

Delphine CARON

(+ 33) 6 27 67 43 38

delphine.caron@accolades-dsl.com

Accompagnement pour la mise en place d'une nouvelle gouvernance et l'élaboration des orientations de la fédération N&P

Séminaire Commission Gouvernance

5&6 Juin 2021

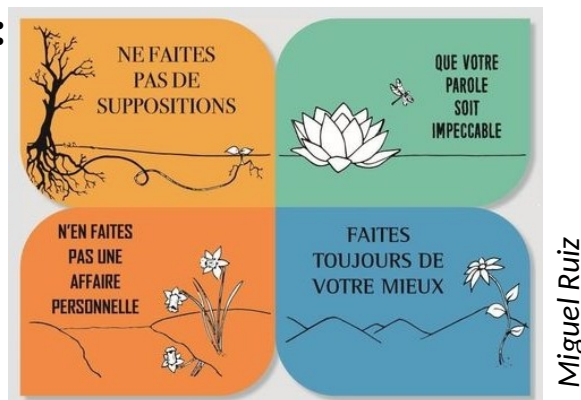
Compte rendu - 13 participants

Les participants

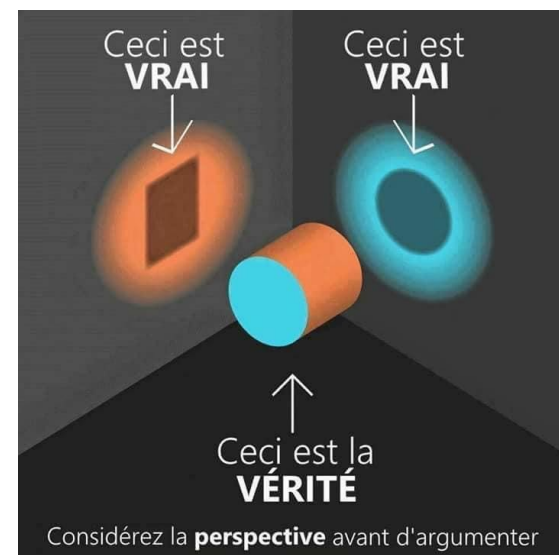
Groupe	fonction/mandat	Nom	Prénom
Fédé	salariée	Veron	Camille
Fédé	salarié	Raout	Geoffroy
Fédé	salariée	Mhamdi	Nawal
Lorraine-Alsace	déléguée fédérale	Marchetto	Anne-Marie
Gard	déléguée fédérale	Vialla	Sophie
Gard	délégué fédéral	Herbert	Lynton
Gard	déléguée fédérale	Ravin	Aldith
Haute-Garonne	délégué fédéral, secrétariat CTI	Choc	Bruno
Haute-Savoie	déléguée fédérale et secrétariat COMAC fédérale	Trappier	Véronique
Rhône	admin chargée de mission social salariés	Davoust	Valérie
Var	Présidente groupe Var	Beraud	Dominique
Lot et Garonne	secrétaire COMAC locale	Chatelain	Faustine
Lot et Garonne	secrétaire COMAC locale	Bourdin	Stéphanie

Créer un cadre propice aux échanges

Les 4 accords Toltèques :



- ✓ Écouter pour comprendre plutôt que pour répondre
- ✓ Avoir une parole concise
- ✓ Clarifier l'organisation des journées en termes d'horaires, de pauses, de logistique



A partir d'une base proposée par Accolades, compléments par le groupe

La demande de N&P

Novembre 2019

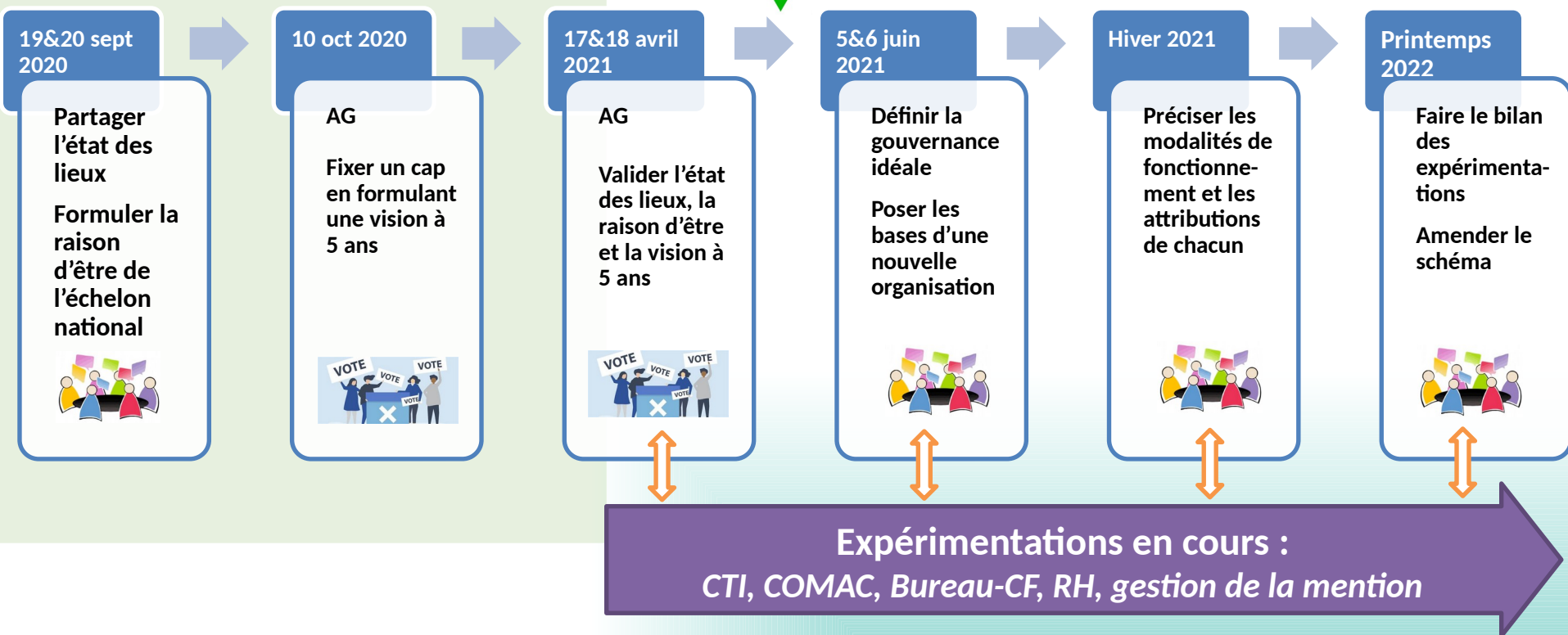
Pourquoi revoir la gouvernance de la fédération N&P ?

- L'alignement de la gouvernance actuelle avec les valeurs du réseau : horizontalité, confiance, partage et prise d'autonomie
- Un fonctionnement optimal par rapport à l'activité de la fédération (aujourd'hui et demain)
- Une implication réelle des adhérents

Où en sommes-nous ?

Mise en place d'une nouvelle gouvernance pour l'échelon national de N&P

Phase 1



Partager un état des lieux de la gouvernance actuel de la fédération

- 1) **Un point névralgique composé des salariés, du bureau et du CF, mais :**
 - Des salariés en demande de soutien,
 - Un bureau fédéral avec un rôle qui empiète sur celui du CF,
 - Un CF et des délégués fédéraux qui peinent à remplir leur mission et à s'impliquer
- 2) **Un fonctionnement général des instances compliqué et peu lisible** (AG, CF, BF, CTI...) : nécessité de clarifier les missions, le périmètre, le pouvoir et le degré d'autonomie de chaque entité et de qualifier les interactions entre elles
- 3) Le fonctionnement actuel pose la question de **la participation et de la représentation des adhérents au niveau national** – quelle appropriation de l'échelon national par les groupes locaux ?
- 4) **Nécessité de clarifier les processus** tels que :
 - Les modes de communication, d'animation et de décision
 - Les boucles de rétroaction (évaluation, apprentissage, réaction) sur le fonctionnement
 - Des espaces pour « prendre soin » des individus et des groupes qui composent N&P
 - Les processus de gestion de conflits

La raison d'être de l'échelon national N&P au service des groupes locaux et adhérents

- **Promouvoir le projet de société N&P** en interne et en externe en communiquant et en favorisant la mutualisation, l'expérimentation, l'échange des savoirs...
- **Garantir la cohérence globale** en veillant à l'harmonisation des documents, des outils communs...
- **Accompagner les groupes locaux** en facilitant la mise en réseau, l'accès à l'information, la création de nouveaux groupes, la formation et l'échange de pratiques ...
- **Assurer, avec les groupes locaux, la cogestion de la mention**

La vision à 5 ans

➤ Un climat serein

Favoriser une communication fluide et compréhensive pour un collectif soudé dans la prise en compte de tous, en prenant soin de chacun. Se sentir bien au sein de l'association pour vivre et faire vivre notre engagement individuel et collectif dans un espace organique.

➤ Une organisation structurée et agissante

Créer un cadre clair de travail et de relations qui fasse vivre coopération, horizontalité, créativité, et permette d'agir.

➤ Un réseau fort

Tisser des liens plus nombreux, plus denses et plus pérennes entre nous et avec l'extérieur, dans les groupes et à la fédération.

La vision à 5 ans

↗ **Un climat serein**

Favoriser une communication fluide et compréhensive pour un collectif soudé dans la prise en compte de tous, en prenant soin de chacun. Se sentir bien au sein de l'association pour vivre et faire vivre notre engagement individuel et collectif dans un espace organique.

↗ **Une organisation structurée et agissante**

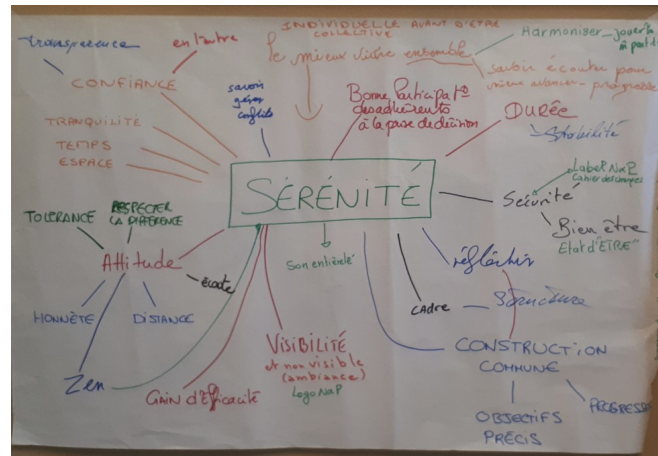
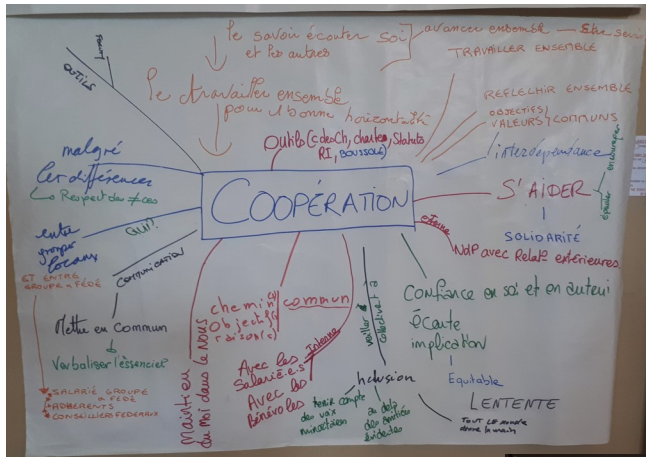
Créer un cadre clair de travail et de relations qui fasse vivre **coopération**, **horizontalité**, **créativité**, et permette d'agir.

↗ **Un réseau fort**

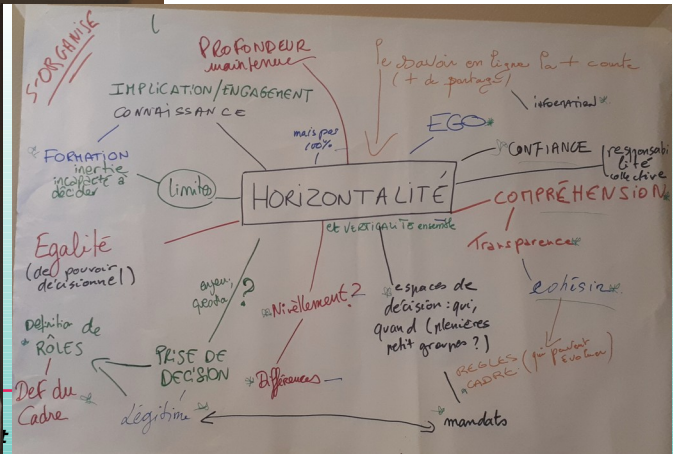
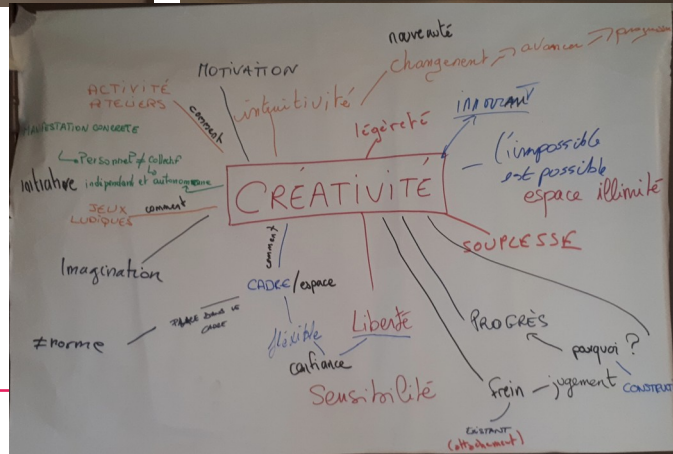
Tisser des liens plus nombreux, plus denses et plus pérennes entre nous et avec l'extérieur, dans les groupes et à la fédération.

Clarifier les valeurs qui doivent s'incarner dans le nouveau fonctionnement de N&P

Travaux individuels en silence, puis en interactions (construction d'une carte mentale) et enfin, en sous groupe pour définir les 4 mots clés : **sérénité**, **coopération**, **créativité** et **horizontalité** dans le cadre de la gouvernance de N&P



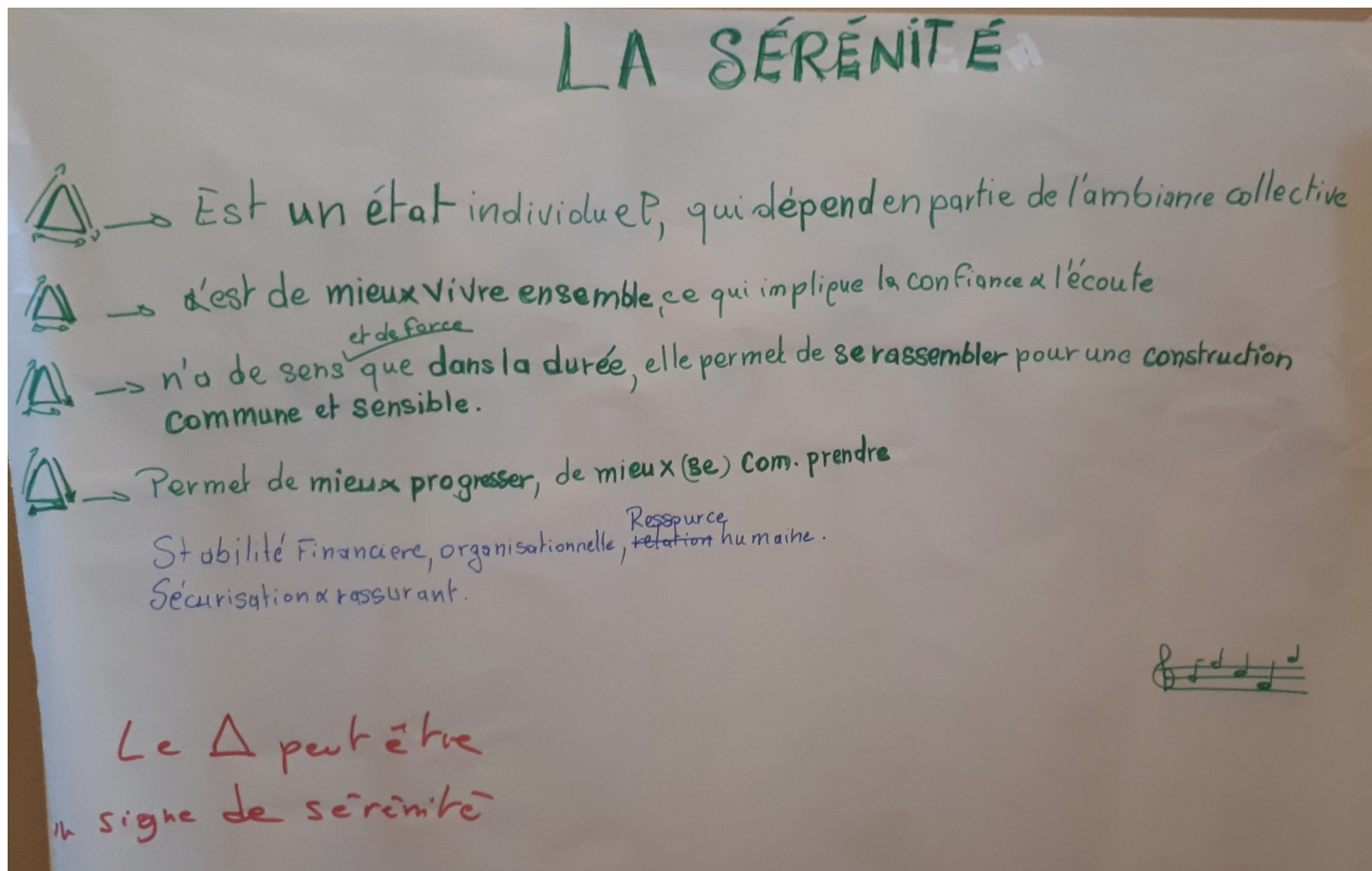
Premières cartes mentales produites par le groupe



Clarifier les valeurs qui doivent s'incarner dans le nouveau fonctionnement de N&P

Sérénité

Synthèse de la carte



Clarifier les valeurs qui doivent s'incarner dans le nouveau fonctionnement de N&P

Sérénité

Suite aux échanges, les participants retiennent également les éléments suivants :

Pour les participants, N&P doit **développer la sérénité à 3 niveaux** : gestion des ressources humaines, gestion économique et financière, organisation et pilotage (gouvernance).

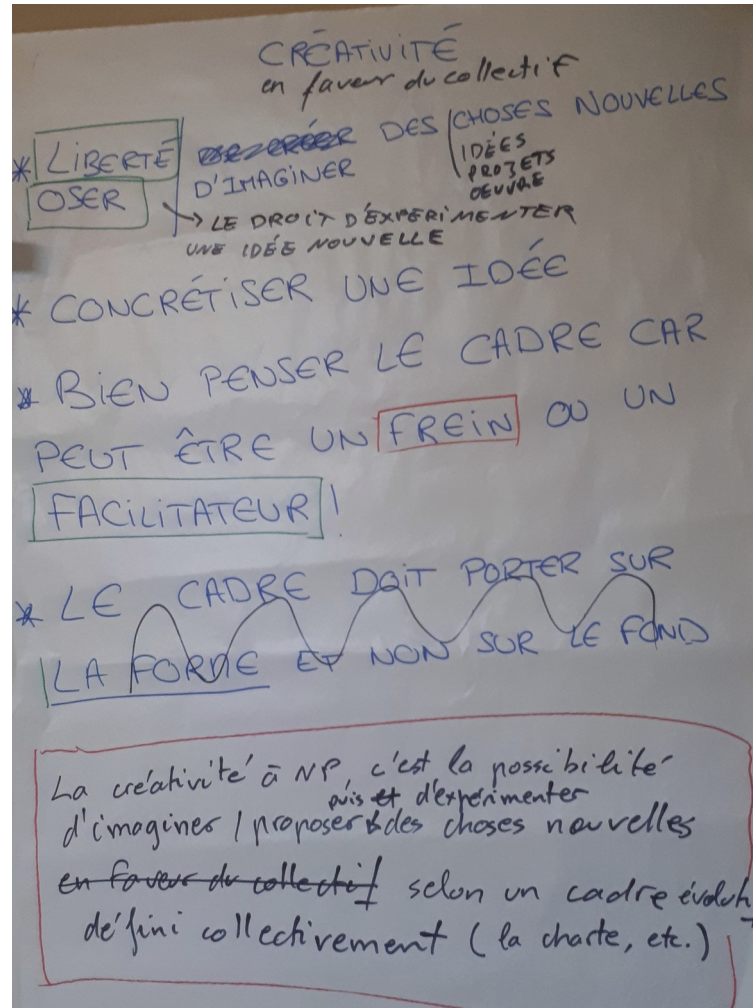
2 leviers importants pour N&P sont identifiés pour atteindre cet état de sérénité : **la stabilité et la mise en place d'un cadre sécurisant/rassurant.**

=> « développer un climat serein » ne signifie pas de construire un « monde lisse », sans relief, sans désaccord, où on reste dans la superficialité de « consensus mou »...

Il s'agit de construire des espaces où l'expression est possible sans jugement, où les débats sont encouragés dans le respect de l'intégrité des individus et du collectif, où les désaccords sont féconds pour le projet collectif (et non la reconnaissance de l'individu « l'ego »). Concrètement, on doit aborder sereinement toute réunion, rencontre, échange même si on sait qu'il y aura désaccord, même profond.

Clarifier les valeurs qui doivent s'incarner dans le nouveau fonctionnement de N&P

Créativité



Synthèse de la carte

Clarifier les valeurs qui doivent s'incarner dans le nouveau fonctionnement de N&P

Créativité

Conclusions du groupe :

La créativité doit être favorisée au service du projet collectif.

« La Créativité à N&P c'est la possibilité d'imaginer, de proposer et d'expérimenter des choses nouvelles selon un cadre évolutif défini collectivement (la charte, etc.) »

La créativité n'est pas synonyme de liberté et d'absence de contrainte.

Certes, la créativité exprime la liberté de générer des idées, d'explorer des chemins différents, de proposer plusieurs solutions, mais toujours au sein d'un cadre bien défini. C'est dans ce cadre uniquement, délimité par une ou plusieurs contraintes, que l'organisation crée dès lors un espace pour repousser les limites, pour approfondir des idées nouvelles et variées et pour ne pas avoir une seule et unique solution.

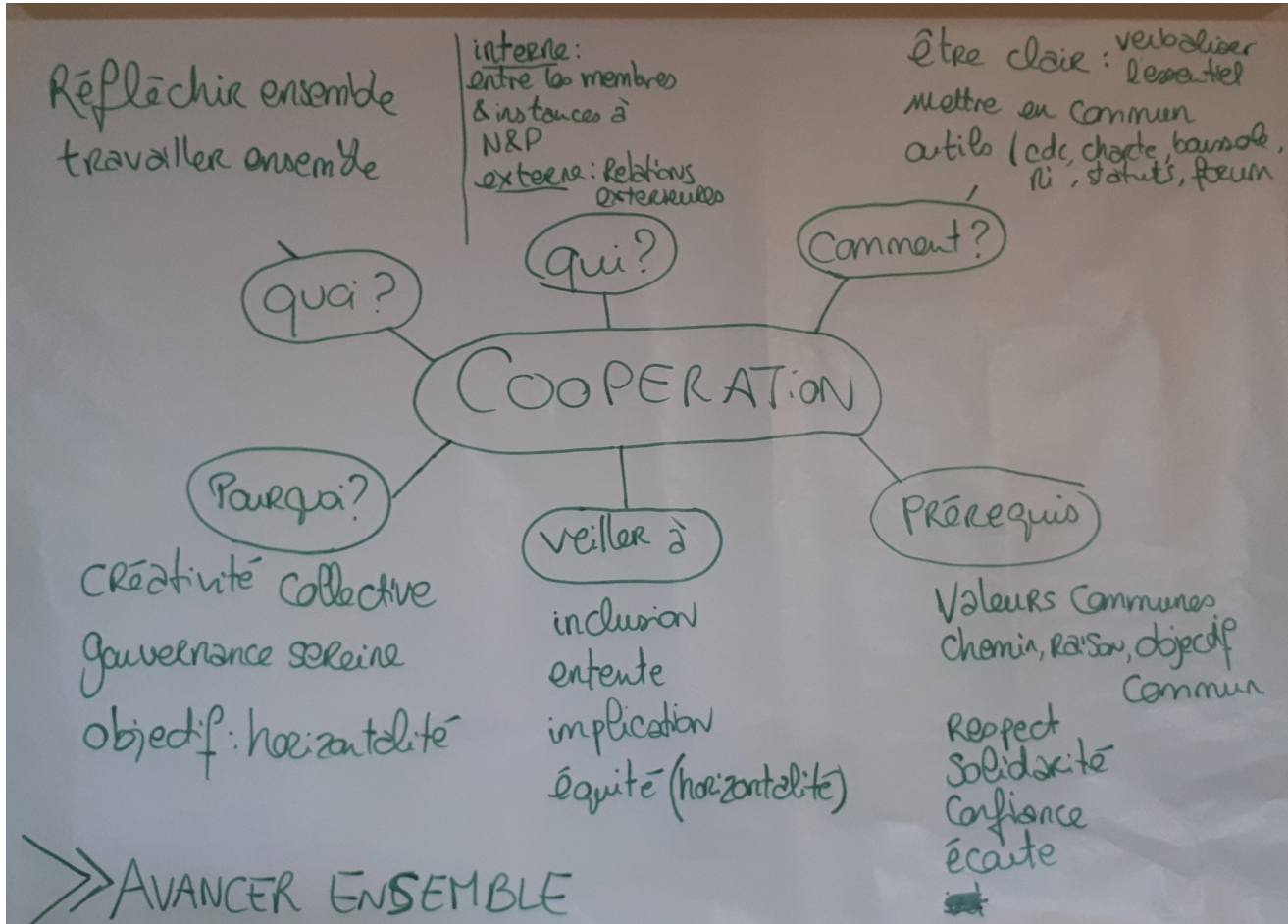
Des exemples d'exercices aux contraintes/consignes strictes sont réalisés avec les participants pour prendre conscience du rôle du cadre comme facilitateur d'une créativité individuelle et collective (représentations multiples d'une « pomme »).

Attention, les contraintes qu'impose le cadre au groupe sont acceptables si elles sont définies par le groupe au service du projet et s'il est régulièrement revisité pour s'adapter.



Clarifier les valeurs qui doivent s'incarner dans le nouveau fonctionnement de N&P

Coopération



Synthèse de la carte

Clarifier les valeurs qui doivent s'incarner dans le nouveau fonctionnement de N&P

Coopération

Le groupe a complété sa vision de la coopération avec les points suivants :

Pour faire vivre la coopération à N&P, il s'agit de penser **la participation de chacun au projet collectif** et de permettre l'expression de la **complémentarité** des contributeurs (adhérents, salariés, membres du bureau, des commissions...).

Elle nécessite une entente et une interconnaissance minimales.

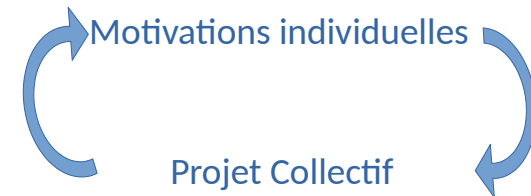
Intérêts individuels et projet collectif ?

Les motivations individuelles alimentent le projet collectif de N&P.

Le projet collectif suscite l'engagement individuel, s'il nourrit des motivations individuelles.

=> il est indispensable que le projet collectif soit formulé, lisible et explicite pour tous.

=> il est important que les motivations individuelles soient exprimées afin que chacun puisse savoir en quoi elles viennent nourrir le projet collectif (ne pas opposer les 2 puisqu'ils ont besoin l'un de l'autre).



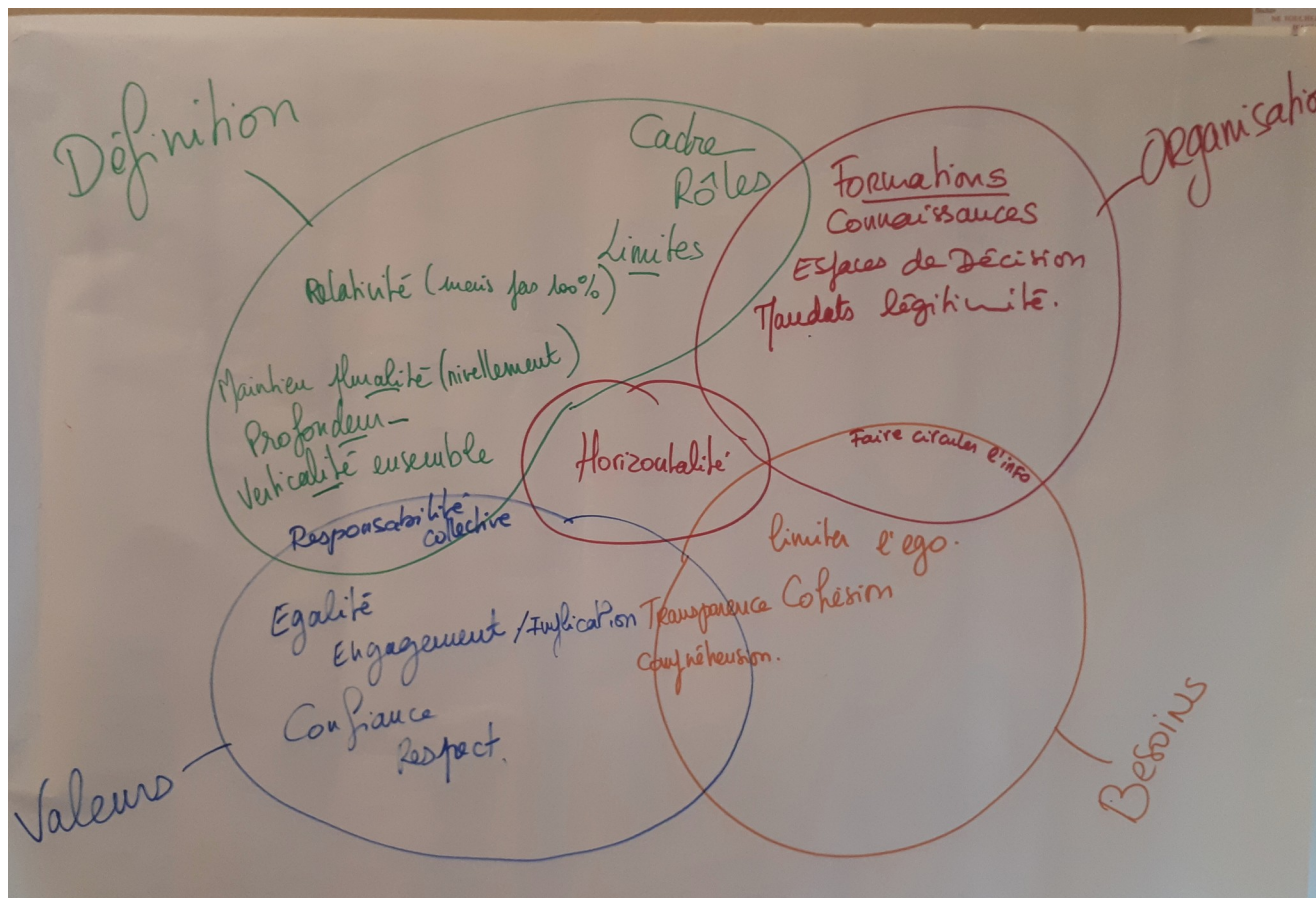
Favoriser la coopération, c'est permettre à un individu de s'inscrire dans un projet collectif et la capacité du collectif à prendre en considération les projets individuels.

Pour sa mise en œuvre concrète on peut s'interroger selon 3 dimensions de cette capacité : vouloir coopérer, pouvoir coopérer et savoir coopérer.

Clarifier les valeurs qui doivent s'incarner dans le nouveau fonctionnement de N&P

Horizontalité

Synthèse de la carte



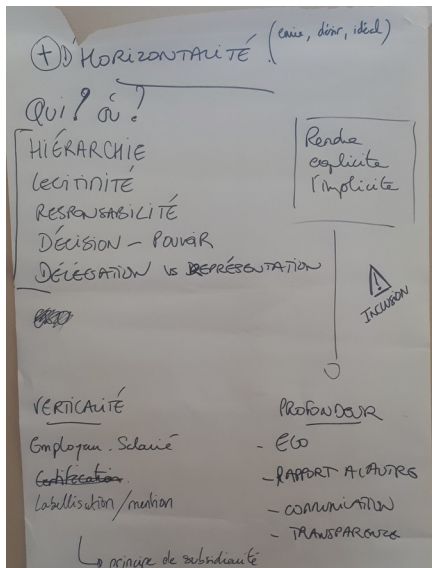
Clarifier les valeurs qui doivent s'incarner dans le nouveau fonctionnement de N&P

Horizontalité

Le groupe a conclu sur les points suivants :

L'horizontalité est une réalité du fonctionnement de N&P au niveau local, ce qui est ici souhaité, c'est davantage d'horizontalité dans le fonctionnement de l'échelon national.

L'horizontalité n'est pas une fin en soi mais un principe de fonctionnement qui permet de repenser: la hiérarchie, la légitimité, le partage des décisions, des responsabilités et du pouvoir.



La gouvernance peut se réfléchir en 3 dimensions : horizontalité, verticalité et profondeur. La verticalité est réelle et s'incarne d'ores et déjà à N&P par la relation employeur-salarié. La profondeur fait référence à l'Humain qui compose l'organisation et à son pilotage par la raison d'être et les valeurs. Le fonctionnement adapté est au service de la raison d'être du projet collectif. Il ne s'agit pas d'opposer des 3 dimensions mais de les explorer pour voir ce qu'apporte chacune au projet collectif.

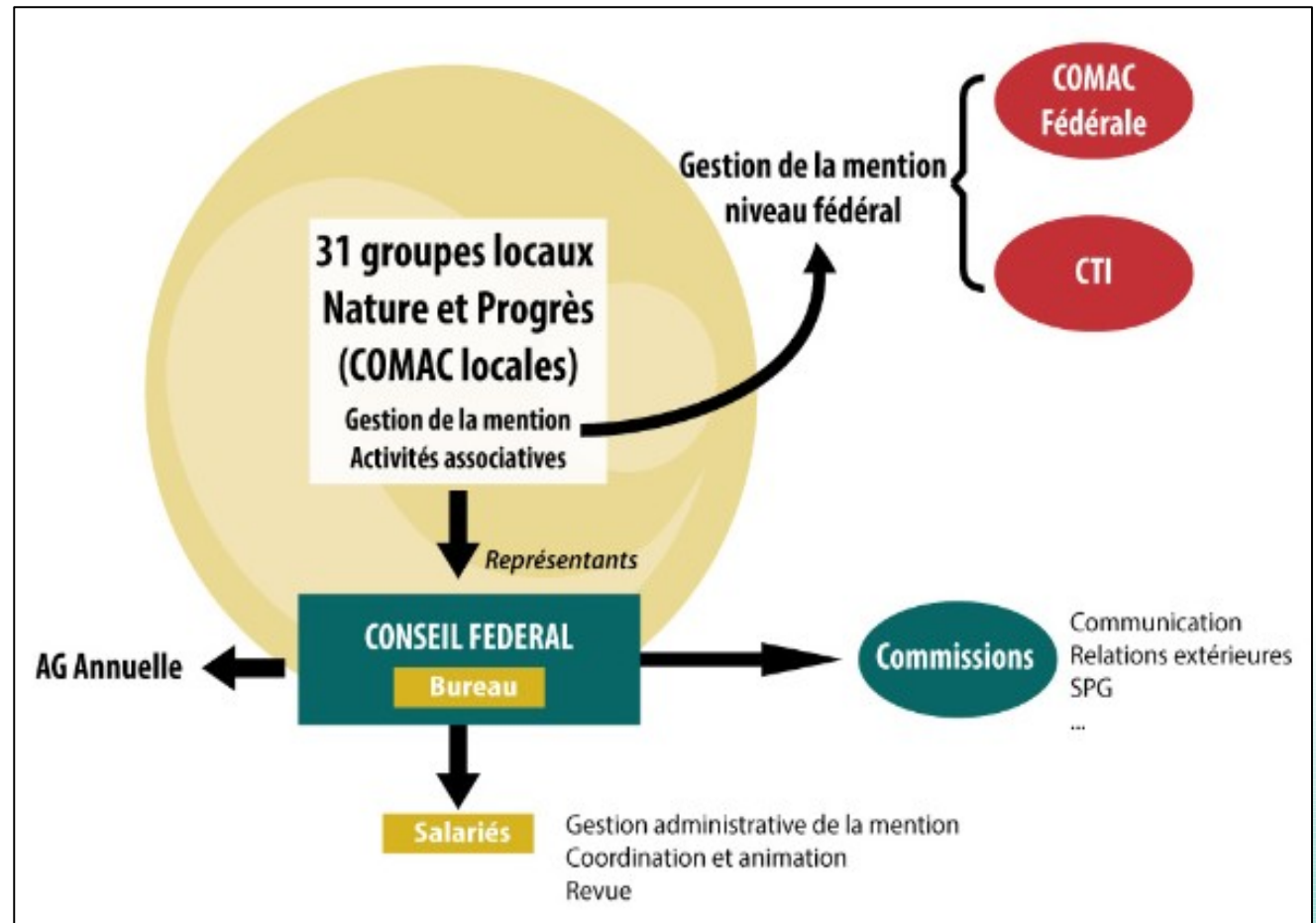
→ pour cela il est nécessaire de rendre explicite l'implicite dans le fonctionnement de N&P

Point sur les expérimentations en cours avec la technique du Fish bowl

Les participants sont positionnés en cercle. Un premier volontaire, assis au centre du « bocal », explique les expérimentations en cours en quelques minutes.

Chaque participant peut venir poser la/les question/s qu'il souhaite.

La question et la réponse sont entendues pas tous.



Point sur les expérimentations en cours avec la technique du Fish bowl

Prise de note par Accolades

CTI : les révisions en cours visent :

- à augmenter son pouvoir de décision par rapport à celui du CF
- à encourager davantage de participation et à avoir une meilleure représentativité des groupes locaux,
- à avoir un fonctionnement plus régulier, plus fluide.

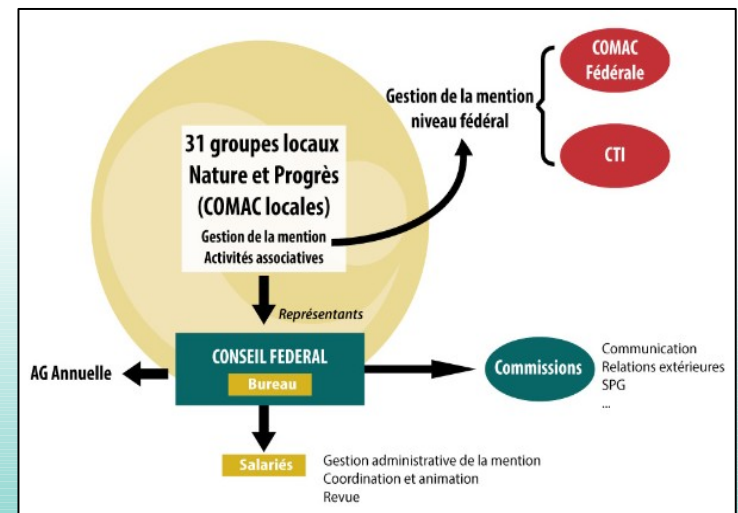
Commission revue

La rédaction est jusqu'à ce jour essentiellement portée par une salariée qui doit partir en retraite prochainement.

L'expérimentation vise à redynamiser une commission afin que la revue devienne un outil au service des groupes locaux. Adoption d'un fonctionnement plus régulier, d'un édito « tournant »...

Bureau CF

- Mise en place de la collégialité au sein du nouveau bureau,
- Abandon des fonctions au profit de missions qui peuvent être partagées avec des bénévoles,
- Respect des prérogatives des autres organes, exemple avec la commission gouvernance.



Point sur les expérimentations en cours avec la technique du Fish bowl

Prise de note par Accolades (se référer aux documents de l'AG 2021)

Gestion des salariés

Mise en conformité (CSE, élaboration RI, amélioration conditions de travail, réflexion sur les risques psychosociaux...)

Travail de fond avec les salariés (psychologue)

Service gestion de la mention

Salariés débordés par la croissance d'activité, concentrés sur la gestion courante

Réorganisation du service à réfléchir :

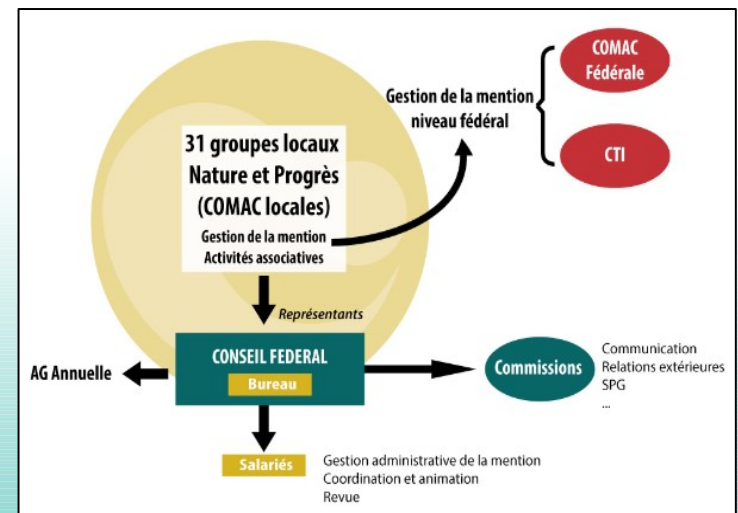
→ possibilité de libérer du temps pour le faire

→ réduire le nombre d'adhérents isolés

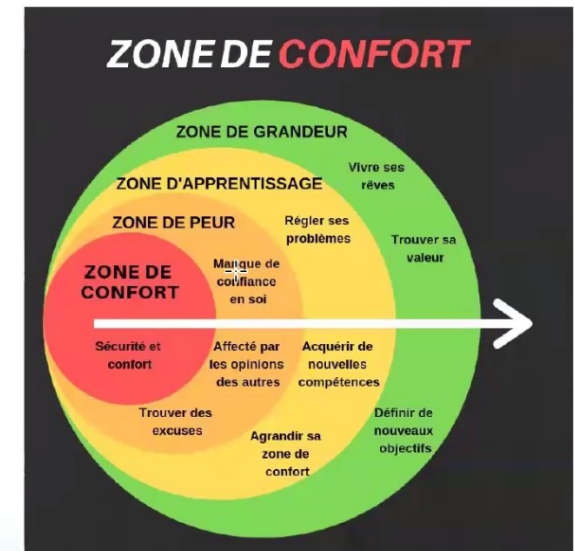
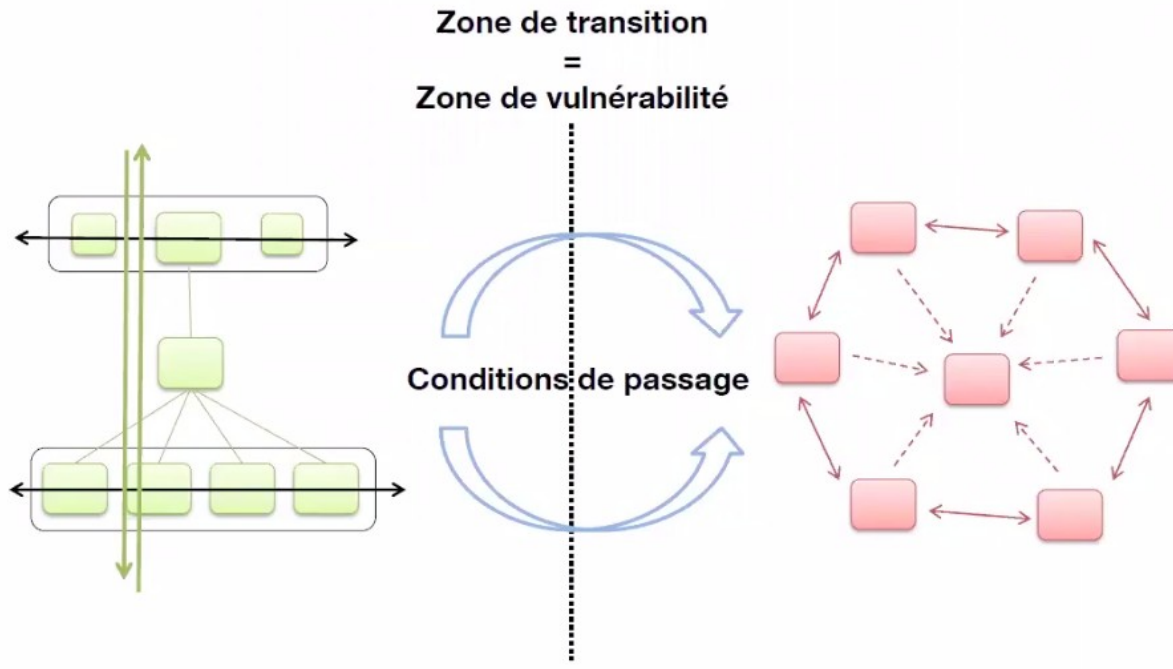
COMAC fédérale secrétariat

Aujourd'hui 2 secrétaires, souhaits :

- D'élargir aux secrétaires des COMAC locales
- Mise en place d'une réunion hebdomadaire téléphonique et d'un outil/tableau partagé pour faciliter l'appropriation et le suivi



Comment installer une gouvernance optimale?



- Accepter l'inconfort de cette transition,
- Accepter que cette transition prenne du temps et demande d'y consacrer de l'énergie
- Changer de gouvernance ne se décrète pas et demande du temps

Comment installer une gouvernance optimale?

Quelques conditions de passage ...

- Accepter (collectivement) de prendre les choses une à la fois et qu'on ne sait pas tout dès le départ.
- Construire une structure de gouvernance nourrie par la raison d'être et la vision de l'organisation.
- Agir en parallèle sur le système, créer le pli organisationnel, en mettant en place les modalités qui incarnent les valeurs identifiées par le groupe.
- Mettre en place des boucles de rétroaction, permettant de prendre du recul sur les expérimentations et d'en tirer les enseignements.

Notions sur la gouvernance partagée

(apport Accolades et retour sur Vidéo Université du Nous)

La gouvernance partagée s'entend comme **un système de gouvernance mariant vision, transparence et agilité tout en intégrant différents modes de décision, selon l'importance des choix à faire.**

Horizontalité?

- **Attribution des rôles** → pour engager la responsabilisation du groupe et des individus. Les gens impliqués prennent les décisions en tenant compte des informations nécessaires et en consultant ceux qui en subiront les conséquences.
 - ✓ Principe de subsidiarité qui consiste à localiser la source du pouvoir au niveau le plus proche de ses effets pratiques et à ne faire remonter à un niveau plus large que les décisions qui ne peuvent être prises localement. La délégation de pouvoir se fait donc non pas du haut vers le bas, mais du bas vers le haut.
- **Animation et facilitation** → pour soutenir la dynamique du groupe (équilibre entre individu et collectif) et prendre soin des relations (adresser les tensions) pour établir un climat de confiance dans le groupe et entre les individus.
- **Prises de décision** → avec des processus basés sur écouter pour comprendre, se rallier et avancer. Par consentement, désaccord fécond...
- **Des boucles de rétroactions régulières** → pour un pilotage dynamique qui avance par tests, essais et amélioration continue : feedback et apprentissage à tous les niveaux : prise de décision, dynamique de groupe, fonctionnement et activités, etc.

La gouvernance optimale pour l'échelon national de N&P

=> 3 groupes de travail sur 3 thématiques

<i>Dimension de la gouvernance</i>	Pouvoir et prise de décision	Structure - ossature de l'organisation nationale	Humain Les « je » qui compose le « nous »
<i>Questions pour guider</i>	<p>Quels sont les lieux de pouvoir supposés ? Réels ?</p> <p>Quels sont les postes clés ?</p> <p>Quels sont les symboles du pouvoir ?</p> <p>Quelles sont les modes de prises de décision supposés ? Réels ?</p> <p>Où se situe le pouvoir de changer l'organisation ?</p>	<p>quelles sont les instances, commissions, groupes existantes de l'échelon national ?</p> <p>quels sont les rôles et prérogatives de chacune ?</p> <p>Comment se répartissent les ressources ?</p> <p>Comment se déroule l'inclusion de nouveau groupe ?</p>	<p>Quels sont les types d'acteurs qui contribue au projet national ?</p> <p>Comment chacun contribue-t-il au projet national ?</p> <p>Comment se fait l'attribution des rôles ?</p> <p>Existe-t-il une/des hiérarchies au sein des humains composant l'échelon national ? Si oui lesquels ?</p> <p>Comment se déroule l'inclusion de nouvelle personne ?</p> <p>Comment se gèrent les désaccords ?</p> <p>Etc.</p>

Quelles sont vos propositions concrètes pour mettre l'organisation au service de sa raison d'être, de sa vision et des valeurs décrites plus tôt ?

ce que vous aimeriez :

- * maintenir, garder, protéger voir même amplifier, développer
- * réduire, diminuer voir même arrêter
- * créer, initier

Pouvoir et prise de décision

LE POUVOIR & LES PRISES DE DÉCISIONS

Quelles sont vos propositions concrètes pour mettre l'organisation au service de sa raison d'être, de sa vision et de ses valeurs ?

Ce qu'on souhaite garder ?

- Que le CF soit décisionnaire : DF de chaque groupe
- Pouvoir aux CONACS : processus attribution de la mention (SPG).

AMÉLIORATIONS

Ce qu'on souhaite réduire ou éviter ?

- Le pouvoir centralisé : prises de décisions au BF et en solo au sein des groupes locaux.
- Le salaire n'est pas au service des individus mais au service du projet de NLP de la raison d'être de l'entreprise.

Ce qu'on souhaite créer ?

- La place du salaire est à définir
- Donner plus de pouvoir aux groupes locaux avec les moyens techniques et informatiques adaptés.
- Signatures de maîP : informer sur sa mission (légitimité).

! EGO !

Lieux	Supposés	Reels
	Comacat cat (aut) CF AG	comacat SGR. BF
Postes	Bureau Fédératif CF Delegué Fédé au nom du Grpe	Adherent Delegué Fédé au nom du Grpe
Symboles	Signature de maîP. perso. chargé de mission	Signature de Grpe
mode de fond	Tab. Partagé & modifiable. Loi PB d'utilitaires, motivat	Tableau Collaboratif PaP Réun° JéP. Recherche entre catiP (apart partagé ex)
Le Pouvoir de champant de l'organisateur	Donner la ment° Sans Passer / SGR. Sensibilité numérique	Ecrire info nécessaire de disponible. Courrier PaPier Coût.

Le Pouvoir & Prise de décis°

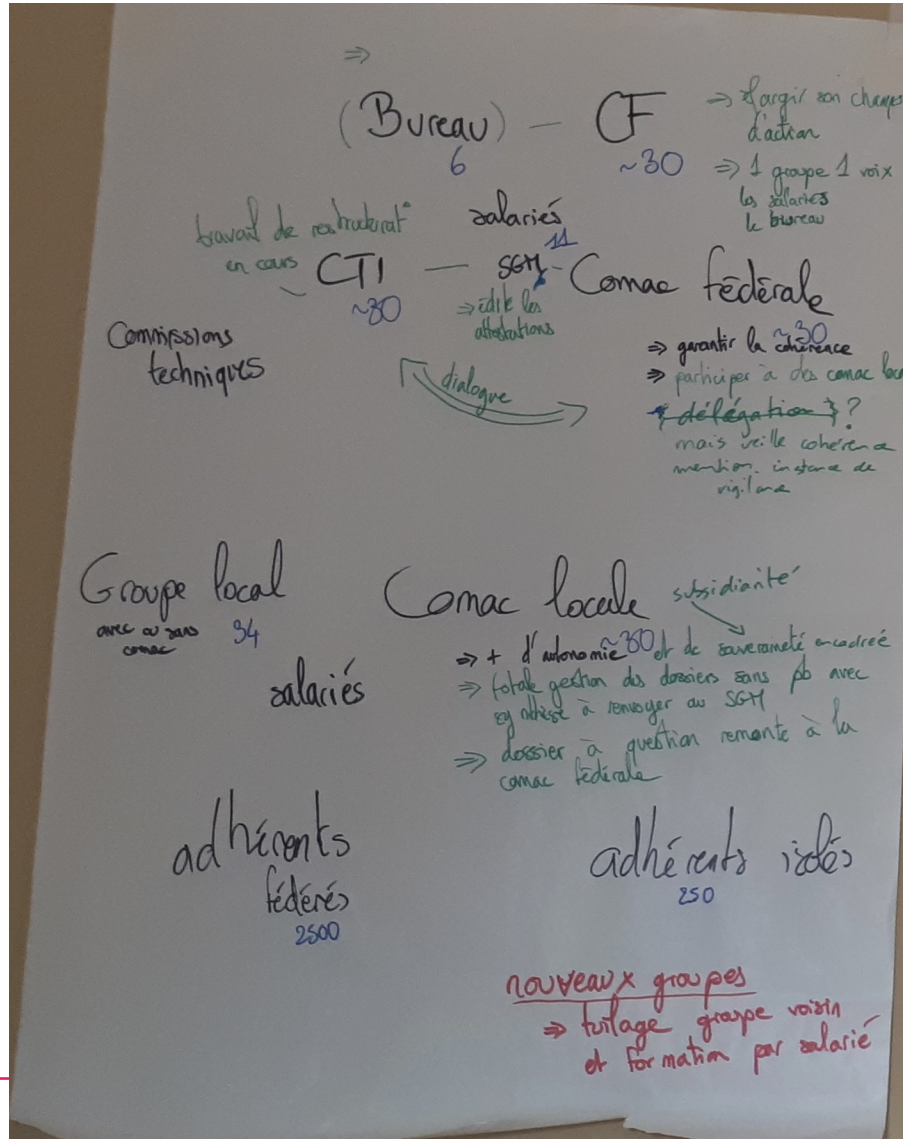
Vers le changement :

- pouvoir aux CONAC LOCALS.
- Est-ce que cela viens servir [Symboles] Satisfait le po? ex: signature
- La signature (symbole) doit être un outil d'info et non un moyen de nourrir l'ego.

→ Porteur de "miss°"
Vigilante de l'info et Pas justifié de la font°
Dire qui on est → légitimité de l'info.

- choix des modes informatif
- Au Grpe alternative de moyen Informatique
- Pd Ethique . Anti Numérique

Structure (ossature de l'organisation)



L'humain

Les « je » qui compose le « nous »

l'HUMAN:
Les "Je" qui composent le "nous"

INCLUSION | Comment la créer, développer, encourager?

Accueil, information
qui? salariés fédé + gps (voisins)
comment? contact physique privilégié = intercauc
encourager les gps à organiser des rencontres de toute la France (Ø que le sud)

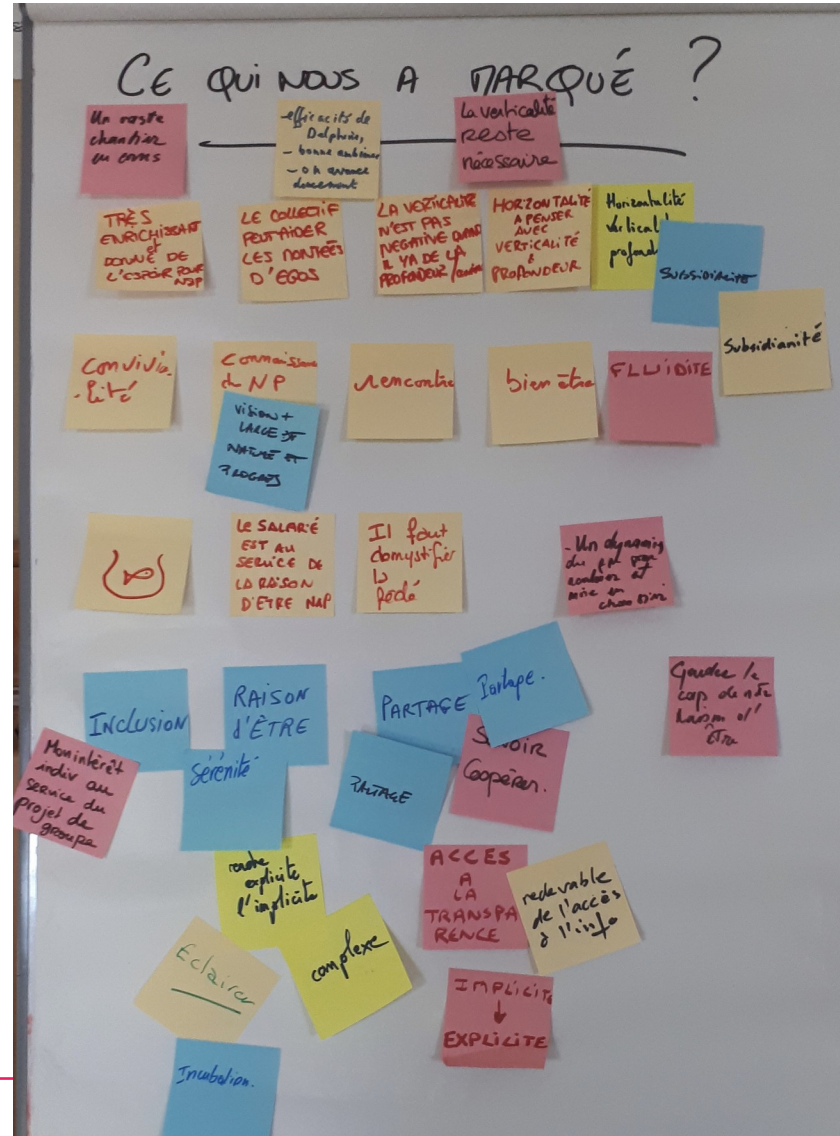
Le groupe (existant ou voisin) sont encouragés à accueillir les adhérents.

La formation SPG est un moyen d'information globale sur le projet N&P

on caues, à développer: Rôle d'accueil & d'écoute des groupes locaux

Il faut démystifier l'échelon national? (fédération)
pas de troncature et la fédé c'est les groupes! le particip

Déclulsion : les éléments marquants de ce séminaire ?







Partager un état des lieux de la gouvernance de la fédération

En plénière, que reprenez-vous de ces productions ?

Ce qui est commun ? Ce qui diffère ? Ce qui vous surprend ?

