

➤ « Une élection sans candidat » : modélisation des principes sociocratiques appliquée aux élections du CD de la Fédération NLPNL

Grazyna Koperniak

Enseignante certifiée en PNL.

Une belle innovation introduite cette année par Bertrand Hénot dans le fonctionnement administratif de la Fédération NLPNL était l'élection des membres du Comité directeur (CD) de la Fédération NLPNL selon une méthodologie propre à la sociocratie : une élection sans candidats. Il s'agit d'une modélisation des procédures utilisées fréquemment en Hollande, de plus en plus souvent aux Etats-Unis, au Canada, et depuis deux ans, aussi en France.

N'ayant pas été présente à cette réunion (je ne suis pas membre du CD), je ne peux pas vous présenter la description exacte du déroulement de ce processus. Cependant, suite à la demande de Philippe Popotte avec qui j'ai partagé mon vécu de ce processus dans d'autres endroits, et puisque ce processus paraît être méconnu par la plupart des personnes participant à notre réunion, je présenterai dans cet article une succincte description de la sociocratie ainsi que les processus utilisés dans cette approche.

La sociocratie est un modèle de la gouvernance organisationnelle. Le mot lui-même, « la sociocratie », créé par Auguste Comte signifie la gouvernance du « socios », ou autrement dit, des individus qui entretiennent des relations significatives entre eux. Elle s'oppose à la démocratie qui est la gouvernance du « démos », c'est-à-dire, des personnes qui, en dehors de certaines valeurs de base, n'ont pas grand-chose en commun. La gouvernance d'une seule personne : « auto » étant définie comme l'autocratie.

Les idées d'Auguste Comte ont été reprises et développées par John Stuart Mill, Mary Parquet Follet, Wiener Nash, Lensis Likert, Robert Ackoff, John Naisbitt, Gary Hamel. En 2004 Gerard Arpye de la compagnie American Airlines invente une méthode qui permet d'impliquer les travailleurs et les syndicats dans la recherche d'une nouvelle et profitable stratégie d'affaires. Ainsi, la sociocratie se dote des outils pragmatiques qui rendent tangible l'idée positiviste d'Auguste Comte. Gerard Endenburg en développe la méthodologie qui, depuis plus de trente cinq ans, est utilisée avec succès dans différents types d'organisations.

Cette méthodologie permet de créer un partenariat entre investisseurs, gestionnaires et travailleurs en leur donnant les moyens pour développer ensemble une entreprise viable à long terme. La question de base est : comment faire pour que les employés d'une organisation s'identifient à celle-ci

comme étant la « leur » ? La réponse : créer un système de gouvernance qui, sans changer l'ordre hiérarchique d'une organisation, change les règles du jeu de la vie organisationnelle. Une organisation peut ainsi se comporter comme un organisme vivant qui s'auto-organise.

Pour ce faire, il faut d'adopter un mode de prise de décision qui garantit les prises de bonnes décisions, c'est-à-dire de celles qui tiennent compte des limites de ceux qui auront à vivre avec elles. Ce qui veut dire interroger tous les éléments avant d'agir ou, autrement dit, répartir le pouvoir à tous les postes de l'organisation. Ce mode de prise de décision et de gouvernance assure le maintien de la relation hiérarchique (communication descendante) tout en garantissant une bonne communication ascendante (le feedback).

Le système organisationnel sociocratique repose sur **quatre principes** :

1. Les cercles de concertation.

Chaque membre de l'organisation appartient à au moins un cercle de concertation, celui de son service. Chaque cercle est semi-autonome et fonctionne comme un sous-système de l'organisation. Il poursuit une mission ou un objectif clairement identifié. Il est responsable de l'ingénierie de ses processus de travail et doit les définir en termes de buts à atteindre, d'activités à entreprendre ainsi que d'évaluation des résultats. Il établit sa politique grâce au consentement de ses membres.

2. Le double lien.

Chaque cercle est lié au cercle qui lui est immédiatement supérieur par un double lien : deux parmi ses membres (le responsable de l'unité et un membre délégué par le cercle) sont également membres du cercle immédiatement supérieur.

3. La gestion par consentement.

Le consentement veut dire zéro objection. Cela veut dire qu'aucune décision qui affecte le fonctionnement de l'unité et l'organisation du travail ne sera prise si un des membres y oppose des objections raisonnables. Les procédures liées au consentement sont les suivantes :

- La définition du problème (l'entente sur la situation à traiter).
- La proposition (les propositions pour solutionner le problème sont souvent préparées en dehors de la réunion par les personnes mandatées à cet effet).

- La décision du cercle :
 - a) présentation d'une proposition (la personne mandatée présente sa proposition, le facilitateur n'autorise que des questions de clarification),
 - b) les réactions (sans entrer dans une discussion, le facilitateur recueille les réactions des membres),
 - c) les amendements (la personne mandatée peut, si elle le souhaite, modifier sa proposition en tenant compte des réactions des membres du cercle),
 - d) les objections (sans entrer dans une discussion, le facilitateur enregistre les objections des membres),
 - e) la discussion (le facilitateur demande au groupe de trouver les moyens d'améliorer la proposition en utilisant les objections énoncées),
 - f) le consentement (le facilitateur demande si les membres ont des objections sur la proposition améliorée à l'aide des objections initiales ; si d'autres objections apparaissent, il reprend la procédure à l'étape d).

4. L'élection sans candidat.

L'expression « l'élection sans candidat » veut dire que personne ne se porte volontaire pour réaliser une tâche, occuper un poste ou remplir une fonction. Ce sont les membres du cercle qui choisissent « les élus ». la procédure est la suivante :

- a) la description de la tâche (le facilitateur décrit la tâche et la période pour laquelle la personne s'engagera dans la fonction),
- b) le bulletin de vote (chaque membre remplit le bulletin de vote et le donne au facilitateur) ; le bulletin se présente comme suit :

Je	(votre nom)
mets en nomination	(le nom de candidat)

- c) le partage des raisons de son choix (chaque personne à tour de rôles explique dans le cercle les raisons de son choix : les qualités de la personne qu'il a choisie),
- d) la possibilité d'un changement du vote (le facilitateur propose, suite aux arguments entendus, une possibilité de changer son vote),
- e) une discussion ouverte (elle a lieu si les arguments présentés ne semblent pas clairs au facilitateur ou au groupe ; dans le cas contraire, le facilitateur propose un nom),
- f) le consentement (le facilitateur demande à chaque personne si elle est d'accord avec le choix de la personne proposée. En dernier lieu il le demande à la personne mise en candidature. Si quelqu'un présente une objection, le facilitateur propose une mise en candidature d'une autre personne et fait un tour de table pour obtenir un consentement de tous).

A ces pratiques innovantes d'animation de réunion s'ajoute la création d'une « **vision partagée** » (à ne pas confondre avec le projet d'entreprise). Il s'agit d'obtenir de chacun des participants sa propre vision de l'avenir partagé qui va bien au-delà des projets immédiats

et répond plutôt à une vocation. Cette vision suscite un engagement propre à chacun à apprendre et à donner le meilleur de lui-même. Pour que cette vision partagée puisse être obtenue, pour qu'elle puisse par la suite optimiser la motivation et l'adhésion, augmenter la créativité et renforcer l'engagement des membres de l'organisation à réaliser les tâches, quatre conditions doivent être respectées :

- tous les membres de l'équipe doivent être présents,
- les règles de dialogues doivent être expliquées et comprises par tous,
- les règles doivent être effectivement appliquées,
- la liberté de parole doit être assurée de sorte que chacun puisse évoquer les problèmes qui lui sont propres et qui sont importants pour la réussite du travail en équipe.

Dés évaluations démontrent que les organisations qui appliquent les outils de la sociocratie :

- accroissent le niveau de l'innovation et de la productivité de 30 à 40 %,
- diminuent le nombre des réunions,
- réduisent le taux d'absentéisme pour maladie,
- augmentent une implication des travailleurs dans la vie organisationnelle.

Les employés apprécient de vivre et travailler dans les organisations sociocratiques. Elles semblent être plus faciles à gérer et avoir une exceptionnelle capacité d'innover et de réagir aux imprévus du marché.

La Fédération NLPNL commence à se comporter comme un organisme vivant qui s'auto-organise. Le travail que nous avons effectué avec Robert Dilts pour trouver une vision partagée, l'initiative de Bertrand Hénot pour introduire les élections sans candidats et stimuler l'émergence de l'intelligence collective y sont pour beaucoup.

Merci Bertrand d'avoir introduit cet élément de la sociocratie dans notre structure. Et merci également de m'avoir donné l'occasion d'écrire ce petit article.

Bibliographie :

- > **La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation.**
John A. Buck et Gerard Endenburg (traduction Gilles Charest)
- > **La gestion par consentement**
Gilles Charest
- > **La cinquième discipline**
Peter Senéqué