



Centre belge  
de sociocratie



philosophie&management

ABORDER LES QUESTIONS DE NOTRE TEMPS ET ÉBAUCHER DES RÉPONSES

# La Sociocratie : un mode de gouvernance positive ?

## *Une introduction pratique et philosophique*

Ligue des optimistes du Royaume de Belgique ASBL

# Agenda



Centre belge  
de sociocratie



Timing	Programme
19h30	Introduction
<b>19h45</b>	<b>Expérimentation</b>
20h45	Pause
<b>21h</b>	<b>Concepts</b>
<b>21h30</b>	<b>Questions &amp; réponses</b>
22h	Fin & networking

# Introduction

## Organisation



Centre belge  
de sociocratie



Centre Mondial de Sociocratie  
[www.sociocratie.nl](http://www.sociocratie.nl)



Centre français  
de sociocratie  
[www.sociocratie-france.fr](http://www.sociocratie-france.fr)



Centre belge  
de sociocratie



Centre suisse  
de sociocratie

# Introduction

## Orateurs



Centre belge  
de sociocratie



### **Philippe DELSTANCHE** ( [philippe.delstanche@nextplanet.be](mailto:philippe.delstanche@nextplanet.be) )

Economiste de formation (UCL, ICHEC, Solvay ULB), il a une longue expérience de management en entreprise de toutes tailles et dans des secteurs variés. Il a également géré des projets intégrant les valeurs du Développement durable. Il enseigne depuis vingt ans dans plusieurs Hautes Ecoles et Universités en Belgique et en France.

Site web : [www.nextplanet.be](http://www.nextplanet.be)



### **Benoit LEJEUNE** ( [lejeunebenoit@hotmail.com](mailto:lejeunebenoit@hotmail.com) )

Titulaire d'un master en sciences de gestion des universités de Louvain-la-Neuve et de Leuven, Benoit Lejeune, est consultant en management chez F2B Management Consulting.

Site web : <http://www.f2bmc.com>

Il a géré des projets d'optimisation d'organisations et de fusions dans le secteur financier. Son expérience de terrain et ses formations ont renforcé ses convictions quant à la nécessité d'une révolution dans les pratiques de management.



### **Jean-Luc GILSON**

Expert Comptable et Conseil Fiscal IECCF. Il est titulaire d'un master en Sciences Economiques et Sciences Sociales FUNDP et d'un master en Gestion Fiscale Solvay ULB. Il conseille des dirigeants depuis 20 ans mettant son expérience, ses compétences théoriques et son cœur à soutenir le développement durable des organisations dans leur évolution.



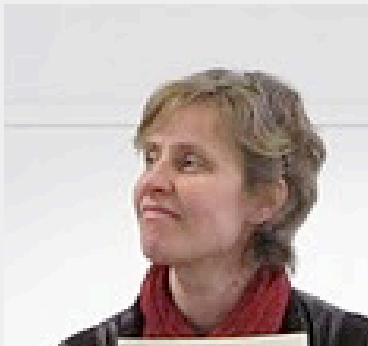
Centre belge  
de sociocratie

# Introduction

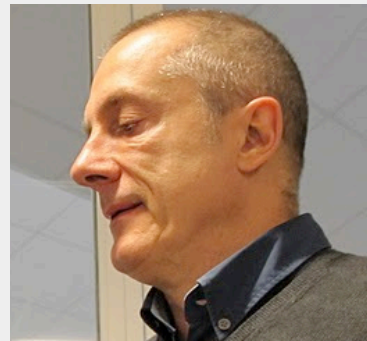
## Animateurs



Centre belge  
de sociocratie



Sabine  
Heymann



Mario  
Rastelli



Anne-Françoise  
Mariscal

# Introduction

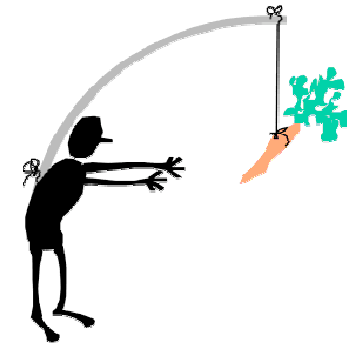
## Nos motivations



Centre belge  
de sociocratie



- Partager une approche
- La sociocratie vs. vos expériences
- Expérience d'animation



# Agenda



Timing	Programme
19h30	Introduction
<b>19h45</b>	<b>Expérimentation</b>
20h45	Pause
<b>21h</b>	<b>Concepts</b>
<b>21h30</b>	<b>Questions &amp; réponses</b>
22h	Fin & networking

# Expérimentation

## Modus operandi



### 1. Réunion de coordination

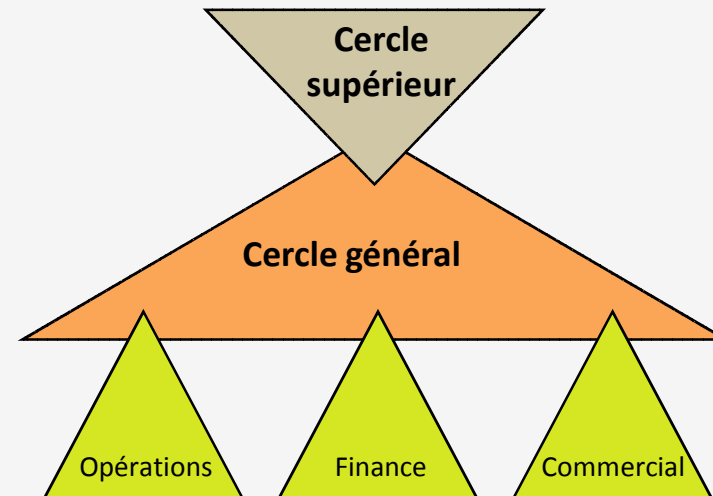
1. DG & chefs
2. Enoncer la problématique

### 2. Travail en sous-groupe

1. Elaborer une piste de proposition
2. Elire le second lien

### 3. Cercle général

1. Formuler les propositions
2. S'accorder sur une proposition commune





# Expérimentation

## Le cas LOPTI et le Parking

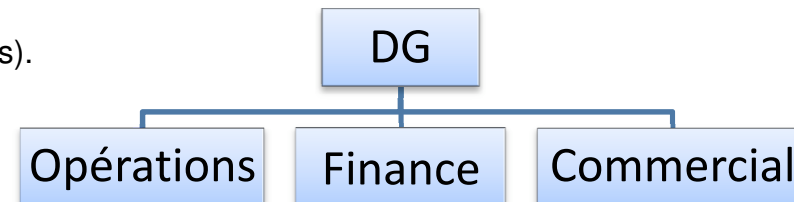


Centre belge  
de sociocratie



### Entreprise

- La société s'appelle LOPTI (*Ligue des **Optimistes***).
- LOPTI vend des produits d'assurances.
- LOPTI compte 3 départements.



### Problème

- Suite aux travaux du RER, **toutes les places de parking** disponibles aux abords du lieu de travail seront réquisitionnées et ce, dès le **1er septembre 2011 pour une durée de 3 ans**.
- **Seules 3 places sont épargnées** et laissées à disposition de LOPTI.
- Toutes les places de parking publics sont payantes dans un rayon de 5 KM.
- L'arrêt de bus le plus proche est situé à 2 KM et celui du métro à 4 KM.
- La nouvelle a provoqué de l'inquiétude au sein du personnel. C'est *LE* sujet brûlant de la machine à café !

### But

- **Par département, proposer des pistes de solutions de mobilité pour les employés, de sorte que le cercle général puisse prendre une décision.**

### Bonus

- Le home-working n'est pas une pratique d'entreprise.
- Les outils informatiques de gestion des dossiers sont précaires. Chaque gestionnaire travaille avec ses dossiers papiers dans ses armoires.
- Les commerciaux invitent fréquemment les clients pour des visites d'entreprises.
- La majorité des employés disposent d'une voiture de société avec carte d'essence dont les 3 responsables de départements, les commerciaux ainsi que le directeur général.

# Expérimentation

## Règles de fonctionnement d'un sous-groupe



- Chaque groupe est supporté par un animateur :
  - Recueillir les opinions
  - Animer le vote sociocratique
- La parole tourne.
- Chacun aura l'opportunité s'exprimer.
  - Ne pas réagir directement à un argument.
  - Ne pas répéter ce qui a déjà été dit. Si besoin, on complète un argument.



# Agenda



Timing	Programme
19h30	Introduction
<b>19h45</b>	<b>Expérimentation</b>
20h45	Pause
<b>21h</b>	<b>Concepts</b>
<b>21h30</b>	<b>Questions &amp; réponses</b>
22h	Fin & networking

# Concepts

Une théorie pratique ...



Centre belge  
de sociocratie



Section	Programme
<b>Expérimentation</b>	Buts recherchés
<b>Constats</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Indépendance des trois fonctions de base : orientation, exécution, décision</li><li>2. Equivalence, pas de contrôles des uns sur les autres</li><li>3. Objectif commun</li></ol>
<b>4 Règles</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. L'organisation en cercle</li><li>2. Le consentement</li><li>3. Le second lien</li><li>4. Election sociocratique</li></ol>
<b>Want more?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gilles Charest</li><li>• Gerard Edenburg</li></ul>
<b>Conclusions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Messages clés</li><li>• Thierry Roche</li><li>• Guérir ou soigner ?</li><li>• The elevator pitch</li></ul>

# Retour d'expérience

Les buts recherchés



Centre belge  
de sociocratie

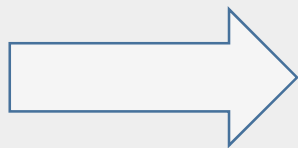
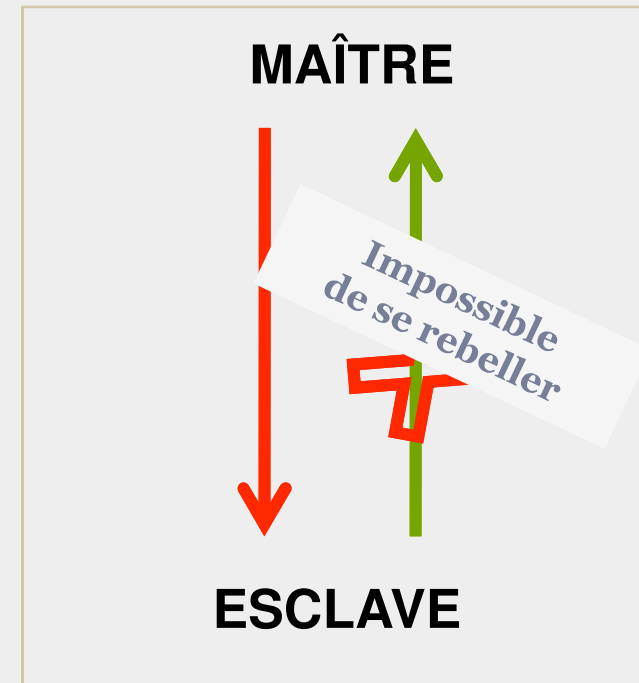
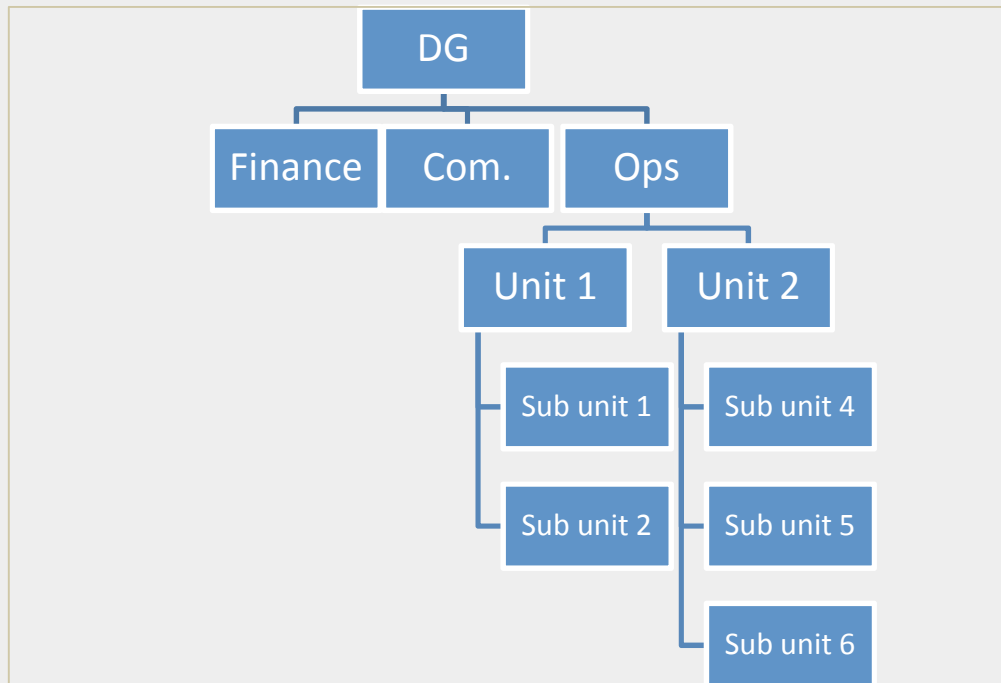


- Vivre quelques principes de gouvernance Sociocratique
- Goûter à l'intelligence collective
- Récolter tous les avis et décider ensemble
- Déléguer les décisions
  - Ce n'est pas le chef qui décide de tout ...



# Constat 1

Les limites d'une structure « classique »



Pyramide d'exécution et non de décision / d'orientation !

**OUI**, nous avons besoin d'un chef pour l'exécution.  
**NON**, nous n'avons pas besoin de chefs pour prendre les décisions.

# Constat 1

Les limites d'une structure « classique »

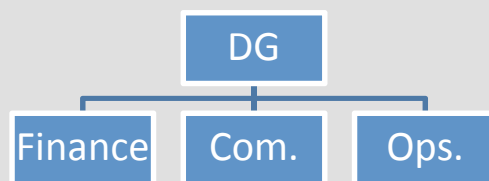


Centre belge  
de sociocratie



**Séparer les rôles**

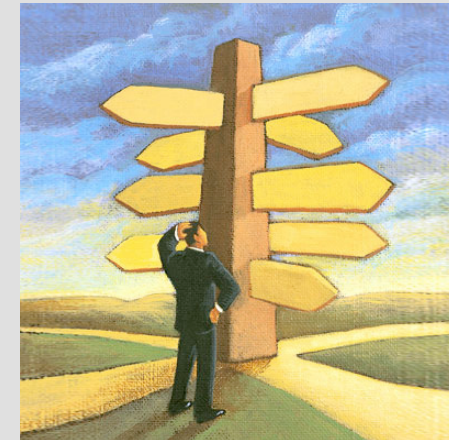
Exécution



Décision



Orientation



# Constat 2

## Equivalence



L'organisation comme un **organisme vivant**  
suivant les règles de la nature :

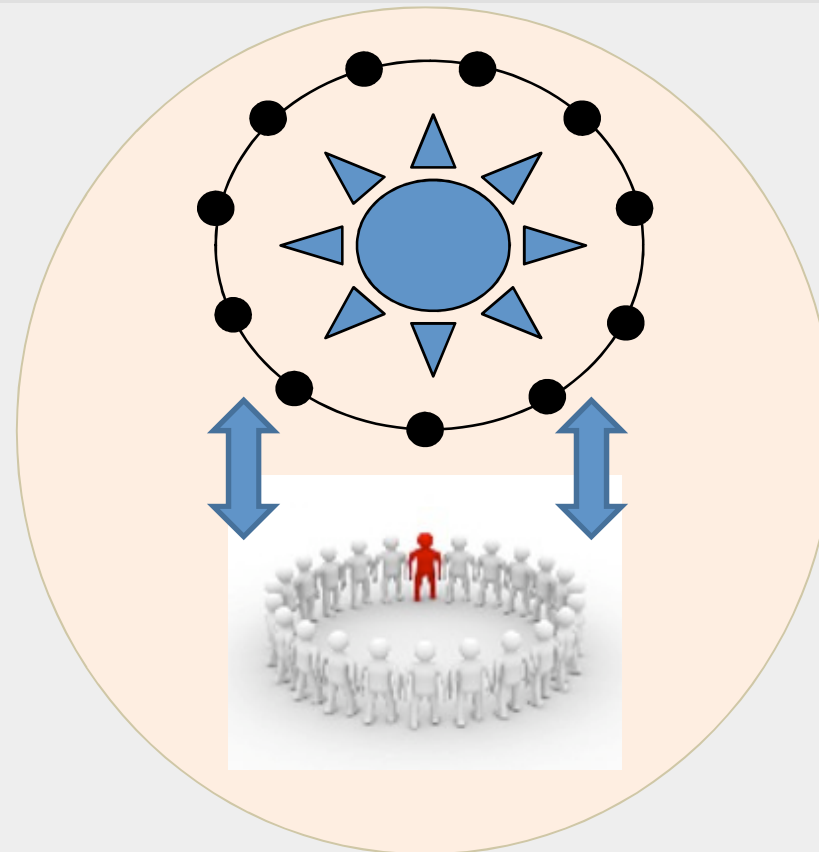
- *Loi de la pesanteur*
- *Loi de l'attraction des affinités*
- *Loi de la réciprocité des effets*
- *Loi de la compensation*
- *Loi du mouvement*





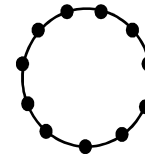
# Constat 3

## L'objectif commun

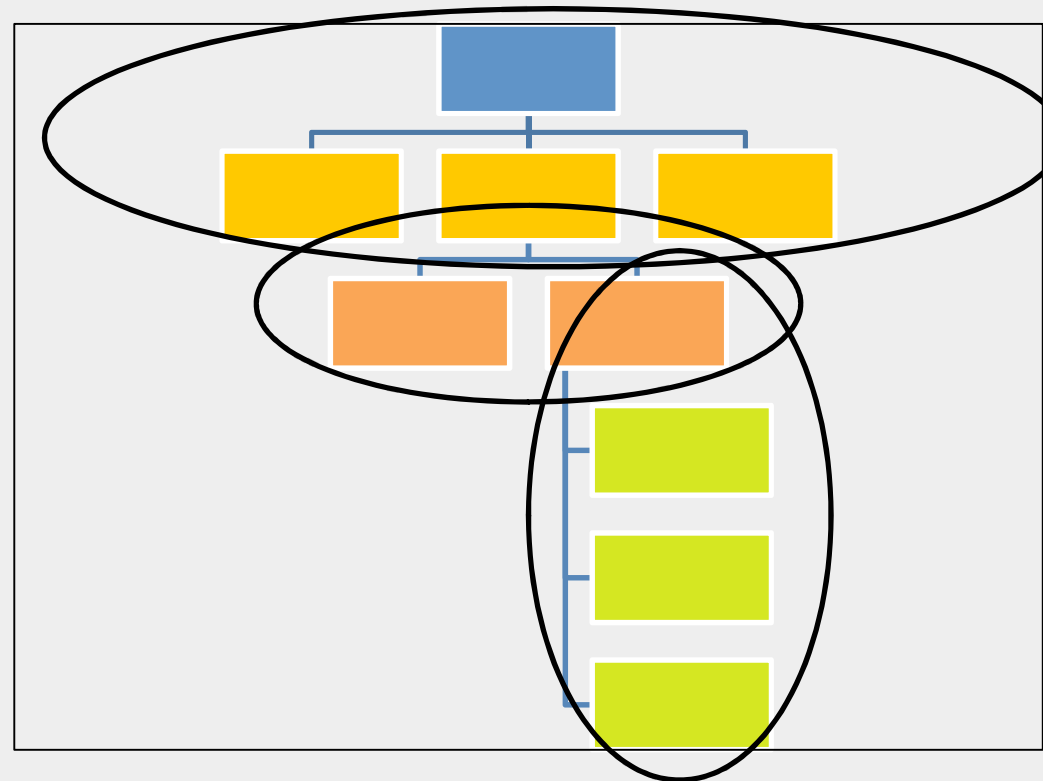


- *Un objectif commun de l'organisation plus « grand » que la somme des intérêts individuels.*
- *Un projet d'entreprise pour les employés.*

# Règle 1 : Organisation en



Centre belge  
de sociocratie



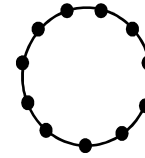
## Légende

Orientation  
& décision

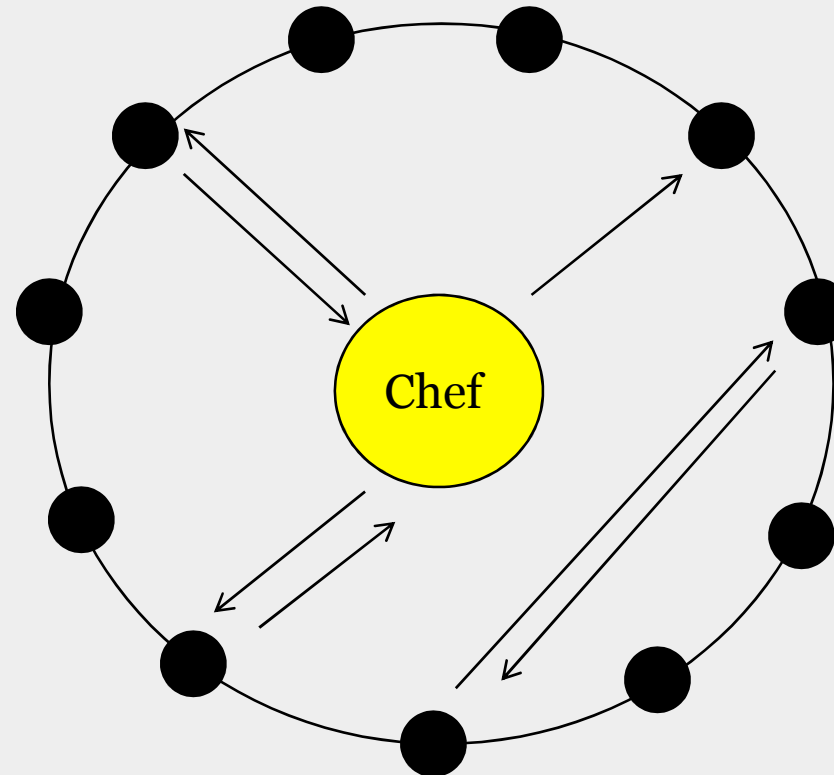
Exécution

- *Ajouter une structure dynamique de communication et de prises de décision.*
- *L'organisation en cercle complète la structure d'exécution, l'organisation hiérarchique.*
- *Chaque individu dans l'organisation appartient à un cercle.*

# Règle 1 : Organisation en

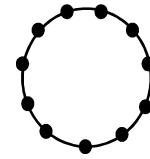


Centre belge  
de sociocratie

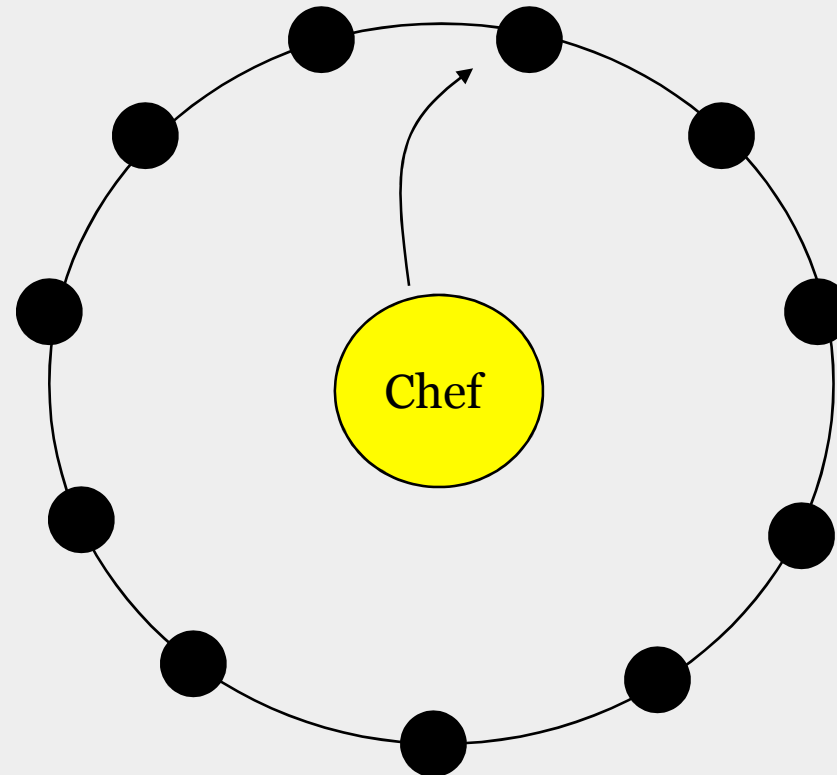


- *Quel est ou **qui** est le problème ?*
- *Le plus important est-il que la tâche soit exécutée ou que **je** l'exécute ?*

# Règle 1 : Organisation en

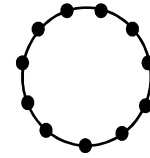


Centre belge  
de sociocratie

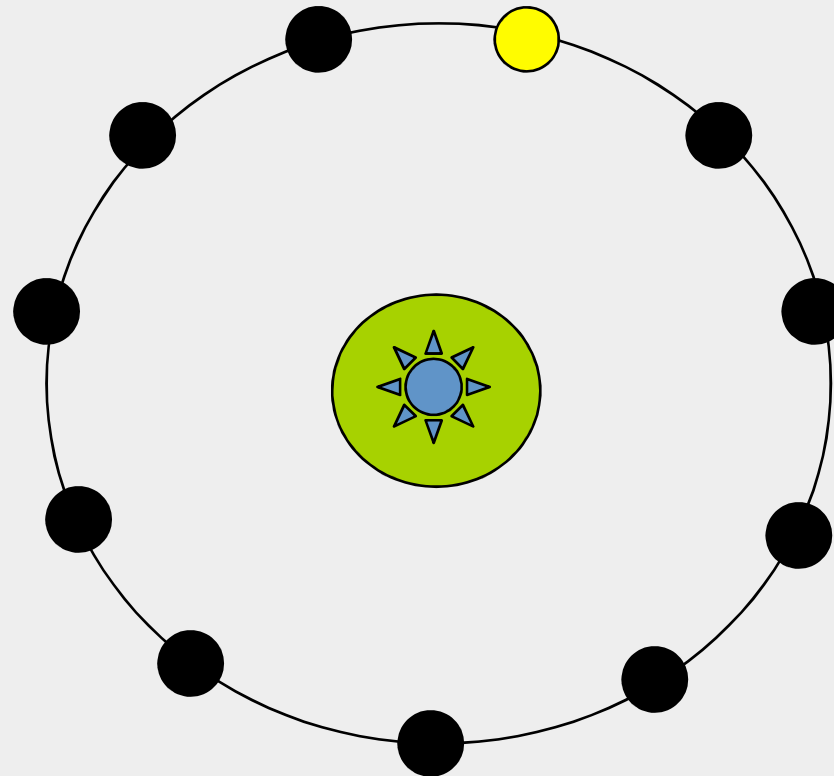


→ *Le chef, un membre de l'équipe comme les autres !*

# Règle 1 : Organisation en

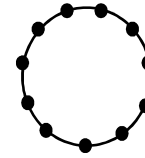


Centre belge  
de sociocratie

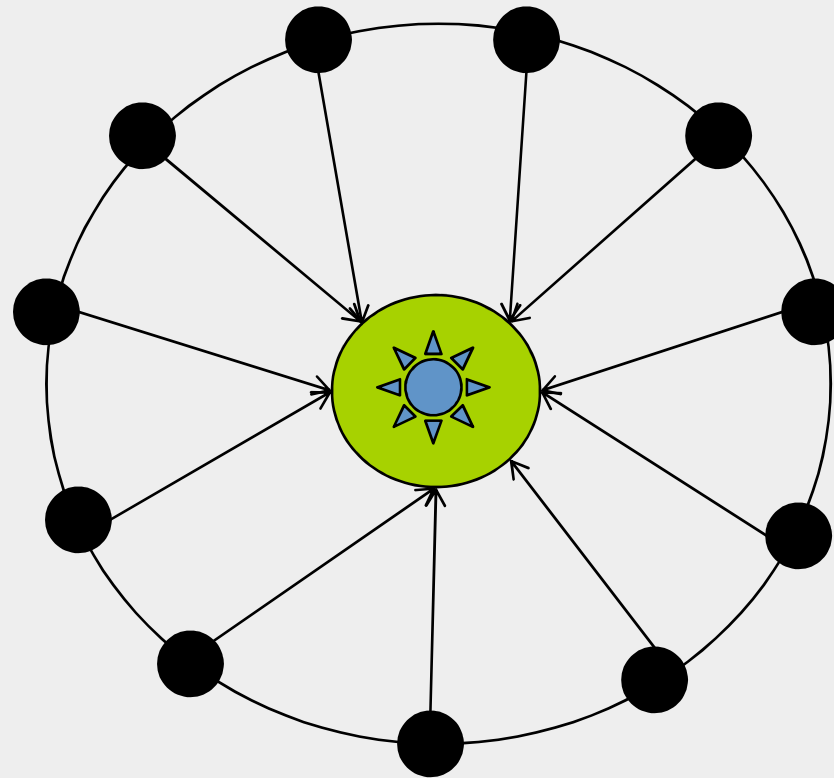


- *Le projet est au centre des préoccupations, pas le chef.*
- *Le chef et chaque individu sont gérés par le groupe.*
- *Equivalence entre les individus.*

# Règle 1 : Organisation en



Centre belge  
de sociocratie



- *L'énergie provient de l'implication des membres au projet commun et de l'équivalence entre les individus.*
- *Trois rôles : Secrétaire / Animateur / Chef*

# Règle 2 : Le consentement



## ***Principes***

- Le consentement comme mode de prises de décision
- Absence d'objections
- Consentement <> consensus
- Impliquer ceux qui subiront les conséquences de la décision.

## ***But recherchés***

- Objecter pour bonifier !  
« *Oui et...* » vs. « *Oui mais...* »
- En participant les individus s'impliquent
- Renfort du lien projet / individu
- Respect par la liberté de parole / valorisation du feedback
- Créer l'espace pour traiter les propositions et les décisions

# Règle 2 : Le consentement

Le consentement et la créativité



Centre belge  
de sociocratie



## Luc de Brabandere

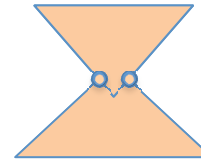


- *Aucune idée n'est bonne éternellement.*
- *Aucune idée ne naît bonne.*
- *Avoir une idée n'est pas le problème majeur, **le plus difficile est de la faire partager.***

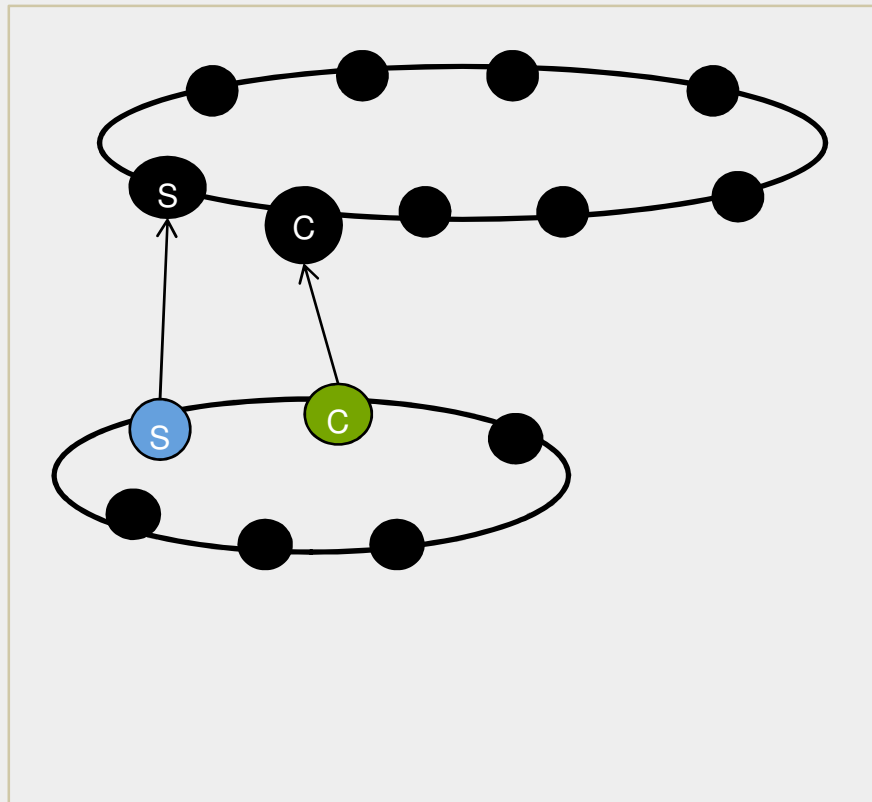


# Règle 3 : Second lien

## Principes



Centre belge  
de sociocratie



## *Principes*

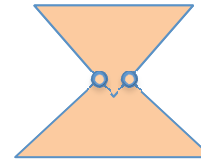
- Garant de la communication descendante
- Améliorer la qualité des informations
- Réservoir des futurs chefs
- Le « change manager » incarné ?
  - Faciliter l'adhésion aux décisions,
  - Renforcer l'exécution,
  - Etc.

### Légende

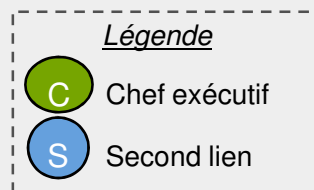
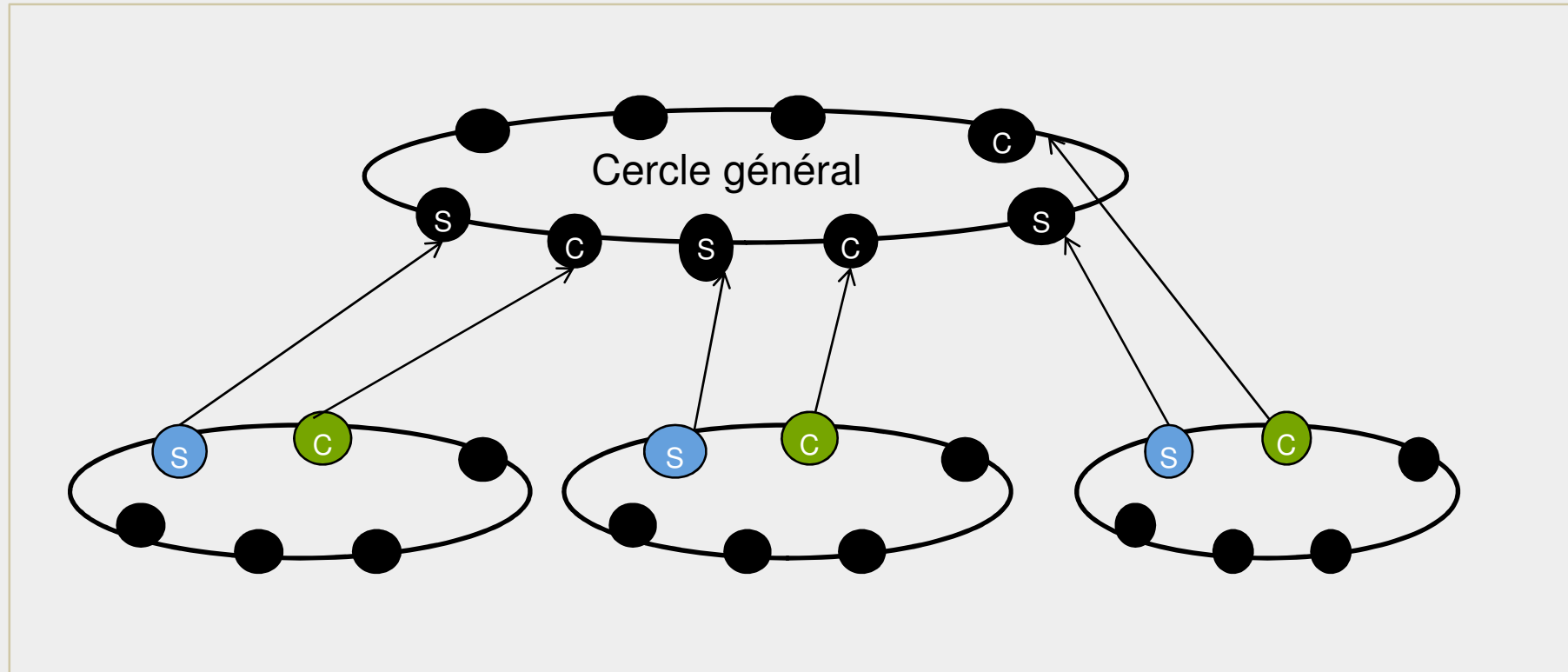
- Chef exécutif
- Second lien

# Règle 3 : Second lien

Mise en place



Centre belge  
de sociocratie



# Règle 4 : L'élection



Centre belge  
de sociocratie



## *Principes*

- Pas de liste de candidatures
- Les individus sont assignés dans leurs fonctions avec le consentement du cercle.
- Procédures
  - Définir les compétences,
  - Définir les qualités,
  - Elire un candidat.

BULLETIN DE VOTE SOCIOCRATIQUE

Choix: \_\_\_\_\_

Mon prénom: \_\_\_\_\_

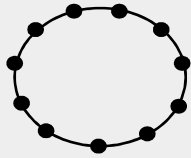
## *But recherchés*

- Rechercher la personne la mieux adaptée pour le poste
- Voter « pour » et non « contre » quelqu'un
- Looking for an hero ?
- Je te tiens, tu me tiens par ... le mandat !
- Le plus important pour le DG : son poulain ou une équipe performante ?

# Récapitulation - 4 règles



Centre belge  
de sociocratie



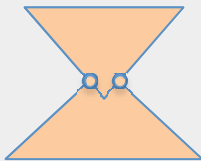
## ***Organisation en cercle***

L'endroit pour prendre des décisions / débattre des questions d'orientation



## ***Consentement***

Garantit l'équivalence et l'implication



## ***Second lien***

Renforce la communication dans les 2 sens



## ***Vote sans candidat***

« The right person @ the right job @ the right time »

# Want more ?



Centre belge  
de sociocratie



**Gilles CHAREST**



<http://www.sociogest.ca>

- Formation de Base - 6 jours
- Ecole des Chefs (EIDC) - 18 jours
- Livres



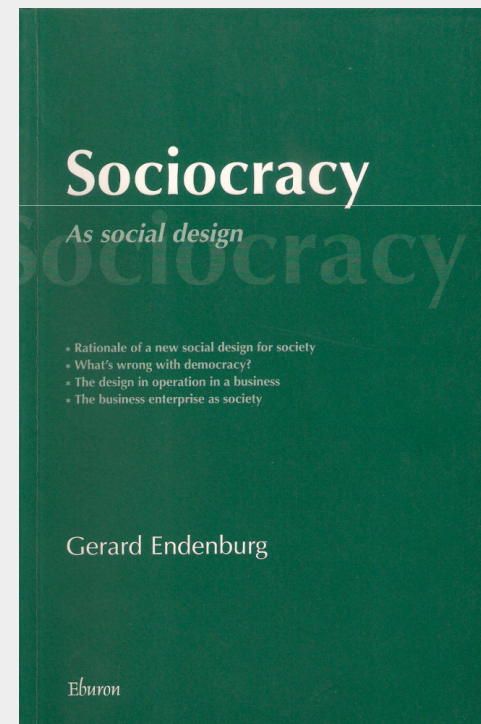
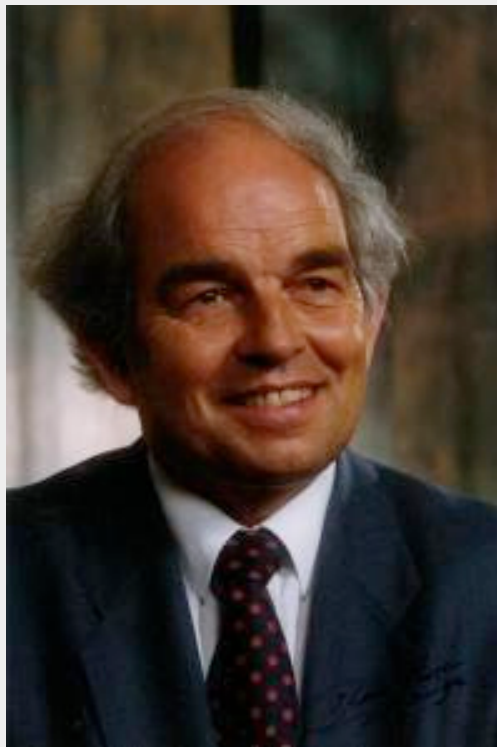
# Want more ?



Centre belge  
de sociocratie



## Gerard ENDENBURG



# Conclusion (1/4)

## Messages clés



*Organisation performante  
& respect des individus*



- *Procédures & rigueur*
- *Structure pour la culture & valeurs*



*La Sociocratie comme moyen ?*



*Applications multiples*

- *La sociocratie,*
- *Un avantage concurrentiel ?*
- *Pour affronter la complexité ?*



# Conclusion (2/4)



Centre belge  
de sociocratie



## Cas pratique : La Cité de l'Environnement (Lyon)



- Project architectural
- Bâtiment à énergie passive
- 22 entreprises, 225 employés
- 4 fondateurs
- [www.citedelenvironnement.com](http://www.citedelenvironnement.com)



### **Thierry Roche**

fondateur

17 mai 2011

- *La Sociocratie met un cadre autour ce que nous vivons pour les 225 employés.*
- *L'objectif : la durée au-delà de nous !  
Sinon cela durera autant que le copinage entre nous 4 fonctionne.*
- *Pour assurer la pérennité, il faut donner un cadre.*
- *Comment travailler mieux et plus en harmonie avec les autres !*

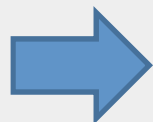
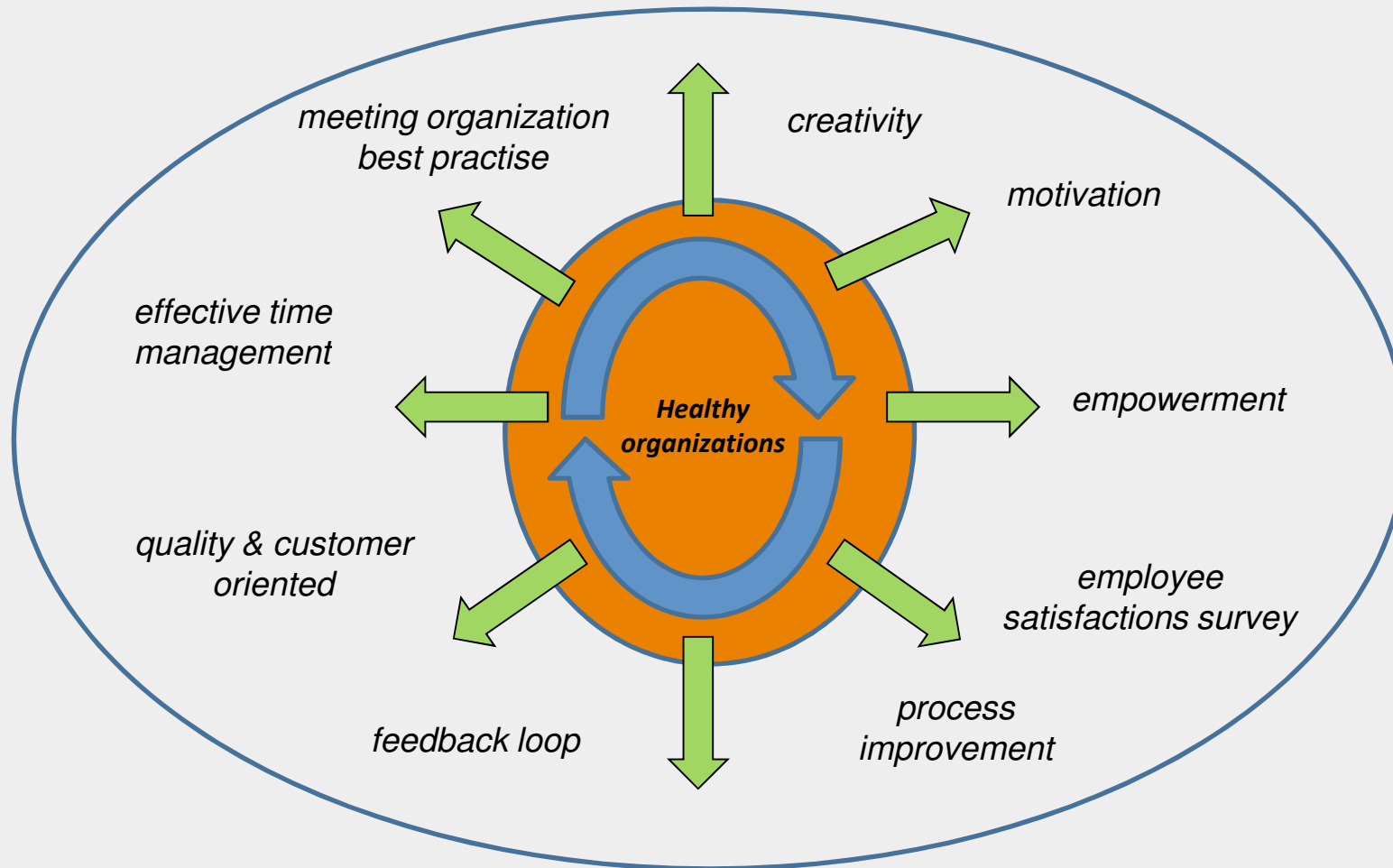


# Conclusion (3/4)

Guérir ou soigner ?



Centre belge  
de sociocratie



Pour changer, il faut travailler au niveau des personnes et de l'organisation

# Conclusion (4/4)

## The elevator pitch



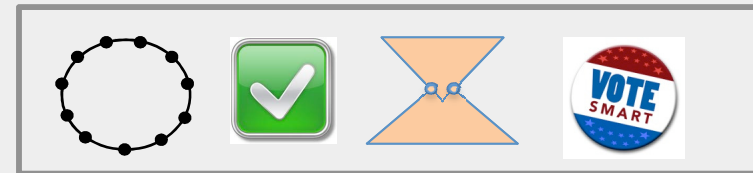
Centre belge  
de sociocratie



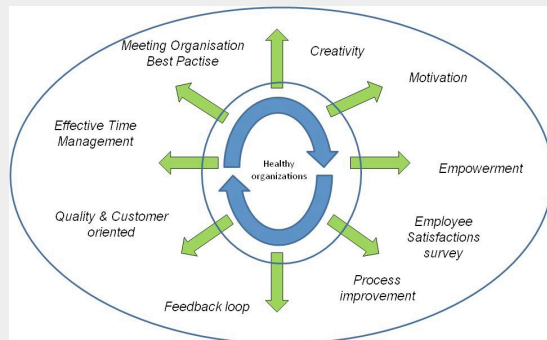
### Séparer les rôles



### 4 règles



### Soigner ou guérir ?



### Se poser les (bonnes) questions ...

« Etes-vous conscient du ressenti de ceux  
qui travaillent pour vous »

R. Sutton, « Good boss, bad boss » (p.226)

# Q&A



Centre belge  
de sociocratie

