



## **Rénover le monde : le mode d'emploi**

On peut mener un cheval à l'abreuvoir, mais on ne peut pas boire à sa place!

Gilles Charest, M.B.A.  
2011-01-29

<b>RÉNOVER LE MONDE : LE MODE D'EMPLOI.....</b>	<b>1</b>
TENDRE VERS UN IDÉAL .....	3
<i>Quelle direction prendre ?</i> .....	5
<i>La tension créatrice</i> .....	6
<i>Attention, le but n'est pas la cible !</i> .....	6
<i>Mener un projet</i> .....	7
<i>Migrer vers le nouveau mode de gouvernance</i> .....	10
<i>Pas un seul chef, mais quatre</i> .....	10
FORMER LES CHEFS, UNE STRATÉGIE DE RECONSTRUCTION MASSIVE .....	12
<i>Vivre pour comprendre</i> .....	13
<i>Oser une autre façon d'exercer le pouvoir</i> .....	13
<i>Enseigner pour apprendre</i> .....	13
<i>Mettre en œuvre une stratégie d'éducation permanente</i> .....	14
<i>Diriger c'est aider, collaborer c'est comprendre</i> .....	15
<i>Le rôle du cercle de pilotage</i> .....	15
LE MONITORAGE DES APPRENTISSAGES .....	17
<i>De novice à expert</i> .....	17
<i>Gérer la transition</i> .....	18
LA MESURE DES RÉSULTATS .....	20
<i>Quoi mesurer ?</i> .....	21
<i>Mesurer pour apprendre, non pour punir</i> .....	21
QUELQUES POINTS DE VIGILANCE.....	22
<i>Il y a 2000 façons d'atteindre l'illumination</i> .....	22
<i>Ni succès ni échec</i> .....	22
<i>L'efficacité terrifiante de la méthode sociocratique</i> .....	22
<i>Tendre vers l'idéal de façon réaliste</i> .....	23
<i>Le chien jappe et la caravane passe</i> .....	23

Lorsqu'une organisation, une communauté ambitionne d'adopter le mode sociocratique de gouvernance, elle aspire, il faut le dire, non pas à un simple changement cosmétique, mais à une transformation des liens que les membres de cette communauté entretiennent avec eux-mêmes, les autres et l'environnement.

En modifiant la façon d'exercer le pouvoir, elle veut stimuler l'évolution des consciences et activer l'intelligence de cette communauté de personnes mobilisées autour d'un projet inspiré par une vision partagée de l'avenir, ce qui relève carrément de l'éveil spirituel.

Au-delà du design organisationnel que cette façon de gouverner réclame, le mode de communication qu'il propose invite à un élargissement du niveau de conscience pour *transformer* petit à petit notre façon de vivre ensemble. Ceci, en aucun cas, ne saurait survenir sans la participation active des personnes concernées par ce changement.

Et voilà mis en évidence toute la difficulté de ce passage vers cet autre monde où la liberté des uns s'arrête où celle des autres commence.

Comment convaincre une personne libre que la coopération est la voix de la raison et que, malgré toutes nos différences, nous sommes liés les uns aux autres et à notre environnement ?

Comment convaincre une personne libre qu'elle ne pourra s'épanouir que si elle renonce aux conditionnements qui l'emprisonnent dans un monde de gagnants et de perdants ?

Comment développer des organisations où chaque personne, pour autant qu'elle aspire à appartenir à ces organisations, possède un pouvoir équivalent dans la détermination de la volonté collective ?

En d'autres mots, peut-on vraiment organiser et diriger des êtres libres ?

### ***Tendre vers un idéal***

Le verbe « diriger » signifie, au sens strict, être à la tête d'une organisation, occuper le poste de chef et conduire, c'est-à-dire faire avancer de façon contrôlée cette organisation vers un but commun.

Conduire des personnes libres implique logiquement qu'elles adhèrent librement à la direction choisie. Selon la même logique, diriger, même avec la plus grande rigueur, n'est en définitive rien d'autre qu'aider les collaborateurs à reconnaître et à comprendre la direction commune.

Le vrai chef développe des chefs, pas des adeptes d'une doctrine. Le vrai chef est avant tout un pédagogue de la liberté, de cette liberté qui, en aucun cas, n'entre en conflit avec le droit au bonheur de tous les êtres vivants.

Ce n'est pourtant pas l'état actuel du monde. Les conflits, les guerres, la domination des uns par les autres font bien partie de notre paysage économique, social et culturel. N'est-ce pas une utopie pour doux rêveurs que celle d'un monde d'harmonie et de paix ?

À cette question, il faut répondre par un non catégorique. Tendre vers un idéal est le moteur de l'action juste. Par contre, croire que l'on peut faire l'économie d'un travail réel de transformation personnelle et organisationnelle pour progresser sur cette voie, c'est faire

preuve d'une prétention éhontée motivée par une inconscience crasse dont le seul argument est un cynisme morbide devant la Vie.

La transformation incontournable dont il est question ici nous concerne tous. Il s'agit de renoncer au contrôle et à la domination de notre ego sur nous-mêmes, sur les autres et l'environnement.

La souffrance et les conflits naissent en fait de notre volonté d'imposer aux autres nos désirs personnels et de la désorganisation sociale que nous provoquons par le fait même croyant par là nous soustraire à la négociation de nos intérêts avec les autres et l'environnement.

Et puisqu'il est inévitable que nous ayons des intérêts personnels, il est aussi inévitable que nous entrions en conflit les uns avec les autres. Cela est vrai pour les individus, les organisations et les nations.

Nous ne supprimerons pas la misère actuelle en niant ou en cherchant à éliminer les intérêts individuels, organisationnels ou nationaux. Ces intérêts en apparence conflictuels sont nécessaires au développement de ce qu'il convient d'appeler notre identité individuelle ou collective. Ils ont cependant besoin pour s'harmoniser d'être confrontés dans une structure de communication et de prise de décision où la liberté des uns s'arrête là où celle des autres commence. Cette même idée a déjà été énoncée en décembre 1918 par Rudolf Steiner et reprise dans son livre *Les exigences sociales de notre temps* :

*Et lorsque quelqu'un se présente en affirmant qu'il faut combattre les instincts antisociaux, il énonce là un non-sens parfaitement commun, car ils ne peuvent être combattus. Ils doivent, conformément à la tendance tout à fait normale de l'évolution de l'humanité, se saisir de l'être intérieur de l'homme de notre époque. Il ne s'agit pas de trouver des recettes pour combattre les instincts antisociaux, mais ce qui compte, c'est d'élaborer, d'organiser les institutions sociales, la structure, l'organisation de ce qui se trouve à l'extérieur de l'individu humain, de ce qui n'est pas partie intégrante de l'homme, de manière à créer un contrepoids à l'instinct antisocial qui agit au-dedans de l'être humain.*

Dans le monde du plus fort, la loi est simple : diviser pour régner. Dans celle du plus sage, il s'agit plutôt d'unir pour faire mieux ensemble.

L'histoire démontre que chaque fois que nous sommes en situation d'abondance, nous abandonnons la loi du plus sage pour adopter celle du plus fort. Nous désertons alors les structures de concertation qui, en période de pénurie, nous permettent de *survivre* et nous essayons de vivre séparés les uns des autres. Résultat : nous créons des ghettos pour les plus démunis et des prisons dorées pour les plus riches. Il semblerait que nous soyons conditionnés à obéir à une maxime bien étrange : « *Si tu es pauvre, partage tout, si tu deviens riche, ne partage rien !* ».

Le mode sociocratique de gouvernance rappelle aux chefs que pour diriger dans le sens noble du terme, il leur faut restaurer et maintenir en tout temps ces lieux de concertation et ce, tant pour notre conduite individuelle que celle des familles, des citées, des organisations, des nations et de la planète entière.

À tous ces niveaux de la vie sociale, la cause de nos difficultés est toujours la même : *une structure organisationnelle déficiente qui détruit les liens que nous entretenons avec nous-même, les autres et notre environnement.*

## **Quelle direction prendre ?**

*Si on ne sait pas où l'on va, on risque d'aboutir ailleurs.*

Si les circonstances de la Vie nous offrent des possibilités infinies de chemins à explorer, ces chemins ne conduisent cependant que dans deux grandes directions : celle que nos peurs nous imposent ou celle que nos aspirations nous invitent à choisir.

Nos peurs résultent d'un conditionnement du comportement entretenu par cette publicité mentale toujours à la mode qui consiste à nous faire croire que le monde dans lequel nous vivons est hostile et que dominer ou être dominé est notre seule issue.

La peur commande deux types de comportement : l'attaque ou la dérobade. Dans un climat perpétuel de peur, pas d'alliance possible à moins que ce soit pour dominer des tiers. C'est le cas en politique quand des partis qui se sont longtemps combattus en viennent à s'unir. La seule chose qui puisse les empêcher momentanément de s'entretuer, c'est la perspective de s'accaparer le pouvoir.

Sous le joug de la peur, pas de communication authentique que de la méfiance, pas de coopération que de la compétition ! Les projets qui résultent de la peur fomentent forcément la destruction, quoi d'autre ?

L'autre direction possible est celle de nos aspirations. Elles sont, elles aussi, des moteurs puissants, mais contrairement à nos peurs, elles suscitent des projets au service de la Vie, des projets susceptibles de nous aider à déployer nos talents pour atteindre l'idéal qu'elles nous inspirent. La puissance de nos aspirations est proportionnelle à la conviction selon laquelle le monde dans lequel nous vivons nous offre d'infinies possibilités d'être heureux et de vivre dans l'abondance grâce à la coopération.

Ne confondons pas l'entêtement avec la conviction. L'entêtement est le fruit du désir de briller et d'avoir raison à tout prix. La conviction est issue d'un apprentissage réel. Ce véritable savoir acquis par l'expérience vécue est source de souplesse, de persévérance et de stabilité ; il procure une fermeté inébranlable et un courage victorieux car il s'appuie sur les forces mêmes de la Vie dont l'individu est maintenant devenu plus conscient. Seule la conviction rend l'homme vivant, autrement dit lui confère sa pleine valeur et le rend capable de créer des œuvres écologiquement valables et durables.

La vision du monde qui prédomine encore aujourd'hui, même si nous sommes de fait dans une économie d'abondance matérielle, est celle de la pénurie avec cette différence que nous avons abandonné les structures traditionnelles de coopération qui servaient autrefois de garde-fou à nos pulsions antisociales et nous protégeaient de la peur. Comme Patrick Viveret le souligne dans son livre *Pourquoi ça ne va pas plus mal*, il semblerait que nous ayons appris autrefois *comment survivre*, mais que nous ne sachions pas encore aujourd'hui *pourquoi vivre* ?

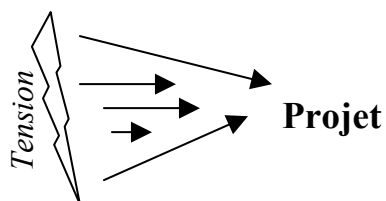
Ce constat est bien triste car se soumettre à la peur équivaut à perdre sa liberté et, sous le joug du seul instinct de survie, abdiquer son humanité. Les crimes des camps de concentration d'hier et les horreurs des guerres modernes continuent d'accumuler des preuves accablantes que la peur reste encore aujourd'hui une direction très fréquentée. Cette peur insidieuse est présente partout et qui peut réellement se vanter d'en être totalement guéri ?

On comprendra l'importance de se demander quelle direction prendre avant de monter à bord de l'autobus de nos projets personnels et organisationnels et d'inscrire formellement notre choix dans notre vision d'entreprise.

## La tension créatrice

Pourquoi est-il si important de maintenir vivant les lieux de concertation d'une organisation ou d'une communauté ? Parce que, c'est uniquement grâce à ces lieux qu'il devient possible de maintenir la tension créatrice entre les aspirations collectives et les moyens de les concrétiser. Parce que c'est là que peut se construire notre identité, s'exercer notre pouvoir et notre liberté.

### Idéal



### Réalité

Nos projets, nos institutions, nos organisations sont des façons de résorber positivement la tension qui existe entre l'idéal qu'on poursuit et la réalité que l'on vit.

Cette tension salutaire est l'expression même de la Vie. Pas de tension pas d'énergie, pas d'énergie pas de Vie non plus.

La tension est dite créatrice parce qu'elle nous force à nous ajuster à l'évolution de l'environnement et à imaginer de nouvelles façons de faire pour réduire l'écart

qui existe entre la situation idéale que nous cherchons à atteindre et la réalité que nous vivons.

De ce point de vue, diriger est l'art d'utiliser la tension, l'énergie de la Vie en rappelant constamment aux collaborateurs l'idéal qu'ils poursuivent et en les aidant à mettre leurs talents au service de cet idéal. Le talent de chef n'est pas mystérieux. Il est lié à sa capacité de détecter cette tension au sein des groupes et chez l'individu et de l'orienter vers la réalisation d'un projet. Cette capacité découle de sa sensibilité et de son niveau de maturité personnelle.

Le mode sociocratique de gouvernance reconnaît l'importance de cette tension et propose un lieu permanent pour la gérer : le cercle sociocratique. Dans ce lieu, les membres ressentent directement la tension créatrice et ils ne peuvent pas la fuir dans des guerres intestines ou en déléguant leur pouvoir à d'autres. Ils ne leur restent qu'une issue : décider consciemment ensemble des actions à prendre pour faire évoluer leur projet dans le sens de la Vie.

## Attention, le but n'est pas la cible !

Il ne suffit pas de pointer la direction de nos aspirations les plus nobles pour qu'infailliblement nous atteignons la destination choisie. Pour que notre vision du monde

devienne réalité, il nous reste à faire l'effort de l'incarner dans un projet. La réalisation de ce projet va nous servir de terrain d'expérimentation pour apprendre et évoluer dans le sens de la direction choisie.

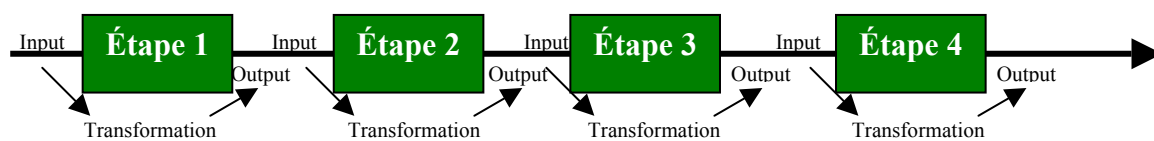
Il faut cependant se souvenir que le projet, bien qu'il soit la matière sur laquelle nous agissons, n'est pas la cible que nous cherchons à atteindre. Il n'est qu'un moyen d'apprendre de nos expériences et d'avancer sur le chemin de la sagesse.

C'est pour cette raison que le mode sociocratique de gouvernance propose d'élaborer la *mission* de tout projet en termes de contribution à l'avènement de la *vision* du monde qui le porte.

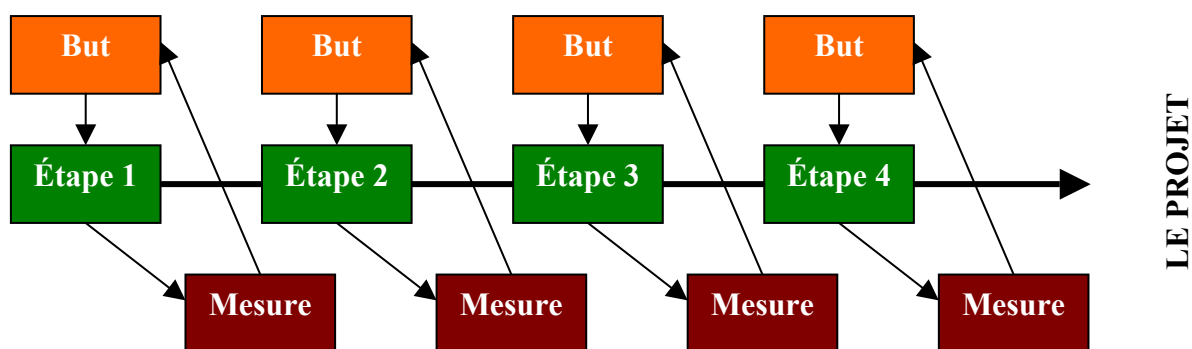
Les étapes de réalisation du projet serviront alors, à un niveau supérieur, d'itinéraire sur le chemin de l'idéal proposé par la vision commune.

### Mener un projet

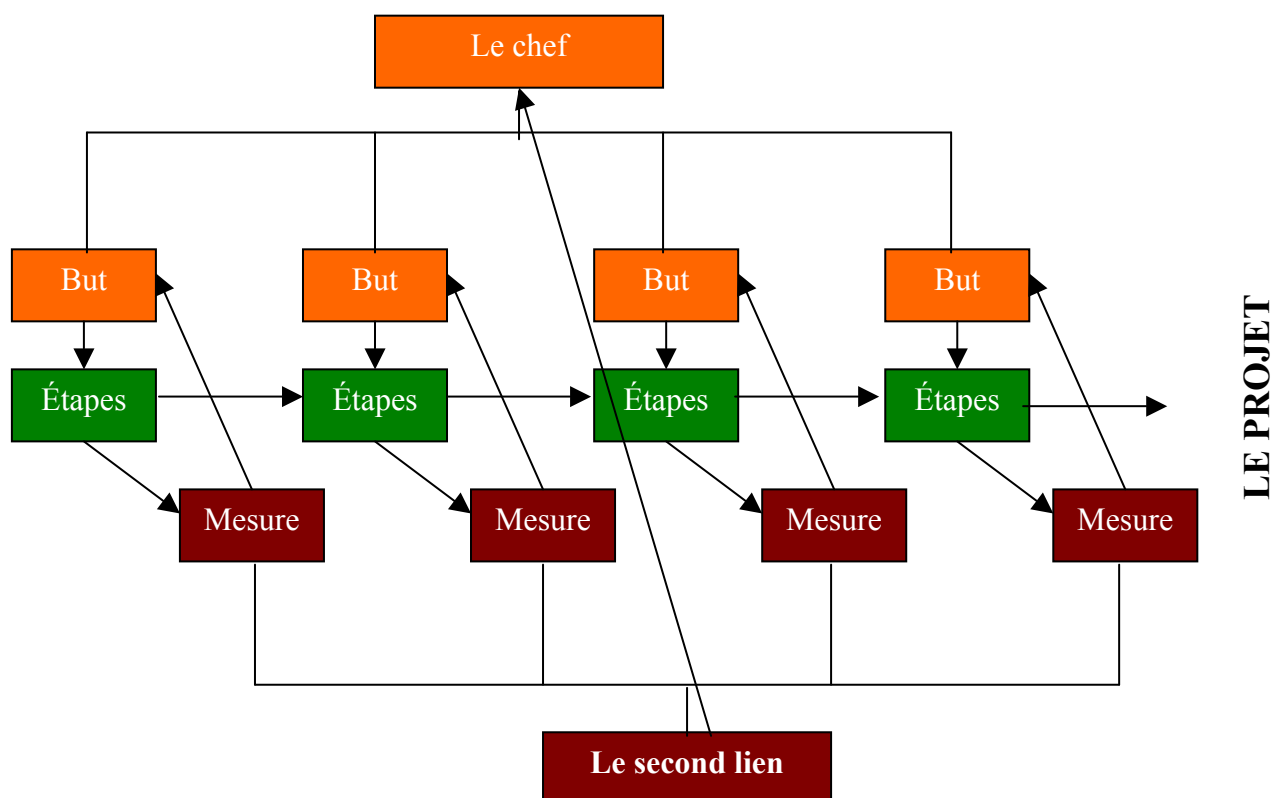
Mener un projet, diriger une organisation c'est guider des personnes engagées dans une séquence d'étapes de transformation d'un service ou d'un produit. Cette séquence constitue un processus organisé selon les principes du modèle systémique : Input – Transformation – Output. Dans ce modèle, l'output de chaque étape sert d'input à l'étape suivante.



Pour diriger, guider ce processus, il faut que chaque étape soit sous contrôle, c'est-à-dire régulée par des buts et des mesures selon le schéma qui suit.



Dans un projet conçu selon le modèle sociocratique de gouvernance, le chef du cercle sociocratique a pour responsabilité de maintenir les standards, les buts du système qu'il pilote et le second lien celle de maintenir vivantes les mesures permettant au système de s'autoréguler.

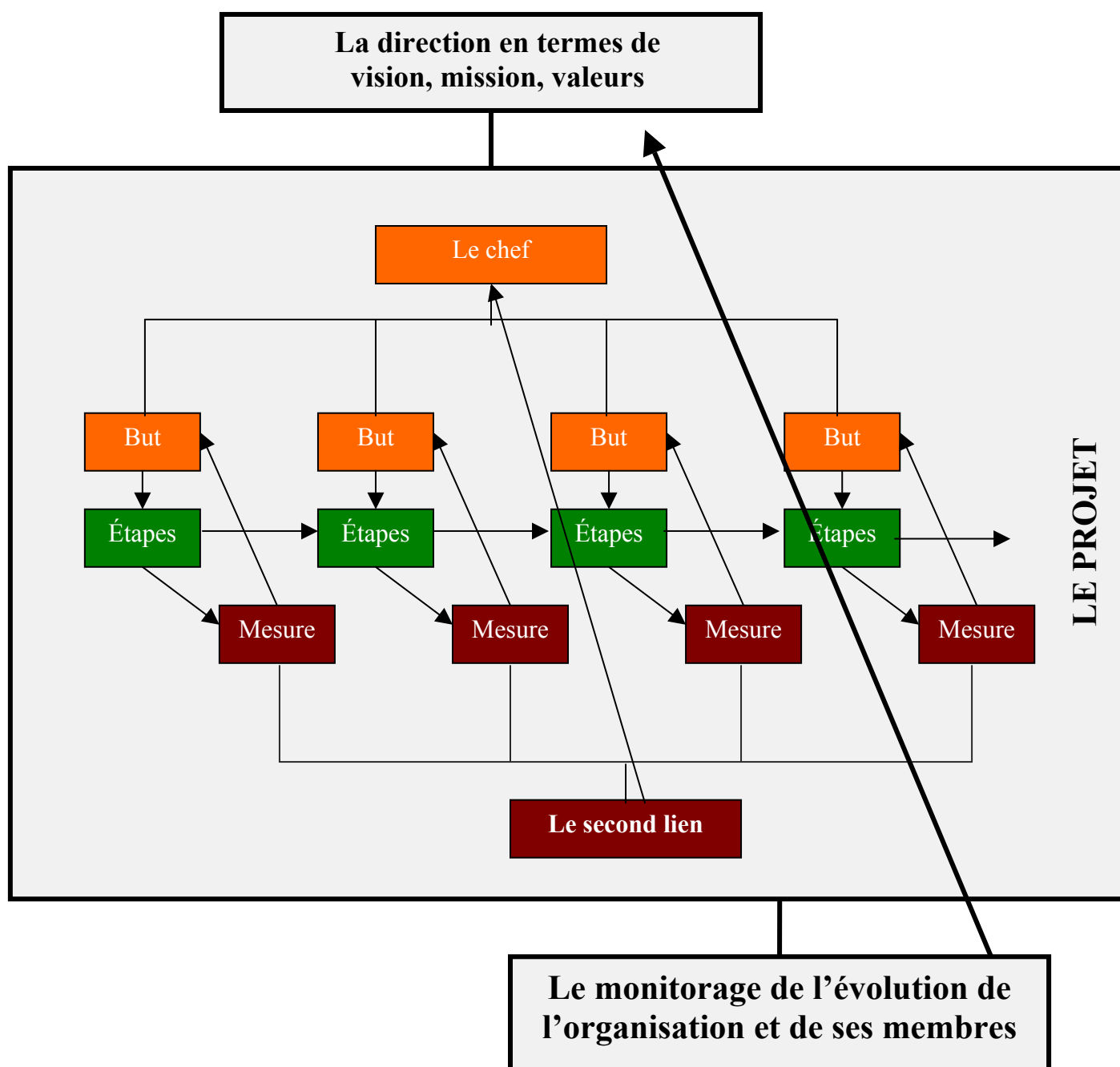


Le schéma précédent illustre comment, dans les cercles sociocratiques, est respecté le principe du pouvoir équivalent entre ceux qui guident, les chefs, ceux qui exécutent, les membres, et ceux qui mesurent, les seconds liens. Si le cercle était un bateau à voile, nous pourrions dire que le chef tient la barre, le second lien, la boussole pendant que les membres sont aux agrès.



Pour la bonne marche de tout projet, il est évident qu'il faut mesurer l'atteinte des buts fixés à chaque étape, mais il est tout aussi important d'apprécier, chaque fois, la distance qui sépare encore le projet de l'idéal inscrit dans la vision qui l'inspire.

Ce double regard est de la plus grande importance car le but n'est pas la cible.



Quel que soit le projet dans lequel nous sommes impliqués, les échecs ou les succès ont d'abord une valeur pédagogique. Le mode sociocratique de gouvernance exige donc, pour

cette raison, l'alignement des buts organisationnels sur la vision du monde qui les inspire. Il ne s'agit pas seulement de réaliser un projet matériel. Il convient, à travers ce projet, de faire les apprentissages nécessaires pour concrétiser un idéal.

Sur le chemin de notre idéal, qu'apprenons-nous grâce à notre projet ? Cette question se doit d'être discutée en cercle. Les réponses vont permettre d'ajuster les actions de chacun et de se donner au niveau du cercle des conditions pour faire mieux.

Avoir les mesures de santé organisationnelle les plus sophistiquées concernant un projet ne suffit pas si elles ne nous donnent pas d'informations sur l'évolution de l'organisation et de ses membres.

Ce type de mesure fait appel à d'autres outils que nous essayerons de préciser plus loin.

Diriger une organisation est donc plus complexe que de conduire une voiture car il s'agit de guider un organisme social intelligent capable d'apprendre de ses propres expériences.

### **Migrer vers le nouveau mode de gouvernance**

Nous connaissons peu de choses en ce qui concerne le pilotage des systèmes intelligents. Nous avons appris de l'étude des systèmes dynamiques que pour qu'un système s'autorégule, deux conditions s'imposent. Les éléments du système ne se contrôlent pas réciproquement et le système est mu par une énergie extérieure à lui-même.

Transposé au plan de la direction des systèmes sociaux, cela signifie que les membres de nos organisations ne doivent pas se dominer les uns les autres et qu'ils ne peuvent être dirigés véritablement que par une vision commune supérieure à laquelle ils adhèrent librement.

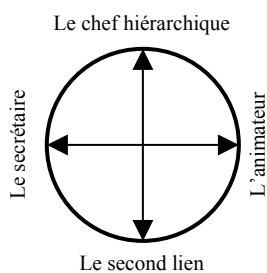
La migration vers le mode sociocratique de gouvernance et sa maintenance dans la durée fait nécessairement partie, et ce à tous les niveaux de la structure, de la mission du chef qui a la responsabilité de libérer le plein potentiel de son unité et des personnes qu'il dirige.

Le respect par les managers eux-mêmes de cette responsabilité de chef est une condition incontournable pour la migration vers le mode sociocratique de gouvernance.

Le respect de l'autorité hiérarchique est inhérent au modèle sociocratique. On ne saurait installer au sein d'une organisation une communication horizontale authentique sans avoir une communication verticale de qualité.

### **Pas un seul chef, mais quatre**

Dans un environnement sociocratique, une unité de travail n'a pas qu'un chef, mais quatre : le chef hiérarchique qui est responsable de l'exécution des décisions de son cercle ; le second lien qui participe en toute légitimité avec le chef hiérarchique aux décisions dans le cercle supérieur ; l'animateur du cercle qui a le pouvoir de conduire les discussions et les prises de décision en cercle et, finalement, le secrétaire qui joue le rôle de mémoire du groupe et seconde l'animateur dans son travail.



Le responsable hiérarchique et le second lien sont responsables de la communication verticale dans l'organisation tandis que l'animateur et le secrétaire de la communication horizontale au sein du cercle. Dans leur sphère respective, ces personnes assument toutes un rôle de chef.

C'est cependant au supérieur hiérarchique que revient le mandat d'implanter et de maintenir le mode sociocratique de gouvernance car c'est à lui que l'on confie l'exécution des décisions arrêtées par le cercle.

Dans l'univers sociocratique, le chef n'est pas le chef des décideurs, mais celui des exécutants et c'est là que son rôle prend tout son sens. Il est au service du cercle pour faciliter l'implantation de ses décisions.

C'est pour cette raison que la stratégie qui s'impose pour la migration vers le mode sociocratique de gouvernance c'est, en premier lieu, la formation des chefs.

## ***Former les chefs, une stratégie de reconstruction massive***

C'est dans les années soixante que les recherches de Gerard Endenburg, le père de la sociocratie moderne, ont débuté. Sa question de départ : *comment guider des systèmes sociaux ?*

De nombreux penseurs avant Gerard Endenburg avait fait le procès des systèmes autocratiques et démocratiques de gouvernance sans être en mesure de proposer une mécanique décisionnelle capable de changer les choses.

Grâce à ses connaissances de la cybernétique alliées à une expérience marquante à l'école de Kees Boeke, Gerard Endenburg a su proposer une méthode de communication et de prise de décision qui change vraiment la dynamique de l'exercice du pouvoir. Les quatre règles de communication et de prise de décision qu'il a mises au point dans sa propre entreprise, durant les années soixante-dix, représentent une percée fulgurante en management. Elles ont apporté une partie de la réponse à la question initiale qui le tracassait.

Pour une réponse plus complète, il fallait élucider aussi la question du leadership. *Qu'est-ce que le leadership ? Comment apprend-on à être chef ?*

La publication, année après année, de nombreux ouvrages sur le thème de l'art de diriger et celui tout aussi populaire de la communication prouve bien que nous connaissons peu de choses sur ces sujets. Si c'était le cas, la discussion serait close depuis longtemps déjà.

À la lumière de ma compréhension des principes sociocratiques, j'ai tenté une réponse à la question du leadership. J'ai expliqué dans mon livre *La roue des talents* comment le mode sociocratique de gouvernance appliqué à la gestion de soi crée les conditions pour le développement des talents de chef. Il n'y a pas de différence fondamentale entre apprendre à se gérer soi-même et gérer une organisation. La structure même de notre personnalité n'est pas différente de la structure de base d'une organisation.

À ce propos, pour une compréhension plus profonde du rôle de chef, il est important de connaître l'effet autoactif des lois de la Vie. J'ai présenté brièvement ces lois appliquées au management dans mon dernier livre : *La démocratie se meurt, vive la sociocratie, éd. Esserci, 2007*. Contrairement à la croyance populaire, le pouvoir du chef n'émane pas de sa personne. Le processus est tout autre. Par ses ambitions, un chef ne peut provoquer que l'uniformisation des pensées. La force motrice nécessaire à l'effervescence qui déclenche l'action est uniquement suscitée par les effets constamment autoactifs des lois universelles. La pensée précède l'action ! Plus la pensée est entretenue et partagée, plus elle est susceptible de se condenser et d'avoir, par son magnétisme, une influence sur nos comportements. C'est le principe même de la publicité et de la propagande en politique. C'est ce principe qui donne forme à nos projets qu'ils soient destructeurs ou constructeurs.

Si nous voulons rénover le monde, il est important que chaque personne redécouvre, dans sa communauté, l'importance du rôle de chef et ose tenir le poste qui lui revient dans l'édification du monde nouveau.

Pour réaliser ce projet, nous avons amorcé en 2003 l'édification de l'École Internationale des Chefs. Cette école ambitionne de nous rééduquer à l'exercice judicieux du pouvoir.

## **Vivre pour comprendre**

L'école que nous construisons ne ressemble pas aux écoles classiques de management. Elle se veut elle-même une expérience vivante du pouvoir. Les participants y sont à la fois enseignants et professeurs, dirigeants et dirigés.

Dans cette école, les étudiants se soucient avant tout du succès de leurs collègues considérant que tous les autres participants se soucient du leur. C'est pour cette raison que l'évaluation des apprentissages prend la forme d'une autoappréciation reconnue et célébrée au sein même de la communauté d'apprentissage. L'apprentissage devient alors une fête communautaire, comme devrait l'être la revue de performance de nos organisations.

Cette école forme dans le même environnement pédagogique les chefs du secteur social, économique, culturel et politique considérant qu'il faut les mêmes qualités de chef pour conduire une entreprise, une association, un syndicat, un théâtre, une ville. L'esprit de notre époque ne reconnaît que les chefs du secteur économique. Il faut objectivement plus de leadership pour conduire une association qui s'occupe de personnes handicapées psychiques ou une école alternative ou encore un pays qu'il en faut pour diriger une usine.

La myopie actuelle en ce qui a trait au leadership est le résultat des fausses conceptions qui entourent l'exercice du pouvoir.

## **Oser une autre façon d'exercer le pouvoir**

Les interventions pour améliorer le fonctionnement de nos institutions sont faites avec les meilleures intentions du monde. Dans les faits, elles ne changent rien à la structure du pouvoir, elles confortent plutôt le pouvoir en place et entretiennent, malgré elles, la domination des chefs sur leurs collaborateurs, comme elles entretiennent la domination de nos institutions sur l'environnement.

Aujourd'hui, la crise monétaire internationale et la révolte de l'environnement contre les activités de l'homme commencent à nous émouvoir et ébranlent nos certitudes quant à cette façon de gouverner et stimulent notre envie de changer.

Le changement en cette matière ne viendra pas de ceux qui se satisfont de l'ordre actuel des choses et il ne viendra pas, semble-t-il, comme une brise agréable. Il nous sera sans doute imposé par l'environnement. Les plus sages accepteront. Les autres résisteront en vain.

Il faudra, c'est certain, pour soutenir une organisation qui s'engage dans l'implantation et le maintien du mode sociocratique de gouvernance, des chefs qui vivent l'esprit de la sociocratie et qui sont capables par leur exemple personnel de maintenir l'enthousiasme des personnes dans l'apprentissage de ce nouveau mode de gouvernance.

## **Enseigner pour apprendre**

L'école dont nous rêvons est consciente qu'en formant des individus à l'exercice d'un pouvoir plus écologique, elle ambitionne d'agir sur le tissu social de leur milieu de travail et de vie. Elle les accompagnera donc concrètement dans des projets qui visent la transformation de leur milieu.

De plus, pour ancrer leur conviction dans le nouveau mode de gouvernance, elle les invitera à l'enseigner à d'autres sachant qu'enseigner est encore une façon d'apprendre. Cette école recrutera également ses enseignants parmi ceux-là même qui travaillent déjà au renouveau du monde.

Le chef de l'avenir sera d'abord un pédagogue de la liberté. L'enseignement sera donc son métier de base.

### **Mettre en œuvre une stratégie d'éducation permanente**

On ne fréquente pas l'école des chefs comme on va à l'université. L'école des chefs fait corps avec l'organisation.

Depuis les années soixante, nous rêvons d'éducation permanente sans rien changer à la structure fondamentale de nos écoles. Nous ne sortons pas du modèle autocratique de l'école de Charlemagne.

Le mode sociocratique de gouvernance nous donne enfin les moyens de transformer nos organisations, nos institutions, nos communautés en milieu d'apprentissage. Dans une organisation sociocratique chaque cercle devient un lieu d'apprentissage et l'école dont nous rêvons peut enfin faire corps avec son milieu.

L'idéal pour l'École Internationale des Chefs c'est d'être invitée dans une organisation qui veut s'engager dans le processus d'implantation et d'entretien du mode sociocratique de gouvernance. L'École est alors hébergée dans cette organisation pendant au moins la durée d'un cycle de formation soit environ trente-six mois. Les participants à l'École sont mis à contribution, durant leur formation, pour aider les chefs de département de cette organisation à mettre en œuvre le mode sociocratique de gouvernance dans leur unité de travail.

À la fin du premier cycle de formation, soit environ 18 mois, une partie des étudiants de l'École poursuivent l'accompagnement de l'organisation sous la supervision des professeurs de l'École et c'est ainsi qu'ils commencent leur stage pratique avant l'obtention de l'agrément en sociocratie. L'autre partie des étudiants accompagne l'École dans d'autres organisations pour y soutenir les étudiants des futures cohortes de l'École des Chefs.

La migration de l'École d'une organisation à une autre se veut une stratégie de changement qui s'appuie sur cette idée qu'une organisation ne change pas sous l'influence d'une seule personne, mais qu'elle va changer si elle est guidée par une autre organisation.

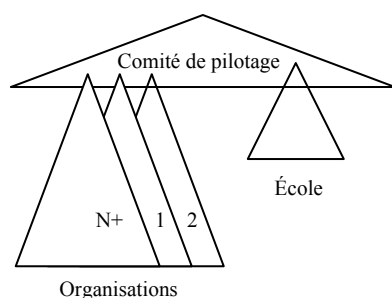
L'arrimage de l'École des Chefs avec l'organisation qui l'héberge se veut donc la stratégie par excellence pour faciliter le passage du mode traditionnel de gouvernance au mode sociocratique.

Une fois la décision prise de migrer vers le mode sociocratique de gouvernance, le chef hiérarchique sentira le besoin de s'entourer de conseillers capables de le guider dans ce travail.

La mise en place d'un cercle de pilotage s'impose. Le chef seul ne peut pas réaliser ce mandat. Il doit s'entourer, car il est lui-même visé par le changement. Il peut donc difficilement le guider.

### **Diriger c'est aider, collaborer c'est comprendre**

Pour guider cette transformation, le cercle de pilotage prend une posture stratégique très différente des comités traditionnels de développement des organisations. Il devient pour la circonstance le cercle supérieur de l'organisation en matière de développement organisationnel.



Il sera donc constitué des dirigeants de l'organisation hôte et des dirigeants de l'École, le dirigeant de l'École assumant le rôle de leader du comité de pilotage.

Idéalement, le conseil d'administration de l'organisation délègue deux de ses membres sur le cercle de pilotage : le président et un autre membre. Quant au dirigeant exécutif, il est membre d'office du cercle de pilotage avec au moins un autre de ses collaborateurs.

Si plusieurs organisations veulent s'unir pour accueillir l'École des Chefs, au moins un des membres de leur conseil d'administration et leur chef exécutif doivent devenir membres du cercle de pilotage de la coalition.

Traditionnellement, le comité de développement de l'organisation relève de la direction générale de l'entreprise et il n'a qu'un pouvoir de recommandation. Ici, le cercle de pilotage a un pouvoir exécutif. Évidemment, les décisions y sont prises sur la base du consentement mutuel de sorte qu'aucune décision n'est imposée, mais librement consentie.

Pourquoi ce changement de posture ?

Parce qu'adopter le mode sociocratique de gouvernance change la structure de communication et d'exercice du pouvoir. Ce changement nécessite un recadrage qui modifie la posture de tous les chefs et de leurs collaborateurs. Un tel changement doit donc être piloté de plus haut car le renouveau vise tous les dirigeants et tous les employés. Dans ce nouvel environnement de gestion, diriger et aider sont synonymes, collaborer et comprendre le sont aussi. Voilà toute la portée du changement.

### **Le rôle du cercle de pilotage**

Le cercle de pilotage est un lieu de réflexion sur le sens des événements qui se déroulent au sein de l'organisation et dans son environnement afin de mettre en cohérence la démarche de transformation et la gestion au quotidien. C'est un lieu d'appréciation de la progression de la démarche et de prises de décision pour la soutenir.

Le groupe de pilotage est très important car il sert de soutien pour le développement du chef lui-même. Il va le nourrir dans sa réflexion et l'accompagner dans sa propre transformation. Pour guider une organisation dans la transition vers ce nouveau mode d'exercice du pouvoir, le chef doit inévitablement marcher en avant et donner l'exemple. Rien d'autre ne peut faire l'affaire. Piloter l'apprentissage de la liberté et de la responsabilité ne peut se faire que par une personne qui connaît ce chemin.



## **Le monitoring des apprentissages**

L'implantation du mode sociocratique de gouvernance implique des apprentissages importants des dirigeants comme des employés. C'est l'évolution des individus et de l'organisation que nous devons mesurer pour connaître la progression réelle de l'implantation du mode sociocratique de gouvernance.

Les seuls indicateurs de mesure que sont la santé financière, la santé sociale ou la santé commerciale ne sont pas des preuves infaillibles de la progression de l'implantation du mode sociocratique de gouvernance. On a vu plus d'une fois des organisations qui obtenaient des performances fantastiques avec la mise en oeuvre de la sociocratie mettre brusquement un terme au processus d'implantation parce que les dirigeants avaient tout à coup l'impression de perdre le pouvoir.

Ce phénomène nous a obligés à réviser notre stratégie d'implantation et à prendre un plus grand soin pour encadrer le pilotage de la démarche et gérer avec vigilance la transition.

Il faut se rappeler que le passage du mode traditionnel de prises de décision au mode sociocratique va suivre un processus qui s'apparente au processus de la mort. En effet, il s'agit d'abandonner une façon de faire insatisfaisante mais familière pour aller vers un mode de décision attrayant, certes, mais inconnu.

Cela ne peut advenir sans faire le deuil des anciennes façons de fonctionner, ce qui exige la gestion consciente des peurs que soulève le processus.

Il faut revenir au chapitre qui parle de *l'équipe en quête d'esprit* pour mieux comprendre ce dont il s'agit. Le passage au mode sociocratique de gouvernance n'est pas théorique, c'est un apprentissage réel qui ne peut se faire que par l'expérience vécue.

Tous les membres de l'organisation sont touchés par le changement, mais particulièrement ceux et celles qui vont jouer un rôle de chef dans le nouveau système. Nous référons ici aux chefs hiérarchiques évidemment, mais aussi aux seconds liens, aux animateurs et secrétaires de cercles qui partagent le pouvoir traditionnel du chef hiérarchique.

## **De novice à expert**

Pour mieux identifier les étapes du processus d'apprentissage vers le mode sociocratique de gouvernance, il est utile de se référer aux travaux des chercheurs qui ont exploré les étapes du cheminement vers l'expertise : notamment les travaux de Frenette-Leclerc (1989), de Dreyfus et Dreyfus (1986) et de Benner (1984).

Ces travaux s'inspirent des grandes traditions d'apprentissage des métiers d'autrefois que régissait la relation du maître avec les compagnons et les apprentis. Si cette relation s'est pervertie au cours de l'histoire, elle n'en demeure pas moins la structure idéale d'apprentissage quand il s'agit d'acquérir un savoir véritable. Les recherches en psychologie de la connaissance et notamment les travaux de Feuerstein vont dans le même sens.

Voici un tableau qui décrit le passage vers la maîtrise du rôle de chef dans le modèle sociocratique. On s'en inspirera pour faire le monitoring des apprentissages conséquents à l'implantation de la sociocratie.

<b>ÉVOLUTION DES CHEFS DANS L'ORGANISATION SOCIOCRATIQUE</b>				
<b>NOVICE</b>	<b>DÉBUTANT</b>	<b>COMPÉTENT</b>	<b>PERFORMANT</b>	<b>EXPERT</b>
<b>PERCEPTION DE SOI</b>				
Reconnaissance théorique de ses talents et de la dynamique de sa personnalité.	Reconnaissance fragmentaire et <u>après le fait</u> de ses talents et limites.	Reconnaissance fragmentaire <u>dans le feu de l'action</u> de ses talents et limites et capacité partielle de les utiliser pour diriger.	Reconnaissance globale de ses talents et de ses limites par référence à des situations analogues vécues dans le passé.	Reconnaissance réflexe de ses talents et de ses limites en toute situation.
<b>MODE DE FONCTIONNEMENT</b>				
Réactions impulsives motivées par des désirs personnels.	Revient à l'occasion sur son agir pour distinguer ses désirs de ses besoins réels. Besoin d'une supervision soutenue.	Se voit agir et prend le temps d'être attentif dans le feu de l'action à ses besoins et ceux des autres.	Réfère spontanément à ce qui se passe en lui pour connaître ses besoins et ceux des autres.	Reste centré dans le feu de l'action et se laisse guider par les besoins de la situation.
<b>ANTICIPATION</b>				
Aucune.	Suit le manuel d'instruction.	Établit ses priorités quotidiennes.	Distingue l'important de l'accessoire et s'ajuste à la situation.	Vision à long terme consciente et intégrée de ce qui est à faire.
<b>PRISE DE DÉCISION</b>				
Très influençable.	Applique la procédure et les règles.	Tient compte des particularités de la situation.	Applique un répertoire de solutions développées par l'expérience.	Décision guidée par l'intuition et adaptée à la situation.
<b>SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ÊTRE</b>				
Connaissances théoriques.	Connaissances appliquées à des situations limitées.	Savoir-faire technique étendu.	Savoir partiellement intégré au niveau du comportement.	Capable de démontrer, d'enseigner ce qu'il sait.
<b>NIVEAU DE RESPONSABILITÉ</b>				
Nul.	Responsable de faire appliquer la règle.	Soucieux des résultats.	Se sent responsable du futur.	Se sent responsable du présent.

Modèle de différenciation des étapes du cheminement vers l'expertise inspiré de Frenette-Leclerc (1989) d'après les travaux de Dreyfus et Dreyfus (1986) et Benner (1984).

### Gérer la transition

Pour gérer la transition, il est utile de se référer aux étapes du processus de la mort, comme je l'ai souligné précédemment. Ce processus conditionne les actions que nous aurons à poser pour accompagner l'organisation durant la transition vers le mode sociocratique de gouvernance.

Voici sous forme synoptique, les éléments à considérer pour mieux gérer cette migration vers la sociocratie. Cette transition peut s'étaler sur quelques années.

## GESTION DE LA TRANSITION

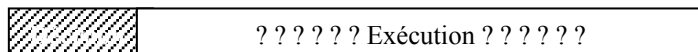
	PASSAGES OBLIGÉS				
	DÉCISION	ÉVEIL	EXPÉRIENCE	ACCEPTATION	INTÉGRATION
<b>Descriptif des étapes</b>	La direction prend la décision d'implanter la sociocratie.	Début des premières expériences de cercle. La parole se libère, les vieilles frustrations et les doutes se disent. On test le système avant de s'y engager à fond.	Le changement est perçu comme possible. La peur augmente. Les résistances se manifestent plus ouvertement. Les expériences positives et les conflits cachés viennent au grand jour.	Les peurs s'estompent. Les avantages du système sont évidents. Les exigences sont perçues et acceptées.	Une nouvelle conviction dans les vertus du système s'installe.
<b>L'apprentissage</b>	<b>NOVICE</b>	<b>DÉBUTANT</b>	<b>COMPÉTENT</b>	<b>PERFORMANT</b>	<b>EXPERT</b>
<b>Les objectifs de tous les cercles</b>	<i>Sensibilisation</i> Approfondir le modèle sociocratique pour donner un sens à ce qui se vit dans l'organisation.	<i>Ventilation</i> Recevoir les frustrations des gens et les encourager à faire des propositions pour changer les choses.	<i>Responsabilisation</i> Reconnaître les bons coups et accueillir avec compassion l'expression de la douleur engendrée par le changement, voire les départs.	<i>Accélération</i> Encourager la recherche de solutions qui intègrent les besoins de tous.	<i>Évolution</i> Témoigner des nouvelles façons de faire et d'être à l'extérieur du cercle.
<b>Mandat du cercle d'implantation</b>	<b>Sensibiliser</b> les acteurs à l'importance de changer.	<b>Associer</b> les acteurs qui ont un effet d'entraînement dans le changement.	<b>Donner</b> les moyens : temps, ressources humaines et financières, outils, programmes.	<b>Promouvoir</b> la norme sociocratique et valoriser ceux et celles qui s'y conforment.	<b>Célébrer !</b>
<b>Les actions à poser</b>	Constitution du comité de pilotage. Révision de la vision, mission et buts de l'entreprise. Plan stratégique de développement.	Formalisation de la structure des cercles. Formation des officiers de cercle. Soutien au lancement des cercles.	Accompagnement des officiers de cercle dans l'action. Mise en route des cahiers de bord des cercles. École des Chefs à l'interne.	Accompagnement des chefs. Revue de performance. Arrimage avec le système qualité. Système de rémunération.	Audit externe. Relance.
<b>Les émotions à gérer</b>	<b>Enthousiasme</b> <b>Vertige</b>	<b>Colère</b> <b>Révolte</b>	<b>Tristesse</b> <b>Deuil</b>	<b>Calme</b> <b>Intériorisation</b>	<b>Joie</b> <b>Extériorisation</b>

## La mesure des résultats

Avez-vous des preuves que ça vaut la peine d'investir temps et argent dans l'implantation de ce mode de gouvernance ? Comment convaincre mon patron qu'il doit adopter la sociocratie ? Avez-vous une liste d'entreprises importantes qui ont adopté le modèle ? Où sont vos preuves ?

Une preuve de l'efficacité du modèle sociocratique nous est donnée indirectement par le succès du modèle Japonais de la qualité. Une des règles de base de ce modèle de gestion est la suivante : *prendre plus de temps pour la prise de décision garantit la rapidité d'exécution.*

Les modèles occidentaux de management enseignent le contraire. Nous valorisons la rapidité de prises de décision, donc les décisions autocratiques, avec comme conséquence toutes les



résistances imaginables au niveau de leur mise en œuvre quand, évidemment elles le sont. La différence des deux approches en

termes de coûts et de temps d'exécution est évidente.

La difficulté des organisations occidentales à adopter ce modèle ne vient pas d'un manque de connaissance, ni d'un manque de ressources, mais d'un problème structurel qu'on passe trop souvent sous silence. Le succès du modèle japonais repose sur un fort sentiment d'appartenance des collaborateurs à l'organisation qui était présent bien avant l'introduction au Japon des méthodes de l'Américain William Edgards Deming dans les années cinquante. En Occident, ce sentiment d'appartenance envers nos institutions est en forte régression. Nous vivons dans le merveilleux royaume d'ego.com.

Avec la montée du libéralisme économique, ce modèle tend évidemment à s'internationaliser.

Le modèle sociocratique possède les vertus des modèles traditionnels de gouvernance qui valorisent la concertation de la communauté, le lien entre les personnes et leur environnement avant toute chose. L'action est d'autant plus efficace et moins coûteuse qu'elle ne crée pas d'exclus et respecte les limites de l'environnement. Ce sont les coûts de la gestion des exclus et les coûts environnementaux qui plombent l'efficacité de nos décisions.

Le Canadien David Suzuki, animateur de la fameuse émission « The nature of things » et le journaliste d'origine américaine et vivant à Montréal Holly Dressel ont écrit en 2007 un livre, paru aux éditions Boréal et intitulé : « *Enfin de bonnes nouvelles.* ». Ils ont fait le tour de la planète pour recenser des initiatives qui démontrent qu'un comportement éthique en affaires peut être rentable. Analysez les mesures mises en place par ces organisations, vous découvrirez qu'elles sont en concordance avec les principes de gouvernance sociocratique. L'éthique en affaires nécessite la prise en compte de l'impact de nos décisions sur ceux qui vont en vivre les conséquences. Pourquoi aurions-nous un comportement éthique si nous ne sommes pas appelés à prendre nos décisions en tenant compte les uns des autres ?

## **Quoi mesurer ?**

Les résultats, mais quels résultats ?

Trois indicateurs externes s'imposent d'emblée. Puisqu'une organisation doit satisfaire les besoins de trois grands acteurs (les clients, les actionnaires et les employés), il convient de mesurer la santé commerciale, la santé financière et la santé sociale et environnementale d'une organisation.

La satisfaction équitable des besoins de ces trois acteurs est essentielle pour juger de la qualité d'une organisation. Encore faut-il qu'ils aient un pouvoir équivalent pour faire valoir leurs besoins. Puisque dans la plupart de nos organisations, cette équivalence n'existe pas, ce sont les gains financiers à court terme qui deviennent le seul critère de mesure de l'efficacité de l'organisation et c'est écologiquement faux.

Chaque fois que l'égoïsme d'un acteur de la vie organisationnelle peut dominer unilatéralement les autres, cette organisation est malade et elle contribue à détruire son environnement.

Une organisation est en santé quand l'idéal qu'elle poursuit vit dans ses membres et que les talents de ces derniers sont utilisés pour tendre vers cet idéal. Voilà ce que nous voulons mesurer. Est-ce que les membres de l'organisation en question, actionnaires, clients et employés satisfont leurs besoins dans le respect de ceux des autres ? Est-ce que leurs talents sont mis à contribution pour atteindre la vision du monde à laquelle tous les membres aspirent ?

## **Mesurer pour apprendre, non pour punir**

La mesure est utile pour garder active la tension qui existe entre notre idéal et la situation que nous vivons. Par ailleurs, ces mesures sont à considérer dans le contexte des apprentissages en cours au sein de l'organisation. Les mesures statistiques, les tableaux de bord, les enquêtes feedback et autres mesures dites objectives sont tous des occasions de se poser la bonne question : celle du pourquoi, celle qui conduit à des apprentissages effectifs.

La réponse à cette question est possible si nos évaluations nourrissent des lieux d'échanges et de prises de décision dans lesquels on fait appel à l'intelligence collective en interdisant aux uns de dominer les autres. Le mode sociocratique de gouvernance en fournit formellement et sur une base continue la possibilité.

## **Quelques points de vigilance**

Voici quelques remarques qui nous invitent à la souplesse et à la vigilance sur le chemin de notre idéal.

### **Il y a 2000 façons d'atteindre l'illumination**

Il y a plusieurs façons d'introduire le mode sociocratique de gouvernance dans une organisation. Je constate en pratique que les organisations qui empruntent cette voie sont celles qui reconnaissent dans le modèle sociocratique une pratique à laquelle ils adhèrent déjà. On pourrait donc dire qu'il existe des organisations sociocratiques inconscientes de l'être. De fait, le modèle sociocratique ne nous pousse pas à devenir autre, mais à être vraiment nous-mêmes.

Chaque organisation fera preuve de créativité et inventera son chemin si elle profite consciemment des incidents que la vie organisationnelle lui offre pour réfléchir et se mettre en route dans cette direction. C'est le rôle des chefs de guider leur organisation sur cette voie. L'apprentissage des uns, s'il peut en inspirer d'autres, ne peut en aucune façon leur être transmis directement. Il est le résultat d'un processus qu'il incombe à chacun de suivre.

### **Ni succès ni échec**

Quand notre but est d'apprendre les lois de la Vie, la notion d'échec et de succès est toujours relative. J'ai pour ma part pris le parti d'éviter ces termes qui faussent le sens véritable des événements. Il n'y a donc pas d'échec et de succès absolus. Il y a des expériences plaisantes et d'autres douloureuses. Les deux sont sources d'apprentissage des lois qui président au maintien et au développement de toutes les formes de vie.

### **L'efficacité terrifiante de la méthode sociocratique**

Lors d'une expérimentation en séminaire de formation des principes de la méthode sociocratique, un membre d'une très haute direction qui observait les discussions d'un cercle a fait ce commentaire : « Je me rends compte de l'efficacité terrifiante de la méthode sociocratique car elle permet que les vrais problèmes soient mis en évidence. Je me demande si nous sommes prêts au niveau de ma direction pour autant de sincérité et d'authenticité. »

Quand les membres d'un groupe ont le pouvoir de se faire entendre et de se faire respecter, la peur n'a plus de prise sur eux. Ils peuvent librement exprimer ce qu'ils pensent et ressentent. Cette transparence est menaçante pour ceux dont le pouvoir dépend des ficelles qu'ils tirent derrière des portes closes.

## **Tendre vers l'idéal de façon réaliste**

Travailler pour incarner la vision du monde que nous souhaitons c'est tendre vers un idéal.

Évidemment cela ne fait pas de nous des êtres idéaux et n'excuse pas les attitudes rigides et dogmatiques de ceux qui se croient des êtres idéaux parce qu'ils ont épousé une cause qu'ils jugent noble.

Pour tendre constamment vers son idéal, il convient de faire preuve d'humilité, de souplesse et de persévérance, ce qui permet de distinguer l'idéal pour lequel nous luttons du projet par lequel nous voulons contribuer à incarner cet idéal. Les faux idéalistes discréditent la cause qu'ils défendent parce qu'ils font de leur projet une église. Ils s'enferment dans une forme vide à laquelle ils s'identifient pour éviter l'effort une pensée personnelle et vivante. En se transformant par le fait même en machine, ils se coupent d'eux-mêmes, des autres et de leur environnement

Le mode de décision par consentement, oblige à une activité personnelle consciente et responsable toujours aux aguets pour rester en lien avec les pulsions de la Vie qui se manifeste dans les mouvements changeants de l'environnement. C'est un mode de prise de décision qui fait rimer idéalisme avec réalisme.

## **Le chien jappe et la caravane passe**

Une fois le mode sociocratique de gouvernance en place, ce n'est pas le nirvana automatique. Les conditions pour qu'un réel apprentissage collectif puisse se faire viennent à peine d'être établies. C'est le début du début.

La méthode sociocratique est un outil vide qui permet l'émergence, dans l'action, des solutions du cercle lui-même. C'est pour cette raison que la sociocratie n'exige pas l'adhésion à un système de croyances prêt à consommer mais pousse à l'approfondissement, par l'expérience vécu, des lois de la Vie. Cela implique, bien sûr, le choix conscient de se mettre au service de la Vie. Cette décision est le chemin du bonheur si l'on comprend que bonheur n'est pas synonyme de confort et n'élimine pas les défis auxquels la Vie ne manque pas de nous confronter pour notre évolution.

Alors, avant la sociocratie, le chien jappe et la caravane passe ; après, en apparence rien n'est changé si ce n'est notre regard sur le chien, la caravane et ce qui se passe entre nous. Par contre, ce nouveau regard est salutaire puisqu'il nous garde en lien avec nous-même, les autres et l'environnement.