

Management et entreprises

(seconde partie)

Dans notre précédent tract, nous abordions les failles et les difficultés posées à l'entreprise en terme de management humain. Démobilisation, mal-être et surtout, perte de compétitivité par une absence de *feedbacks* nuancés sur les points forts et les points faibles de l'organisation. Il existe pourtant des méthodes d'organisation qui complètent le modèle hiérarchique, en proposant des outils pour colmater ces brèches.

Nous nous proposons de vous faire découvrir dans ces deux pages l'exemple de la méthode « *Dynamic governance* » (Gouvernance dynamique ou, en français, sociocratie). Cette méthode, employée dans certaines entreprises du nord de l'Europe et au Canada, ne saurait se résumer en deux pages, mais il nous semble possible d'en exposer les grands principes.

On l'a vu, la structure hiérarchique filtre naturellement les messages remontants, car le processus est asymétrique entre le discours venant « d'en haut » et ceux remontant « de la base ». Une méthode qui donnerait plus de place à l'équipe et qui permettrait de travailler, d'élaborer et de décider ensemble d'une proposition à émettre à la hiérarchie, privilégierait l'argumentation et donc, la prise en compte réelle des besoins exprimés.

Les méthodes coopératives proposent un cadre de travail qui favorise l'écoute et la compréhension entre les membres d'une équipe, désamorce les conflits ou les freins au changement, développe la créativité du groupe, améliore l'image individuelle de ses membres et enfin, conduit à un réel sentiment d'appartenance. A la fois pertinentes pour l'efficacité de l'entreprise et sa performance, elles permettent ainsi de travailler sur la question d'un mieux-être au travail des salariés.

Un des reproches couramment fait à ces méthodes est que le processus de délibération est plus long, puisqu'il prend le temps de lever toutes les objections qui pourraient être faites. C'est vrai, mais ce temps est ensuite largement regagné, car il permet aussi d'adresser tous les freins dans le groupe. Aujourd'hui, nous sommes dans une culture de « *prise de décision rapide* », mais avec une application incertaine, quand elle n'est pas tout simplement bloquée. Prendre du temps en amont, ce n'est pas perdre son temps, mais s'assurer de ne pas travailler pour rien !

Ces méthodes ne sont pas inatteignables dans le cadre d'une entreprise comme la notre. Les réunions de services seraient probablement bien plus productives si elles s'attachaient un peu plus à discuter de la vie de l'équipe et moins à faire circuler une information extérieure aux enjeux de celle-ci.

La gouvernance dynamique

Inspiré des travaux en cybernétique et biologie des systèmes autorégulés, la gouvernance dynamique a été formalisée et expérimentée dans sa propre entreprise par l'ingénieur hollandais Gerard Endenburg dans les années 70. Approche novatrice du management, c'est un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation (quelle que soit sa taille, d'une famille ou d'un pays), de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser. L'objectif premier est de développer la co-responsabilisation des acteurs et de mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service de l'organisation.

La méthode est simple à mettre en œuvre et repose sur trois fondamentaux méthodologiques neutres par rapport aux sujets traités :

- Le cercle
- La prise de décision par consentement
- Le second lien

Le cercle est l'unité de base de la gouvernance dynamique, c'est l'équipe. Composé de 5 à 20 personnes, dont un chef nommé de façon hiérarchique, c'est le lieu où se discutent et se prennent ensemble les décisions concernant l'équipe. Le cercle se rassemble environ toutes les 6 semaines et ne traite que des sujets liés à son fonctionnement propre (et non des affaires ou de l'entreprise dans son ensemble).

Le principe de fonctionnement du cercle est la coopération, ce qui signifie que la prise de parole est cadrée par des règles qui donnent à chacun le même droit à l'expression, tout en respectant l'expression de chacun. Ces règles évitent les affrontements dans l'équipe et favorisent l'enrichissement d'une proposition de départ, par un travail de co-production au sein du cercle.

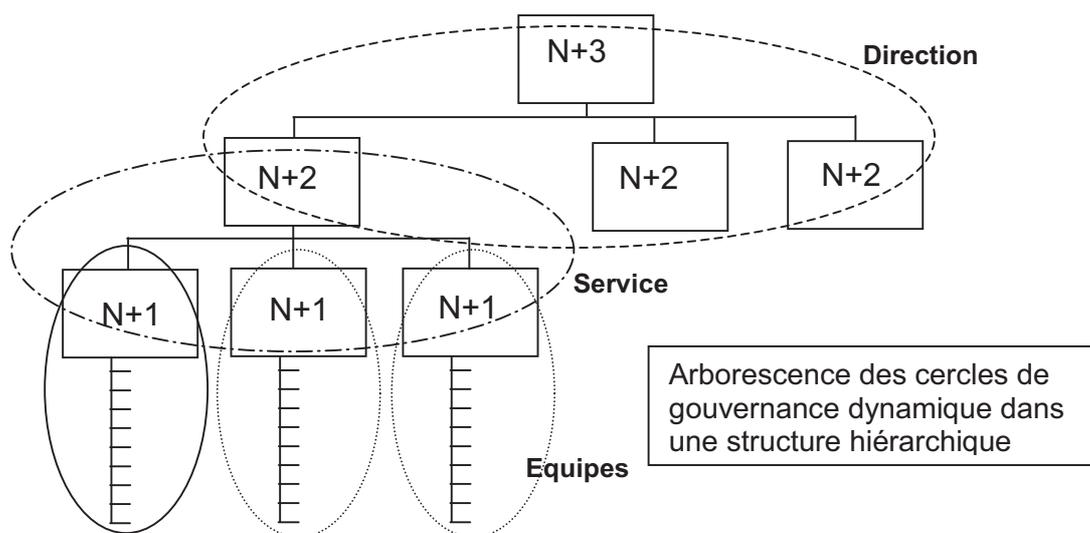
Le cercle permet à chacun de ses membres de s'exprimer sur le fonctionnement de l'équipe (les réussites, comme les difficultés du vécu du groupe), ce qui permet de faire circuler l'information et de créer des logiques d'entraide ou de coopération. Le cercle permet aussi de prendre des décisions sur la vie de l'équipe, et ce par consentement.

Le consentement est différent du consensus. Le consentement, c'est « *zéro objection* » : c'est chercher à résoudre ensemble toutes les objections qui sont posées par un ou plusieurs membres. Le consensus, lui, consisterait à mettre tout le monde d'accord autour d'une même décision. De ce fait, le consensus est souvent un processus bloquant ou limitant (tout le monde ne peut pas être d'accord sur tout) là où le consentement ne cherche pas l'unanimité. Par un travail collectif de l'équipe, il cherche à lever les risques sur de futurs freins envers une décision. Le consentement permet ainsi de sécuriser chacun des membres de l'équipe, car aucune décision ne sera prise sans que les

objections soient écoutées et levées. Ce travail pour résoudre les points durs doit se faire de façon collective et il n'est pas plus la prérogative du chef que de n'importe quel autre membre de l'équipe : il appartient au cercle.

La méthodologie du consentement s'adapte aux différentes formes d'échange d'un groupe. Pour prendre une décision sur une action, une phase d'enrichissement collectif de la proposition précédera une phase d'objection, permettant ainsi de compléter une première approche, mais aussi d'adresser directement les freins et les risques vus par l'équipe. Pour une nomination dans le groupe, il sera possible de faire appel au processus de « l'élection sans candidat », qui permet à l'équipe de désigner ensemble et de façon transparente la meilleure personne du groupe pour une action ou une responsabilité.

Enfin, la gouvernance dynamique propose une organisation complétant le modèle hiérarchique. Ainsi, à la façon d'un organigramme, chaque strate opérationnelle possède son cercle. Les liens ascendants entre les cercles se font au travers du chef du cercle, complété par ce que l'on appelle un « second lien ».



Nommé par la direction (ou son N+1), le chef d'équipe est le responsable du cercle. Sa fonction est de faire remonter et redescendre l'information ou les décisions avec le cercle supérieur, composé d'autres chefs d'équipes et d'un N+2. La différence avec le modèle classique est qu'il est accompagné au cercle du dessus par un autre salarié, appelé le « second lien » du cercle. Celui-ci est désigné par sa propre équipe pour une certaine durée. Son rôle n'est pas de remplacer le chef, mais d'être présent dans le cercle supérieur, de témoigner à l'équipe des échanges et des arguments qui y ont lieu. Membre à part entière du cercle du dessus, il peut lui aussi compléter les propos ou poser une objection, si cela lui semble nécessaire.

Une méthode de type *dynamic governance* a quelques vertus qui viendraient intelligemment compléter le fonctionnement actuel :

- Elle favorise l'émergence d'argumentations et moins de positionnement entre les personnes,
- Par le croisement des points de vue, elle est propice à une compréhension globale de la situation, à la mise en route d'une intelligence collective pour répondre aux problèmes soulevés par un ou plusieurs membres,
- Elle rend l'équipe responsable : une objection soulevée par un membre de l'équipe fera d'abord l'objet d'une interpellation de l'équipe afin de trouver ses propres réponses. Au besoin, une demande sera faite au niveau supérieur, si l'ensemble de l'équipe le décide, et ce si une validation ou des moyens supplémentaires sont requis, par exemple.
- Une requête qui remonte n'est plus celle d'un individu ou du chef, mais celle d'une l'équipe. Elle n'est plus personnalisable.
- Par un dialogue régulier et sincère sur les problèmes rencontrés par l'équipe, les tensions doivent pouvoir être désamorçées en amont. La solidarité de l'équipe peut aussi être mise en œuvre pour répondre à un problème de l'un de ses membres.
- La fonction de second lien est intéressante. Conscient des mécanismes et du rôle du second lien, l'équipe choisira rarement le plus râleur, mais celui le mieux en capacité de comprendre les enjeux et d'argumenter au cercle supérieur. C'est une bonne façon pour le chef de faire progresser et de transmettre des compétences à un membre reconnu par son équipe.

On le voit, les méthodes de management coopératif peuvent apporter de réelles plus-values à l'entreprise. Combien de malentendus ou d'incompréhensions dans les équipes finissent par dégénérer en tensions, en freins ou en affrontements, autant nuisibles pour les principaux intéressés que pour l'équipe concernée et l'entreprise ?

Le dicton « *on est plus intelligent à plusieurs* » est probablement au cœur des logiques de coopération en entreprise. Encore faut-il prendre conscience des limites du modèle hiérarchique actuel, apprendre à s'organiser autour et se donner les moyens d'évoluer.