

Vivre en sociocratie

Pour briser la loi du silence et mettre fin au régime de la peur

Gilles Charest

2007-04-26

Plutôt que d'exhorter à la vertu, nous sommes à la recherche d'outils qui incitent à une conduite exemplaire. Nous le savons maintenant, on ne fait pas la promotion des valeurs à la base de la croissance humaine en prononçant des discours enflammés ou en placardant les murs de slogans vertueux. Ce qu'il faut faire, c'est rendre les communications organisationnelles transparentes et donner aux gens qui y vivent l'occasion de s'associer en toute conscience aux décisions qui les concernent.

Sur le plan privé, une personne adopte des comportements éthiques quand elle consent à soumettre ses intentions, ses pensées, ses paroles et ses actions à son intuition. Elle accepte alors de se situer au-dessus de ses désirs personnels du moment pour considérer les choses d'un point de vue supérieur. De la même façon, une organisation va adopter des comportements éthiques quand elle permettra à ses membres d'examiner ouvertement ses décisions à la lumière du bien commun.

Les règles qui vont suivre ne proposent pas de solutions préétablies à tous les problèmes auxquels nous faisons face dans nos organisations mais en revanche elles offrent le genre d'outils dont nous avons besoin pour trouver ensemble les solutions optimales à nos difficultés.

Gerard Endenburg formula pour la première fois, au début des années 1970, les quatre règles de gestion qui, en dotant l'organisation d'une structure de communication et de prise de décisions appropriée, encouragent des comportements éthiques. Il a appelé son modèle de gestion la sociocratie, terme inventé par Auguste Comte (1798-1857), le père de la sociologie, pour décrire un modèle de gouvernement qu'il considérait supérieur à la démocratie.

Au début des années 1980, le gouvernement hollandais a reconnu ce mode de gestion et depuis, il permet son implantation dans les entreprises comme une alternative au comité d'entreprise ; mécanisme obligatoire dans plusieurs pays européens pour encourager la participation des travailleurs à la gestion.

La sociocratie : un outil neutre

Ces règles n'exigent pas de la part de ceux qui les adoptent l'adhésion préalable à un système de croyances quelconque. Elles encouragent chaque individu à exprimer son point de vue et le groupe tout entier à définir ses propres valeurs. Elles partent des prémices selon lesquelles, de la même façon que les fleurs sont attirées par la lumière, des personnes conscientes et libres orienteront toujours leurs

actes dans le sens des valeurs à la base de la croissance humaine. Voici l'énoncé de ces règles dont le présent chapitre se propose d'expliquer le sens et la portée.

Le consentement

Le consentement des membres (zéro objection) est le mode de prise de décisions pour adopter les politiques et les orientations qui régissent la vie d'une équipe de travail. Ce qui signifie qu'aucune décision importante pour la vie de l'équipe ne pourra être prise si un des membre y oppose une objection raisonnable.

Le cercle de concertation

Chaque unité de travail se dote d'un cercle de concertation comme lieu de paroles et de prise de décisions. Chaque cercle de concertation poursuit une mission claire et délègue à ses membres les fonctions opérationnelles reliées à la réalisation de cette mission. Le cercle de concertation est responsable de trois choses : l'atteinte des objectifs annuels de l'unité, l'amélioration de ses méthodes de travail et le développement des compétences de ses membres.

Le double lien

Le lien entre deux cercles de concertation est double, c'est-à-dire qu'au moins deux personnes prennent part aux décisions d'orientation dans le cercle immédiatement supérieur : le chef de l'unité et un représentant élu par les membres.

Le choix et l'affectation des membres

Les membres d'une équipe de travail sont choisis et affectés dans leurs fonctions par le cercle de concertation après une discussion ouverte et une décision prise sur la base du consentement des membres.

Le consentement

Il n'est pas dans la nature d'un esprit libre d'agir sans comprendre. Si diriger c'est aider, collaborer c'est comprendre.

Comprendre ! Ce mot signifie littéralement prendre avec soi, faire sien. Quand un groupe prend une décision sur la base du consentement de ses membres, il invite chacun d'abord à peser intérieurement pour lui-même le bien-fondé de la proposition à l'étude. Dans le mot « consentir », il y a le verbe « sentir ». Ensuite, le groupe appelle chacun à formuler toutes les objections raisonnables à cette proposition dans le dessin de prendre conscience collectivement de l'impact de la proposition prise en délibéré. Une objection raisonnable est une objection qui est reconnue comme telle par le groupe. Ici le dicton populaire : « Qui ne dit mot consent » prend tout son sens. Une fois que les membres d'un groupe ont résolu de

prendre leurs décisions sur la base du consentement, ne pas s'exprimer équivaut à consentir.

Zéro objection et les lois de la nature

Dans sa détermination à poursuivre son rêve d'organisation, de l'éclatement des super novas à l'élaboration des atomes en passant par la formation des molécules jusqu'aux cellules vivantes, la nature met à profit une multitude de forces. Comment cette inimaginable collaboration du minéral, du végétal et de l'animal serait-elle possible si elle ne se fondait pas sur le respect inconditionnel de leur contribution réciproque à l'équilibre du grand Tout ?

L'élaboration de cette gigantesque construction s'appuie sur la règle du consentement comme base de prise de décisions. L'équilibre des écosystèmes et la diversité des espèces en fait la démonstration : aucune action entreprise par une bactérie, une plante ou un animal ne demeure viable si elle ne tient pas compte des limites, des conditions ou des objections que lui impose son environnement.

Pour tout organisme naturel, une bonne décision est donc celle qui tient compte des tolérances de son environnement.

L'homme appartient, lui aussi à la nature. Il est donc autorisé à y faire tout ce qu'il désire, pour autant qu'il ne nuise à personne.

La recherche du zéro -objection se veut un mode de décision écologique, un mode qui pose les bases de la collaboration et de l'entraide entre toutes les créatures vivantes et oblige à la reconnaissance non seulement des autres êtres humains impliqués dans le processus décisionnel, ce qui est déjà une grande amélioration par rapport au mode démocratique, mais, à la limite, il nous oblige à tenir compte également de nos autres compagnons de voyage que sont, entre autres, les animaux, les plantes, les minéraux et les bactéries.

En effet, comment ne pas tenir compte de leurs objections quand nous savons que notre survie dépend d'eux ? Le respect de la nature est à la base du comportement moral parce qu'il nous ouvre à la reconnaissance des lois qui entretiennent la vie et fondent tout progrès véritable.

Le consentement : personne ne dit non ; le consensus : tout le monde dit oui

Consentement n'est pas synonyme de consensus. Le consensus est un mode de décision qui fait partie des outils de la démocratie. En démocratie, on cherche à obtenir l'accord de la majorité à une proposition donnée. La règle du 50 % plus une voix est généralement requise pour que l'on considère qu'une décision est légitime. Dans

certaines circonstances, on peut convenir que la majorité devra rallier les 2/3 des voix ou l'unanimité. La recherche du consensus est cet effort visant à obtenir l'unanimité, c'est-à-dire l'accord de tous les membres à une proposition.

À bien y réfléchir, la recherche du consensus est un non-sens et forcément inutile. Comme nous sommes tous différents, nous voyons obligatoirement la réalité de manières différentes. Chercher à convaincre les autres de notre point de vue est futile. Il est plus pratique de chercher à connaître leurs objections pour en tenir compte dans nos décisions.

Le climat général des rencontres où l'on cherche un consensus est généralement très tendu pour la simple raison qu'on cherche à imposer un point de vue unique. Le consentement suppose, au contraire, que l'on valorise les objections qui, dans ce cas, ne sont pas considérées comme des obstacles à la prise de décisions mais plutôt comme les conditions nécessaires à sa mise en œuvre.

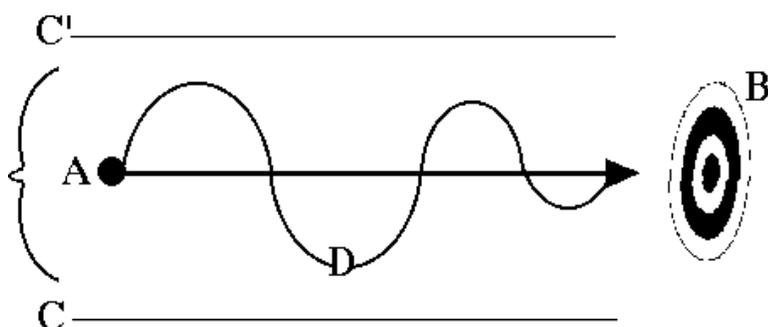
La liberté et le contrôle social

En gestion, comme en physique, la notion de tolérance est très importante. On sait que, dans la nature, rien n'est vraiment immobile. Or, tout ce qui bouge oscille avec des amplitudes plus ou moins grandes autour d'un axe central. Les tolérances d'un système sont justement les limites au-delà desquelles les oscillations risquent d'endommager le système lui-même.

En industrie, on a vu se développer, ces dernières années, des techniques d'analyse de vibrations qui permettent de prévoir les bris des machines et de diminuer, de façon significative, les coûts de réparation par l'entretien préventif.

Par analogie, gérer une organisation humaine présuppose la connaissance et le respect des tolérances des éléments constitutifs de ce système. Le schéma qui suit illustre le phénomène.

Chaque fois que nous nous proposons d'accomplir une tâche, d'atteindre de nouveaux objectifs, la réalisation efficace de nos ambitions va exiger l'identification et le respect de contraintes, de limites de conditions spécifiques.



Dans le présent graphique, la cible (B) représente le projet à réaliser.

La ligne droite (A) représente la direction que

nous voulons prendre. Cette direction est une vue de l'esprit puisqu'en management comme dans le monde physique, la ligne droite n'existe pas. Nous allons chercher notre chemin (D) en oscillant autour de cette ligne imaginaire. Les lignes C' et C représentent les limites, les tolérances à ne pas dépasser.

L'ignorance ou le non-respect de ces tolérances peut entraîner la destruction d'une partie de l'organisation, voire sa faillite complète. Pour trouver notre chemin du point A au point B nous aurons donc besoin de connaître, par exemple, les exigences de qualité, les limites de budget, de temps, le niveau de compétence des ressources humaines, la disponibilité des machines, etc. Cette connaissance va nous permettre, tout en cheminant dans la direction voulue de respecter les tolérances de l'organisation.

Sur le plan mécanique, sans tolérances, pas de mouvement. En management et dans la vie sociale en général, ces limites sont les marges de manœuvre que chaque membre d'un groupe doit négocier pour protéger son intégrité personnelle. Sans cette marge de manœuvre, sans tolérances clairement définies, il n'y a plus de liberté individuelle et, par le fait même, plus de vie sociale possible.

Paradoxalement, la liberté individuelle est tributaire de l'établissement de limites claires sur le plan social. L'expression bien connue « La liberté des uns finit là où celle des autres commence » exprime cette idée avec justesse.

On conçoit mal un système qui fonctionnerait sans limites. De la même façon, la vie sociale est impossible sans contrôle social, sans une entente des membres concernant les limites à ne pas dépasser. Le mode de décision par consentement favorise l'identification de ces limites et, par conséquent, l'autocontrôle.

Sans gagnant ni perdant

Dans un groupe qui fonctionne sur le principe du zéro objection, on discute moins pour convaincre les autres que l'on a raison que pour comprendre la problématique et les conditions d'implantation de la solution envisagée. Gagner un débat n'a ici aucun sens.

Les polarisations rigides n'ont pas plus leur raison d'être. Changer d'idée au cours d'une discussion est tout à fait naturel, car le processus n'encourage pas l'attitude gagnant ou perdant. Au contraire, c'est un processus qui encourage l'exploration des options.

Le poids des arguments

On aura compris que dans l'optique du zéro objection, c'est la qualité des arguments qui importe. Le poids du nombre ou celui du statut hiérarchique n'est pas un critère pour juger de la qualité d'une décision. Si le chef a de bons arguments, ce qui n'est pas rare à cause des informations dont il dispose, c'est la force de ses arguments qui fera la différence et non le fait qu'il occupe un poste de commandement dans la structure hiérarchique.

La solidarité n'est pas requise

Ce mode de prise de décisions ne requiert pas le recours à la règle de la solidarité, puisque personne n'est forcé de consentir contre son gré à une décision du groupe. Lorsque l'on a recours à la règle de la solidarité obligatoire pour s'assurer que la décision sera respectée par les membres d'un groupe, on peut être assuré que la décision retenue aura des conséquences néfastes. Tôt ou tard, les frustrations engendrées par cette façon de bâillonner les opposants devront être payées. C'est la porte ouverte au trafic d'influence, aux négociations de privilèges et à toutes sortes de manipulations.

La sécurité psychologique

Pour fonctionner de façon optimale, les membres d'un groupe ont d'abord besoin de se sentir en sécurité dans le groupe. Chaque fois que vous demandez aux membres d'une équipe les conditions nécessaires pour qu'ils parlent ouvertement en groupe, 9 fois sur 10 ils posent comme première condition le fait de se sentir respectés. Le mode de décision par consentement est un moyen de briser la loi du silence et de mettre fin au régime de la peur qui, aujourd'hui encore, constitue le principal obstacle à l'amélioration du fonctionnement de nos organisations.

Le droit à l'erreur

Le mode de décision par consentement ne garantit pas à une équipe qu'elle va toujours prendre les bonnes décisions. Par contre, il favorise la reconnaissance des erreurs et interdit la recherche d'un bouc émissaire. Si le groupe se trompe et prend une mauvaise décision, c'est tout le cercle qui est responsable. Dans ce contexte, il est plus facile de considérer l'erreur comme une occasion d'apprentissage.

La réconciliation des intérêts individuels et du bien commun

Le mode de décisions par consentement favorise la recherche du bien commun. Il est bien évident que, dans pareille situation, les arguments qui ont le plus de chance d'influencer la décision sont ceux qui intègrent les intérêts individuels et les transcendent.

Les limites du zéro objection

Après avoir vanté les mérites du consentement comme mode de prise de décisions, il nous vient un doute. Pourquoi une méthode aussi simple et efficace n'est-elle pas plus répandue ?

Cette méthode est exigeante dans la mesure où elle encourage chacun à la vigilance pour débusquer ses peurs et au courage d'y faire face. Ce mode de prise de décisions exige de ceux qui le pratiquent un sens profond de la liberté humaine et une vision écologique du monde. Or, l'histoire des hommes n'a pas toujours été édifiante à cet égard.

D'une part, les structures autoritaires de prise de décisions représentent pour beaucoup la voie de la facilité. Certaines personnes préfèrent que d'autres prennent les décisions à leur place pourvu qu'en échange de leur esclavage, elles soient entretenues par l'État ou autrement. Cette attitude leur laisse le loisir de critiquer et surtout, de s'afficher comme des ayants droit victimes des mauvaises intentions d'autrui. Ce faisant, ils gardent bonne conscience, en entretenant l'illusion de leur valeur. D'autre part, les structures autoritaires permettent à certains dirigeants de monopoliser le pouvoir et d'entretenir leur désir pathologique d'influence sur les masses.

En fait, c'est le consentement tacite des parties qui, en bout de ligne, crée les dictatures. Ce problème est aussi vieux que l'irresponsabilité humaine.

Nous sommes actuellement, et c'est heureux, à une croisée de chemins historique qui favorise l'émergence d'une forme de prise de décisions plus responsable. Beaucoup plus qu'une nouvelle mode, la gestion par consentement se veut un vaste programme d'éducation à la liberté. Et c'est là sa limite. On ne peut pas prendre pour acquis que tous choisiront la liberté parce que la liberté suppose aussi la responsabilité.

Comme l'affirme Hubert Reeves : « Par son intelligence et sa liberté d'action, l'homme peut déjouer les garde-fous qui opèrent efficacement chez les autres animaux. Il peut agir sciemment contre son intérêt propre, contre celui de sa lignée. Il peut se stériliser et se suicider, il peut exterminer tous ceux de son espèce, entraînant peut-être dans cette catastrophe la biosphère entière ». Devant cette possibilité, il nous faut pourtant prendre parti pour la vie et croire que l'humanité fera le bon choix. Il se peut hélas qu'elle ait à souffrir pour cela.

Le cercle de concertation

Le cercle de concertation, ou le cercle sociocratique, est le complément naturel de la structure hiérarchique de nos organisations. J'aime bien le terme cercle de concertation parce qu'il évoque l'idée d'un concert et donc d'harmonie.

Nous avons démontré, au chapitre précédent, l'inefficacité de la structure hiérarchique lorsqu'il s'agit de faire circuler l'information nécessaire à une prise de décisions rapide et éclairée. Cette structure ne permet pas une rencontre de personne à personne sur une base d'équivalence pour la simple raison que les membres n'y détiennent pas un pouvoir équivalent.

Par définition, la structure hiérarchique induit la notion qu'il y a, d'un côté, ceux qui pensent et décident, les cadres, puis de l'autre, ceux qui visent et exécutent, les employés. Dans cette structure, les messages du chef sont presque toujours déformés parce que ce qui est exprimé correspond rarement à ce qui est entendu. Le chef dit : « faites-moi confiance, vous pouvez me parler ouvertement, je ne veux que votre bien. » L'employé entend : « attention, j'ai plus de pouvoir que vous et tout ce que vous direz pourra être retenu contre vous ». Pas étonnant qu'on se sente mal à l'aise dans ce type de structure.

Si la structure hiérarchique s'avère nécessaire pour coordonner l'action, elle est inappropriée pour prendre les décisions qui vont déterminer la direction à prendre. Pour y arriver, il faut créer un autre lieu, plus ouvert à la discussion et à l'échange, où le pouvoir est partagé plus équitablement.

Le cercle : un concept d'organisation très ancien

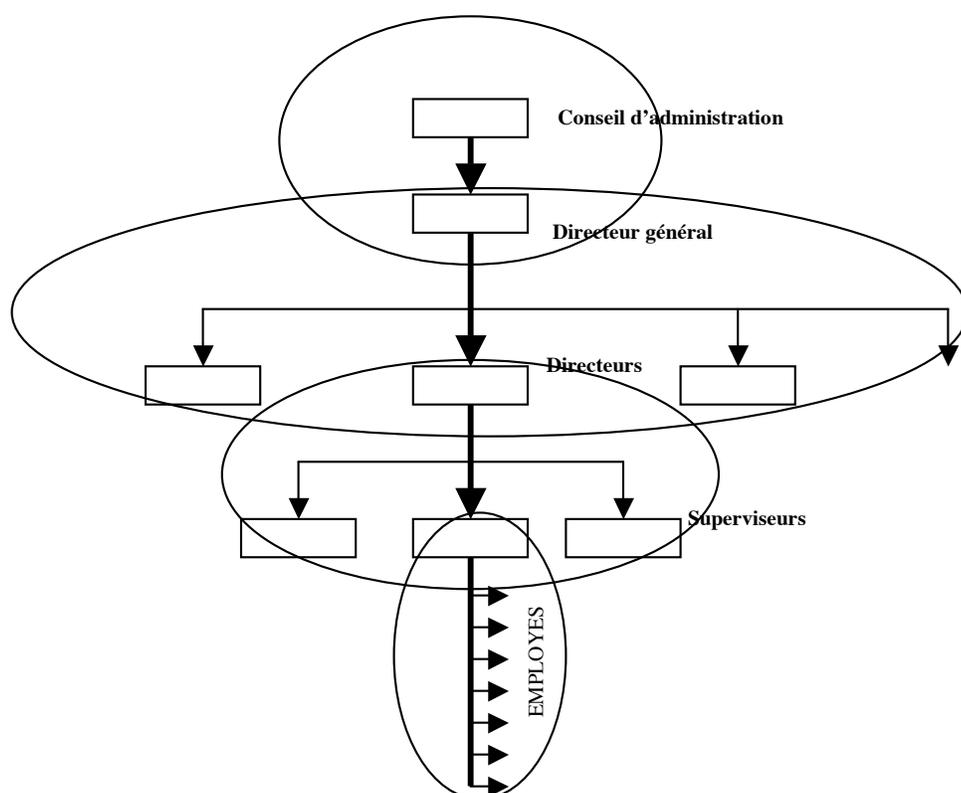
Le cercle est une structure organisationnelle très ancienne. Les Amérindiens en avaient fait la structure principale de leurs sociétés.

Selon Hekaka Sapa (Élan noir), homme sacré chez la nation sioux : « Toute chose que fait un Indien est faite dans un cercle et il en est ainsi parce que le pouvoir de l'Univers agit toujours moyennant des cercles, et toute chose tend à être ronde. Dans les anciens jours, quand nous étions un peuple fort et heureux, toute notre puissance nous venait du cercle sacré de la nation et, aussi longtemps que le cercle demeurait entier, le peuple fleurissait... Cette connaissance vint à nous de l'Univers avec notre religion. Toute chose que fait le pouvoir de l'Univers, il la fait en forme de cercle. Le ciel est circulaire, et j'ai entendu dire que la terre est ronde comme une boule, et les étoiles, elles aussi sont rondes. Le vent, dans sa plus grande force, tourbillonne. Les oiseaux font leurs nids en forme de cercle, car ils ont la même religion que nous (...) Nos tipis étaient circulaires comme les nids des oiseaux et ils

étaient toujours disposés en cercle, le cercle de la nation, un nid fait de beaucoup de nids, où le Grand Esprit voulait que nous couvions nos enfants... »

Le cercle, on le ressent bien, est réservé à la vie intime. Il est propice à l'échange et au partage. Encore aujourd'hui, le concept de cercle renferme la notion d'équivalence entre les participants. Nous parlons du cercle de nos amis plutôt que du groupe de nos amis, du cercle familial, etc. Les organisations qui utilisent le mot cercle pour se décrire, comme « Le cercle des amis de la terre » indiquent implicitement leur intention de se considérer leurs membres comme équivalents.

La constitution des cercles de concertation



Dans l'organisation, le cercle de concertation comprend le responsable hiérarchique et les membres de l'équipe de travail.

Pour être fonctionnel, le cercle élit parmi ses membres (sur la base du zéro objection) un président et un secrétaire.

Le chef hiérarchique, le

président du cercle, le secrétaire et le double lien, dont nous allons parler bientôt, sont appelés les officiers du cercle de concertation.

La structure des cercles de concertation se superpose donc à la structure hiérarchique traditionnelle comme dans le schéma de la page précédente. Un cercle de concertation doit regrouper des personnes qui partagent un but commun et qui occupent des postes dont la contribution concourt à la réalisation de ce but.

Les trois rôles du cercle de concertation

Les trois principaux rôles du cercle de concertation sont :

Organiser le système de production ou les processus de travail pour remplir correctement la mission du cercle ;

Améliorer continuellement les processus de travail du cercle et chercher à faire mieux à moindre coût ;

Assurer la survie du cercle à long terme par la gestion des compétences de ses membres et l'actualisation du potentiel du cercle.

Le pouvoir du cercle de concertation

Le pouvoir du cercle de concertation s'exerce dans les limites établies par le cercle qui lui est supérieur. Ce pouvoir est donc égal à celui qui est traditionnellement délégué au chef hiérarchique de l'unité de travail. À l'intérieur de ces limites, le cercle a tous les pouvoirs pour orienter l'unité de travail, incluant le choix et l'affectation des membres dans leurs postes.

Le cercle de concertation a également le pouvoir de mandater des comités ad hoc (groupes de qualité, groupes de travail) pour étudier un problème ou préparer une politique. Le pouvoir d'exécuter les décisions du cercle de concertation appartient toujours au chef hiérarchique qui assume la coordination et la supervision des opérations.

Le cercle de concertation est un lieu de prise de décisions et non un groupe de résolution de problème, un comité de travail ou un groupe d'amélioration. Il n'élimine pas non plus les rencontres de coordination et d'information nécessaire à la gestion courante.

Partager le pouvoir sans le perdre ni le diluer

Il faut se rappeler que le pouvoir est de même nature que l'amour, plus on le partage, plus il augmente. Le cercle n'enlève ni aux gestionnaires ni aux employés, les pouvoirs qui découlent de leurs fonctions. Il leur permet de partager ce pouvoir et non de s'en défaire et encore moins de le diluer. Il faut se rappeler que dans le cercle, le chef peut s'objecter comme tous les autres membres et qu'il demeure toujours responsable, au niveau supérieur, des décisions de son cercle, comme chaque membre l'est au niveau de son poste de travail.

« Partager le pouvoir » évoque, pour certaine personne, l'idée qu'il pourrait être divisé en plusieurs parts et faire l'objet d'un commerce. Il n'en est rien. Le pouvoir c'est une capacité, une force dont tous les êtres vivants et la nature entière jusqu'à la moindre particule élémentaire sont pourvus. Les règles sociocratiques

invitent simplement chacun à se prévaloir de la force qui l'habite et à assumer le pouvoir qui est le sien.

Le cercle, un lieu de dialogue, de créativité et de résolution de conflits

Le dialogue, l'écoute et la communication respectueuse sont les premières qualités que les membres d'un cercle de concertation vont développer, ce qui augmente automatiquement le niveau de créativité du groupe.

Un organisme vivant a le pouvoir de s'adapter à son environnement et si, par mégarde, il se blesse dans l'action, il a également le pouvoir de s'autoguérir, de cicatiser ses blessures et même de ressouder une structure osseuse brisée.

De la même manière, le cercle de concertation décuple la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement à tout changement qui survient dans l'environnement. En restaurant la communication interne et externe, il accélère le temps de réaction de l'entreprise et permet à toutes les unités de travail d'agir directement à leur niveau pour maintenir l'équilibre de l'ensemble.

Dans le cercle de concertation, les différences de points de vue ne sont plus considérées comme des obstacles à la communication mais, au contraire, comme source de créativité. Les individus en conflit sont soutenus par le groupe jusqu'à ce que celui-ci trouve le moyen d'intégrer les opinions divergentes. Il ne s'agit pas ici de faire des compromis pour éviter les affrontements potentiels, mais d'écouter au-delà des mots les sentiments et les motivations profondes derrière les arguments. À ce niveau, tout devient possible.

Le cercle, un lieu de planification et de contrôle

Il est étonnant de voir avec quelle rapidité les travailleurs organisés en cercles de concertation parviennent à développer une vision stratégique de leur unité en fonction des objectifs de l'organisation. La planification n'est pas une science réservée à des experts. Dès qu'un groupe acquiert la possibilité de contrôler son destin, il commence à faire des projets d'avenir.

Le cercle et l'amélioration continue

La vie est un vaste champ de problèmes à résoudre et il n'y a rien de plus stimulant pour les humains que de résoudre des problèmes. Dans des conditions normales, tout groupe est stimulé par ce défi. Encore faut-il qu'il en ait le loisir. Le cercle de concertation, en ouvrant la communication, donne aux membres les moyens d'agir pour améliorer leur sort. Ceux-ci chercheront donc à résoudre les difficultés auxquelles ils sont confrontés, et ils s'efforceront de s'améliorer. Dans ce sens,

l'implantation des cercles de concertation facilite grandement l'implantation des programmes d'amélioration continue.

Le cercle, un lieu d'éducation et d'entraide

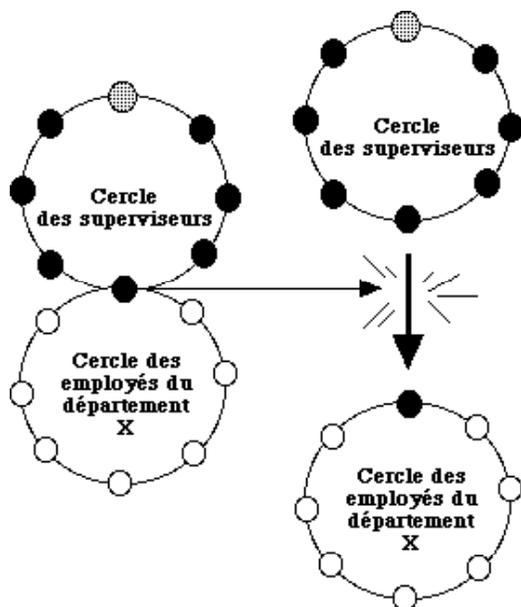
Le cercle de concertation, plus qu'un milieu de travail, peut graduellement devenir un milieu de vie.

L'évolution rapide des technologies, des marchés et tous les changements sociaux et environnementaux auxquels nous sommes soumis appellent plus que jamais à la formation permanente. Le cercle est le lieu désigné pour assumer réellement cette fonction. On y discute des besoins de formation des membres pour ensuite y organiser, de toutes les façons possibles, la diffusion des connaissances et l'acquisition des habiletés requises. Parce que le cercle est un lieu d'expression des limites individuelles, il devient, à la longue, un lieu d'éducation et d'entraide. Nous ne parlons pas ici uniquement d'instruction technique, mais d'éducation ce qui implique aussi une formation morale, un savoir-vivre collectif dérivé d'une connaissance expérientielle des lois de la Vie.

Le double lien

Dans la structure hiérarchique traditionnelle, c'est le responsable de l'unité qui constitue le seul lien avec l'unité supérieure. Dans la structure des cercles, il siège également d'office dans le cercle immédiatement supérieur.

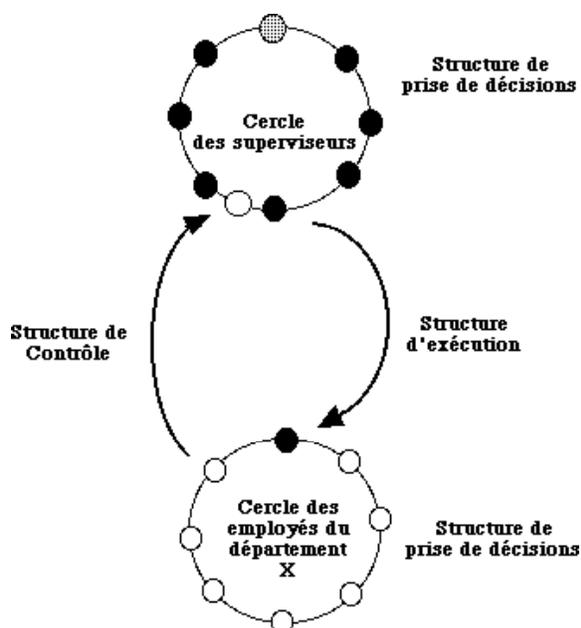
S'il est le seul représentant de son cercle sur celui de son patron comme dans le schéma ci-contre, cela signifie qu'il constitue le seul lien entre les deux cercles.



Du point de vue de l'ingénierie sociale, cela pose un problème, nous avons une structure autoritaire entre deux cercles de concertation.

Le superviseur du département X aura beau dire qu'il a pris dans le cercle des superviseurs une décision avec le consentement de ses collègues, les employés de son propre cercle auront l'impression d'être ignorés dans le processus de prise de décisions.

Pour remédier à cette situation, il faut changer la structure de communication entre les cercles. C'est le rôle que joue le double lien. Dorénavant, le lien entre deux unités sera constitué d'au moins deux personnes : le chef de l'unité et un représentant élu par les membres de son cercle.



Cette règle se fonde sur la théorie selon laquelle il doit y avoir au moins deux liens entre les éléments de tout système : un qui descend l'information et un autre qui la remonte.

Le patron, qui a normalement la responsabilité de descendre l'information, peut difficilement jouer le rôle de celui qui la remonte. Il est payé pour atteindre des résultats et, dans le feu

de l'action, il privilégiera toujours la communication descendante. Pour garantir l'équilibre, on doit nécessairement créer une autre voie de communication pour remonter l'information : d'où la création du double lien.

L'équilibre du masculin et du féminin

Avec la règle du double lien, on rétablit l'équilibre entre le principe masculin et le principe féminin de l'organisation. Le rôle de chef représente le pôle positif, le rôle du double lien constitue le pôle négatif. Le rôle du premier est plus masculin en ce sens qu'il vise à stimuler le groupe vers l'atteinte d'un objectif. Le rôle du second est plus féminin parce qu'il favorise l'écoute, l'accueil des idées de chacun.

On peut dire que l'institution du double lien vient redonner à l'organisation tout son potentiel énergétique. Comme l'énergie magnétique tourne autour des deux pôles d'un aimant, l'énergie organisationnelle a besoin elle aussi de deux pôles pour circuler normalement.

On remarque d'ailleurs que l'implantation de cercles de concertation dans une organisation donne subtilement au féminin une place plus importante et compense l'aspect masculin de la structure hiérarchique traditionnelle. Pour les femmes qui travaillent dans les entreprises, cela représente une libération. Pour elles, le fonctionnement en cercles permet à leur nature plus encline à l'accueil, à la guérison, à l'éducation et à la protection de se manifester.

Dans cette optique, mieux que tous les programmes d'égalité des chances, l'introduction des cercles de concertation dans les organisations peut s'avérer le geste le plus significatif pour donner aux femmes et aux hommes leur véritable place.

Le double lien : rôle et responsabilités

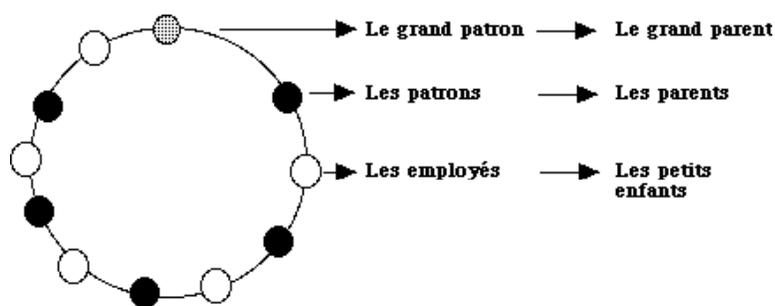
Le rôle du double lien est de représenter l'esprit de son cercle au niveau supérieur. Il n'est pas le porte-parole de son cercle, mais un membre à part entière du cercle supérieur. À ce titre, il évalue selon ses convictions les arguments qui lui sont présentés sans avoir à consulter son cercle avant d'émettre son opinion. Il agit à ce niveau comme un autre décideur.

Ainsi, un cercle de concertation supérieur peut décider d'adopter une proposition qui affecte une unité inférieure sans avoir à consulter directement cette dernière. Plus tard, s'il surgit un problème, les membres des cercles de concertation inférieurs auront toujours la possibilité de faire valoir leurs objections.

L'expérience démontre que les membres des cercles choisissent comme doubles liens des personnes pondérées, dotées d'un bon jugement. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ils ne choisissent pas les plus contestataires ni les plus soumis parce qu'ils savent intuitivement que le double lien doit maintenir une bonne relation, à la fois avec la direction et avec les membres de son cercle. C'est un médiateur naturel, quelqu'un à qui l'on fait tout naturellement confiance à cause de sa compétence, de son ancienneté et de ses qualités de chef.

La famille élargie reconstituée

Le cercle de concertation reconstitué, d'une certaine façon, la structure de la famille élargie et jette un éclairage nouveau sur son importance pour l'évolution normale des collaborateurs.



Dans un cercle de concertation, on retrouve généralement trois niveaux hiérarchiques comme dans la famille élargie. Cette structure permet aux employés d'accéder à un palier d'autorité supérieur à celui de leur patron, ce qui

facilite la concertation entre les niveaux hiérarchiques tout comme, dans la famille élargie, le contact des petits-enfants et des grands-parents contribue à la cohésion sociale de la famille.

Par contre, cette situation exige un repositionnement du grand patron. Dans le cercle, le grand patron aura du succès s'il agit davantage comme un grand parent. Normalement il va se faire discret pour laisser la place à ses collaborateurs. Ses prises de positions, peu nombreuses, seront surtout destinées à rappeler les principes de fonctionnement de l'entreprise. La présence des doubles liens ouvre au grand patron une fenêtre sur les faits et gestes de ses collaborateurs immédiats créant ainsi une transparence qui devrait les inciter à agir dans le sens du bien commun.

Le lien de confiance rétabli

La règle du double lien concrétise pour les employés le droit à l'expression et renforce, par le fait même, leur confiance dans les autorités supérieures de l'organisation. On comprendra que le double lien constitue une protection naturelle contre l'abus d'autorité souvent involontaire des chefs hiérarchiques.

Cette protection est nécessaire pour que les membres se sentent capables d'établir un contact productif avec leur chef et d'apprécier leur travail à sa juste valeur. Nous ne pouvons pas vraiment apprécier quelqu'un qui nous fait peur. L'amour est aux antipodes de la peur.

La relève

On comprendra que l'élection des doubles liens est stratégique pour l'entreprise sur le plan de la relève. Le poste de double lien est une école fantastique pour développer les futurs chefs et, ce à tous les niveaux de la structure.

Les exigences de ce poste s'apparentent à celles du chef. Représenter d'autres personnes tout en gardant sa liberté intérieure est une des premières qualités d'un chef. On ne peut imaginer l'efficacité du double lien sans une grande complicité avec le chef dont, en pratique, il doit devenir le bras droit. Cette collaboration exige, de la part du double lien, une confiance en soi et un discernement qui l'aideront plus tard à jouer le rôle de chef.

Le choix des membres et l'affectation dans leurs postes

L'adoption dans l'organisation des trois premières règles de la Sociocratie, c'est-à-dire le consentement comme mode de prise de décisions, le cercle de concertation et le double lien, est le pré requis naturel à la quatrième règle, le choix et l'assignation des individus à leurs postes sur la base du consentement des membres du cercle.

Quand le groupe acquiert du pouvoir sur l'embauche, le congédiement et l'affectation de ses membres dans leurs fonctions, l'harmonie sociale s'accroît d'elle-même. Puisque, dans ces circonstances, l'opinion des collègues compte autant que celle du chef, la qualité des relations interpersonnelles qu'un membre entretient avec les autres va devenir déterminante pour sa progression au sein de l'organisation.

Le pouvoir de s'organiser

Le cercle de concertation n'est réellement vivant que lorsque celui-ci fait sentir son influence de façon positive sur la destinée de ses membres. Le pouvoir ultime d'un groupe étant celui d'inclure ou d'exclure un de ses membres, il est pertinent de donner au cercle de concertation le pouvoir d'embaucher, de mettre à pied et d'affecter les membres à leur poste de travail. Quand le cercle commence à exercer ce pouvoir, en respectant évidemment la règle du consentement, la loi des affinités

va permettre le développement d'équipes de travail qui partagent les mêmes valeurs.

Je crois qu'il y a là une clé subtile qu'un chef habile sait utiliser pour donner vie à son cercle de concertation. S'il partage avec le cercle de concertation son pouvoir d'embaucher et d'affecter les membres de son unité à leurs postes, il tisse entre chaque membre et le cercle un lien subtil qui contribue à consolider l'esprit d'équipe. Si les membres d'un groupe sont embauchés, mutés à d'autres postes et éventuellement congédiés avec le consentement du cercle de concertation, ils seront plus enclins à chercher à concilier leurs besoins individuels avec les besoins communs. Il faut rappeler qu'en agissant ainsi, le chef ne renonce pas à son droit de choisir les membres de son unité. Il peut toujours s'opposer à la venue d'une personne avec laquelle il ne se sent pas à l'aise pour travailler.

Le point de vue des collaborateurs

Voici deux courtes anecdotes pour illustrer comment les membres d'une équipe de travail peuvent vivre l'introduction des règles de la Sociocratie.

Des critères de mise à pied

C'était en période de récession. Les commandes avaient beaucoup baissé et la direction envisageait des mises à pieds pour réduire les coûts de main-d'œuvre. Puisque le cercle de concertation était en place depuis un certain temps dans cette entreprise, on convoqua donc le cercle pour discuter et approuver la politique de mise à pied. Il n'était pas question que le cercle identifie les personnes qui seraient remerciées, mais il lui fallait établir les critères à partir desquels le superviseur devait agir.

Au début de la discussion, le groupe se rangea derrière le seul critère de l'ancienneté, sans vouloir en démordre.. La discussion devenait assez animée parce que, quelques années auparavant, il y avait eu des mises à pied, et la direction, au dire des employés, n'avait pas respecté l'ancienneté comme critère de prise de décision. Cette objection fut réfutée par le superviseur qui expliqua comment les dernières mises à pieds s'étaient effectuées. Dans les faits, les personnes plus anciennes qui avaient été mises à pied temporairement l'avaient été à leur propre demande. Ayant plus de 55 ans et moins d'exigences financières que les parents ayant de jeunes enfants, ces personnes d'expérience avaient elles-mêmes proposé de prendre un congé sans solde en attendant que la conjoncture se rétablisse.

Les membres du cercle n'avaient jamais eu connaissance de la générosité de ces personnes et furent très touchés de l'apprendre. Après cette explication, le cercle fut en mesure d'identifier 4 ou 5 critères pour effectuer des mises à pied en cas de manque de travail. L'ancienneté, les qualifications de l'employé, sa flexibilité, sa situation familiale furent retenues entre autres comme critères.

Ce qui me frappa le plus, lors de cette prise de décision, ce fut ce qui se produisit immédiatement après. Un des employés pris la parole pour dire : « C'est bien beau de se réunir pour décider des critères de mise à pied, mais cela ne nous apportera pas plus de travail. Que pouvons-nous faire pour obtenir plus de contrats ? Je crois que la personne la plus qualifiée parmi nous pour aller chercher du travail c'est notre superviseur. S'il accepte d'aller sur la route, nous pourrions nous organiser entre nous pour nommer un superviseur le temps que la conjoncture économique s'améliore ». Cette proposition fut acceptée par le cercle. Le double lien fut nommé superviseur.

Au sortir de la réunion, j'entendis un employé dire à un de ses collègues : « C'est drôlement difficile, le rôle de superviseur, je ne me vois pas aller annoncer à un collègue de travail qu'il est remercié de ses services, même temporairement ». On sentait dans la voix de l'employé un respect nouveau, de l'admiration et une certaine fierté à l'endroit du chef de l'unité.

Dans les jours qui suivirent, les employés apportèrent aux vendeurs des coupures de journaux et toutes sortes d'informations relatives à des possibilités de contrats pour l'entreprise.

Le superviseur qui alla sur la route s'avéra un très bon vendeur et ne regagna jamais son ancien poste.

La vente illégales de cigarettes

Un employé avait un petit commerce très lucratif. Il vendait à ses camarades de travail des cigarettes de contrebande. J'en avais informé le président de l'entreprise qui m'avait répondu : « Que veux-tu que je fasse, les cadres supérieurs achètent à cette personne des cigarettes illégales. J'ai d'autres chats à fouetter et je serais gêné d'en faire un point de discussion au comité de direction parce que des membres de ma propre famille en achètent ».

J'étais à cette époque embauché pour mettre en place les cercles de concertation dans les unités de travail. Je procédai donc dans cette unité comme dans les autres en expliquant aux ouvriers que maintenant ils pouvaient soulever tous les points qu'ils jugeaient utiles pour l'avancement de leur unité de travail.

Après la réunion, un des employés alla voir le président du cercle pour lui demander d'inscrire à l'ordre du jour de la prochaine réunion du cercle la vente illégale de cigarettes en milieu de travail. Quand, quelques semaines avant la réunion, le vendeur de cigarettes vit l'ordre du jour, il s'empressa d'aller voir le président du cercle pour lui dire de retirer ce sujet en alléguant qu'il arrêta son trafic sur le champ. Ce qu'il fit, du moins sur son lieu de travail.

Conclusion, pour opérer, la mafia a besoin de la loi du silence. Si l'on discute d'une chose sur la place publique, il est bien évident que la vertu a des chances de triompher.

Ces deux anecdotes illustrent l'impact positif de l'implantation des cercles de concertation en milieu organisationnel. On retiendra entre autres choses : de meilleures communications, plus d'entraide, un plus grand respect de l'autorité, plus d'initiatives, l'élévation du niveau moral et un sentiment d'appartenance accru.

Le chef est chef parce qu'il est en marche pour le devenir

La sociocratie n'élimine pas l'autorité du chef et ne réduit en rien son rôle. Au contraire, elle lui offre un terrain pour déployer tous ses talents. Elle lui fournit la structure dont il a besoin pour développer, dans son organisation, une culture qui fait la promotion des valeurs à la base de la croissance humaine.

Grâce à cet outil, il peut enfin commencer à diriger dans le vrai sens du mot, c'est-à-dire à aider ses collaborateurs et son équipe à grandir. La tâche est belle, le défi stimulant et mobilisateur ! La tâche est belle parce qu'elle consiste à s'assurer que l'idéal que poursuit son équipe vit dans ses membres et que les talents de chacun y sont reconnus et mis à contribution pour la réalisation de cet idéal. Le défi est stimulant dans la mesure où le chef sent qu'il contribue à l'édification et au développement continu d'une communauté vraie. Il est mobilisateur parce que, pour collaborer à l'évolution des autres, il faut oser faire soi-même un pas dans cette direction.