



# C'est quoi la Sociocratie ?

Guy Veny

Licencié en Communications Sociales de l'UCL

Animateur de croissance

Diplômé de l'école des Chefs

Coach

[www.gyb.be](http://www.gyb.be)

Un regard sur un mode de gouvernance participative  
basé sur plusieurs années d'expérimentation,  
d'observations, d'implantations !

## Préambule

En lisant ce qu'il y a sur internet, on serait en droit de penser que la Sociocratie est aussi simple que de respecter 4 principes fondamentaux : fonctionner en cercle, utiliser le consentement, faire des votes sans candidats et avoir des double-liens.

Il s'en dégage aussi une impression de secte ou du moins d'un mode d'organisation organisé par des soixante-huitards attardés, un modèle qui ne s'adresse pas aux esprits cartésiens.

Cette image véhiculée est sans aucun doute le fruit d'une méconnaissance de la Sociocratie qui est en réalité un mode de gouvernance complexe, bien organisé et qui par rapport à bien d'autres techniques de management, ne détruit rien. Elle vient davantage faire bras de levier avec les forces existantes au sein des organisations. Elle est centrée sur le processus de décision.

Il y a toujours des détracteurs quand il s'agit d'aborder une méthode de management et heureusement finalement. Cela permet aussi de se remettre en question, ce qui a été mon cas. L'utilisation de la Sociocratie m'a en effet permis de bien saisir les contours, en quoi elle pouvait apporter quelque chose et à partir de quand elle atteignait ses limites.

Je n'ai pas eu envie d'écrire un support « scientifique » mais bien d'apporter un témoignage, ma perception, mes réflexions et sans doute aussi un autre regard sur la Sociocratie. J'essaierai d'être objectif tout en étant conscient que mon regard ne représentera qu'un point de vue.

L'être humain dans sa manière de vivre est une complexité en soi. En groupe, cette complexité décuple ! Je rejoins donc ceux et celles qui pensent que le management est un « art » car penser qu'il existe une recette miracle est un leurre dans lequel bien des méthodes essayent de nous faire tomber !

## Introduction

Se lancer dans une autre présentation de la Sociocratie m'a semblé nécessaire. Je constate qu'encore aujourd'hui il n'y a pas de support suffisamment détaillé sur ce que représente cette méthode de gouvernance, ce qu'elle implique, ses champs d'influence et d'application, le potentiel qu'elle représente en termes d'outils, de fonctionnement, ...

En partant logiquement d'un historique, je continuerai sur les conditions nécessaires à son implantation suivi par le processus de mise en place, la technique utilisée et l'envers du décor !

Par la suite, j'aborderai les conséquences, où plus particulièrement l'impact de l'implémentation de la méthode sur les personnes, le groupe, l'organisation. Quand est-ce utile de se lancer dans cette aventure ? Les résultats escomptés !

Il me semble également évident d'aborder la résonance d'un projet d'entreprise et de son influence dans la mise en place de la Sociocratie (entre autre).

Apporter des éléments concrets concernant les résultats attendus de la mise en place de cette méthodologie, de ce mode de gouvernance est une demande souvent exprimée. Ce sera aussi abordé.

Enfin, si la Sociocratie a été mise au point pour mieux faire fonctionner une entreprise, j'utilise ses principes de manière récurrente dans toutes mes interactions personnelles et professionnelles. Ainsi, nous aborderons le champ des applications possibles.

J'essayerai d'apporter des exemples issus de mes expériences et celles de mes confrères.

Enfin, la Sociocratie fait partie intégrante des processus de « change management » car elle instaure une nouvelle manière de faire, une nouvelle culture et en fin de compte constitue une première étape vers un changement radical dans le fonctionnement de l'organisation.

La Sociocratie s'adresse à toutes celles et ceux qui sont en interaction avec d'autres personnes : Les managers, les directeurs, les DRH, les chefs d'équipes, les psychologues, les coachs, les conseillers, les consultants, les professeurs, les enseignants, les élèves, les étudiants, les écoles, les mouvements de jeunesse, tous les collectifs, tous les politiciens et leurs instances, les syndicats, les communautés religieuses ou non, les cellules familiales... et tous les participants de toutes ces organisations.

## Un peu d'histoire !

La Sociocratie : Un mot bien rébarbatif en soi comme pouvait l'être la démocratie en son temps.

La Sociocratie ne s'associe pas à un mode politique en particulier.

La Sociocratie n'est pas là pour dire « non au profit » dans une entreprise commerciale et n'est pas là pour dire que « tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil ! »

La Sociocratie est apolitique, neutre. Elle n'est pas une philosophie. C'est un mode de gouvernance centré sur le processus de décision développant principalement les capacités communicationnelles au sein de l'organisation où elle est mise en place.

Mais pourquoi ce mot ?

Socios pourrait signifier : « Qui ont des liens entre eux, qui font quelque chose ensemble ».

Cratie pourrait signifier : « L'exercice du pouvoir, le processus de décision ».

Que dire de plus ?

Un mot que l'on retrouve pour la première fois dans l'œuvre d'Auguste Comte (1798-1857). Philosophe, retenons de lui qu'il est considéré parfois comme un des pères de la sociologie.

Le mot semble se perdre alors pour une centaine d'année pour être repris par Cornélis Boeke et puis par Gérard Endenburg durant le 20<sup>ème</sup> siècle.

Gérard Endenburg est un personnage attachant et fort sympathique au demeurant. Il est né en 1933 et est issu de la communauté des Quakers hollandais.

Les Quakers sont les représentants d'une dissidence catholique refusant entre autre tout cadre autoritaire. Il y fait son parcours scolaire sous les principes

pédagogiques de Cornélis Boeke jusqu'à son entrée à l'Université où il poursuit des études d'ingénieur.

Il reprend plus tard l'entreprise familiale et là, c'est la consternation ! Au comité de direction il découvre les tensions, les conflits, les luttes de pouvoir et d'influence... !!!

A partir de ce moment-là, il va passer du temps à mettre au point un modèle de gouvernance cohérent. Il fait appel tant à sa culture de Quackers, de son expérience éducative que sa formation d'ingénieur et finalement définit les bases de son modèle de management dans les années 70 qu'il met directement en œuvre dans l'entreprise familiale avec succès.

Il commence alors à diffuser la méthodologie en « open source » et à former ses compatriotes. Il nomme ce modèle : Sociocratie.

Docteur de l'université de Twente (Hollande) sur base de son modèle, il est encore professeur honoraire de l'université de Maastricht.

Aujourd'hui, le système légal hollandais reconnaît le modèle sociocratique !

Toute entreprise fonctionnant avec cette méthode est autorisée à ne pas avoir de représentation syndicale. En effet, le modèle inclut le processus de régulation de la hiérarchie et le syndicat n'a plus d'utilité d'être sur cette mission principale, mais aussi pour ses autres fonctions !

Pour continuer la petite histoire, Gilles Charest (CAN) et John Buck (USA) s'intéressent à cette méthodologie et viennent en Europe pour faire connaissance avec elle ! Cela se passe dans les années 80. C'est à cette période qu'ils expérimentent la méthode et en font la promotion dans le monde francophone et anglophone. En réalité, c'est vers 2010 que l'on assiste à une poussée dans la diffusion de la méthode en dehors de la Hollande.

Aujourd'hui, nous trouvons des spécialistes en Hollande, bien entendu, mais aussi en France, en Belgique, en Suisse, à la Réunion, au Canada, aux États-Unis, en Angleterre, ...

Le contexte est posé !

## La Sociocratie pour aller plus loin !

Gérard Endenburg est loin d'être un gourou souhaitant créer une secte lui permettant de profiter de la crédulité des autres. C'est un ingénieur et un chef d'entreprise confronté à des symptômes représentant de véritables freins pour la pérennité de son entreprise. C'est aussi quelqu'un qui a déjà été amené à vivre une certaine vision de la vie de groupe, de l'esprit d'équipe, de la construction d'un projet ensemble.

Ce triple passé va conjuguer le bon sens, la complexité humaine, la logique, la systémique, les relations sociales au sein d'une équation qui donnera naissance à la Sociocratie telle qu'elle est généralement présentée aujourd'hui.

S'entrecroisent la théorie du chaos avec les recherches en cybernétique et les principes de l'auto-organisation dans les théories des structures dissipatives ainsi que tout son apprentissage via les méthodes pédagogiques de Cornélis Boeke.

Celles-ci sont grandement inspirées des méthodes de Maria Montessori et il y est entre autres pratiqué la méthode de décision par consensus. Béatrix des Pays Bas a également suivi les cours à cette école, comme Gérard Endenburg.

Au regard de cet univers imprégné d'équivalence, de l'importance des talents de tous, d'un processus de décision collectif, d'une rigueur scientifique par sa formation d'ingénieur et sa confrontation avec la réalité de l'entreprise, nous pouvons mieux comprendre le contexte réel qui a amené Gérard Endenburg à élaborer ce mode de gouvernance participatif.

Je pense que le plus grand défi pour lui, à cette époque, était de mettre en place cette méthode au sein de son entreprise. Pas de consultant extérieur pour l'accompagner dans cette aventure. C'était comme un Ricardo Semler (Semco) une génération plus tôt en train de mettre en place un processus auquel il croyait, apprendre de ses erreurs, rectifier le tir pour aboutir enfin à un cadre de base stable.

Il faut se remémorer qu'à cette époque, dans les années 70-80, on avait plutôt tendance à croire qu'il y avait qu'une seule méthode pour bien travailler et la

croissance des uns et des autres se dirigeait plutôt vers l'une et tantôt vers une autre avec des réussites, ou pas !

L'avantage pour Gérard Endenburg, c'était qu'il mettait sa méthode en pratique tous les jours dans son entreprise. Par contre, la diffusion ne se faisait exclusivement qu'en Hollande. Internet n'existait pas et les moyens mis à la disposition de Gérard Endenburg pour faire la promotion de la Sociocratie étaient fort limités. La reconnaissance par l'Etat Hollandais fut tout de même une grande avancée !

C'est internet qui a permis de diffuser de manière internationale la méthodologie tout comme cela a été le cas avec l'approche de SEMCO, de FAVI ou d'autres initiatives intéressantes.

Ce que Gérard Endenburg ne savait peut-être pas au début, c'est que son modèle était applicable à toute structure organisationnelle. Ainsi, de plus en plus de structures confrontées à la problématique du « Comment décider ensemble ? » se sont intéressées à la Sociocratie.

Le champ d'action destiné aux sociétés commerciales s'élargissait vers les administrations, les écoles, les associations,...

Nous verrons plus loin à quel point le modèle de base peut être conjugué de bien des manières !

Voilà donc Gérard Endenburg avec son mode de gouvernance particulier dont l'objectif est une entreprise qui tourne et du personnel impliqué (les talents reconnus et au service du collectif). Bien-être & performance !

C'est ainsi que Gérard Endenburg établit les 4 règles de fonctionnement de la Sociocratie : Le fonctionnement par cercle (les personnes faisant quelque chose ensemble), le consentement (ou l'absence d'objection), le vote sans candidat et la mise en place d'un second-lien entre les niveaux hiérarchiques.

Je pense qu'au début il n'y avait que la bonne intention, le bon sens et la logique. Son expérimentation et son doctorat sur sa méthodologie lui a permis de structurer toute sa démarche et de mettre des précisions là où il n'y avait qu'au départ qu'un certain feeling sur certains points.

C'est ainsi qu'au fur et à mesure du temps, certains principes sont devenus essentiels et la méthode s'est enrichie. Je pense particulièrement à la notion



d'équivalence, la gestion du pouvoir, la prise de responsabilité, le processus de contrôle. Mais aujourd'hui, nous rajouterions le bien-être au travail, la responsabilité sociale des entreprises, le respect, l'éthique, l'absentéisme, la pérennité de l'entreprise, la souplesse d'adaptation, ...

Ce qui semblait simple sur papier ou facile à vivre dans l'expérimentation ou le test se voit conférer une complexité à la mesure des personnes à qui la méthode s'adresse : infinie !

La Sociocratie par son mode de gouvernance participatif est générateur d'un nouveau mode de communication, de transfert d'informations au sein des organisations.

La Sociocratie est une méthode cohérente au regard des autres méthodes de management alternatif que nous rencontrons à travers le monde. Les principes y sont fort semblables voire même identiques !

La Sociocratie est également la base qui a permis l'émergence de l'Holocratie.

Si la Sociocratie dépoussière et dépollue la communication, l'Holocratie met le projet, la raison d'être de l'entreprise au centre de la vie de l'organisation. Si la Sociocratie se centre sur la manière de faire, l'Holocratie est davantage tournée sur la raison de le faire.

Mais l'implantation de la Sociocratie peut devenir un tremplin à un mode spécifique de gouvernance propre à l'organisation car la Sociocratie ne s'impose pas et ce sont les individus de l'organisation qui trouvent le meilleur chemin pour mieux faire et être.

Je ferai le parallèle avec la notion d'entreprises libérées, concept américain des années 80 et particulièrement diffusé par les travaux d'Isaac Getz depuis la sortie de son livre « Libertés & Cie » et par le livre de Frédéric Laloux « Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirées ».

## **Les conditions nécessaires pour qu'une organisation utilise le mode sociocratique.**

Rappelons encore que le respect des conditions énumérées et qui comme les caractères humains sont illimitées n'est pas une garantie pour la réussite de toute implantation. J'en reviens à mon introduction et à cette notion d'artiste travaillant sans filet. Cette image prendra tout son sens par la suite !

### **1) Le soutien inconditionnel de la hiérarchie**

La première condition et qui est indispensable pour avancer c'est d'avoir une direction qui ne fera pas marche arrière au moindre problème rencontré ! Cela semble évident et pourtant !

Entrer dans un processus de partage de pouvoir, c'est aussi entrer dans un processus de remise en question de soi-même.

Le dirigeant va être confronté à une multitude de ses croyances parfois bien ancrées. Il n'est pas rare que celui-ci se fasse coacher durant l'exercice d'implantation tant parfois la mise en œuvre est perturbante, gênante, confrontante. Et si les autres ont encore le choix, le dirigeant principal montre l'exemple et va jusqu'au bout. C'est un chemin et un choix parfois difficile à assumer.

Une phase de deuil est à prévoir. Non seulement pour le dirigeant mais aussi pour bien des autres participants ! Quitter ses zones de confort, c'est aussi renoncer !

Cela sous-tend la seconde condition : Le dirigeant doit bien comprendre comment cela va se passer et que peut-il au pire se passer par rapport à lui, à ses collaborateurs, à son personnel. Le dirigeant doit y croire et se sentir en sécurité par rapport à la méthode, mais aussi par rapport à ceux qui l'accompagneront dans cette aventure. C'est la seconde condition : La mise en sécurité.

Ce qu'il se passera pour le dirigeant, se passera de manière assez analogue avec ses collaborateurs directs, les membres de son comité de direction, du conseil d'administration, bref, ses collaborateurs direct...

Si le dirigeant prend sur lui la mise en œuvre d'un processus d'évolution au sein de la structure de son organisation, les représentants hiérarchiques de la structure vivront un processus assez similaire.

Comme tout part des rencontres, des réunions et que généralement c'est le responsable hiérarchique qui anime ces rencontres et réunions, il y a un premier lâcher prise par rapport à ce partage de pouvoir ! Confier le pouvoir de l'animation à quelqu'un de son équipe est une première étape parfois difficile pour chaque cadre...

J'écris cela car j'en suis assez convaincu. Ça ne signifie pas non plus qu'agir en sous-marin au sein de son organisation et assaisonner son équipe de collaboratif, de décision ensemble et/ou d'animation de réunions sereines et efficaces ... ne déclenchera pas un mouvement qui pourrait par capillarité s'étendre à une autre partie de l'organisation, voire la totalité...

## **2) La mise en sécurité**

Il ne s'agit pas de convaincre. Ce n'est pas d'ailleurs pas une bataille mais plutôt une opportunité à saisir, un nouveau champ des possibles à explorer et exploiter.

Mettre en sécurité, c'est mettre en confiance ! C'est loin d'être un acte qui s'installe immédiatement. C'est apprivoiser la méthode, à son rythme, doucement, en tenant compte de tout et de tous. Cela peut prendre une réunion, mais généralement nous tournons davantage autour de 5 à 7 réunions.

Pouvons-nous mettre tout le monde en sécurité face à une nouvelle manière de travailler ? C'est possible, mais loin d'être certain ! De nombreuses allergies peuvent se manifester chez les participants durant le « test ». Cela peut être le fait d'être strict ou le fait de se sentir obligé de faire quelque chose ou encore de ne pas assumer ses choix. Nous trouvons aussi des participants qui sont contre

par principe car l'idée vient de la direction. Les comportements anti-nouveautés peuvent être nombreux mais quoiqu'il en soit, ils sont tous intéressants et éclairants.

Les personnes les plus importantes à sécuriser sont bien entendu les responsables, les directeurs, les managers. Ce ne sont pas toujours les personnes les plus faciles ! Les motivations sont parfois inattendues et rarement révélées lors des premières réunions. Mais la méthode est puissante et complète. Les revirements de situation sont courants, nombreux. Les responsables comprennent généralement assez vite où se trouvent leurs intérêts. Ils vivent généralement plus intensément les symptômes d'un dysfonctionnement interne et ses conséquences de par leur positionnement en matière de responsabilité.

Ils peuvent aussi être étroitement attachés à des croyances liées à leur éducation, à la valeur de l'image sociale, ... Ils savent généralement très très vite que l'évolution du fonctionnement structurel va modifier considérablement leur position au sein de l'organisation en termes d'image sociale par rapport à eux-mêmes et par rapport à leur environnement personnel spécifique (famille, amis, ...).

D'où l'importance essentielle d'associer l'évolution à des expériences positives, agréables et de plaisir pour permettre un juste équilibre entre ce qui est à abandonner et ce qui est à gagner, entre une position sociale et l'épanouissement personnel trouvé dans le sens donné à son travail, le plaisir, la fierté...

### **3) La Sociocratie ne s'impose pas !**

On y croit, on teste et puis... on propose ! Voilà bien encore une nouveauté managériale en matière de gouvernance. Mais en soi, cela relève du bon sens. C'est à l'organisation de s'approprier un nouveau mode de gouvernance et nous le savons bien, cela ne se fera pas du jour au lendemain.

Les habitudes sont souvent bien ancrées !

C'est l'organisation qui choisit, c'est chaque groupe qui décide d'aller plus loin ou pas. Si aucun des cercles ne souhaite continuer, c'est que l'organisation n'est pas prête. En attendant, l'organisation aura une multitude d'informations concernant son fonctionnement dans son savoir-faire et son savoir-être ! Informations essentielles pour un dirigeant.

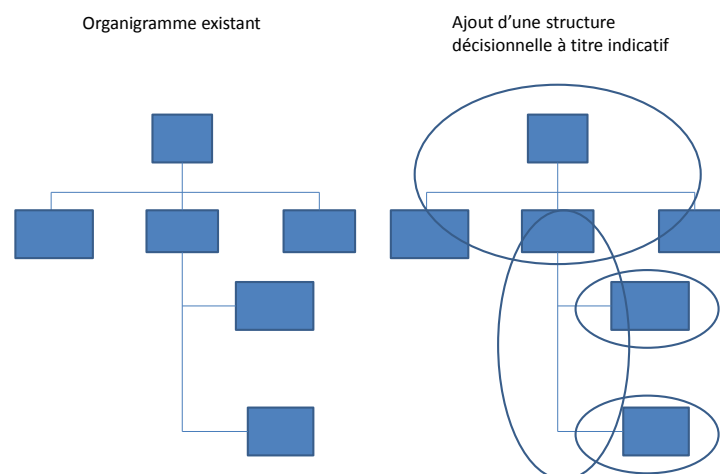
Si des cercles acceptent de continuer l'aventure, il est proposé à la structure de créer un cadre d'organisation parallèle à la structure présente dans l'organisation qui fonctionnera en mode sociocratique, à titre indicatif et toujours accompagné au début par des professionnels.

Si les groupes sont accompagnés trop longtemps, ils ont tendance par la suite à rester dans une certaine dépendance. Donc, l'accompagnateur externe, et puis par la suite les accompagnateurs internes ont pour mission finale de partir rapidement pour laisser le cercle se débrouiller, rencontrer lui-même ses difficultés et entrer dans un processus d'auto-apprentissage.

Les accompagnateurs peuvent rester à disposition du cercle ou intervenir de manière ponctuelle sur demande en cas de difficultés plus spécifiques ou pour montrer d'autres moyens, outils, ...

La participation aux cercles est toujours libre et sur base volontaire. Si le chef n'a pas envie, c'est évidemment toute sa structure dépendante qui en fait les frais.

Les décisions prises dans les cercles serviront de base dans les organes officiels. Les absents aux réunions sociocratiques trouveront que leur présence dans leur cercle trouvera au fur et à mesure de l'expérimentation une utilité répondant à leurs attentes et finalement, ils y participeront. La patience est un bel allié !



Il ne s'agit pas de manipuler qui que ce soit mais bien d'apporter à l'organe officiel le niveau d'intelligence et d'analyse le plus élevé pour prendre les meilleures décisions. A chacun alors de tirer les conclusions qui s'imposent quant à sa présence ou non aux cercles, quant à l'utilité de la structure complémentaire à titre indicatif ou non.

Je viens de citer un mot plus haut qui pose généralement problème chez pas mal de personne : La manipulation. A priori, manipuler n'a rien de péjoratif. Nous passons tous depuis notre naissance beaucoup de temps à manipuler. Nous manipulons des objets, des choses depuis bien longtemps ! Et heureusement d'ailleurs car une grande part de notre apprentissage passe nécessairement par la manipulation.

Qu'est-ce qui fait que ce mot à priori magique a pris tout à coup une connotation négative ? Ma perception des choses, c'est qu'à partir du moment où la manipulation des objets, des choses, des contextes est associée à l'utilisation d'un pouvoir visant à servir exclusivement un intérêt personnel, et qu'une personne dans ce contexte se rend compte que ce n'est pas ce qu'elle désire, alors cela devient néfaste. Une sorte de sentiment de trahison, d'injustice, de non-considération, d'absence de reconnaissance, etc. peut naître et commencer à engendrer, générer une tension « négative ».

Nous passons tous énormément de temps à manipuler, à créer des contextes favorables à... La manipulation n'est donc pas forcément péjorative.

Quand un dirigeant anime la réunion de son équipe, il manipule le contexte de la même manière que si une autre personne prenait en charge cette animation. Toute création de contexte favorable à ... est de la manipulation.

Si la manipulation est construite pour **consciemment** garder le pouvoir, à servir exclusivement les intérêts personnels du manipulateur, il s'agira clairement d'une manipulation polluante, négative, péjorative. Le mot conscience me semble aussi avoir beaucoup d'importance car bien souvent malgré nous, nous construisons des contextes pour nous protéger et de manière totalement inconsciente et qui font du mal à autrui...

Ainsi, des personnes peuvent se sentir manipulées (négativement) mais le « manipulateur » est dans une bonne intention. Il n'est pas conscient qu'il manipule, que ce qu'il fait, fait naître chez les autres des émotions et sentiments générateurs de freins, d'attitudes de dés-implication, de protection, ...

Les outils utilisés en Sociocratie ont cette capacité exceptionnelle de mettre à jour tout cela et de mettre à plat ce qui se passe et de le mettre en conscience chez tous.

L'idée de mettre en place une structure de décision à titre indicatif est très rassurante pour beaucoup car quelque part, rien ne change vraiment pour celui qui n'a pas envie de changer. Il devient en réalité spectateur de ce qui va se passer sans se mouiller réellement.

Ainsi, la Sociocratie ne détruit rien. Elle ne fait pas table rase du passé comme le font si bien d'autres techniques.

#### **4) La définition de la sphère de pouvoir !**

Beaucoup essayent de se lancer seuls dans l'aventure ! Cela semble tellement simple et surtout, cela coûte moins cher que de se faire accompagner. La structure est petite, à échelle humaine et vu de l'extérieur ou pour avoir vécu une expérience réussie, cela semble faisable.

Et puis voilà, cela ne fonctionne pas...

C'est alors souvent la méthode qui est mise en cause. Mettre en œuvre la Sociocratie est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. Un point important est de définir la sphère du pouvoir du cercle pour qu'il puisse fonctionner. Pour faire une métaphore, c'est délimiter l'espace du jeu.

Travailler sur le processus de décision est une chose. Prendre des décisions en est une autre !

En effet, pour qu'une décision prise ensemble ait du sens pour l'équipe, il est nécessaire qu'elle puisse se mettre en œuvre directement et influencer la vie des membres du cercle directement.

S'il faut attendre que la décision soit à nouveau approuvée par le niveau hiérarchique supérieur (comité de direction, conseil d'administration, ...) et qu'elle y soit remise en question, où est donc l'utilité de prendre des décisions ensemble ?

La sphère de pouvoir détermine le cadre d'autonomie du cercle, de l'équipe. L'expérience nous montre à quel point ce cadre d'autonomie n'est pratiquement jamais défini. En fait, même s'il existe, il n'est que latent.

Quand tout va bien, l'autonomie est acceptable et dès qu'il y a un problème, les procédures (également souvent latentes) sont rappelées et le jeu des responsabilités et de la politique du bâton agit comme des dominos... Bien des situations qui n'invitent pas le personnel à entrer dans l'autonomie.

Généralement, l'autonomie est recherchée mais le cadre pour qu'elle puisse réellement se mettre en place n'est pas présent, pas inscrit noir sur blanc ! C'est

ce que je reproche un peu aux systèmes en mode matriciel où ces sphères de pouvoir sont mélangées et où nous avons l'impression parfois que le système est utilisé, constitué pour que certains règnent mieux...

Nous verrons également par la suite qu'il est possible de mettre une structure d'autonomie rapidement dans toute organisation par la construction d'un projet d'entreprise cohérent et que cette structure complète miraculeusement la mise en place d'un nouveau mode de gouvernance.

Cependant, une des premières activités de chaque cercle est donc de définir sa sphère d'autonomie en matière décisionnelle.

Ce qui m'amène à la condition suivante...

## 5) La sphère de compétence

Les limites de l'espace de jeu étant claires, il y a donc lieu de savoir à quel jeu nous allons jouer. Devons-nous décider de tout ?

Une des premières remarques ou critiques que me soumettent certains dirigeants est : Avec votre « truc », finalement le directeur va se retrouver l'otage de son personnel. C'est une sorte de communisme !

Loin de moi l'idée de critiquer l'attitude ou les paroles des autres ! Mais dans cette manière de réagir, nous décelons parfois de la peur, des croyances qui peuvent représenter malheureusement des risques pour la capacité et la rapidité d'adaptation de l'entreprise. Nous vivons tous avec des peurs et des croyances limitantes.

Beaucoup de personnes ne veulent même pas aller plus loin et ne veulent pas comprendre tant cela bouscule déjà leurs zones de confort.

Ici, et dans ce cadre, il s'agit de bien définir le champ des activités du cercle : Il s'occupe de quoi en réalité ?

Chaque cercle s'occupe **d'améliorer le processus de travail**. Que ce soit un service ou la fabrication de quelque chose, chaque membre du cercle peut amener son talent, son point de vue à faire en sorte que cela « marche » mieux, que cela soit plus facile ou plus rapide à faire.



Chaque cercle s'occupe également **d'évaluer la mise en œuvre des décisions** prises sur ces améliorations. Même avec un haut niveau d'intelligence collective, les décisions peuvent ne pas être les bonnes ou être encore bonifiées.

Chaque cercle s'occupe également **des formations nécessaires** pour les membres de son cercle. Ce sont eux qui savent finalement ce dont ils ont réellement besoin en termes de compétence pour atteindre les objectifs.

Enfin, chaque cercle s'occupe de la **politique de fonctionnement de son cercle**. La politique du cercle, ce sont les grandes lignes directrices qui poseront les bases des attitudes et comportements de chaque participant au sein de l'équipe en fonction de la politique de l'organisation dans son ensemble (cfr. Le projet d'entreprise).

Je laisse volontairement cette politique de fonctionnement dans le flou. Elle commencera à avoir tout son sens un peu plus loin dans un futur chapitre.

Écrivons seulement que le cercle décide de ce qui est stratégique (impactant pour son cercle) et que toutes les décisions opérationnelles utilisent le mode de décision habituel qui peut s'adapter lui aussi en fonction.

Si un sujet a à voir avec ces points ci-dessus, le cercle se réunit pour décider de ce qui a lieu de faire. Chaque participant peut y amener un sujet.

Mais la Sociocratie est également un mode de gouvernance totalement ouvert et permet à chaque cercle de discuter de tout, même si cela concerne ou implique d'autres cercles dans l'organisation.

Dès que la sphère de pouvoir et/ou de compétence est dépassée (décision faite par le cercle même), le cercle transmet dans la structure sociocratique le résultat de ses discussions comme une « proposition ».

Voyons un exemple. Ce sera plus clair.

Un ouvrier de l'atelier pense qu'il y a moyen de fabriquer une nouvelle gamme de produits en utilisant les structures de fabrication existantes. Celui-ci va proposer le sujet dans son cercle qui en discutera. Si le cercle décide que c'est faisable (à son niveau), une proposition sera rédigée par le cercle et sera amenée comme sujet au cercle hiérarchiquement supérieur pour y être discutée, analysée, améliorée, bonifiée et ainsi de suite jusqu'au cercle qui s'occupe de la

sphère de compétence adéquate. Cela peut prendre quelques jours seulement pour la décision finale et sa mise en œuvre.

## **6) Les officiers de cercle**

Chaque cercle est la représentation d'une équipe avec son responsable. Cela peut être le comité de direction avec son PDG ou les ouvriers de l'atelier avec le chef d'atelier. L'animation des réunions où l'équipe décide est sociocratiquement composées de différents postes spécifiques.

### **L'animateur**

Dans une réunion en Sociocratie, le responsable, le chef, le dirigeant reste toujours le dirigeant. Cependant, ce n'est jamais lui qui conduit la réunion. Cette mission est confiée à un animateur. Au départ, c'est l'accompagnateur ou le consultant extérieur qui remplit cette fonction (bien que je n'aime pas ce mot en l'occurrence). Cet animateur doit être légitimé par le cercle pour qu'il puisse faire son travail dans des conditions suffisantes.

Pourquoi un animateur ?

- L'animateur met tout le monde en équivalence.
- L'animateur légitimé permet une meilleure liberté d'expression par une absence de pouvoir d'influence hiérarchique.
- L'animateur choisit et dirige l'animation. Il ne dirige pas l'équipe !
- L'animateur permet au responsable d'être réellement attentif à la dynamique de groupe, aux interventions des uns et des autres, à une meilleure connaissance de son personnel et à y découvrir ses talents.
- L'animateur est un amortisseur hiérarchique, émotionnel, conflictuel, mais aussi un accélérateur réactionnel, interventionniste et de potentiel d'intelligence collective.

Sans animateur, une réunion n'est pas réellement sociocratique.

## **Le secrétaire**

Le secrétaire n'est pas celui qui note tout. Il ne note que les décisions prises. Qu'importe les opinions des uns et des autres, seul compte la décision. La manière de l'atteindre n'a aucune importance.

Se confronte ainsi notre culture d'opposition à cette culture de construction propre aux modes collaboratifs comme la Sociocratie.

Le secrétaire est la cheville ouvrière du bon fonctionnement d'un cercle sociocratique. Il agit en étroite collaboration avec le responsable en amont de la réunion dans sa préparation. Durant la réunion, il est le back up de l'animateur et son soutien tant sur la logistique que sur le processus. Après la réunion, il archive les documents, met les sujets et les évaluations à l'agenda pour les futures réunions. C'est la mémoire de l'équipe, du cercle !

Le secrétaire est l'élément fondamental qui garantit le bon fonctionnement d'un cercle. C'est comme le chef d'orchestre du processus. Il met tout le monde en mouvement avant, il accompagne pendant et prépare après.

## **Le second-lien**

Ce rôle a du sens dans une organisation avec au moins deux niveaux hiérarchiques. Il s'agit d'une personne choisie par le groupe qui accompagnera le responsable dans le cercle hiérarchiquement supérieur pour y représenter les talents et les capacités de son équipe. Ce n'est donc pas un représentant syndical dans une revendication quelconque mais bien une personne qui va apporter un point de vue supplémentaire dans un autre cercle.

Le second-lien travaille en étroite collaboration avec le responsable de son équipe.

Le second-lien est également légitimé par son groupe.

*En résumé :*

*Y croire – mettre en sécurité – mettre des limites – définir des rôles*

## **Processus de mise en place d'une réunion en mode sociocratique.**

La Sociocratie s'est au fil du temps appropriée toute une série d'outils que nous retrouvons dans d'autres techniques de dynamique de groupe. Si ses grands principes restent identiques et nous allons les aborder, il n'en reste pas moins que c'est un processus ouvert à beaucoup d'autres outils.

N'oublions pas qu'ici il est question d'expliquer grosso modo comment cela se passe. Nous pourrions en effet découper toutes les étapes et en faire un livre en soi. L'idée est donc d'aborder concrètement le « comment » mais sans entrer trop dans les détails car chaque cercle s'approprie la méthode et la met à sa sauce. La méthode au service du collectif et non le collectif coincé par la méthode.

En partant que la Sociocratie est un mode de gouvernance centré sur le processus de décision, nous aborderons ce thème de manière privilégiée.

Nous pouvons organiser beaucoup de réunions et de différents types. Centrons-nous sur celles où des décisions doivent être prises.

### **1) La ronde d'ouverture**

Tout d'abord, il y a une ronde d'ouverture en début de réunion où chacun s'exprime (ou pas) sur son état émotionnel, sa météo intérieure comme certains de mes confrères aiment l'expliquer.

L'utilité de ce moment est multiple.

- Il permet de faire la césure entre ce que les participants faisaient avant la réunion et la réunion proprement dite. Ainsi, les participants se concentrent sur leur nouvelle activité.

- Il permet d'apprendre (bien souvent) aux participants à être en lien avec leurs émotions ce qui n'est pas toujours courant dans le monde de l'entreprise où la tendance est plutôt contraire. Or, l'expression de l'émotion peut constituer un bras de levier puissant dans le processus de dynamique de groupe.
- Il permet aussi à chaque participant d'être informé de l'état d'humeur des autres participants afin d'en tenir compte et de comprendre les raisons du pourquoi de telle ou telle attitude d'un des participants. En effet, une personne ayant vécu un décès dans sa famille sera d'une réceptivité sans doute différente d'une autre qui serait tombée amoureuse.
- Il permet de soigner et nourrir le climat de confiance, ingrédient indispensable dans la construction d'un esprit d'équipe.

On ne laisse jamais son cadre privé de côté quand on vient au travail. Autant l'utiliser pour le mettre au service du collectif plutôt que d'en faire un acte de déni qui finalement relève de la mission impossible !

Il existe beaucoup de manière d'introduire la ronde d'ouverture et chaque groupe est plus réceptif à une manière de faire ou à une autre. Ce qui marche parfois bien au départ ne marche plus par la suite. Et c'est une remise en question permanente du comment faire qui s'enclenche, une adaptation permanente et finalement de la surprise perpétuelle qui met de la couleur dans le groupe.

Rien qu'à ce niveau, des réticences peuvent déjà s'exprimer. C'est dire que les freins au changement peuvent être nombreux.

## **2) Les règles du jeu**

La réunion peut alors commencer ! Mais avant tout il est important que tous utilisent les mêmes règles de fonctionnement pour que la réunion se passe au mieux. Nous savons tous que l'égalité ne sera jamais de ce monde. La tentative pour l'animateur est de mettre en place un cadre d'équivalence. Ces règles du jeu s'inspirent grandement de la Communication Non Violente (CNV) ou encore des règles proposées par Jacques Salomé et en fin de compte sur le bon sens commun.

Définir ces règles est essentiel. Ces règles sont proposées et consenties par le groupe. Elles peuvent être modifiées, adaptées, bonifiées, améliorées de manière différente pour chaque groupe. Cela signifie que le mode de communication peut être différent pour deux cercles dans une même société.

Les règles sont comme des garde-fous. Une fois maîtrisées, on peut les oublier partiellement, voire totalement. Mais pour pouvoir les oublier, il est nécessaire de pratiquer comme quand nous apprenons une nouvelle langue. A un moment, nous ne réfléchissons plus au mot et à sa traduction. Il vient naturellement. Cette phase d'apprentissage est différente pour chacun et peut parfois ennuyer l'un ou l'autre par son aspect redondant ou scolaire.

Comme dans les jeux de société, à partir du moment où nous avons compris, nous pouvons adapter les règles et essayer d'autres manières pour tester si une autre manière de jouer est plus agréable, efficace, etc.

Dans le processus de décision, nous ne sommes pas dans un débat contradictoire pour savoir qui a raison ou qui a tort. Cela importe peu en fait. L'énergie du groupe va se centrer sur l'opinion de chacun, sur ce que chacun peut apporter à la réflexion collective pour qu'au bout du processus chacun se sente respecté et en phase avec la décision.

Pour se faire, nous proposons au départ quelques règles de base. Je dis bien proposer car il ne s'agit jamais d'une imposition.

- Parler au « Je » !

Pour le groupe, il est essentiel de connaître l'opinion de chacun et seulement la sienne.

Il s'agit de tenter de respecter les principes. L'animateur n'est pas là non plus pour stigmatiser systématiquement le comportement de l'un ou l'autre.

Parler de soi, c'est aussi éviter de s'occuper des autres. Le nombre de fois qu'un processus est arrêté par quelqu'un qui s'occupe de l'intérêt de l'autre est invraisemblable. S'occuper de soi et du collectif est un job à plein temps. Sauver les autres spontanément n'aide pas du tout ! Et croyez-moi, cette croyance est bien profondément ancrée !

- Éviter toutes les formes de l'accusatif. Le « Tu » tue ! L'objectif poursuivi est d'éviter tout jugement face à autrui. En réalité, cela importe peu ce que les uns pensent des autres en termes négatifs. Nous le gardons pour nous

ou nous l'exprimons en mode d'expression de ce que nous ressentons, sans jugement sur l'autre.

L'idée générale ici est de permettre une participation libre de chacun à l'évolution du collectif. S'il se sent jugé, l'individu sera moins enclin (voire même pas du tout) à donner son avis, son témoignage, ses idées. Or, c'est ce que nous voulons vraiment : Une liberté de parole !

Des réunions peuvent ainsi déboucher parfois sur l'apprentissage d'outils sur la connaissance de soi.

Pour exemple, il est préférable de dire « Je suis énervé car le travail n'est pas terminé » plutôt que « Tu m'énerves ! Tu n'as pas terminé ton travail ». Cela peut être pire encore...

Les personnes sont souvent dans la bonne intention lorsqu'elle parle mais cela ne signifie pas que cette bonne intention va être vécue comme telle par l'interlocuteur. Soigner sa manière de parler pour éviter le jugement de l'autre est très important.

L'absence de jugement permet à l'individu de trouver de grandes forces de changement, d'acceptation, d'évolution.

La plupart des gens, lorsqu'ils se sentent jugés, se ferment comme des huîtres et cela devient difficile d'en tirer alors quelque chose.

- Je propose aussi une règle sur le positivisme, entrer dans le processus de construction. Se plaindre ne sert à rien. Analyser les faits sans émotionnel donne du sens à l'analyse et permet un recadrage puissant. Positiver a tendance à permettre de rechercher et s'appuyer sur ce qui va bien plutôt que sur ce qui va mal, sur nos réussites plutôt que sur nos échecs.

Ainsi, une difficulté devient un défi, un problème devient une opportunité, une tension devient un événement sur lequel nous allons rebondir. Ainsi, le verre est toujours plein ! Plein d'eau ou plein d'air... ! Cela peut encore aller plus loin en travaillant sur le rêve, le désir. Derrière chaque peur, chaque angoisse il y a un désir, un rêve... Le rôle de l'animateur sera de tenter de faire ressortir ce rêve pour introduire au sein de la réunion de « l'énergie positive et constructive ». Rien à voir avec la méthode Coué...

- Je propose aussi d'éviter toute comparaison entre les personnes. Et ce n'est pas toujours facile dans les groupes avec un passif émotionnel fort. Comparer est souvent interprété comme un jugement. Même si l'idée au départ n'est pas le jugement, autant éviter que certains tombent dans ce piège. Ce point est la quintessence même de l'idée que chacun possède

sa vérité et qu'il ne sert à rien d'essayer de convaincre pour dire à l'autre que sa vérité est fausse. Cela amène à intégrer le fait qu'en collectif, le débat contradictoire est un non-sens total. Le débat est une perte de temps incommensurable ! Le débat t'abat !

- Enfin, et la proposition est sans doute la plus contraignante pour les participants, je propose que seul l'animateur donne la parole. Cela signifie que chacun va passer du temps à se taire et être « contraint » à écouter les autres. Et ça, c'est généralement assez difficile car nous avons tendance à vouloir réagir directement face à un discours avec lequel nous ne sommes pas d'accord, rebondir, donner son avis à ce qui vient d'être dit.

Il s'agit ici de se taire pour écouter. Ecouter non pas pour répondre à ce que dit l'autre, mais bien pour COMPRENDRE ce que dit l'autre !

Le travail de l'animateur est toujours délicat ! Il doit être bienveillant, strict, souple, empathique, respectueux, équilibré, ... La Sociocratie simple ? Permettez-moi d'en douter !

Je propose toujours au groupe s'il souhaite rajouter une proposition de règle supplémentaire. Ainsi, la confidentialité quant au contenu ressort parfois. J'ai déjà vécu des groupes qui introduisaient la règle que tout discours d'un des participants ne pourra en aucun cas être retenu contre lui par l'organisation.

À tout moment dans une réunion Sociocratique les règles peuvent être modifiées, améliorées, bonifiées. Rien n'est figé une fois pour toute !

Les règles sont souvent considérées comme des contraintes. Elles ne représentent souvent qu'un processus de mise en équivalence... **Le cadre met en liberté !**

Tiens, de la liberté. Est-ce de cela dont on parle dans les entreprises libérées ?

Les règles du jeu ont de nombreux objectifs :

- Tout d'abord, mettre toutes les personnes sur un même niveau d'équivalence comme expliqué ci-dessus. C'est très important pour permettre la libre expression. Or, c'est cette libre expression dont l'organisation a besoin pour obtenir la meilleure information possible pour prendre la meilleure décision qui sera portée par tous. Si les participants n'entrent pas dans ce processus, la décision qui sera prise ne



sera pas la bonne pour l'entreprise mais aussi pour les personnes du groupe et aussi pour celles qui se sont tues...

- Ces règles évitent une multitude de conflits latents. **L'absence de jugement débloque des potentiels de changement puissants.**
- Ces règles permettent aux personnes de communiquer sainement et de se centrer sur l'important. Ils apprennent tout d'abord à se taire et à écouter.
- Ces règles améliorent considérablement la manière dont les personnes vont faire le tri de ce qui est important à dire ou pas.
- Les règles sont aussi une occasion d'être davantage à l'écoute d'eux-mêmes et de faire plus ample connaissance avec leur propre personne.

De manière générale, nous pouvons dire que les règles du jeu créent un climat de sécurité. Elles rassurent les participants.

### 3) L'ordre du jour ou le sujet !

Que les participants sachent ce qu'ils vont faire à la réunion est essentiel. S'ils ne le savent pas, il est alors important de savoir comment cela va se passer. Ils peuvent ainsi s'y préparer. Dans une réunion où le processus de décision est l'élément fondamental de l'existence de celle-ci, il vaut mieux être préparé !

La Sociocratie, en tant que mode de gouvernance se centre sur :

- La création de proposition de décision
- Le processus de consentement à une proposition

La création de proposition contient ainsi la définition de la problématique à aborder, l'analyse de la problématique (ou le diagnostic), les pistes d'amélioration, la création d'une proposition.

Le processus de consentement contient quant à lui, les demandes d'éclaircissement, les objections, les pistes de bonifications et la décision finale.

Cependant, travailler en mode participatif, ne signifie pas pour autant se limiter à cela. Avec de l'entraînement et de la méthode, il est possible de saupoudrer toute l'activité d'un groupe avec des condiments sociocratiques.

*Une quinzaine de jour après une journée d'initiation, je rencontrais une participante et lui demandais comment cela se passait. « Très bien » me dit-elle, « Je comprends mieux maintenant comment cela fonctionne dans mon entreprise et en plus, cela a changé ma*

*vie dans ma famille ! » Très étonné et enthousiaste, je lui dis : « Oui, avec les enfants, c'est toujours très efficace ». Sa réponse fut plus surprenante encore : « Ah mais je n'ai pas d'enfant. Il s'agit de ma relation avec mon mari. Je fais maintenant des propositions et j'évite de juger et mon univers relationnel a changé ! ».*

#### **4) La célébration !**

Chaque avancée est célébrée, chaque décision fait l'objet d'un partage de satisfaction. Chaque groupe définit, choisit sa manière de faire.

Célébrer renforce les liens, le sentiment d'appartenance et conforte l'équipe sur sa capacité à progresser ensemble.

La célébration, c'est le moment privilégié pour connaître et partager son degré de contentement, de satisfaction, le sentiment d'appartenance sur ce qui vient de se passer.

Il y a les petites célébrations comme des applaudissements par exemple mais pour ma part, je privilégie souvent les applaudissements des sourds (faire bouger ses mains comme des marionnettes en silence).

Il y a les célébrations plus importantes où se mêlent métacommunication et satisfaction

C'est le moment où les personnes s'expriment sur le processus en tant que tel. Le feedback permet d'améliorer systématiquement les processus, d'ouvrir d'autres pistes ou l'utilisation d'autres outils. Ce moment peut être inclus dans la ronde de fermeture (cfr. Point ci-dessous).

La célébration pose le cadre de l'expression des ressentis, des émotions. Chacun a la possibilité d'exprimer sa colère, sa déception ou sa joie. La déposer et la partager débloque bien des situations.

## **5) L'expression des contrariétés**

Lorsque les points de la rencontre ont été abordés, un dernier tour de parole est proposé afin de régler les points qui sont encore en « tension » pour chaque participant, les choses qui « grattent » encore. C'est le moment où chacun peut pour la dernière fois exprimer un sujet qui représente pour lui une préoccupation, une frustration et passer du temps à le régler. L'animateur et le collectif se met alors au service de l'individu pour « apaiser » la préoccupation. Il n'est pas rare qu'un nouveau sujet apparaisse et que cela représente un point supplémentaire à l'ordre du jour. Ces sujets peuvent être d'ordre technique ou personnel. Qu'importe ! Il s'agit de créer un espace spécifique de parole sur tout et que l'on puisse en discuter.

L'objectif de ce moment est de permettre à chacun de sortir de réunion en ayant abordé tous les sujets qu'il voulait et dans un sentiment de satisfaction, de sérénité.

Parfois, en fonction de la situation, je propose que toute la réunion soit ordonnée selon ce processus. Cela convient assez bien dans un moment de déstructuration, de passif émotionnel fort, ... Les participants énoncent alors leurs « tensions » au début de la rencontre par un mot générique chacun à son tour. La parole tourne jusqu'à l'absence de point à aborder. L'animateur reprend ensuite point par point et la personne qui a sa tension expose son sujet, explique son attente et l'animateur et le collectif se met au service de l'attente de l'individu. Il s'agit d'un mode d'organisation de réunion utilisé régulièrement pour des rencontres opérationnelles (holacratie).

Si une « nouvelle tension » apparaît, libre à chacun de rajouter à la liste des tensions initiales le point qu'il souhaite aborder.

## **6) La ronde de fermeture**

En fin de réunion, un temps est consacré également à l'expression émotionnelle de chacun par rapport à la réunion passée.

J'aime également faire un second, voire un troisième tour de cercle afin de savoir ce que chacun a appris durant la réunion. Certaines prises de consciences, certains engagements sont ainsi socialisés (partagés avec le groupe).

*En résumé :*

*Poser les émotions - mettre en sécurité - placer l'équivalence - construire - analyser - décider - célébrer - lâcher la pression - conclure*

## La technique utilisée

### 1) Dans le cadre du cercle...

En Sociocratie, rien n'est obligatoire, mais il y a souvent des préférences. Travailler en cercle relie les participants, met de l'équivalence entre eux, abaisse sérieusement les protections individuelles, incite à l'intimité, crée un sentiment d'unité.

Or, travailler en équipe nécessite de se faire confiance, de bien se connaître. La mise en cercle est toujours préférable pour créer de meilleures conditions à l'émanation de l'esprit d'équipe.

Le cercle permet à chacun de voir l'autre s'exprimer, à croiser son regard, à vivre son non-verbal. Le cercle incite les participants à être attentifs.

Le cercle crée également un contexte spécifique et favorable à la vulnérabilité, l'authenticité.

#### **Qui compose le cercle ?**

Toute équipe menée par un responsable. Se dire tout de suite que l'on va se passer du responsable et abolir la hiérarchie est généralement utopique. Le « renversement pyramidal » est un processus qui prend du temps et demande beaucoup de maturité chez chacun des participants, responsable compris...

Dans des petites structures, cela peut être toute la structure. Le cercle est l'émanation de ceux et celles qui font quelque chose ensemble de manière spécifique : l'équipe commerciale, l'atelier de maintenance, le conseil d'administration, le comité de direction, ...

L'animateur donne la parole selon les règles consenties. Il insiste pour que chaque participant lui réponde « haut et fort ».

Le cercle permet de faire tourner la parole et surtout de mettre le projet au centre du cercle et pas un individu.

Nous pouvons percevoir le caractère infantilisant de la procédure. A l'animateur de trouver la juste dose de ce qui est nécessaire ou pas.

Par exemple, faire tourner la parole est sans aucun doute nécessaire au départ mais comme toutes les règles, elle s'adapte à la situation. Il arrive souvent qu'après quelques temps, je donne la parole à celui qui a envie de parler sans faire un tour systématique.

Je sens que le groupe est prêt à vivre une autre expérience, la parole est libérée, la confiance retrouvée ou construite, l'écoute est présente, les non-dits estompés, le respect de la différence de l'autre est bien présent, les « ego » sont recentrés, ....

Je participe encore actuellement à des réunions dans le cadre d'un collectif que j'ai accompagné et dans lequel je me suis engagé et qui s'anime tout seul. Il y a une auto-organisation de la réunion par les membres de l'équipe. Il y a une telle intégration des principes de base qu'il n'est plus nécessaire d'avoir un animateur et de suivre des règles spécifiques.

### **Remarque importante :**

La Sociocratie est un modèle bien rodé qui fonctionne très bien tant que le modèle sert le collectif. Il s'agit bien d'un tremplin pour que l'organisation trouve elle-même son propre mode de fonctionnement qui lui convient.

Si l'animateur et/ou l'organisation devient l'esclave du modèle et que cela en devient contraignant, le modèle lui-même devient un frein à l'évolution du collectif. La réflexion est valable pour bien des méthodes d'ailleurs. Le modèle est au service du collectif et le collectif ne dépend pas du modèle, n'est pas esclave du modèle.

Rien de pire que d'avoir un animateur ou un officier de cercle qui entre dans un discours du style : « Nous devons agir de cette manière car la méthode nous oblige de faire cela ! »

L'animateur a une certaine obligation de lâcher prise par rapport à la méthode et d'être dans une position d'absence de contrôle. Si le participant sent une imposition, une obligation, qu'il se sent coincé, peu de chance qu'il entre dans un processus de confiance... Mais parfois, il est nécessaire que l'animateur prenne son pouvoir d'animateur, car il est légitimé dans ce rôle et qu'il impose le respect de certaines règles. C'est tout le côté paradoxal du processus.

Trop de bienveillance tue la bienveillance...

Certaines personnes doivent tester le processus jusqu'au bout du bout pour être certain qu'ils ne vont pas être grugés dans l'histoire.

Cela me pousse à parler des personnes qui se positionnent dès le départ contre la méthode, contre le modèle y voyant sans doute une nouvelle manière de se faire manipuler, de se faire « avoir ». Ces personnes jouent un rôle majeur dans l'acceptation du processus de par leur attitude. Ils deviennent alors des alliés qui permettront d'abord aux autres à se rendre compte de la cohérence de celui-ci et permettre des prises de conscience impossibles s'ils n'avaient pas été présents.

Ainsi, l'animateur accueille ces comportements avec contentements et va utiliser les réactions pour les mettre au service de l'implantation. Souvent considéré comme un problème, l'animateur va considérer l'attitude de méfiance comme une opportunité.

Comme il s'agit de créer la confiance et que c'est un point crucial pour l'avenir de l'équipe, les réactions épidermiques sont alors bienvenues, même si elles viennent prendre de la place dans la gestion du quotidien et/ou des sujets à traiter.

Généralement les personnes rébarbatives deviennent les plus grands défenseurs de la méthode. Ce sont des personnes qui ont beaucoup d'énergie. Quand cette énergie se met alors au service du collectif car la confiance est enfin présente, c'est tout le collectif qui fait un bond en avant.

## **2) Le consentement**

Le consentement, c'est atteindre l'objectif « zéro objection ».

L'objection, n'est pas une obstruction. C'est l'expression du « non » apportée par un participant.

La Sociocratie réapprend aux individus à dire « NON ». Pas le NON « j'ai pas envie » ou le NON « je préférerais autre chose », mais bien le NON

« construction » qui est argumenté. Le NON alors ne devient pas un frein mais plutôt un accélérateur.

L'objection devient une opportunité d'amélioration. L'objecteur est accueilli dans son expression et argumente son objection. Si son objection est raisonnable, argumentée, qu'elle a du sens, elle servira de base à une bonification de la proposition pour qu'au final, dans l'absence d'objection, cette proposition soit consentie par tous.

Le collectif apprend à accueillir les NON. Il ne peut en tenir compte que si ceux-ci sont « entendables », raisonnables, compréhensibles.

Si le NON n'est pas objectif, la personne aura expliqué son NON et aura eu l'occasion de s'exprimer mais son NON sera transformé en OUI.

L'idée n'est pas de forcer les participants à accepter quelque chose qu'ils ne souhaitent pas ou dont ils n'ont pas envie mais d'objectiver leur choix. La gestion des objections permet des prises de conscience mais également donne l'occasion à chacun d'exprimer ses peurs, ses questionnements. 90 % des objections sont généralement des demandes de clarification. Dans les 10 % restant, une grande majorité est l'occasion simplement d'exprimer son ressenti. L'équipe entre vite dans le processus de présenter des propositions tenant compte des limites de tous.

Si le NON est raisonnable, alors l'animateur demande à l'objecteur quelle est sa proposition d'amélioration (Dans certain mode de consentement, l'animateur peut demander au collectif des pistes d'amélioration en faisant tourner la parole et l'objecteur choisit parmi celles proposées la nouvelle proposition à resoumettre au consentement).

Le processus de demander s'il y a une objection a été plusieurs fois remis en question par les collectifs dont je me suis occupé. A cette formulation, il a été préféré la formule « Est-ce que vous adhérez à la proposition ? ». Et en y réfléchissant bien, je suis convaincu aujourd'hui que cette formulation est bien plus puissante que la recherche d'objection. En effet, la formulation est tout d'abord positive et c'est loin d'être anodin. D'un autre côté l'effort consenti pour dire NON à une proposition me semble différent que d'amener une objection. De manière subtile, dire NON est plus engageant, responsabilisant pour la personne qui l'exprime. C'est d'autant plus vrai que beaucoup de personnes ont



de grandes difficultés à dire NON. Cela entraîne un travail sur soi non négligeable !

Généralement, l'indicateur pourrait être : « Est-ce que je sais vivre avec la proposition ? » ou « Est-ce que la proposition met en péril les objectifs du collectif ? ». Il est possible aussi de trouver d'autres « limites » ou « frontières ».

Le processus du consentement a une base théorique bien précise mais dans la pratique, le processus va s'adapter aussi à la réalité du collectif. Il n'existe pas une seule manière de décider par consentement !

Il s'agit de faire la part des choses entre son ego et ce qui sert le collectif sans rentrer dans le sacrifice. La chose n'est pas aisée au départ et la confrontation avec cette situation est nécessaire pour chacun afin de faire connaissance avec ses limites.

C'est dire s'il faut être attentif, en tant que participant, à ce qui se passe à l'intérieur de soi et d'être à même à l'exprimer devant les autres. Tout un apprentissage quand rien n'a été fait en ce sens depuis des années !

Dernièrement, un CEO me faisait remarquer que ce qui l'avait étonné dans cette démarche, c'était que les participants changeaient d'avis en fonction des arguments amenés par les uns et les autres. Tout cela sans discussion visant à convaincre l'autre..., sans confrontation.

Cela ne signifie pas que la Sociocratie rejette les décisions autocratiques, le vote démocratique majoritaire ou au 2/3. Le cercle peut décider par consentement de tous d'utiliser le vote démocratique par exemple.

Les avantages d'une décision collective par consentement :

- Tout le monde porte la décision
- Il n'y a pas de frein à la mise en œuvre
- Si la décision prend du temps, sa mise en œuvre est immédiate
- Il n'y a pas d'imposition
- Tout le monde est respecté
- Cela facilite grandement le travail du dirigeant
- Cela enrichit et affine la qualité de la décision
- Cela permet au groupe de soigner son relationnel

Décider par consentement de tous n'est bien entendu pas si simple. Cela demande de la logique, de la mesure, du bon sens, de la mémoire. S'il y a trop d'objections, il est parfois préférable de changer de proposition. Ce n'est jamais facile.

Le processus demande de l'exercice, de la pratique, de l'expérience.

Une autre difficulté du consentement est que l'animateur va traiter que le premier NON raisonnable du tour. S'il y a des autres NON dans le cercle, les participants n'auront pas l'occasion d'exprimer les raisons de leur NON. Mais comme expliqué plus haut, il est possible de modifier le processus pour qu'il s'adapte au collectif...

Le grand désavantage d'une décision à la majorité ou autocratique, c'est qu'il y a toujours une proportion de personnes qui ne soutient pas la décision et freine sérieusement sa mise en œuvre.

### **3) Le vote sans candidat.**

Sans doute le plus bel outil de la Sociocratie car il met en œuvre le principe du cercle, celui du consentement et les particularités de ce type de vote. En général, cet exercice ne laisse jamais indifférent. Il bouscule de nombreuses croyances...

Quand il s'agit d'élire un secrétaire, un représentant, un porte-parole, des personnes chargées de préparer un dossier, etc. ou encore de choisir une solution parmi d'autres, ce processus peut être utilisé.

La première étape est toujours de savoir ce que l'on va faire. Cela semble évident, mais c'est rarement le cas. Par exemple, s'il s'agit d'élire un secrétaire, il est nécessaire de savoir ce que cela implique en matière de temps, de capacité, d'organisation, etc. Définir le cadre de compétence requis pour le poste à pourvoir et sa zone de pouvoir est déjà en soi un exercice qui est loin d'être aisé.

C'est la première étape : Déterminer l'activité que la personne va prendre en charge. Quand il s'agit de choisir le président d'un C.A., cela peut entraîner des discordances. Si c'est le cas, cette première étape peut devenir le sujet principal de la réunion pour arriver à un consentement du rôle... Intéressant !

Mais admettons. Le cadre est posé ! Tous connaissent les tenants et aboutissants.

L'animateur demande alors à tous les participants la qualité, les compétences qui semblent essentielles pour avoir et remplir la mission, le rôle. Quand le tour se termine, on peut en relancer un autre si le nombre des participants n'est pas élevé.

A partir de là, l'animateur donne des bulletins de vote. Chacun y note son nom ainsi que le nom de la personne qui lui semble être la plus adéquate, celle qui instinctivement vient à l'esprit du participant tout en ayant la possibilité de voter pour lui-même.

L'animateur ramasse les bulletins et l'un après l'autre il demande à chaque participant les raisons pour lesquelles il a voté pour son candidat en termes positifs et sans faire de comparaison. Il demande ainsi que les raisons soit exprimée directement vers son candidat en le regardant dans les yeux. Inutile de parler de son candidat à la troisième personne.

Au fur et à mesure, le résultat de l'équipe se met en place tout en faisant la part belle à la considération de l'autre. En général, je dépose les bulletins au fur et à mesure devant moi après chaque argumentation.

On donne ensuite aussi la possibilité de rajouter un argument qui n'aurait pas encore été dit pour son candidat. Je refais un tour de parole à ce sujet.

Par la suite on demande si quelqu'un souhaite changer son vote. Et le groupe aboutit ainsi à un niveau d'analyse, un niveau d'information identique à tous. C'est ce que j'aime appeler la matière première après un premier traitement.

L'animateur demande alors qui a une proposition à faire. Cette proposition sera alors la seule traitée et travaillée. C'est le point de départ du processus de décision !

Cela ne veut pas dire que la proposition de départ sera celle qui sera consentie par tous... Julie peut être proposée comme candidate au poste et en fin de compte, en partant de Julie, le groupe élira Alain.

Le jeu de la décision par consentement commence ! Et nous revenons au point précédent ...

#### 4) Le second lien (hiérarchie en gouvernance participative)

Un processus simple, évident même afin d'améliorer substantiellement la communication verticale et horizontale.

Dans la structure classique, pyramidale, chaque département, atelier, service possède son chef de service, d'atelier, de département. Ces « chefs » sont appelés généralement à participer à la réunion réunissant leur dirigeant à eux et leurs confrères (chefs des autres services). Le lien entre les niveaux hiérarchiques s'effectue par un seul et unique lien : Le chef, le manager, le directeur, le CEO. Ce sont les premiers liens.

Le concept du second lien est basé sur l'idée de compléter le premier lien par un second non pas imposé ou proposé par la hiérarchie mais bien élu par un vote sans candidat dans l'équipe qu'il va représenter à l'échelon hiérarchique supérieur.

Loin d'être un « représentant » syndical, il est en réalité le représentant des compétences de son équipe, de son expérience, de ses capacités. Il fait remonter la température du terrain à l'échelon supérieur. Souvent grâce au second lien, les décisions de l'échelon supérieur sont amendées, bonifiées pour correspondre davantage aux capacités du terrain et améliorée pour que la mise en œuvre des décisions prises soit facile et adéquate à la réalité.

Le second lien agit également dans la communication qui descend de la hiérarchie supérieure. Le second lien peut expliquer avec ses mots les raisons pour lesquelles ceci s'est passé de cette manière, pourquoi cette décision a été prise, etc. Il n'a pas le discours de la direction, mais son regard de participant de son équipe qui a été envoyé plus haut pour comprendre...

Enfin, le second lien améliore très considérablement la communication transversale. En effet, les liens entre les services ne se feront pas uniquement via les chefs d'un même niveau, mais aussi avec tous les seconds liens de ce niveau. Et comme la mission du second lien est revue régulièrement dans sa représentation (un nouveau vote sans candidat a lieu tous les ans ou tous les 9 mois par exemple), les liens se tissent entre services.

Ainsi, on voit parfois émerger des cercles de bonnes pratiques, ou d'échange de personnel.

Le second lien est un officier de cercle. Cela signifie aussi qu'il a une responsabilité plus étendue en matière de bon fonctionnement collectif. Il devrait être capable aussi d'être animateur quand il y a lieu de l'être.

De plus, en montant à l'échelon hiérarchique supérieur, il a encore la possibilité de devenir animateur, secrétaire voire encore une fois second lien pour aller encore plus haut !

## **5) L'envers du décor**

Tout comme dans une pièce de théâtre, le spectateur observe le résultat final sans finalement savoir le comment ni la manière dont la troupe de théâtre en est arrivée là.

C'est également souvent ce qu'il se passe en Sociocratie. Et j'aime aussi la métaphore que le spectateur ne voit que la partie visible de l'iceberg, car au fond, ce qui se passe représente bien 9/10<sup>ème</sup> de l'impact de la Sociocratie et est bien souvent invisible pour les yeux.

Diriger, animer une équipe m'apparait de plus en plus comme un art tant les difficultés sont nombreuses. Arriver à une équipe qui tourne avec un bon esprit n'est pas évident et demande de la pratique, de la subtilité. Et comme toute chose, la pratique est essentielle ainsi que l'acceptation que la réussite ne sera pas toujours au rendez-vous.

Vous pourrez lire et relire ce document et les fiches pratiques qui l'accompagnent, seule la mise pratique et l'expérience vous mettra réellement dans le processus d'apprentissage.

Ceux et celles qui veulent se lancer dans l'aventure tout seuls sont généralement confrontés à la complexité de sa mise en œuvre et finalement se plantent totalement. Ainsi, j'entends trop souvent des commentaires négatifs sur la méthodologie, que ça prend du temps, etc. La méthode a l'air tellement simple et pourtant est si subtile et complexe !

C'est d'autant plus vrai que la Sociocratie touche de près la culture du groupe, de l'organisation et inclut donc toutes les notions liées au « Change Management ».

Faire changer les hommes en les obligeant ne fonctionne pas. C'est l'homme qui décide, qui fait ses choix pour changer ses comportements et attitudes. Alors seulement, nous pouvons compter sur une modification bien ancrée et sur laquelle le groupe peut compter.

Ainsi, avant de se lancer dans l'aventure, il y a lieu de se dire que la Sociocratie c'est avant tout la création des conditions nécessaires aux prises de conscience en lien avec soi et le fonctionnement du groupe.

Il n'est pas de mes compétences de faire un traité de psychologie ni de me lancer dans de la thérapie et donc j'aborderai cette partie sur mes constats, mes impressions, mes échanges avec mes confrères.

En dehors de la phase spécifique visant à rassurer le cadre, la première étape est de rassurer les personnes. Je suis fort partisan de l'attitude de coach, de celui qui ne sait pas et de faire ressortir le contenu de ce que nous sommes venus apprendre par les participants eux-mêmes. C'est toujours dans ce contexte que j'aborde les choses.

Ainsi, vu que la Sociocratie ne s'impose pas et que c'est l'équipe qui l'apprivoise, la première étape peut consister à présenter la méthodologie de manière théorique en lançant par la suite un mode participatif où ce sont les participants qui détermineront les avantages de la méthode. Nous pouvons faire suivre cette étape par une phase plus pratique où nous décidons de tester la méthodologie pour la vivre. L'inverse est possible aussi.

Il s'agit bien aussi d'être honnête par rapport à tous en prévenant que nombre de croyances seront sans doute bousculées et que cela ne va pas être facile. C'est d'autant plus important que la Sociocratie est souvent représentée comme étant une méthode facile, une méthode « ilyaka » ou « ilnyapluka ».

Trouver les éléments positifs est essentiel pour créer les bases d'une espérance d'un mieux et que les efforts qui seront consentis en vaudront la peine. Mais, c'est l'expérimentation qui donne réellement une clarté sur ce que cela va représenter chez chacun !

L'expérimentation ou la phase test est une phase où tout le monde participe aux réunions liées au processus de décision (préparation et prise de décision). Il peut y en avoir 3 ou 7, cela dépendra de chaque groupe. Il me semble nécessaire d'avoir atteint un résultat, une étape sur le plan du concret, c'est-à-dire appliquer la méthodologie à un sujet ou des sujets concrets concernant l'équipe.

Au départ, les participants sont très fort centrés sur le concret, l'efficacité de la méthodologie par rapport au contenu traité. La meta-communication est très utile pour conscientiser que le contenu n'est bien souvent que le prétexte pour faire avancer le collectif. Pourtant, beaucoup restent centrés encore sur l'efficacité, le « délivrable ». Normal dans une société où le temps c'est de l'argent... En plus, le processus vient toujours appuyer là où ça fait mal et c'est donc très souvent dérangeant pour nombre de participants.

Ainsi, je suis souvent satisfait quand il y a des réactions épidermiques de l'un ou l'autre. Cela signifie pour moi que j'ai bien travaillé. D'un autre côté, ces réactions, je les mets au service de la construction du collectif. Mon rôle est d'accueillir les stigmatisations faites à mon encontre ou à celle de la méthodologie (Tu nous manipules, je sens que je suis obligé de dire « oui », je me sens enclavé, je ne suis pas un enfant, c'est trop lent, ...). Car en effet, ce sont les premières étapes de la conscientisation et donc du changement.

Cela demande une certaine solidité mentale pour « encaisser ». Ce qui m'amène à parler de la bienveillance. Mon intention est la bienveillance, bien entendu, mais surtout la bienveillance pour l'équipe tout d'abord ce qui n'est pas toujours ressenti comme telle par les participants sur le plan personnel. La sociocratie est bienveillante, certes, mais elle est aussi confrontante, bousculante, dérangeante... Elle s'inscrit également dans un cadre spécifique consenti par les participants ce qui lui donne aussi un caractère contraignant même si elle prêche l'agilité.

Tous les exemples d'entreprises dites libérées démontrent l'omniprésence d'une très grande discipline pour y arriver. En fait non, de l'auto-discipline plutôt !

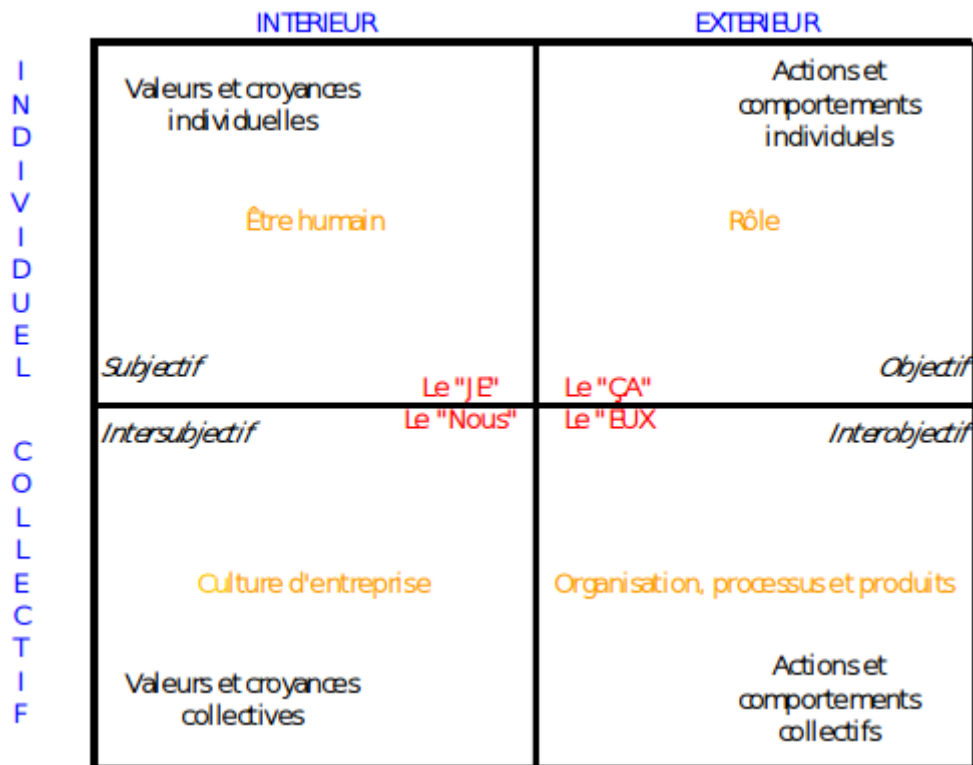
Pour la suite, à chacun de se positionner quant à leur participation ou non à la structure provisoire ou même que le groupe se positionne complètement sur l'arrêt de l'implantation. S'il n'y a que le responsable à la réunion participative de la structure provisoire, cela a beaucoup moins de sens...

Beaucoup de groupes testent une seule fois et ne prennent pas le risque de souffrir ! Dès que nous touchons à la gestion du pouvoir, le jeu d'influence, cela fait généralement très peur !

Donc, revenons à notre phase de test.

Que peut-il se passer durant ces réunions ? A quoi les participants sont-ils confrontés ?

Je reprendrai le cadre de l'approche intégrale de Ken Wilber définissant le champ de résonance de l'individu :



Le champ de ce qui peut se passer en partant de ce tableau est presque infini. De plus je n'aborderai que l'envers du décor de ce qui touche l'individu, ce qui est déjà assez complexe et téméraire. Que se passe-t-il dans la dynamique de groupe ? Cela pourrait constituer plusieurs livres tant cela semble complexe.

### Le « Je »

Au fur et à mesure du temps, nous prenons des habitudes, nous instaurons des processus automatiques de réponses aux stimuli qui nous entourent. Nous avons des comportements liés étroitement à nos croyances. Nous construisons des barrières pour nous protéger, pour ne pas ou plus souffrir ! Nous pensons faire bien pour soi et pour les autres. Et pourtant le résultat n'est pas toujours au rendez-vous !

La Sociocratie vient apporter un nouvel environnement où chaque individu s'engage personnellement à respecter certains principes, certaines règles. En les respectant, il rentre dans un nouveau processus et vit une autre expérience.



Prenons comme premier exemple la ronde d'ouverture. A force de chercher à l'intérieur de soi l'émotion ou le sentiment qui l'anime en début de réunion, la personne va apprendre à être davantage à l'écoute de lui-même, à mettre des mots, des mots adéquats sur ce qu'il ressent. C'est évidemment à mettre en lien avec l'écoute des autres dans l'absence de réaction de moquerie éventuelle.

Un deuxième exemple, durant le vote sans candidat où il s'agit d'écouter ce que pense les autres sur soi en termes positifs. A ce moment, que se passe-t-il à l'intérieur de soi ?

Enfin, pensons aussi à la règle concernant l'évitement de l'expression du jugement et son ressenti : Evitez « Ton travail est mal fait » et privilégiez plutôt « Je ne m'attendais pas à ce que le travail soit fait de cette manière. Peux-tu m'aider à comprendre ? ». Toutes les démarches de communication non-violentes sont parfois d'un grand secours à ce titre.

Dans un autre registre, se taire amène forcément le participant à être beaucoup plus attentif au discours de l'autre. Ce qui arrive à l'autre peut aussi être ramené à soi-même et nous permettre de nous interroger sur nos pensées, nos convictions, nos croyances, nos façons de disposer nos barrières, ... C'est l'effet miroir qui peut être très puissant. L'exemplarité de l'autre nous pousse aussi à tenter d'autres manières de faire, de voir, de penser.

À tout moment durant la réunion, le participant est confronté à ses limites. Certains sont plus réceptifs que d'autres. Certains sont davantage dérangés que d'autres. A aucun moment, ces difficultés sont jugées par l'animateur qui soigne également l'absence de jugement des autres.

La personne faisant connaissance avec ses limites entre obligatoirement sur un chemin de développement personnel. Mes nombreuses expériences démontrent même à quel point certains expriment au groupe leurs prises de conscience.

Il s'agit bien d'une démarche personnelle insufflée par la construction d'un contexte spécifique. L'animateur ne coache pas individuellement mais crée les conditions nécessaires pour l'émergence de prise de conscience. Il crée alors d'autres expériences et fait vivre autre chose aux participants.

Maintenant, cela ne signifie pas que tous entrent dans ce processus de la même manière, au même rythme ou acceptent cela. Il m'arrive d'être « accusé » de manipulation ou pire encore. Quand il s'agit de ne pas souffrir, l'être humain est capable de bien des choses !

La position de l'animateur est également une position d'apprentissage et d'engagement sur un parcours d'évolution personnelle.

Comme quoi l'intention peut être bonne et saine mais sa perception totalement différente. Penser qu'il est possible d'être en contrôle de ce qui se passe dans la tête des gens est un leurre !

### **Le « Tu » ou la construction du « NOUS »**

L'être humain est avant tout un être de relation. À tout moment il est en interaction avec d'autres personnes et dans des contextes différents (travail, hiérarchie, cultures, religions, âges, sexes, famille, comportements, modes de pensée, ...).

J'aime toujours à rappeler que dans un message entre deux personnes, il y a factoriel 9 possibilités de ne pas s'entendre ! **Soit 362.880 possibilités... de se tromper !**

La société nous apprend à parler mais nous apprend-elle seulement à communiquer ?

Dans ce capharnaüm communicationnel, la mise en place de règles et l'animation de l'animateur va créer au fur et à mesure un cadre de fonctionnement différent qu'habituellement.

Les membres d'un cercle vont apprendre à communiquer dans un jeu où les règles seront ENFIN les mêmes, équivalentes. Un code de la route de la communication interpersonnelle permettant d'éviter bien des collisions...

La clarté de ce qui est dit va également jouer un rôle. S'exprime-t-on bien ? Est-ce que tout le monde a bien compris ce qui est dit ?

À tout moment l'animateur est sensible à la bonne compréhension de l'expression de chacun. Il reformule, il invite les autres participants à poser des questions de clarification pour être certain que chacun a bien compris.

Ainsi, dans ces règles, l'absence de jugement représente un élément essentiel dans la création d'une complicité entre les gens, la création d'une authenticité dans la parole. La création d'un cadre de confiance réciproque est un élément essentiel dans la constitution d'une équipe soudée, agréable et efficace.

Cela remet en question bien des croyances ! J'ai particulièrement en tête cette idée de ne pas créer des liens, d'être trop proche avec ses collaborateurs quand nous sommes dirigeants, managers, directeurs, ...

En quoi est-ce important de garder une distance avec son personnel ?

Je suis toujours étonné d'entendre les gens répondre et à quel point finalement nous sommes tant influencés par notre culture (hiérarchique) et la reproduction de ce que nous avons nous-mêmes vécu ! Je ne juge bien entendu pas la situation car je tombe régulièrement aussi dans le panneau...

Un autre élément de la constitution du « NOUS » et de l'amélioration de la communication interpersonnelle est représentée par une baisse de sa garde en matière de protection personnelle. En d'autres termes, c'est que petit à petit les participants vont vivre plus de vulnérabilité, d'authenticité.

Cette ouverture à l'autre incite généralement les autres à en faire autant et instaure davantage un climat de confiance !

En général, nous construisons des protections, des masques pour éviter de souffrir. Sauf qu'il y a plusieurs manières de souffrir. Cette souffrance peut être de différents ordres. Par exemple, nous pouvons souffrir d'amour ou de manque mais nous pouvons aussi souffrir de la méprise, du jugement permanent des autres.

Or, nos protections sont censées nous protéger de toutes souffrances. Elles ne font pas spécialement le tri !

Prendre le risque de souffrir est un sérieux choix ! La personne doit se sentir sérieusement en sécurité pour se lancer dans cette aventure et cela va prendre du temps pour certains ! Entrer dans l'expression de sa vulnérabilité est un autre mode de comportement. Il est nécessaire d'en saisir tous les avantages avant de permuer vers ce mode de fonctionnement de manière « naturelle ».

Le « NOUS » se constitue aussi sur le dénominateur commun, un intérêt commun. C'est ce que la Sociocratie va s'attacher à faire : mettre toujours ce qui touche toute l'équipe au centre des préoccupations de celle-ci.

Souvent, certains se demandent pourquoi nous faisons tel exercice qui dure et dure et n'amène à priori pas de résultats. Et en phase finale cela met en lumière ce qui divise et donc ce qui peut rassembler

Nous touchons ici à ce que nous avons déjà abordé : la sphère de pouvoir et de compétence.

Donner du sens à ce que nous faisons ensemble est aussi essentiel !

### **Le « Eux »**

En tant que participant à un groupe, j'existe parce que je suis moi. Mais j'existe aussi parce que je fais partie de la relation avec l'autre (nous venons de le voir) et que je fais partie d'un groupe où je joue un rôle.

La Sociocratie va inciter chaque participant à reconnaître sa responsabilité dans le bon fonctionnement du collectif et la juste mesure qu'il est prêt à prendre en charge pour être en respect de lui-même, de l'autre et du collectif. Si ce collectif s'inscrit dans une organisation plus étendue, la responsabilité du participant sera double, triple ou plus encore !

L'animateur va toujours pousser les participants à se prendre en main, à ce que l'un ou l'autre se positionne clairement par rapport au collectif. Il va également inciter chacun à participer à la discussion même si la réponse est un silence ou encore un « je passe mon tour ».

Par exemple, les propositions sont construites par les participants en tenant compte des avis de chacun dans le groupe. L'analyse d'une situation constitue généralement la matière première au départ de laquelle un individu va faire une proposition.

Cette nouvelle attitude prend également du temps à se mettre en place en fonction du collectif, du passif émotionnel présent et de la culture de l'organisation. Prendre ses responsabilités par rapport au collectif quand nous sommes persuadés que c'est au manager de prendre ses responsabilités n'est pas toujours évident. D'où l'extrême nécessité d'être clair et transparent sur l'intention du collectif quand elle souhaite utiliser l'outil pour lancer l'organisation dans une nouvelle aventure humaine.

Les résistances sont nombreuses tant de la part de la base que de la part des managers.

## **Le « CA »**

La Sociocratie part toujours du concret, des difficultés, des préoccupations des uns et des autres pour se construire un meilleur dans l'avenir. Le « CA » est objectif, mesurable, perceptible. Cela peut être un résultat de production ou une dispute. C'est de toute façon un événement !

Si nous avons abordé l'envers du décor sous le regard de l'approche de Wilber, il est également un élément important qui découle de tout cela et qui influence le tout :

### **6) La puissance du collectif.**

Intelligence collective, puissance collective, capacité d'autorégulation et d'auto-organisation, esprit d'équipe, ... sont autant d'éléments construisant la puissance du moteur collectif quand il se met en place !

#### **L'intelligence collective**

Il semblerait que l'intelligence collective est comme une drogue ! Elle procure de l'adrénaline, la dopamine et de la sérotonine.

Je ne suis pas du tout médecin et ne pourrais pas scientifiquement vérifier la chose. Ce que je constate cependant c'est quand j'anime une réunion le soir, beaucoup se sentent en meilleure forme après la réunion qu'avant alors qu'il est parfois 23h00 ! Étonnant !

Ce que je constate aussi, c'est le plaisir d'avoir avancé sur les sujets abordés par certains membres du groupe, un degré de satisfaction incontestable. Mais pas pour tous généralement car fonctionner différemment fait peur...

L'intelligence collective met en mouvement. Elle bouscule nos neurones et augmente considérablement les liens dans notre cerveau. Cette augmentation d'activité enrichit considérablement l'analyse d'une situation ou encore la créativité et l'innovation.

Mais ce n'est pas tout ! L'intelligence collective favorise les prises de conscience personnelles ce qui nous renvoie à la notion de développement personnel et l'impact sur le « JE ».

Si c'est le constat, je baigne dans ce monde flou sans vraiment de définition. Depuis des années je me pose la question de ce que c'est, de comment la définir.

A force de faire connaissance avec de nouveaux outils d'intelligence collective, j'en arrive à une conclusion qui me semble en la lisant bien simpliste : L'intelligence collective est la capacité d'un groupe à partager et construire ensemble une étape nécessaire à son évolution dans un cadre de sécurité spécifique suscitant l'émergence de nouvelles idées, de prises de conscience. Généralement, l'intelligence collective permet de construire, affiner, réfléchir sur des propositions qui seront décidées par la suite.

### **La puissance collective**

Le groupe a de la force en soi, même s'il ne le sait pas. Les tentatives de prise de contrôle ou d'influence par l'un ou l'autre de manière consciente ou non sont vite avortées par une réaction non concertée mais collective des autres membres.

Le groupe recherche automatiquement ce qui est bon pour lui si chacun sait, est capable de respecter les règles de fonctionnement du groupe telles qu'elles ont été consenties et proposées au groupe et par le groupe.

L'accompagnement est à ce stade fondamental pour déclencher le processus et faire sortir le collectif des ornières dans lesquelles il s'est embourbé.

Souvent les jeunes que j'ai formés se lancent dans l'aventure de l'animation et plein de bonnes intentions, ils sont tout de même confrontés à de multiples questions et craintes. Et si ceci, et si cela ? Certes, il y a l'acquisition de l'expérience qui doit se mettre en place et ce manque d'expérience au départ peut sans doute être dérangeant, faire peur d'une certaine manière. Ce que j'ai l'habitude de dire à ce moment-là c'est qu'ils doivent faire confiance au collectif. C'est le collectif qui sait et c'est la méthodologie qui permet au collectif de s'exprimer. C'est aussi faire confiance à la méthodologie mais c'est surtout compter sur la puissance du collectif.

### **L'autorégulation**

Cela semble à priori invraisemblable en soi qu'un collectif puisse s'autoréguler. Et pourtant ! L'autorégulation vise principalement à contrôler les excès et ce

dans tous les sens. Si c'est trop « bisounours » ou si c'est trop « froid » pour ne citer que cet exemple.

Cela peut prendre aussi du temps. Osez demander une adaptation des règles durant une réunion ou demander à l'animateur d'agir différemment n'est pas une démarche aisée au départ.

Comme chaque groupe est différent, le centre de gravité du bon fonctionnement du collectif est différent aussi selon chaque groupe.

Si dans le tour de feed-back durant la ronde de fermeture, quelqu'un exprime clairement son mécontentement par rapport à moi, de manière automatique, les personnes qui suivent dans l'expression du feedback autoréguleront automatiquement ce qui a été dit auparavant. J'ai confiance dans cette capacité d'un collectif à s'autoréguler !

### **L'auto-organisation (ou structuration)**

Un groupe fonctionne selon ce dont il a besoin pour fonctionner. Deux services faisant le même travail sur un plateau identique et fonctionnant chacun en cercle peuvent avoir un mode de fonctionnement totalement différent et faire évoluer les bases « sociocratiques » vers ce qui leur convient le mieux.

Le groupe crée aussi généralement lui-même les tensions nécessaires à son évolution. Parfois, j'ai même l'impression que c'est automatique.

Très rares sont les entreprises fonctionnant de manière sociocratique (comme écrit « dans les livres »). Par contre, beaucoup se sont inspirées de la méthode, de ses outils pour construire leur propre structure.

### **L'esprit d'équipe**

Constitué par la présence d'un sens commun à tous, d'une saine communication et d'une structure, chaque individualité sait, peut et veut se dépasser pour se mettre au service du collectif. Les différences deviennent alors une force. Les peurs d'être soi, de s'exprimer s'envolent pour laisser place à la valeur du plus grand commun dénominateur : la réussite de la mission.

L'esprit d'équipe est l'aboutissement de la mise en contexte qui peut être créée entre autres par les outils utilisés en Sociocratie.

L'esprit d'équipe représente sans doute une des plus grandes forces d'un groupe. Il nécessite maturité, développement personnel, une très grande confiance, un abandon presque de qui nous sommes (égo) sachant que nous serons respectés par les autres dans ce que nous avons de plus riche à l'intérieur de nous.

L'esprit d'équipe donne une puissance qui permet à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires !

## **7) Les tentatives de prise de pouvoir**

Les participants ne changent pas du jour au lendemain. La méfiance et les comportements qui ont perduré durant des années restent encore pour quelques temps bien présents. Ainsi, si nous voyons encore souvent le leader essayer de « tenir » sa position malgré nos recommandations ou un coaching approprié extérieur. Il en est de même aussi avec les participants essayant par tous les moyens de tirer la couverture à eux en tentant des prises de pouvoir, essayant d'influencer les autres, etc.

*Je me souviens d'une animation dans une équipe avec un lourd passif émotionnel. Nous n'étions pas à la première réunion et les principes de base étaient assimilés par tous. Nous avons vu que l'animateur demandait régulièrement au groupe « Qui avait une proposition à faire ? ». Et dans notre cas, un participant prenait la main directement et cela à plusieurs reprises (s'imaginant sans doute que la proposition qui est amenée en premier est toujours celle qui va passer). Après 4 tentatives, le groupe a réagi et tous ont objecté à la proposition sans concertation préalable. Ce fut la dernière fois où ce participant se positionna de cette manière...*

*Cet exemple démontre assez bien le processus d'apprentissage par l'expérimentation. Ce n'est pas le formateur qui dit, mais le contexte qui permet l'apprentissage.*

Il en est de même avec le dirigeant ne sachant pas se taire et écouter son équipe. La libre expression disparaît alors très vite et finalement l'animation sociocratique ne sert plus à grand-chose !

La mise en place d'une saine gestion d'équipe est vraiment l'affaire de tous.



*En résumé*

*Connaissance de soi - communication appropriée - responsabilité assumée -  
structure adaptée - processus de décision - but commun partagé - confiance  
sans limite*

## Conséquences attendues

Nous pouvons lire et relire les nombreuses enquêtes et études sur les symptômes freinant le développement des organisations sans pour cela arriver à réellement comprendre ce qui se passe exactement au sein de notre entreprise. Les situations, les personnes sont tellement différentes qu'il serait aventureux de se dire qu'une solution viendra résoudre l'un ou l'autre problème au sein d'une équipe, d'un groupe, d'une entreprise.

S'il existe des tendances statistiques, chaque situation est réellement différente. Seuls les aveugles et sourds peuvent imaginer qu'une solution simple viendra régler une symptomatique telle que l'absentéisme, le manque d'innovation ou d'implication.

Se dire que nous allons augmenter la motivation des travailleurs en augmentant leur salaire ou en adoptant un nouvel horaire de travail est vraiment un leurre. Le changement d'un élément dans l'organisation crée d'autres problèmes et est générateur de dégâts collatéraux. C'est généralement ce que je reproche à certaines politiques, car c'est ce que nous apprenons généralement et c'est notre mode de formation.

*Dans une société que j'accompagne, toute une série de changements ont eu lieu dans différents services sous l'initiative du personnel. Des centaines de modifications allant de l'amélioration du processus de fabrication, de la sécurité ou encore de l'environnement de l'espace de travail. Etonnant qu'après une année, en leur posant la question de ce qui avait changé pour eux, ils ne se souvenaient de pas grand-chose. Il a fallu leur rappeler toutes les décisions qu'ils avaient prises pour qu'ils se disent qu'en réalité, oui ! Il y avait bien un vent de changement.*

La Sociocratie invite le dirigeant, la DRH à aller sur le terrain et le mettre dans sa plus grande humilité. Ce qui est vrai pour lui ne l'est pas forcément pour les autres. Cette « attitude coach » de partir sur la méconnaissance de la situation est sans doute le plus grand atout sur lequel il peut baser son travail.

Ainsi, en matière de conséquences, il n'y a pas de vérité. Elles sont basées sur ce que nous constatons sur le terrain. De plus, ce que nous pouvons percevoir comme quelque chose de négatif, de néfaste ne l'est pas forcément. Ce n'est parfois qu'une étape indispensable pour progresser et mettre en conscience certaines choses chez les personnes.

Les premières conséquences généralement constatées pour 80 % des participants après une première réunion de 2 à 3 heures sont :

## 1) Un sentiment de bien-être

Beaucoup d'enquêtes démontrent que la plupart des réunions sont considérées comme inutiles. Peut-être que le fait d'installer simplement un cadre, des règles procure déjà un sentiment de satisfaction. Généralement tout change en matière d'organisation de la réunion et le sujet concerne l'équipe au premier chef !

*J'ai ainsi eu un groupe où généralement c'était le directeur général qui animait la réunion. Sa plainte principale était que son personnel ne disait rien, qu'il devait prendre les décisions toujours tout seul, que son personnel ne prenait jamais ses responsabilités, en bref qu'il avait l'impression d'avoir des moutons devant lui. Je rencontrais toute l'équipe pour la première fois.*

*J'avais 2 heures devant moi. Après la ronde d'ouverture, j'ai proposé des règles et chacun a donné son consentement. Une enquête classique avait été faite sur les difficultés vécues au sein de l'organisation et les résultats avaient été communiqués à l'avance à tous les participants. J'ai donné la parole à la personne qui avait mené l'enquête pour qu'il puisse exprimer ses conclusions. Ensuite, j'ai fait un tour de table pour un tour de clarté par rapport aux conclusions. (Nous étions en cercle mais derrière des tables) Quand le tour fut terminé, j'ai proposé de faire un exercice en se mettant à la place du directeur. Chaque participant commençant sa phrase par : « Moi à la place du directeur je ... ». L'idée était de donner toute une série d'actions à mettre en place pour entamer un processus de changement au sein de l'entreprise. Le directeur, quant à lui, se tairait et noterait toutes les idées sans réagir. Un des consultants noterait aussi les idées pour améliorer la perception des idées. Après 25 minutes, nous étions déjà à plus de 40 idées concrètes ! Ensuite, nous avons procédé à un vote sans candidat pour nommer un interlocuteur du groupe pour faire le lien avec le directeur. Nous avons terminé par une ronde de fermeture où j'ai donné la parole au directeur en dernier lieu. Ce fut le moment où il a parlé le plus en fait, et son discours a été très pertinent en exprimant qu'il avait appris que son personnel était créatif, innovant, plein de bonnes idées, motivé, impliqué, ... un discours tout à fait nouveau pour lui et une sérieuse prise de conscience.*

*Pour les autres feedbacks, ce fut étonnant aussi car pour une fois, chacun s'était exprimé ce qui représentait déjà pour eux une révolution en soi entraînant un sentiment de grande satisfaction.*

*Enfin, et c'était tout à fait nouveau, le patron était dans un processus de considération par rapport à son équipe. On peut imaginer tout ce qui s'est passé dans la tête des participants à ce moment-là !*

Cet exemple concret démontre non pas mon savoir-faire car j'ai déjà sans doute été meilleur dans l'animation, mais surtout qu'en modifiant le cadre et les règles du déroulement de la réunion, cela peut avoir déjà un impact très important.

C'est clair que sur le plan concret, nous avons avancé. Mais sur le plan du ressenti, de l'ambiance, de l'expression, de la communication, de certaines prises de conscience, un pas de géant avait été également franchi.

Toutes ces petites choses viennent nourrir ce sentiment de bien-être

## **2) Le sentiment que nous avançons !**

Bien souvent, quand une équipe se réunit pour un test, une expérience, elle en connaît un peu sur la Sociocratie mais finalement c'est la pratique qui permet à chaque participant de se faire une réelle idée de ce que c'est.

Participer à une réunion qui pour beaucoup semble utile redonne un certain goût d'espérance dans l'avenir pour ceux et celles qui n'avait plus connu cela depuis un certain temps.

Cela ne marche pas toujours. Il m'est arrivé de rester coincé dans le processus d'où l'importance d'être « secondé » car quand nous nous mettons dans notre tour d'ivoire, il est assez difficile d'en redescendre.

Bref, voici une autre expérience vécue d'une animation avec un autre groupe une première fois mais là pour toute une journée (9h00-17h00).

*Un comité de direction m'avait demandé d'animer une réunion sur la communication de l'organisation. Une institution de plus de 100 personnes et le comité était constitué d'une dizaine de personnes.*

*Jouant le jeu totalement, nous avons procédé à l'analyse, la constitution d'une proposition de plan d'actions et le consentement de ce plan. Feedback de la journée : « C'est incroyable ! Nous avons davantage avancé durant une journée que sur les deux ans de réflexion que nous avons déjà eus sur ce thème ! ».*

### **3) Pas de tension**

Certains groupes vivent des situations invraisemblables tant les tensions sont vives, le passif émotionnel important, le jeu de pouvoir et d'influence présent.

Dans ce climat, se lancer dans une réunion sociocratique amène plutôt un apaisement. C'est ce qui prévaut généralement pour continuer l'expérience. La réunion se passe dans le calme ... et dans la prudence. Parfois même, la Sociocratie est considérée comme miraculeuse tellement le groupe est englué dans une spirale émotionnelle infernale !

L'idée n'est pas non plus de faire de la propagande pour les outils utilisés en sociocratie et qui sont utilisés dans bien d'autres situations, méthodes, ...

80 à 90 % des petites tensions entre les personnes peuvent disparaître après 2 ou 3 rencontres.

Ça ne marche cependant pas toujours. Certaines personnes sont tellement en tension à l'intérieur d'eux-mêmes que même la puissance de la dynamique de groupe influence peu la situation la première fois qu'elle est vécue...

### **4) Un responsable détendu**

Certains managers comprennent directement les incommensurables avantages d'une réunion sociocratique : Plus du tout de stress, laisser l'équipe agir, intervenir comme l'épice, avec parcimonie et surtout être en découverte de son équipe.

Quel confort ! Au lieu d'être dans la maîtrise de la réunion, du processus, du timing, des excès, ... le dirigeant devient spectateur de ce qui se passe, observateur de son équipe, intervenant quand c'est uniquement nécessaire. Son rôle change profondément sans que ses prérogatives ne soient modifiées.

Laisser faire ne signifie pas non plus qu'il n'est plus responsable de rien. Au contraire ! Il distille sa compétence au moment opportun, il devient aussi l'exemple pour les autres, il travaille sa relation de confiance par rapport aux autres participants.

## **5) Les autres réactions !**

Intéressante réaction que celle du « schtroumpf grognon » qui refuse tout, même ses engagements pris devant tout le monde !

Mais chacun joue son rôle. Celui qui s'inscrit clairement contre, permet aux autres d'évoluer. L'absence de jugement par rapport à ces attitudes est très déstabilisante et amène généralement cette personne à s'interroger sur la méthodologie.

En fait, c'est généralement ces personnes qui deviennent les plus grands défenseurs de la méthode par la suite.

La réaction de certains représentants syndicaux qui sont déjà contre alors qu'ils n'ont pas encore vécu l'expérience est assez courante. La problématique du partage du pouvoir touche le dirigeant, mais peut également toucher le responsable syndical.

Le dirigeant ne respectant pas ses consignes et sabotant lui-même le processus se sentant intimant en danger dans son ego ou son autorité est une autre réaction vécue.

La réaction de celui qui se lève durant la réunion et quitte la pièce sans explication. Est-ce alors un échec ? Bien sûr que non ! Le processus agit et fait réfléchir. Il bouscule et la seule manière pour cette personne est de fuir. Et c'est acceptable. Saisir ce qui survient comme une opportunité pour faire évoluer le groupe est une grande règle à suivre. L'oublier, c'est courir à la catastrophe !

La colère de l'un qui s'exprime en pleine réunion soit par rapport à une personne, soit par rapport au processus, ou moi... Il y en a qui fuient, et d'autres qui s'expriment violemment. Et c'est aussi OK. Traitons-nous l'incident ? Le protagoniste est-il d'accord ? Que propose-t-il ? Que propose le reste du groupe ?

Le menteur, l'hypocrite, le manipulateur, le voleur, le bourreau, celui qui convoite le poste de l'autre ... qui se sent en danger par cette nouvelle manière d'amener la communication interpersonnelle et qui sont donc contre. Face à la limitation de sa zone de pouvoir, d'influence, de contrôle, un individu est parfois prêt à tout. L'animateur peut alors aussi proposer de modifier les règles et de voir comment le reste du groupe réagit.

...

Les réactions que nous avons l'habitude de considérer comme négatives sont en réalité des éléments déterminants d'informations sur la situation et permet à l'animateur et/ou la direction de mieux percevoir la problématique éventuelle du fonctionnement de l'équipe et de ses membres.

A l'animateur de saisir ces événements comme des opportunités pour servir le collectif. L'animateur, même s'il est dans la bienveillance, n'est pas là pour caresser le chat dans le sens du poil ! Il secoue le cocotier et appuie là où ça fait mal ! En réalité, c'est le contexte créé qui appuie là où ça fait mal...

Même si l'expérience s'arrête après quelques réunions, les informations recueillies sont d'une richesse infinie. Parfois, en effet, le processus est trop puissant et les participants ou le manager ne sont pas prêts pour aller plus loin.

Qu'importe ! Des prises de consciences ont généralement eu lieu et déjà quelque chose a changé.

Il ne faut pas négliger la puissance des petites choses pour faire évoluer un groupe.

Même si je peux encore me tromper, aujourd'hui, par l'expérience, je peux très rapidement percevoir les personnes qui vont faire l'équipe dans l'avenir et ceux qui ont des choses à perdre en continuant l'aventure !

J'ai parfois l'impression que les personnes mettent en place les mêmes procédés de réaction sur ce plan.

Mais je suis encore surpris des moments où cela se déclenche ou combien certains font des efforts pour « tenir » jusqu'à la fin de la réunion. Le non-verbal ne pardonne pas non seulement pour moi, mais également pour les autres participants !

Ce qui se passe est TOUJOURS instructif !



## Quand se lancer dans l'aventure ?

A priori, le plus vite possible. Cependant les organisations sont parfois en difficultés et attendent le plus longtemps possible avant de se faire aider.

Même conscients que le bateau est en train de couler, ils attendent jusqu'à la dernière minute comme si le capitaine allait trouver une solution pour réparer la fuite où qu'un bateau allait venir les secourir. Difficile d'embarquer alors dans les canots de sauvetage quand le bateau a pris trop de gîte !

Notre excès d'ego est sans doute un de nos plus grands freins pour nous lancer dans une nouvelle aventure, une nouvelle manière de faire. Nous sommes souvent persuadés que nous sommes capables de nous en sortir seul en oubliant (par exemple) que nous sommes le nez dans le guidon. Nous agissons souvent de cette manière en tant que personne au sein d'une organisation, mais aussi en tant que manager.

De toute manière, je reviendrai à la première condition nécessaire : Y croire.

Il y a deux raisons principales pour qu'une organisation fasse appel à ces méthodes : Soit le manager en a assez et souhaite vivre quelque chose de différent et la démarche lui plait, soit l'organisation vit une problématique et l'outil est mis en place pour éteindre l'incendie.

## Les résultats escomptés

Se lancer dans un profond changement de gouvernance sans savoir l'endroit à atteindre serait une démarche intrépide. Bien que chaque situation soit forcément différente, il est important pour le cadre d'être bien en conscience que la mise en place d'un nouveau mode de fonctionnement apportera à l'organisation, aux personnes un certain nombre de bienfaits.

Cependant, j'entends encore souvent un discours visant à déclinier les effets de la méthodologie sur l'organisation en termes de résultats chiffrés... Comme si c'était possible de savoir à l'avance ce qui allait se passer sur le plan humain, psychologique sans avoir rencontré plusieurs fois une équipe...

Pourtant, pourtant, des résultats, nous pouvons en attendre. Et il s'agit bien de résultats, de conséquences et non d'objectif.

### 1) En matière de résultats

#### **Une meilleure productivité**

Bien entendu, cela ne se passe pas du jour au lendemain. Il faut donc attendre un tout petit peu avant de « sentir » le résultat de l'action du mode de fonctionnement « sociocratique ». Cependant, en fonction des groupes, cela ne tarde pas. En mettant au centre des préoccupations les sujets qui ont du sens pour le personnel, les équipes vont rapidement mettre leurs énergies dans des projets qui ont du sens et sur lesquels ils vont avoir un impact.

Déjà se centrer sur ce qui a du sens et abandonner ce qui n'en a pas, peut générer un accroissement de productivité très important.

La capacité à évaluer la mise en œuvre des décisions prises et « rectifier » le tir le cas échéant leur donnera davantage de stimulant pour continuer l'aventure et mettre leurs forces dans une direction de plus en plus commune. La mise en place d'un projet d'entreprise renforce considérablement cet effet.

Les résultats ne se font pas attendre en termes de productivité. Pour ma part, je ne pourrais pas donner une moyenne tant les groupes et les sociétés dont je me suis occupé n'ont pas ou peu intégré cette notion de productivité dans leurs

statistiques. J'ai d'ailleurs parfois l'impression que cette notion est un concept appris au cours... Dans la réalité, la productivité est souvent appelée efficacité, cohérence, confiance, ...

D'après d'autres sources, la productivité peut augmenter de l'ordre de 30 à 40 %.

Ma vision tient compte d'une autre perspective. Dans une organisation où le personnel est assez démotivé, les personnes se taisent, n'interviennent qu'au minimum, s'absentent et travaillent bien en-dessous de leur capacité normale. En entrant dans un processus de motivation et d'implication, leur manière de « travailler » va devenir beaucoup plus efficace.

De plus, ce qui se voit à court terme en matière de productivité ne tient pas compte de l'impact des nouvelles attitudes à long terme.

### **Plus de profit**

Le profit se trouve à la fin de la chaîne et bénéficie dès lors de l'impact positif de ce qui est mis en place au sein des structures, au sein de l'organigramme de l'organisation. Le profit est la conséquence de ce qui se passe à l'intérieur. C'est la résultante.

Le profit devient une condition de subsistance. Cependant, le profit nourrit la mission à l'inverse de la croyance que le profit est le but ultime d'une entreprise commerciale, ce que veulent encore nous faire croire le monde de la finance et de la spéculation... Mais cela, est une question d'opinion.

J'aime ici marier les deux concepts (conséquence et condition d'existence). Mais chacun vit cela comme il l'entend et avoir une autre vision des choses est tout à fait respectable si elle est acceptée par tous comme c'est parfois le cas dans certaines sociétés où l'argent représente le seul et unique but à atteindre tant pour les actionnaires, que pour les dirigeants et le personnel employé.

Nous aborderons cette notion d'orientation économique dans la partie « projet d'entreprise ».

De combien va-t-on augmenter le profit ? Autant demander à madame soleil ! La Sociocratie n'est pas une science exacte, tout comme l'économie ou encore la médecine !

Mais le profit ne s'explique-t-il qu'uniquement par une augmentation de la richesse financière ? N'y a-t-il pas d'autres sources de profits plus impalpables ?

### **De meilleures décisions**

Se tromper coûte très cher dans une organisation. Prendre la bonne décision ou la meilleure décision ou la plus adéquate dans une situation d'urgence est devenu essentiel. La Sociocratie amène une capacité d'analyse très importante et une gestion raisonnable de l'ego qui pourrait y être associé. Ce n'est pas la décision d'une personne, mais bien du groupe. La décision peut aussi être adaptée à tout moment pour être bonifiée au fur et à mesure de sa mise en œuvre.

Je dirais que la Sociocratie apporte à l'organisation une incommensurable capacité d'adaptation aux situations par rapport aux types de managements classiques en jouant sur la collectivité mais également sur l'autonomie, la sphère de pouvoir et de compétence et la transversalité de l'information sans frein dans un processus clair de communication, d'intelligence collective.

Les décisions sont toujours meilleures de par les capacités d'analyse, un soutien de tous, une mise en œuvre immédiate, une évaluation systématique. Et meilleures ne signifie pas parfaite...

### **Une diminution des réunions**

Si au départ elles sont multipliées, au fur et à mesure, les raisons de se réunir les diminuent substantiellement. A part dans l'urgence, une équipe se réunit généralement une fois tous les 2 mois pour décider. Les réunions sont préparées et vont très vite, quitte à décider de ne pas décider si le sujet n'est pas prêt. Des structures utilisent aussi des modes de réunions non préparées en « free style » d'une grande puissance également centrées sur les tensions du moment.

Les témoignages montrent une diminution de l'ordre de 30 à 40 % !

Pour les autres types de réunion, il en va de même. Le dirigeant se rend très vite compte de la facilité à gérer les réunions de mise en œuvre (faire le point) d'une manière identique et ce type de rencontre s'espace donc aussi.

Les réunions d'information se font plus rares également.

L'énergie des personnes est utilisée à construire des propositions, à chercher des solutions, à écouter les opinions des autres, à mettre ensemble leurs talents pour trouver le meilleur chemin. Au fur et à mesure, cela devient un nouveau langage de référence, une nouvelle manière de faire qui évite toute discussion stérile.

Le temps épargné est incalculable, pour tous !

## **2) En matière de DRH**

### **Un plus grand bien-être**

En s'occupant de l'amélioration du processus de travail, de son évaluation, de l'implication du personnel dans les domaines où ils ont réellement du pouvoir d'agir, en jouant sur la reconnaissance et la considération et donc bien entendu sur la sécurité, la Sociocratie construit les bases d'un nouveau mode d'existence au sein de l'organisation.

Ce mode d'existence insuffle un bien-être non restrictif au sein de l'organisation. Certains y trouvent le plaisir de bonnes relations humaines, d'autres un meilleur sens à leur activité professionnelle. Pour certains, c'est le bon sens logique et la cohérence et pour d'autres, cela peut encore être de vivre une équipe soudée.

Chacun trouve dans ce mode de fonctionnement une réponse à ses attentes et c'est tant mieux. La Sociocratie est un mode de gouvernance à large spectre !

### **Une diminution de l'absentéisme, du présentéisme, des situations de burnout, ...**

L'implication qui est suscitée petit à petit permet de développer lentement l'implication des personnes et la reconnaissance par leurs pairs de leur impact sur l'environnement professionnel de tous. Le personnel ne déserte plus l'entreprise parce qu'il n'est pas entendu par son dirigeant ni parce qu'il y a un malentendu avec un de ses collègues ou que l'ambiance est insupportable.

Tous ont un grand intérêt tout d'abord personnel à collaborer. C'est un intérêt qui doit grandir et qui n'est pas toujours présent au départ. La patience est un

sérieux atout ! Au plus ils s'impliquent, au moins ils s'absentent. Au plus ils s'impliquent dans l'absence de jugement, au plus ils sont motivés. Au plus ils s'impliquent, au plus la délégation est aisée pour la hiérarchie.

Quand la présence du « chef » n'est plus indispensable, c'est que le pari est gagné !

### **Une amélioration des conditions de travail**

C'est le personnel qui s'occupe directement de cette problématique et non pas un département extérieur. Bien sûr, il y a les directives légales, personne n'en disconvient. Cependant, l'équipe s'occupe elle-même des conditions qui lui semblent être les meilleures pour satisfaire tout le monde.

Les conditions de travail sont donc travaillées directement dans leur priorité pour chaque groupe ce qui est finalement essentiel. Et ce qui se fait dans une équipe peut être un exemple à faire ou ne pas faire pour les autres. C'est finalement très riche aussi en matière de créativité et d'innovation sur ce plan bien précis.

### **Une plus grande sécurité au travail**

Travailler l'amélioration du processus de travail, c'est aussi améliorer la sécurité au travail. Se sentir en sécurité est important pour l'humain. Si cela l'est moins pour l'un ou l'autre, les sujets peuvent être apportés par chaque membre du groupe.

Dans le domaine industriel ou technique, cela est un élément fort important pour le personnel.

### **Une diminution du stress**

Voir clair, déterminer ses objectifs en y participant, être en conscience de ce qui va et ce qui ne va pas, prendre ses responsabilités, se sentir entendu, pouvoir s'exprimer en liberté, faire valoir ses talents, être considéré, déléguer une partie

de son travail, faire confiance aux autres, ... sont autant d'éléments qui pour les uns ou pour les autres peuvent être liés de près ou de loin à générer l'absence de stress.

En agissant de toute part, le stress négatif devient une excitation et une volonté d'avancer protégées par un processus clair autorégulant tout excès !

### **3) En matière de leadership**

#### **Une facilité de délégation**

Quand un patron découvre le bien-être qu'il y a à ne pas réagir durant une réunion menée par un animateur et donner son consentement à une décision où tous ont participé, c'est tout de même un bonheur en soi. Pourquoi d'ailleurs vouloir intervenir quand ce qui émane du groupe correspond également à son point de vue ? Faut-il toujours donner son opinion ? Faut-il toujours entamer des débats qui sont généralement stériles ? Faut-il imposer des décisions alors que la solution du groupe est assez similaire voire identique ou mieux encore, meilleure ?

Le dirigeant voit l'animateur suivre son travail et amener chacun à prendre ses responsabilités, à remplir son rôle.

L'existence d'un projet d'entreprise facilite également grandement ce travail de délégation.

#### **Une autre façon de concevoir le pouvoir**

Diriger n'est plus décider, ni imposer. Diriger c'est mettre en œuvre des décisions prises ensemble. Diriger devient être le garant d'un processus amenant confiance et sécurité, devenir une soupe de sécurité attentive aux tensions et aux pressions et surtout les siennes.

Diriger, c'est partager son pouvoir, être ouvert à l'intelligence des membres de son équipe, soigner sa manière de communiquer tout en surveillant la cohérence des processus et rappeler régulièrement aux uns et aux autres les raisons pour lesquelles les décisions collectives ont été prises.

Diriger, c'est donner du sens au travail, donner du sens à l'obéissance.

### **Une autre façon de diriger plus satisfaisante pour tous**

Être dirigé, ce n'est plus vivre sous la soumission, l'influence, la dépendance d'un « chef ». C'est avoir la possibilité de pouvoir être soi dans sa totalité et apporter ce que l'on a de meilleur pour la réussite du collectif en respectant les autres et en se respectant soi.

Être dirigé, c'est pouvoir compter sur sa hiérarchie pour être écouté, entendu et que cette hiérarchie tienne compte de la situation personnelle de chacun pour construire un collectif fort et à toute épreuve.

Le dirigeant œuvre dans l'humilité. Il saupoudre les interventions des membres de son équipe de son savoir quand c'est nécessaire afin qu'ils trouvent mieux le chemin eux-mêmes... Pourquoi d'ailleurs saurait-il mieux que les autres ? Parce qu'il est « chef » ?

### **En matières organisationnelle**

Diriger, c'est assurer son rôle de chef, d'intermédiaire entre les niveaux de hiérarchie, être garant du transfert de toutes les informations et dans les deux sens de ce qui peut être important.

Diriger, c'est assurer que les décisions prises seront mises en œuvre, évaluées et reconsidérées éventuellement et ce bien en phase avec un projet d'entreprise où chacun peut avoir son mot à dire.

Diriger c'est donc aussi garantir à chacun l'absence de jugement.

En modifiant le processus de décision, la Sociocratie apporte un bouleversement profond à la structure de fonctionnement de l'entreprise. Le processus organisationnel devient clair et est le même pour tout le monde ce qui permet à chacun de se sentir en équivalence avec les autres et avec le projet d'entreprise.



## **Augmentation de la clarté et du sens donné à l'activité**

Diriger, c'est rappeler constamment les raisons pour lesquelles nous avons pris telle ou telle décision dans le cadre plus global d'un plan qui a du sens pour chacun (vision-mission-valeurs- croyances-éthique- orientations générales- ...).

Diriger c'est rappeler la direction le cap qui a été choisi par l'équipe, par le groupe, par l'organisation et qui va donner du sens à l'action. Les attitudes acquièrent un sens pour chacun et l'individu apporte ses talents à faire au mieux sa tâche pour le bien, le mieux-être du collectif.

## **Augmentation de la souplesse de réaction de l'organisation**

Le processus sociocratique crée la souplesse d'adaptation par l'officialisation de la communication verticale Top-Down et Down-Top.

Le client demande - l'individu amène d'urgence la problématique à l'équipe - éventuellement apporte une proposition à l'échelon hiérarchique supérieur avec le second lien - un consentement et des bonifications sont mises en place et renvoyées aux groupes concernés modifiant, améliorant encore une fois la décision qui repart à nouveau à la hiérarchie pour être consentie en phase finale le cas échéant et puis consentie dans les groupes. La mise en œuvre peut être réalisée directement. En moins de quelques jours, le client peut avoir une réponse concrète à une demande impactant toute une partie de l'entreprise. Ce n'est pensable et possible que si c'est la problématique qui est au centre des préoccupations et pas les tensions ou les ego des uns et des autres...

## **4) Sur le plan humain**

### **Une plus grande maturité**

La Sociocratie pousse les gens à s'interroger sur eux-mêmes, à approfondir sérieusement qui ils sont et donc accepter qui ils sont et surtout accepter davantage les limites des autres.

Dans la maturité, nous entendons équilibre, plein développement, plénitude avec tout ce que cela suppose en matière de capacité de recul par rapport aux

événements, aux attitudes et comportements des uns et des autres mais aussi de soi, en matière de sens donné à son activité et celle des autres, ...

Cette maturité ne s'acquiert pas du jour au lendemain. Cela se fait dans une certaine souffrance, difficulté car choisir de faire autrement et c'est aussi renoncer à ses anciennes zones de sécurité...

Les phases de deuil se succèdent chez les uns et les autres modifiant considérablement les équilibres antérieurs. C'est d'ailleurs souvent ces moments douloureux qui sont apportés comme argument par l'un ou l'autre pour ne plus continuer l'aventure. Mais c'est aussi ces moments qui deviennent le combustible pour aller plus loin !

### **Une diminution des ego, des comportements malsains, ...**

L'équivalence, l'autorégulation continuelle, l'expression des ressentis, la socialisation de ses souffrances ou préoccupations, la délégation du pouvoir à d'autres, le partage de celui-ci, ... sont d'autant de contextes qui calment la surexpression de ce qui est dérangeant pour certain.

Avoir de l'ego n'est pas dérangeant si cela ne dérange personne. Être proche des autres n'est pas dérangeant si cela ne dérange personne. « Abuser » de son pouvoir n'est pas dérangeant si cela ne dérange personne. Ce qui est plus dérangeant, c'est l'absence d'endroits ou de contextes précis où exprimer son ressenti par rapport à ce qui nous dérange. La Sociocratie crée systématiquement cet endroit en définissant sa sphère de compétence dans l'amélioration du processus de travail et dans la politique du groupe.

La puissance du groupe est forte pour conscientiser d'un comportement douteux, excessif ou de surexpression. Cela peut passer quelques fois mais à un moment le groupe réagit de manière forte.

### **Résumé**

*Ce sont les équipes qui démontrent l'efficacité de la méthode - C'est à l'organisation de trouver les éléments palpables (absentéisme, accident du travail, ...) qui pourraient justifier l'impact positif de la mise en place de la Sociocratie en partant bien souvent d'hypothèse (nombre de décisions prises,*

*durée des réunions par mois, évolution input et output dans les services, nouveaux produits, nombres d'idées d'amélioration, ...). A chaque entreprise à élaborer son propre tableau de bord.*

## Le projet d'entreprise : Un levier du développement !

Je n'aime pas faire de généralités. Cependant, lorsque j'entame un exercice avec une équipe, que ce soit un conseil d'administration, un comité de direction ou une équipe « du terrain » sur un thème comme la communication au sein de l'entreprise ou encore la collaboration au sein de l'entreprise, voire même un thème plus concret, le groupe arrive toujours, et je dis bien toujours, et ce jusqu'à présent, à mettre en évidence un manque de clarté évident des objectifs généraux de l'entreprise.

Cela s'exprime de différentes manières mais lorsque l'exercice débouche sur la mise en place d'un plan d'action, la définition d'un projet d'entreprise revient très régulièrement.

Pour ma part, avant de me lancer dans la Sociocratie, j'avais pensé centrer mon activité exclusivement sur la construction de projets d'entreprise pour les organisations. J'étais convaincu que c'était un secteur essentiel et que je pouvais gagner ma vie uniquement dans ce domaine. Ce sera sans doute pensable dans l'avenir mais aujourd'hui, force m'est de constater que beaucoup d'organisations ne sont pas prêtes et surtout ne disposent pas des outils et des méthodes nécessaires pour construire ce projet.

Construire un vrai projet d'entreprise n'est soit pas prioritaire ou pire encore, juste une piste pour communiquer qu'ils font du « durable », de la RSE !

Cela me fait penser à cette petite présentation sur la crise de 2008 présentant le centrage du management sur l'aspect exclusivement objectif (résultats) entraînant une spirale infernale alimentant la crise en laissant de côté l'aspect subjectif (le sens) et l'aspect collectif (le plaisir de travailler ensemble).

[https://www.youtube.com/watch?v=B\\_1BPdB\\_UMc](https://www.youtube.com/watch?v=B_1BPdB_UMc)

Bref, je suis convaincu, et ne suis pas le seul, que considérer un bon projet d'entreprise comme un élément fort de la gestion d'entreprise est essentiel pour donner de la cohérence au sein d'une organisation.

Il est normal qu'un projet d'entreprise valorise un processus qui se centre sur la collectivité et qui de plus redonne une cohérence au processus de fabrication, au processus de travail.

Il me paraît donc essentiel d'y accorder un chapitre tellement donner du sens à son activité fait partie des trois piliers de la fondation d'une entreprise.

Tout cela est bien beau mais il s'agit bien de parler la même langue quand on aborde le projet d'entreprise. Il y a quelques manières de concevoir un projet d'entreprise. J'en présenterai une seule mais généralement la logique est assez identique avec les autres manières de faire.

Grosso modo et pour ne pas faire trop long, je définirais un projet d'entreprise dans une forme triangulaire dont la pointe est plutôt abstraite et située dans le long terme et d'une grande stabilité, tandis que la base du triangle est centrée sur le concret, le court terme et d'une capacité à être modifiée continuellement en fonction du contexte.

En coaching, nous partons du principe que nous ne savons pas. C'est la position du coach. Donner des conseils, c'est imposer quelque part sa manière de voir et finalement cela donne assez peu de résultats. De la même manière, si un projet d'entreprise est concocté par la hiérarchie, il est quelque part imposé aux autres membres du personnel et la probabilité est grande qu'une majorité de ce personnel sente ce projet comme une imposition. Or, ce n'est pas l'objectif du projet !

Une condition qui me semble donc vraiment nécessaire pour qu'un projet d'entreprise soit efficace, c'est qu'il soit co-construit. Et là nous touchons directement l'approche collective.

Le projet d'entreprise se constitue de :

Vision : comment voyons-nous le monde idéal pour les enfants de nos petits enfants ? Adapter le résultat obtenu à la situation de l'entreprise

Mission : Comment l'entreprise va-t-elle participer, collaborer à construire ce monde idéal ?

Valeurs : Quelles sont les valeurs essentielles sur lesquelles nos actes, attitudes et comportements pourront s'appuyer ?

Croyances : Quelles sont les croyances énergisantes à mettre en évidence et en lien avec les valeurs qui feront bras de levier pour motiver encore davantage les troupes ?

Ethiques : Qu'est-ce que je suis prêt à ne pas faire pour faire ce que j'ai à faire ? Quels sont les engagements que je prends sur ce plan, en lien avec mes croyances, en lien avec mes valeurs.

Orientations Générales (économiques, sociales, politiques et environnementales) :

Qu'est-ce que j'ai envie de faire plus concrètement sur le plan économique en partant de la mission de l'entreprise ? (produits ? quels types de produits ? rémunération des actionnaires ? profit ? ...).

Qu'ai-je envie de faire sur le plan social, sur le plan des relations humaines au sein de mon entreprise ?

En tant que personne morale, comment vais-je m'investir comme citoyen du monde ? (la faim, la soif, l'éducation, le médical, le sport, la paix, ... dans le monde)

En tant que personne morale responsable et vivant sur une planète, comment vais-je définir le cadre général de l'action que je vais mener pour minimiser mon impact sur l'environnement ?

## Politiques

Les politiques seront construites selon les différents niveaux de pouvoir existant au sein de la structure et seront mis en cohérence avec les politiques des niveaux hiérarchiques supérieurs. Ainsi, il y aura la politique à mettre en œuvre au niveau du comité de direction par exemple. La direction production s'en inspirera pour construire sa politique dont l'atelier de production s'inspirera aussi pour créer sa propre politique. Tout en cohérence et en fonction de son action et son rôle !

## Attitudes et comportements

De toutes ces politiques instituées au sein des différents niveaux de pouvoir, des comportements et attitudes seront définis dans chaque équipe et mis en place pour suivre ces politiques au mieux.

## Objectifs smart

Les objectifs seront déterminés à tous les niveaux de pouvoir pour vérifier la concordance des attitudes et comportements par rapport aux politiques élaborées.

La hiérarchie intervient seule (ou pas) au niveau de la mission et des orientations générales. Cela peut être le conseil d'administration, le PDG ou le comité de direction, mais en fin de compte, c'est la hiérarchie qui définit le particularisme, la spécificité de l'organisation.

Pour le reste du projet, tout le monde intervient pour y associer la culture spécifique de l'organisation et que chacun puisse faire sien ce projet qui donnera tant de cohérence aux actions, aux actes, aux décisions ou non-décisions !

Je renvoie bien entendu à la difficulté et la peur que peut revêtir toute démarche collective et c'est bien là l'utilité d'utiliser des outils collectifs et de dynamique de groupe afin d'amener l'entreprise à se constituer son projet ! Décider ensemble ! Les techniques de World Café, de Forum Ouvert, ... sont également intéressantes. D'autres méthodes sont également très efficaces.

Le projet d'entreprise permet à chaque personne et par chaque acte au sein de l'organisation de participer à la mission que s'est donnée l'organisation. Le projet d'entreprise donne la clarté et la cohérence nécessaire aux membres de l'organisation pour mettre toutes les énergies au service d'un même projet qui a du sens pour tous.

En instituant la gouvernance sociocratique ou s'inspirant d'elle, les membres de l'organisation adaptent perpétuellement tout d'abord les attitudes et comportements à l'amélioration du processus de travail en fonction de l'environnement interne et surtout externe. De manière moins courante, les politiques sont modifiées aussi. Les orientations générales sont quant à elles revisitées tous les 3 ou 5 ans pour vérifier qu'elles sont toujours bien d'actualité.

Le projet d'entreprise est un concept qui évolue en fonction du monde qui bouge. Ce sont les membres de l'organisation qui le font évoluer, progresser et il reste ainsi au centre de la recherche de sens des personnes mais aussi de la cohérence de ce qui se passe dans l'organisation.

Le projet d'entreprise est à la base d'un nouveau mode de management où c'est de plus en plus le projet d'entreprise qui mène la danse plutôt que les hommes.

Le projet d'entreprise favorise grandement la délégation, le transfert de pouvoir au sein des équipes et finalement c'est l'intelligence collective de l'organisation qui gère davantage celle-ci qu'un pouvoir central qui risque de plus en plus de se tromper dans un univers de plus en plus complexe.



## Les résultats attendus !

Beaucoup d'entreprises et d'organisations vivent des symptômes particulièrement éprouvants pour tous les niveaux de hiérarchie. Cela part du burnout du cadre supérieur en passant par une démotivation flagrante au sein des équipes, les malaises du leadership, le sentiment d'être harcelé ou encore une perturbation dans le processus de travail.

Un symptôme est une conséquence d'un dysfonctionnement. Je suis personnellement toujours effaré de voir ô combien certains s'acharnent à lutter contre le symptôme en lieu et place de s'attacher à rechercher les causes de celui-ci. De la même manière, je suis très perplexe quant à la gestion d'une problématique par une seule réponse comme si un évènement n'était que le résultat que d'une seule cause !

### 1) Les risques psycho-sociaux

Ils sont nombreux ! Dépressions, accidents du travail, abandon, turnover, absentéisme, présentéisme, sur-présentéisme, ...

Loin de moi l'idée d'expliquer de manière générale ces différentes situations issues principalement du vécu, de l'expérience, de la vie de chaque personne car la complexité humaine est illimitée.

Ces dernières années d'expérimentation et d'implantation des méthodes participatives au sein de différentes organisations et également comme spectateur du travail de mes confrères m'ont amené à établir que les risques psycho-sociaux diminuaient substantiellement si les individus au sein de l'organisation vivaient l'entreprise comme une source d'épanouissement personnel.

Tout cela est bien flou ! Certes. Mais aller plus loin me semble téméraire. Bien des études sont faites pour déterminer des liens de causalité et finalement, rien ne débouche vraiment sur une méthode miracle. C'est dire si les situations sont différentes et complexes.

Prenons le cas de l'absentéisme par exemple. Voilà un symptôme clair et assez mesurable. Les raisons de l'absentéisme d'une personne dans un service

peuvent être totalement différentes de celles de son collègue direct. Comment dès lors mettre en place une politique cohérente pour lutter contre l'absentéisme si nous ne tenons compte que d'un seul facteur si du moins la personne stigmatisée s'exprime correctement ou ose simplement s'exprimer sur les véritables raisons de celui-ci.

Quand nous touchons l'humain, rien n'est jamais certain !

La Sociocratie peut aider à démêler les nœuds des tensions, des malentendus, des suppositions. Elle clarifie considérablement les faits et place l'émotionnel à l'endroit où il peut être une force.

## **2) La motivation, l'implication, l'enthousiasme, ...**

Combien d'organisations se plaignent sur ce plan ? C'est récurrent ! De la même manière que les risques psycho-sociaux, le problème de la motivation s'inscrit dans une innombrable série de liens de causalité sans toutefois apporter clairement un chemin de certitude. Même les sociétés où le personnel est motivé ne peuvent expliquer scientifiquement les raisons pour lesquelles cela fonctionne dans leur organisation. C'est du « sur mesure » tant l'humain et sa complexité sont indéniablement liés dans ce processus.

La Sociocratie apporte un cadre et un modèle de sécurité équivalent à tous, tant pour le personnel que pour le cadre. De plus, elle met en lumière les compétences, les talents des personnes à tous les niveaux. Elle met en œuvre l'efficacité des outils de l'intelligence collective. Elle met les projets au centre des préoccupations des équipes et non un individu. Elle met du sens à l'activité de l'organisation et donne de la cohérence à l'action. Elle permet aux personnes de s'amuser et crée les conditions nécessaires à l'émergence d'un climat de confiance. La Sociocratie agit en même temps sur un très large spectre !

## **3) Le leadership**

Notre culture, notre éducation, notre référent sont d'autant de bases pour nos croyances en matière de leadership. Nous reproduisons généralement ce que nous avons appris, ce que nous avons vu. Et en cette matière, nous ne sommes

pas des mieux équipés ! Nous sommes en effet encore pour une très grande majorité très lié au paradigme de l'autorité d'imposition, l'expression de l'ordre, le besoin ou la volonté d'être obéi. C'est généralement notre zone de confort. Au moindre problème, nous nous réfugions dans cette situation en pensant que c'est la meilleure solution. Mais est-ce vrai ?

Aujourd'hui, le monde tourne tellement vite que prendre des décisions seul est devenu téméraire, voire inconscient. La hiérarchie a réellement besoin d'avoir non seulement le plus haut niveau d'intelligence à sa disposition mais aussi d'avoir un appui sans limite sur les décisions qui seront prises. C'est une question de survie !

La Sociocratie aide à apporter une nouvelle manière de « concevoir » la position de leader, de chef, de responsable, de directeur. Il entre en équivalence dans un processus de décision défini, clair et identique pour tous où la possibilité de jouer un jeu d'influence ou de pouvoir devient difficile face à la puissance du collectif. Le leader devient membre de son équipe, un éveilleur de talent, un promoteur de connaissance, un chef d'orchestre légitimé, une personne qui rappelle les rôles, le pourquoi des décisions collectives et ouvert au changement permanent.

Le leader sociocratique est centré sur son rôle de préparateur d'avenir, de gardien du processus de fonctionnement collectif, de garant de la mise en œuvre des décisions collectives, de cheville ouvrière en matière de transfert d'information, un écouteur professionnel, un promoteur de la suggestion de l'autre, ... C'est un développeur, un animateur de croissance, un éveilleur de potentiel, ...

#### **4) Les processus de travail**

Que nous manufacturions ou que nous vendions un service, avec ses clients internes ou externes, qu'il y ait plus-value d'un input, des personnes font toujours quelque chose : elles répondent au téléphone, elles accueillent, elles écoutent, elles placent, elles encodent, elles assemblent, elles rangent, elles calculent, elles soudent, elles nettoient, elles composent, elles écrivent, elles interprètent, elles rencontrent, ... Elles FONT quelque chose !

Quelle que soit l'activité que nous exerçons, nous sommes concentrés sur notre processus de travail. Celui-ci peut irrémédiablement être bonifié, amélioré car le monde évolue autour de nous et ce que nous faisons aujourd'hui ne correspondra pas nécessairement à la demande de demain. Rien n'est figé une fois pour toute.

Dans cet univers en perpétuelle mouvance, les protagonistes du processus de travail le remettent constamment au centre des interrogations afin qu'il convienne au mieux.

La Sociocratie permet à chacun de mettre toutes ses qualités, compétences et connaissances à ce service en particulier. Ce modèle enclenche le développement de la créativité, de l'innovation permettant d'avancer vers un mieux à chaque étape. Le produit, le service en devient meilleur.

## La Sociocratie : outil du management de changement

La Sociocratie introduit un nouveau mode de gouvernance. A partir de là, en maîtrise du processus de décision, l'organisation peut continuer son chemin et se centrer davantage sur elle-même.

Fonctionner au mieux permet de mettre de l'énergie sur le sens donné à ce fonctionnement. Les problèmes d'ego et de tensions personnelles étant derrière elle et maîtrisant aussi les outils pour les gérer, les individus vont indéniablement passer à une autre dimension beaucoup plus réfléchie, responsable, autonome.

La Sociocratie est un chemin, un tremplin, un modèle inspirant que nous pouvons prendre pour aller encore plus loin dans la manière de travailler.

Ainsi, des sociétés dans le monde fonctionnent sans organigramme, sans département RH, ... Certaines donnent à chaque partenaire interne la possibilité de faire des investissements très conséquents pour le compte de l'entreprise sans en référer à une structure quelconque. D'autres encore mettent l'accent sur l'absence de la nécessité de la présence du fondateur, du dirigeant. Plus fort encore avec celles où il n'y a pas d'horaire ! Toutes ces sociétés réalisent des résultats financiers impressionnants. Donc, l'impensable est possible puisqu'il fonctionne déjà !

La Sociocratie est un processus enclenchant un processus profond de changement car non seulement elle agit sur la structure, mais aussi sur chaque personne en particulier, sur leurs relations et leurs responsabilités.

## **La Sociocratie conjugée !**

Durant ces quelques années d'apprentissage à la Sociocratie et comme consultant en la matière, j'ai fait beaucoup d'erreurs. Je me suis parfois vraiment trompé. J'ai également eu de belles réussites.

J'ai ainsi pu exercer le processus dans différentes circonstances et à chaque fois, de manière très étonnante, j'ai été impressionné que la méthodologie répondait à une certaine attente et à quel point elle m'avait permis d'assurer ma propre progression.

Parfois, par contre, cela était éclairant sur le niveau de préparation d'un groupe de personnes à passer dans un nouveau type de fonctionnement.

Ô combien nous sommes attachés à nos zones de confort... !

La Sociocratie propose des outils utilisables distinctement !

### **1) L'animation de réunion**

Cela semble aller de soi mais pour beaucoup encore cela n'est pas si simple. L'animation de réunion sous le mode sociocratique, ou s'en inspirant est une révolution en soi.

### **2) Le processus de décision**

Décider ensemble est une problématique rencontrée dans beaucoup d'organisations. Tout un pan de l'activité économique se doit de par la loi de suivre ce principe. Sans modèle spécifique, elles sont confrontées aux symptômes des principes que nous pensons être comme immuables pour avancer sur ce chemin ! Et là, les difficultés sont au rendez-vous.

### **3) Le vote sans candidat**

Élire une personne, choisir la personne qui fera cela ou autre chose peut être transposé dans bien des situations. Que cela soit de l'élection du délégué de

cours en primaire jusqu'au président du conseil d'administration, l'outil du vote sans candidat est très utile.

Mais le vote sans candidat est très utile aussi pour faire des choix parmi plusieurs solutions.

#### **4) L'autoévaluation ou la revue de performance**

Bien des organisations, écoles, universités recherchent de nouveaux modèles d'évaluation. Davantage d'objectivité, plus de recul, un processus énergisant et dynamisant sont les éléments forts recherchés. L'autoévaluation offre non seulement un cadre précis pour réussir ce challenge mais offre également un cadre lorsqu'il faut « juger » quelque chose.

Aujourd'hui, lorsque quelqu'un me demande mon point de vue, je suis pas à pas ce cadre et cela me permet d'être beaucoup plus constructif dans mon jugement, ma critique.

#### **5) La mise en place d'un diagnostic**

A quoi bon faire appel à un consultant extérieur pour savoir ce qu'il se passe au sein de votre organisation quand votre personnel connaît déjà la réponse. Par le mode de gestion sociocratique, le personnel apporte son expérience et son savoir à une analyse à 360° sur toute situation.

#### **6) L'animation de débat**

Nous sommes dans une culture de débat contradictoire. Personnellement, je dois vous avouer que dans la majorité des cas, je trouve cela très ennuyant et pas très constructif. Celui qui est le plus bête peut passer pour quelqu'un de bien face à quelqu'un de cohérent mais ayant moins l'esprit de répartie. Ce genre de risque de me tromper sur les gens m'embête assez.

En jouant sur une animation visant une analyse de la situation à 360°, par les apports de chacun sur le sujet et en évitant toute discussion stérile, le débat se transforme en rencontre de partage d'opinions et devient constructif. Il permet alors également des prises de conscience, des recadrages et également renforce les liens entre participants.

## **7) L'animation de groupe de soutien**

Employés d'une même organisation, d'un même secteur, chômeurs à la recherche de nouvelles opportunités, jeunes indépendants recherchant d'autres manières de voir, dirigeant souhaitant avoir un autre son de cloche, ... sont autant de cadres spécifiques pour mettre en place l'intelligence collective au service de l'un et puis l'autre. En mode sociocratique, cela vient donner une puissance considérable aux groupes de rencontre qui ressemblent alors de plus en plus à des clubs ou le lien se resserre sérieusement et devient finalement des équipes.

Un processus repris spécifiquement dans les techniques de Codéveloppement.

## **8) Le bilan de compétence**

Qui sommes-nous ? Quels sont nos talents ? Nos compétences ? Nos points forts ? Quels sont nos points d'attention ?

C'est très souvent difficile pour une personne de déterminer les différentes faces qui caractérisent sa personnalité. C'est également souvent un élément essentiel pour tant de personnes afin de renouveler ou bien encore construire l'estime de soi. En posant la question à quelqu'un nous n'aurons bien entendu qu'une version, qu'une opinion, qu'un seul regard.

Par la méthode sociocratique participative, le bilan de compétence met en évidence les points forts et les points d'attention de manière globale autorégulant les excès et priorisant les éléments force et les points d'attention.

Le bilan de compétence peut aussi être le point de départ d'un plan pour avancer sur son chemin en jouant sur le déséquilibre des forces en présence et enclencher un nouvel équilibre. En général, il y est vécu un grand nombre de prises de conscience !

## **9) La formation en mode participatif**

Issue de 200 ans d'histoire, les formations actuelles s'adaptent de moins en moins à notre mode de fonctionnement, à notre monde. La méthode participative remet un nouveau cadre bien en phase avec les critères demandés pour une formation réussie.



Ainsi, le formateur devient d'avantage un éveilleur de conscience qu'un dispensateur de savoir ! Il se base sur la connaissance des participants, leurs intérêts pour construire petit à petit le contenu de son cours.

Il débute sa formation sur base des objectifs, des attentes de chacun et sur base des préoccupations de chacun. Tous participent à l'approche de la problématique et amènent leurs expertises, leurs connaissances, leurs opinions, leurs visions des choses.

Le modèle sociocratique amène beaucoup de sécurité au formateur. C'est le processus qui est sa sécurité. Il est en mode « free style » et finalement en apprend autant que les participants. D'un autre côté, il peut se sentir en danger permanent car dans cette méthode, il ne sait jamais ce qu'il peut se passer. Abandonner le contrôle est un sacré défi !

Le modèle de formation sociocratique permet également de travailler les 4 niveaux de l'approche intégrale et donc d'avoir une approche complète.

## **10) La pédagogie saupoudrée de Sociocratie**

La Sociocratie s'inscrit aussi bien dans le cadre des pédagogies classiques qu'alternatives comme Freinet, Steiner, Montessori, ...

En partant du sens que les élèves veulent donner à l'apprentissage, le professeur, l'éveilleur de conscience redonne la parole aux élèves et les implique dans le processus. En partant de cette implication, l'élève se motive et fait appel à ses talents pour apporter au processus d'apprentissage son point de vue dans le respect des autres. Une vraie école de vie en groupe !

## **11) Le coaching personnel**

Dans le cadre des 11 compétences du coach, l'approche sociocratique dans le cadre du coaching personnel de vie ou professionnel permet à l'individu de comprendre son mode de fonctionnement comme s'il s'agissait d'une organisation avec sa propre structure.

L'individu parvient à faire parler les différents personnages qui se trouvent en lui pour qu'il puisse appréhender la réalité d'une manière qui lui convient

mieux et d'être davantage en phase avec ses valeurs, ses croyances et procéder aux recadrages nécessaires.

L'équipe de ses personnages intérieurs est « gérée » en mode sociocratique.

## **12) Le coaching familial**

Les couples et familles, bases des plus petites cellules d'organisation, vont trouver dans le modèle sociocratique un processus de fonctionnement de gestion de leurs problèmes particulièrement puissant et efficace les emmenant sur le chemin de l'approche intégrale.

## Conclusions

La Sociocratie est un mode de gouvernance participatif efficace et puissant. Il demande une capacité de remise en question et d'interrogation forte. Ce mode de gouvernance amène les personnes à se concentrer sur le collectif sans s'oublier soi-même et demande des efforts de maturité incontestables.

La Sociocratie transforme et utilise les conflits, tensions, interrogations, échecs, ... comme bras de levier, comme situation énergisante. Ces processus positifs sont indissociables d'un modèle de développement où les personnes sont continuellement confrontées à leurs limites et celles des autres.

La Sociocratie apporte des lieux d'expression pour chacun et à sa mesure.

Cependant, c'est loin d'être une solution miracle même si pour ma part c'est un magnifique outil. En matière de gouvernance, il existe bien d'autres méthodes alternatives centrées sur le partage du pouvoir qui constitue, selon moi, l'unique alternative à terme. Aucune n'est facile !

Mes amis cartésiens et les grands partisans du « centré résultats » m'amuse toujours beaucoup. Une organisation, ce ne serait que des résultats résumés dans des tableaux provenant de tableurs et tout ce temps perdu dans de l'impalpable diminuerait sérieusement la production.

D'un côté, ils n'ont pas tort. A quoi cela sert de s'entendre, d'être ensemble quand il n'y a qu'à obéir ? Qu'est-ce que viennent faire les émotions, nos problèmes personnels et les conflits ou tensions entre membres du personnel au sein du monde du travail ? Si tout le monde se centrait sur ce qu'il avait à faire et c'est tout, ce serait bien plus simple ! Et en soi, la logique est imparable. Si les êtres humains n'étaient que des exécuteurs de tâches, ô combien le job de dirigeant serait simplifié.

Mais que pouvons-nous retirer comme participation, implication et motivation, créativité et innovation à un homme privé d'expression ? Comment peut-il informer le pouvoir décisionnel s'il n'a pas l'envie ou simplement le moyen de dialoguer ? Comment peut-il mettre ses talents au service du collectif s'il n'est pas considéré dans ce qu'il a de bon, de meilleur ?

Que vaut-il mieux ? Un employé démotivé et productif à 50 % voire moins ou un employé impliqué et sur motivé qui se donne à 150 % ? Je ne sais pas pour vous, mais moi, j'ai choisi mon camp !

Cependant, la réalité est bien différente de ce qu'il s'écrit dans ces lignes. Que serait l'idéal à atteindre ? Pour ma part, c'est une approche centrée résultat et un personnel motivé.

Serait-il possible de mixer les deux points de vue ? C'est ce que la Sociocratie essaye de mettre en place.

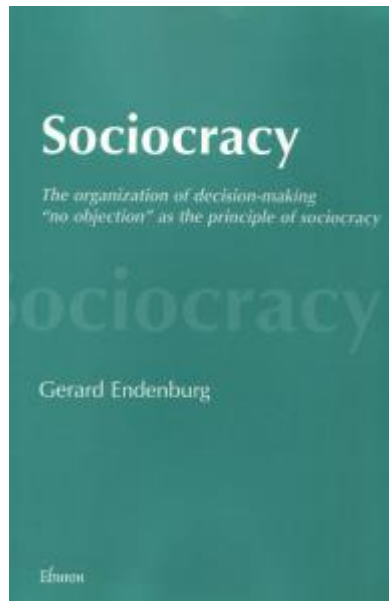
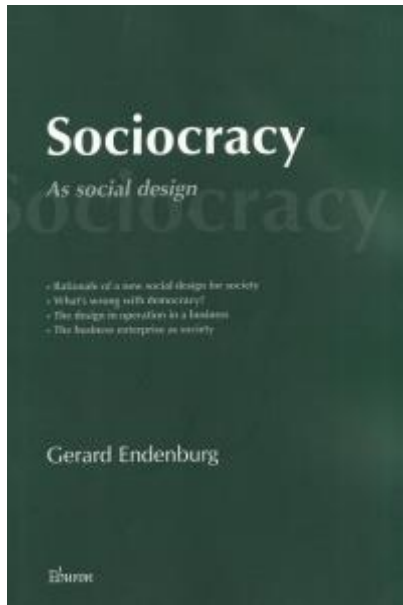
Travailler ensemble n'est pas facile tant pour le responsable que pour les membres de l'équipe. La Sociocratie engage les personnes sur un chemin de changement personnel profond, un chemin de questionnement, de remise en question, de prise de conscience. Et comme cela se fait à des moments différents, cela génère de nouvelles attitudes qui sont parfois difficilement digérées.

Si changer était facile, cela se saurait !

## Bibliographie

<http://www.metaphorm.fr/approche-integrale/vision-integrale/developpement-personnel>

[http://www.lyon-ethique.org/IMG/pdf/BUCK\\_ENDENBURG\\_La\\_soc\\_iocratie\\_les\\_forces\\_c\\_reatives\\_de\\_l\\_auto\\_organisation-1.pdf](http://www.lyon-ethique.org/IMG/pdf/BUCK_ENDENBURG_La_soc_iocratie_les_forces_c_reatives_de_l_auto_organisation-1.pdf)





Rencontres, entretiens, contacts avec :

Gerard Endenburg, Pieter Van der Meche, Christian Girard, Mario Rastelli, Martine Marenne, Thibault Verbiest, Jean-Luc Gilson, Anne-Françoise Mariscal, Max Meulemans, Vincent Cantaert, Isabelle Ferreras, Guy Debusscher, Bernard Miche, Laurence Praet, Gilles Charest, Ghislaine Simon, Jean-Louis Le Berre, Pacal Castelle, Catherine Glauden, Pierre Tavernier, Silvio Lepour, Stéphane Loraux, Marie-Pierre Wodon, Marc Klainer, Ted Millich, Aurore Pelle, Sabine Heymans, Eveline Thiry, Isabelle Douillard, Philippe Delstanche, Matthieu de Nanteuil, Philippe de Woot, Michel de Kemmeter, Benoit Thiran, Benoit Lejeune, Solange Matalon, Jean-Claude Dussaucy, Emmanuel Meeus, Stéphanie de Raikem, Sylviane Drevon, Pol Lepage, Jacqueline Depicker, Marc Brodsky, Marie Chatelle, Julien Coppens, Benjamin Delstanche, Evelyne Dodeur, Olivier Chaput, Eric Lardinois, Philippe-Olivier Clément, Françoise Peckstadt, Françoise Keller, Béatrix Piedtenu, Geneviève Wilson, Thaïs Sander, Aurore Carly, Isabelle de Nayer, Isabelle Jeanne, Isabelle Flahaut, Stéphanie Hohl, Jean-Marie Lejeune, Lionel Barets, Guy Finné, Christine Vloeberghs, Etienne Lamberty, Myriam Ghilain, Philippe Crucifix, Régine Vancoillie, Bernard-Marie Chiquet, Michel-Henric Khol, ... mais aussi plus récemment Yves Martin, Gaëtan Moyersoën, Anita Sheehan, Gert Govers, Ann de Beleyr, Isabelle Wats, Isabelle Persoons, Benoit de Bellfroid, Quentin de Prêt, Laurent van Ditzhuyzen, Raphaël Guilbert, Lydia Pizzoglio, Romain Vignes, Guillaume Dorvaux, Jean-Samuel Allebe, Alain Dumas, Muriel Gruszka, et tous les autres membres de l'Université du Nous que j'ai oublié,

Et la multitude des personnes rencontrées dans l'animation, la formation et l'accompagnement qui m'ont aidé à grandir. Ils n'ont jamais cessé de bonifier les outils... Merci à eux pour ceux et celles qui suivront !