizontale.

2 QUELS LIENS ENTRE GOUVERNANCE ET LEADERSHIP DANS UN COLLECTIF ?

À l'inverse de la gouvernance qui est un mode de gestion choisi et explicite, le leadership est un phénomène inhérent à la vie du groupe, naturel, le plus souvent implicite et assez rarement choisi dans les groupes d'installation agricole.

Alors que la gouvernance est un concept qui bénéficie d'une connotation positive, celui de leadership est un sujet souvent tabou voire « répulsif » dans les groupes. Les phénomènes de leadership sont pourtant une des clés d'analyse et de compréhension des collectifs. Mais qu'appelle-t-on alors leadership ?

Tout groupe peut à un instant donné, avoir un, plusieurs ou zéro leader. Le-s leader-s sont les membres les plus « moteurs » du groupe, du projet. Le leadership peut être partagé. Le-s leader-s peuvent changer dans le temps. Mais aucun projet collectif ne naît sans au moins un leader.

Selon la théorie des organisations d'Eric Berne (T.O.B.), il existe différents types de leaders (leaders « responsable », « effectif », « psychologique », « primal »...).

Quand il en existe un ou plusieurs, on reconnaît un leader dans un groupe à son dynamisme, l'énergie qu'il ou elle met dans le projet collectif, à son envie d'avancer, à son influence dans le groupe (sa parole compte, il – elle est écouté-e), à sa vision stratégique...

3 POURQUOI CHOISIR UNE GOUVERNANCE HORIZONTALE ? QUELS BÉNÉFICES DIRECTS ET INDIRECTS ?

En plus de toutes les raisons idéologiques, philosophiques, politiques, humanistes qui amènent un groupe à choisir une gouvernance partagée, on peut citer quelques avantages parmi d'autres :

Pour les individus :

- Favoriser l'implication de chacun,
- Nourrir le besoin de reconnaissance et le sentiment d'appartenance,
- Réduire la charge mentale de chacun et mieux vivre son métier,

Pour le groupe et les relations interpersonnelles :

- Réduire les dissymétries dans les décisions liées aux différences de tempéraments, d'expériences, de capital et de propriété.
- Prendre des décisions qui conviennent à chacun et qui soient appliquées,

À contrario, il existe aussi des groupes sans leader. Ce sont des groupes qui n'ont pas ou plus de projet, qui n'avancent pas, qui ne traitent pas leurs problèmes, et qui peuvent sembler « poussifs ».

Le leadership peut être exercé de différentes manières. Un leader peut se mettre au service du groupe et contribuer à faire vivre la collégialité. Dans ce cas, la gouvernance peut être partagée et horizontale même si certains membres sont plus leaders.

Dans d'autres situations, au contraire, un leader peut exercer une forme de domination. Un leader n'est pas forcément un « chef » mais il peut le devenir. Le choix des mots est important.

Une gouvernance horizontale bien définie et bien travaillée a donc vocation à limiter les risques de dérive de leaders vers de l'autoritarisme. Dans un collectif qui se veut horizontal, travailler la gouvernance n'empêchera pas certains membres d'être plus leader-s que d'autres à certains moments mais elle les empêchera de prendre le pouvoir au sein du groupe. La gouvernance partagée rend le groupe moins dépendant de ses leaders, plus autonome et donc plus pérenne.



© Guillaume Masséin

- Mieux partager les ressources, les compétences et les responsabilités
- Augmenter la cohésion et la dynamique de groupe
- Limiter le risque de conflits

Pour le projet :

- Nourrir le projet collectif, avoir plus d'idées, de meilleures idées,
- Clarifier et partager les responsabilités de chacun et les conditions de collaboration
- Gagner en efficacité

4 QUEL PRÉREQUIS POUR UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE ?

Une gouvernance partagée n'est possible qu'avec une véritable envie de chaque membre du collectif, une réelle volonté individuelle et un travail sur soi de chacun.

Travailler la gouvernance fait bouger chacun, elle vient « chatouiller » chacun sur son rapport au pouvoir. La gouvernance horizontale se décrète avec la tête mais elle se vit dans les tripes, elle peut amener à vivre des émotions fortes.

Ce que chaque membre du collectif doit donc apprendre et développer c'est :

- ▀ écouter vraiment l'autre et avec sincérité,

- ▀ accepter les différences de points de vue
- ▀ se connaître, s'écouter soi, identifier ses limites, savoir ce que l'on veut vraiment,
- ▀ s'affirmer de manière positive et sans s'imposer
- ▀ prendre sa part de responsabilité
- ▀ faire la distinction entre son intérêt et l'intérêt du groupe
- ▀ faire la différence entre une préférence personnelle et une objection

[cf fiche Je/nous](#)

5 QUELS OUTILS AU SERVICE D'UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE ?

Trois leviers puissants pour améliorer l'horizontalité de la gouvernance dans un collectif.

5.1. Clarifier le cadre et la répartition des pouvoirs au sein du groupe

Travailler la gouvernance c'est rendre explicite les rôles, et légitimer les places de chacun.

Qui dit organisation horizontale ne dit pas pour autant que l'on ne doit pas travailler avec un certain cadre : il ne faut pas l'oublier, au risque que cela tourne au fiasco. Le conflit apparaît et s'installe très souvent dans les zones de flous !

Des règles précises doivent régir l'organisation, notamment sur la répartition des responsabilités et des prises de décisions. Ce n'est pas parce que le collectif a choisi une gouvernance partagée que toutes les décisions, petites, moyennes ou grandes, du quotidien ou de la stratégie doivent être prises forcément ensemble et à l'unanimité !

Il est nécessaire dans le collectif non seulement de clarifier **qui fait quoi ?**

Mais aussi **qui est responsable de quoi ? dans quelle mesure ? avec quelles marges d'autonomie ?**

Et en plus **qui peut décider quoi seul ? et qu'est ce qui doit être décidé à plusieurs ou à tous ?**

Cela revient à clarifier les périmètres de décision.

LES PRINCIPES D'ORGANISATION DES POUVOIRS SELON L'HOLACRATIE

1. Le pouvoir réparti n'est pas synonyme d'absence de règles ni de « tout le monde traite de tout ».
2. La raison d'être de la structure est l'ultime référence pour guider les décisions.
3. Les missions, au gré des besoins, sont confiées à des « cercles » (équipes) évolutifs, tout acteur interne pouvant tenir plusieurs rôles.
4. Les réunions de régulation des tensions sont fréquentes.
5. Les cercles, interdépendants les uns des autres, ont chacun une relative autonomie.

5.2. Clarifier et se doter d'outils de prises de décisions collectives

Il existe de nombreuses modalités de prises de décisions :

- ▀ à l'unanimité : « tout le monde dit oui »
- ▀ par vote : parmi lesquelles de nombreuses sous modalités peuvent exister : répartition égale ou non des voix (1 membre / 1 voix, ou alors 1 voix plus forte d'1 membre sur un sujet, ou encore des voix répartis selon des critères de compétences, d'ancienneté, de capital social, etc), vote par majorité simple (>50 % des voix) ou par majorité qualifiée (>2/3, >3/4, >4/5...)

- ▶ par délégation : le collectif peut déléguer certaines décisions à 1 ou plusieurs membres du groupe, voire à des personnes qualifiées extérieures au groupe,
- ▶ par arbitrage : le collectif demande à un ou plusieurs arbitres de trancher et décider à sa place,
- ▶ par consentement : tout le monde ne dit pas forcément oui, mais chacun peut vivre avec la décision collective, il n'y a pas d'objection et chacun s'engage explicitement à appliquer et assumer la décision du groupe.

Travailler la gouvernance de son collectif, c'est donc se mettre d'accord sur quelles décisions collectives seront prises selon quels processus décisionnels.

Chacune de ces modalités présentent des avantages et des inconvénients et il convient donc d'adapter la modalité retenue selon l'enjeu et le contexte de la décision (urgence ou pas, énergie disponible,

conséquences possibles de la décision à prendre...)

5.3. Soigner la communication au sein du groupe et animer les réunions du collectif de manière vivante et efficace

Travailler ensemble, si on veut partager la gouvernance, suppose de passer pas mal de temps en réunion.

Pour ne pas s'y épuiser, ou se dégoûter de ces temps importants de la vie du groupe, les membres du collectif pourront se former pour rendre ces temps d'échange dynamiques, courts, participatifs, en bref utiles et agréables.

Les formations à l'animation de réunion, à la facilitation et les ressources sur internet ne manquent pas. 1 000 astuces le permettent !

Voici quelques exemples :

1. Démarrer la réunion par un tour météo des humeurs de chacun ludique avec des supports tels que des cartes ou des images,
2. Changer à chaque fois de personne chargée de tenir un rôle spécifique.
3. Faire des réunions « flash » debout devant un paperboard en 30 minutes max,
4. avoir une urne ou une boîte à gâteaux dans laquelle chacun note un « kiff », un merci pour un de ses associés, ouvrir cette boîte pour démarrer ou clôturer la réunion
5. utiliser des cartons de couleur pour voir en temps réel qui approuve ce qui est dit, qui s'y oppose, qui est mitigé ou qui ne sait pas.

Dans tous les cas, quelles que soient les méthodes d'animation retenues pour faciliter l'intelligence collective, les animateurs auront aussi à cœur de donner un cadre sécurisant permettant à chacun de s'exprimer sans crainte et sans risque de dérapage.

[cf fiche Communication](#)

LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION PAR CONSENTEMENT

La décision par consentement est une modalité de décision collective inspirée par la sociocratie. Dans un groupe, aucune décision ne sera prise si un des membres y oppose une objection raisonnable. La notion d'objection est fondamentale dans cette démarche. Une objection est raisonnable lorsqu'elle n'est ni une préférence, ni un avis personnel. Lorsqu'un membre formule une objection, il offre un cadeau au groupe. Le processus de décision par consentement vise donc à lever les objections des membres du groupe, une à une, par l'amélioration de la proposition, jusqu'à obtenir le consentement de chacun.e par « zéro objection ». Les étapes de ce processus sont les suivantes :

1. Clarifier la proposition (parole au centre)
2. Réagir à la proposition (tour de parole)
3. Amender la proposition s'il y a lieu (groupe de proposition)
4. Recueillir les objections (tour de parole)
5. Traitement des objections et amélioration de la proposition (parole au centre)
6. Obtenir le consentement des membres du cercle (tour de parole)
7. Évaluer le processus et célébrer

RESSOURCES

- ▶ Théorie des Organisations d'Eric Berne
- ▶ Holocratie, sociocratie, prises de décisions par consentement.