

Rapport d'étonnement

Première journée du colloque « Gouvernance, Collégialité, innovation »

Gilles Le Cardinal

Chacune des interventions des éléments de réponse aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que le management collégial ?
- Quelles sont ses finalités ?
- Quelles en sont les conditions de réussite ?
- Quelle culture cela engendre-t-il ?
- Qu'est-ce que la gouvernance ?
- Quel est l'éthique associée à la gouvernance collégiale ?
- Qu'est-ce qu'un leader par opposition à un chef ?

Qu'est-ce que le management collégial ? Une innovation de rupture ; un management sans chef ; un exercice de l'autorité au service du bien commun ; la coordination de porteurs de projets en vue d'une finalité commune ; un groupe qui décide d'agir ensemble.

Quels peuvent être les finalités d'un management collégial ? La croissance des personnes de l'organisation ; trouver la place de chacun où il pourra développer ses potentiels et les mettre au service de ceux qui en ont besoin.

Quelles en sont les conditions de réussite ? :

- La création et la compréhension de plusieurs cultures : culture de projet, culture de la collégialité, culture du don.
- Se mettre d'accord sur une finalité, sur une structure de prise de décision, sur le découpage de l'organisation en pôles.
- La reconnaissance de chaque personne et des potentiels cachés en lui.
- La mutualisation des ressources.
- La relation réciproque d'égal à égal.
- La définition et l'acceptation d'une éthique ; la question se posant de savoir si c'est « le projet qui crée l'éthique » ou si « c'est l'éthique qui crée le projet ».
- Construire une intelligence collective : « Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » plus loin dans quoi ? dans la complexité, ce qui peut produire aussi bien de l'innovation que du conflit.

La collégialité exige une formation qui passe par une relecture de l'expérience pour en tirer les leçons. Il s'agit d'apprendre à déléguer, à mettre en pratique le principe de subsidiarité, ce qui n'est pas facile ; à construire la confiance ; à prendre en compte la parole de chacun, en particulier celle des tous petits, ce qui nécessite une compétence et une attention particulière.

Quelle culture cela engendre-t-il ? :

- Passer du « Faire pour », au « Faire avec », au « Faire à partir de... » puis, au sommet, passer au « Vivre et travailler ensemble ».
- Savoir travailler sur ses échecs, ses erreurs pour progresser, pour comprendre pourquoi cela n'a pas marché.

Qu'est-ce qui motive l'engagement ? :

Un sentiment d'injustice, une volonté de rétablir la justice, la recherche de la joie, se sentir utile, donner du sens à sa vie, répondre à un appel qui bouscule.

Qu'est-ce que la gouvernance ? :

Le maniement d'un gouvernail pour piloter une organisation vers sa finalité. C'est la gestion de la maison commune. On gouverne un peuple qui est constitué d'une identité narrative, d'une langue, d'une éthique qui garantit la sécurité du peuple. Cela signifie qu'on se donne des règles qui limitent la liberté. La liberté indéfinie, sans règles, conduit à la lutte de tous contre tous.

Un peuple a deux dimensions : Demos et Hieros.

« Demos » organise la vie en sécurité par les règles de la démocratie

« Hieros » dont est issu le mot hiérarchie, qui a été dévoyé par la suite de son sens initial, et qui donnait à l'origine la dimension transcendante du peuple avec plus grand que lui, la dimension sacrée, qui garantit la place du tout petit. Cette place du tout petit est le garant de la transcendance du peuple et chacun. Quelle éthique se dégage de ces réflexions ? Celle du passage de l'individu au respect de la personne unique.

Finalement on peut résumer la gouvernance par les trois mots : « le gouvernement, la fête et le pardon ». La gouvernance nécessite un « leader » qui n'est ni chef, ni patron, dont le rôle est de conduire les autres sur un chemin de transformation, où il se transforme lui-même par le don de soi, où il transforme les autres et où il transforme l'organisation. Donnant de soi, Il entraîne les autres à donner du leur, car donner de soi, de son unique à ceux qui en ont vraiment besoin, donne du sens à la vie.