

## **Le management alternatif**

*Une belle entrée en matière est un discours de présentation de Monsieur Roland Vaxelaire à l'HEC de Paris en 2007 déjà ! Il situe bien les bases générales du problème.*

<http://www.needocs.com/document/academique-cours-management-comprendre-la-necessite-du-management-alternatif,5346>

Partout dans le monde, différentes personnes s'intéressent de très près à des méthodologies différentes de management pour gérer les organisations. En effet, les événements démontrent tous les jours les limites des anciens systèmes.

Des constantes fondamentales à chaque fois : la gestion du pouvoir, la responsabilisation des personnes (autonomie) et la communication.

L'Observatoire du Management Alternatif (AMO) de l'HEC de Paris reste fort attentif à toutes les ouvertures dans ce domaine. <http://appli6.hec.fr/amo/>

La **Sociocratie ou la Gouvernance Dynamique** fait partie de notre expertise et de ces nouveaux modes de gouvernance, de ce « management alternatif ».

C'est une méthode constituée de multiples outils visant notamment l'amélioration du bien-être au travail, mais aussi l'augmentation de la productivité et de l'innovation en travaillant spécifiquement sur le relationnel et ses structures. C'est aussi plus que cela au vu des retours constatés sur le terrain. Pourtant, ce n'est pas non plus LA méthode incontournable.

Elle agit parfois comme moteur principal de développement ou bien ses outils peuvent être utilisés de manière très ponctuelle pour « décoincer » une situation ou la faire évoluer.

Mais elle n'est pas la seule à apporter une remise en question profonde de certains paradigmes.

### **L'exemple de SEMCO**

Ricardo Semler reprend à 21 ans la société de son père au Brésil en 1980. Il licencie 2/3 des senior manager. Quatre ans plus tard, un sérieux ennui de santé le met hors service quelques temps et le fait sérieusement réfléchir. A 25 ans, il décide de s'interroger sur le fonctionnement de son entreprise...

[retour vers le site gyb.be](#)

Chez Semco qui compte 3000 personnes réparties dans le monde entier, il n'y a pas de structure, pas de business plan, pas de hiérarchie, ...

C'est le personnel qui se prend en main et prend en main les relations avec les clients. Les salariés deviennent maîtres de leur destin.

<http://esprit-riche.com/la-democratie-en-entreprise-est-possible-decouvrez-semco/>

Une présentation et un résumé est disponible via ce lien.

En dehors d'être étonnés, nous pouvons surtout être en recherche des éléments provoquant ces profonds changements.

### **Le management socio-économique**

Henri Savall crée l'[ISEOR](#) en 1976. Elle va devenir le centre de recherche et de formation en lien avec de nombreuses universités pour diffuser une méthode spécifique de management nouvelle formule.

Bien organisée, cette méthode se fonde sur un fonctionnement en « grappes » au plus proche de la structure de l'organisation. Sur base de concertations avec les personnes, la méthode vise à développer les capacités à résoudre les problèmes tant sur la voie horizontale que verticale.

On permet à l'organisation de s'adapter au processus en fonction de son mode de fonctionnement.

Il est intéressant également de constater que même si cela n'est pas présenté de manière spécifique, les salariés participent ou enrichissent au moins le cadre décisionnel. La communication dans l'organisation est développée de manière importante verticalement mais aussi horizontalement.

### **La cogestion allemande**

Née au début du 20<sup>ème</sup> siècle, abolie en 1934 et de retour après 1945, la cogestion allemande donne des droits d'information, de participation aux décisions, etc. aux salariés dans les grandes entreprises.

[retour vers le site gyb.be](#)

L'organisation en cogestion va à l'encontre du paradigme du capitalisme donnant exclusivement le pouvoir de décision à ceux qui possèdent le capital de l'organisation.

Un [mémoire en français](#) est disponible sur le net.

Un mode de gouvernance qui a fait ses preuves mais qui a sans doute du mal à s'adapter au contexte actuel. Les syndicats forts présents dans le fonctionnement de ce management alternatif revendiquent sa pérennité tandis que le monde économique recherche d'avantage de souplesse et de réactivité...

### **La Gouvernance participative RSE**

La gouvernance est assurée par deux organes : Le premier est un conseil d'administration représenté par les salariés et le second un conseil de surveillance représenté par les actionnaires commanditaires.

Le pilier central de la stratégie repose sur le postulat que l'engagement et la motivation des collaborateurs est indispensable pour faire fonctionner une organisation.

Il y a une réelle volonté du management d'associer le personnel aux décisions stratégiques.

Depuis quelques années, STERIA fonctionne selon ce mode. Cette entreprise a également associé son activité économique avec un cadre de responsabilités sociétales fortes.

François Enaud, PDG de Steria, présente [son mode de gouvernance](#).

### **la Démocratie Profonde — Deep Democracy**

Améliorer la prise de décision et la résolution de conflits.

Lorsqu'un groupe ne peut arriver à une décision rationnelle, c'est souvent dû à des phénomènes émotionnels. La Démocratie Profonde va beaucoup plus loin que les méthodes de dynamique de groupes conventionnelles car en plus des aspects rationnels, elle se donne les outils pour aborder de front les émotions, les valeurs, les croyances ou les traits de personnalités qui entrent en jeu dans la prise de décision.

[retour vers le site gyb.be](#)

Développée en Afrique du Sud dans un contexte de post-apartheid, la Démocratie Profonde va presque dans le sens inverse de la communication non-violente lorsqu'il s'agit de thématiques chargées d'émotions. Le groupe laisse le dispositif de cercle et s'anime dans la pièce : les déplacements des participants matérialisent l'issue discutée. Une amplification des inconscients apparaîtra lorsque les participants s'efforceront de parler sans «pincettes», en utilisant le «tu». Ainsi, le groupe plongera dans son inconscient en soulevant les non-dits et en faisant émerger les émotions, et cela induira une prise de conscience de cet inconscient, première étape vers la résolution de conflit ou vers la prise de décision. Il vaut mieux alors être bien encadré par un facilitateur expérimenté ! Mais ce faisant, tous pourront mieux comprendre les enjeux et les causes des «non», des objections, des décisions, et au final mieux accepter les «sages» arguments qui proposent une alternative. La décision glissera donc d'une faible majorité en sa faveur à une forte majorité, voire au consensus...

«On travaille sur base de l' "Iceberg de Freud", une théorie qui suppose la présence chez les individus, mais aussi dans les groupes, d'une petite partie consciente et une grande partie inconsciente» explique Olivier Chaput, formateur en Démocratie Profonde (<http://www.exposantd.be> ). «L'hypothèse est que le désaccord et le conflit naissent des non-dits, du non-connu qui se trouve plongé dans l'inconscient du groupe». Plonger volontairement dans cet inconscient pour sonder la «partie immergée de l'Iceberg » est ce qui caractérise la Démocratie Profonde.

Cette technique est maîtrisée par 200 à 300 personnes dans le monde et fait déjà partie du quotidien de grandes entreprises privées. Essentiellement anglo-saxonne, elle est quasiment absente en France ou en Belgique. Olivier Chaput est l'un des seuls à la maîtriser dans nos régions... Vu les tensions que peuvent soulever les débats émotionnels, on conseillera donc une formation avant de se lancer dans l'aventure!

Extrait de l'article de Pablo Servigne – Barricade ( <http://www.barricade.be> ) – novembre 2011

<http://www.barricade.be/IMG/pdf/Pablo - Outils de facilitation.pdf>

## **L'expérience de FAVI**

Favi est une entreprise du secteur métallique de Picardie (France).

[retour vers le site gyb.be](#)

Il y a comme un air de ressemblance avec la Semco brésilienne. Pas de hiérarchie, pas de contrôle, un langage à portée de tous, des surprises inattendues, suppression des tâches inutiles, ...

Chez [Favi](#), le personnel est autonome et s'organise lui-même pour répondre aux besoins de ses clients.

Mise en place par son dirigeant, cette entreprise est en très bonne santé ! L'organisation est divisée en mini-usines avec un leader expérimenté à la tête qui n'impose pas les décisions. Il explique pourquoi. Pour le comment, il fait confiance à son équipe.

Le cadre ne contrôle que le strict minimum (le prix des pièces, ...) et est en support aux différentes mini-usines si elles ont besoin d'aide.

Le site de Favi : <http://www.favi.com>

L'expérience de Favi est portée entre autre par Bernard Rohmer et le groupe [MOM21](#) : Mouvement pour l'Organisation et le Management du 21<sup>ème</sup> siècle.

<http://www.g-efficea.net/documentation3.html>

### **La méthode Go Rowe (Result Only Work Environment)**

L'autonomie et la liberté. 2 concepts clés dans la méthode proposée par deux américaines. Pas d'horaire ! Les salariés s'organisent comme ils le veulent tant que les objectifs sont atteints.

Un engagement et une motivation démultipliée par une reconnaissance par l'organisation de son personnel comme des êtres adultes et responsables.

<http://www.gorowe.com>

[retour vers le site gyb.be](#)

## La théorie U

La dynamique du U modélise les différents niveaux de conscience qui permettent aux individus et aux groupes de partager une vision commune d'un futur à faire advenir, et de le construire en l'expérimentant

Par rapport aux approches classiques du changement, centrées d'abord sur la production du résultat, le quoi, ou sur le processus, le comment, le modèle du U propose de remonter à la source : l'espace, le lieu intérieur à partir duquel nous opérons. Or, nous sommes souvent aveugles à cette dimension profonde du leadership et du changement (qualifiée d'« angle mort » par Otto Scharmer). La qualité de ce que nous créons dépend de la qualité de l'attention et de l'intention que nous y portons. Le processus en U est fondé sur le concept de « Presencing » (de Presence et Sensing), un état de Présence intensifiée qui nous permet de convoquer cet espace intérieur. Lorsque ce changement se produit nous pouvons commencer à agir à partir d'un champ de possibilités futures que nous sentons vouloir émerger.

<http://www.generation-presence.com/publications/theorie-u-en-detail/>

## Le modèle « Hervé Thermique »

Son PDG, Michel HERVE, a construit un modèle de fonctionnement tout à fait particulier. Comptant 1450 salariés, la société fonctionne selon un modèle participatif où le pouvoir est décentralisé. Une attention toute particulière est apportée aux communications verticales et horizontales, notamment par un développement important des Techniques d'Information et de Communication.

[Une présentation du fonctionnement de l'entreprise.](#)

## L'Appreciative Inquiry

Avec l'« Appreciative Inquiry », nous n'ignorons bien sûr pas les problèmes, mais nous mettons en œuvre une approche centrée sur les solutions pour atteindre un état de réussite plutôt que les solutions pour supprimer un problème.

Avec l'« Appreciative Inquiry », il s'agit donc de rechercher les causes du succès et non celles des échecs pour concevoir et bâtir le devenir de l'entreprise, du département ou de l'équipe.

[retour vers le site gyb.be](#)

Mener l'enquête pour découvrir les mystères du succès de l'entreprise, se définir un futur motivant, prendre des décisions engageantes et agir pour obtenir les résultats désirés, tels sont les temps forts de l'« Appreciative Inquiry ».

Le processus est proposé par des consultants ou des personnes qualifiées, mais à aucun moment les intervenants extérieurs n'interviennent pour donner des conseils et exercer une influence sur les choix à effectuer. En ce sens, la conduite d'une mission avec l'« Appreciative Inquiry » s'apparente à un coaching collectif.

<http://www.ifai-appreciativeinquiry.com/>

## **L'Holocratie**

"Le mode de gouvernance holocratique nous invite à placer l'Organisation, ses besoins et sa Raison d'Etre, comme centre de gravité.

Cela signifie que ce n'est plus le capital économique, l'égo du dirigeant, le capital humain ou encore le bien être que les membres de l'organisation vont servir mais bien la raison pour laquelle l'Organisation est un jour née, sa raison d'Exister, ce pourquoi elle est là.

L'Holacracy porte l'attention sur le travail à effectuer et pour se faire, clarifie les autorités, périmètres et rôles. Nous expérimentons que l'efficacité organisationnelle et sociale de cette gouvernance provient de deux activités continues des personnes.

La première, développer leur capacité à servir la Raison d'Etre de l'organisation par une gestion des tensions. La seconde, différencier les personnes de leur(s) rôle(s). » expliquent Emmanuel Meeûs et Stéphanie de Raikem, praticiens certifiés en Holacracy chez Conscious Partners ( <http://www.consciouspartners.org> )

## **CONCLUSIONS**

Nombre de managers ont développé des méthodes propres qui finalement ont fait des petits pour être diffusées. D'autres entreprises ont développé un style interne qui se rapproche plus ou moins de l'une ou l'autre méthode.

Nous pensons à Google par exemple où le rôle de leader est fort différent de ce que l'on constate dans des structures plus classiques. Le programme « oxygène » a défini les

[retour vers le site gyb.be](#)

compétences requises pour en être un bon manager. Etre un excellent éducateur (coach), déléguer le pouvoir décisionnel à l'équipe et éviter la « micro-gestion » sont apparues comme des caractéristiques prioritaires !

Le management alternatif ne serait réservé qu'à certains secteurs d'activités ? Pas sûr quand on voit les expériences en cours dans tous les domaines d'activités (administration, postes de police, écoles, hôpitaux, home, industrie, services, ...).

Le « ce n'est pas pour moi » pourrait devenir un aveuglement.

On retrouve toujours des points communs à ces « nouvelles » méthodes. Certains principes sont loin d'être nouveaux comme la cogestion allemande qui est apparue très tôt. La participation du personnel au processus de décision (et par là la remise en question du jeu de pouvoir dans l'organisation) et l'autonomie ou la capacité des individus à devenir responsable de leur devenir au sein de l'organisation.

Mais est-ce bien le partage du pouvoir décisionnel qui est en jeu ou alors le développement des conditions nécessaires à l'implication des personnes durant ce processus ?

L'élément « valeur » est également fort présent même s'il ne semble pas être revendiqué de manière directe partout.

Enfin, structure rigide ne semble plus signifier critère de performance !

Les liens entre chaque modèle et la Sociocratie ou la Gouvernance Dynamique sont évidents pour chaque méthode spécifique. Le fonctionnement par grappe dans le management socio-économique et le fonctionnement en cercle en Sociocratie. Le développement de l'autonomie dans les modèles Favi et/ou Semco se retrouvent nettement en Sociocratie aussi.

Développer un cadre de sécurité pour diminuer les freins à l'expression de ses talents et de son émotion dans la théorie U est également fondamental en Sociocratie.

Une autre manière de concevoir le jeu de pouvoir est également présente dans toutes les formules.

Etre manager ne signifie plus être meilleur, mais bien être capable...

[retour vers le site gyb.be](http://www.gyb.be)

De manière générale, la communication entre les personnes reste un élément central du bon fonctionnement de toutes les méthodes d'où une nécessité de maîtriser un processus relationnel clair qui respecte tous les individus.

Sociocratie, Gorowe, management socio-économique, gestion participative allemande, méthode Favi, théorie U, Holacracy ... sont autant de méthodologies apportant un « comment faire » pour promouvoir le changement et construire un monde plus agréable tout en continuant à faire du profit.

Une constante supplémentaire : La volonté du plus haut responsable de se lancer dans l'aventure !

[retour vers le site gyb.be](http://www.gyb.be)