

Travail d'initiation a la démarche scientifique

13/05/2011

Galathée Gosset

1^{ère} Bac Gestion d'entreprise

*S. Wattier: Séminaire de méthodologie et
d'initiation à la démarche scientifique*

TABLE DE MATIERES

Introduction générale	4
SYNTHESE	7
Introduction	8
Développement	
1. L'origine d'un management plus humain	9
2. Idées de base pour un management moderne qui favorise le bien-être	11
A) Remarques	
B) Différentes principes proposés	
3. La place et les fonctions du leader dans une entreprise soucieuse des valeurs humaines	16
4. Le management sociocratique humaniste et performant	22
A) Le leader sociocratique	23
B) Les règles sociocratiques	24
Conclusion`	29
Bibliographie	30
ANALYSE DE L'HYPOTHESE	31
A) Remarques préliminaires a l'analyse	31
B) Eléments de l'analyse	36
C) Analyse de l'hypothèse	42
Conclusion générale	53
ANNEXES	
<u>Annexe n°1</u> : Les fiches de lecture	55
-Fiche de lecture n°1	56
-Fiche de lecture n°2	60
-Fiche de lecture n°3	64
-Fiche de lecture n°4	71
-Fiche de lecture n °5	76
<u>Annexe n°2</u> : L'Entretien	82
- Justification et questions préalables	83
- Compte rendu de l'entretien	85

Annexe n° 3 : Les documents des fiches de lecture **86**

- Les mots clés
- Les copies des documents utilisés

Annexe n° 4 : Les documents de l'hypothèse **/**

- Biographie auteurs de l'analyse
- Copies des documents analysés

INTRODUCTION GENERALE

Ce travail a été réalisé dans le cadre du séminaire de méthodologie et d'initiation à la démarche scientifique en 1^{ère} Baccaauréat de Gestion d'Entreprise à l'ICHEC- Brussels Management School.

Ce travail a comme objectif d'initier les étudiants à une méthode qui respecte les principes de la science, c'est-à-dire de « trouver des explications, d'établir des liens entre ce qu'ils perçoivent des événements et ce qui semble être les causes probables de ces événements »¹. En d'autres mots, mettre en évidence l'existence de relations entre un phénomène et le ou les déterminants qui agissent sur le phénomène.

Le thème ou **phénomène** choisi pour l'étude dans ce travail est : **LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**. Pour mieux appréhender ce sujet il est nécessaire de définir ce qu'est la performance. Tout d'abord mentionner que ce concept ne possède pas une définition bien établie. On y retrouve particulièrement des opinions et des méthodes divergentes d'évaluation de la performance. De plus ce concept semble avoir évolué dans le temps. D'autre part, on constate que l'évaluation et la définition de la performance dépendent de l'entreprise où l'on se trouve et des techniques d'évaluation utilisées.

Par exemple, *Le mouvement des entreprises de France (MEDEF)* définit la performance de l'entreprise comme « le produit des compétences, de la motivation et des conditions et moyens alloués ». Les principaux facteurs influant les performances sont : la motivation, la capacité et les connaissances, le savoir faire (l'expérience) et les conditions matérielles. En effet, ils considèrent que pour atteindre les meilleures performances dans une entreprise il convient de mettre en place une organisation du travail optimale avec les ERP (Entreprise ressource planning) et des calculs d'objectifs. Et deuxièmement, s'intéresser aux travailleurs et à leurs attentes sur le lieu de travail².

Une autre définition de ce qu'est la performance de l'entreprise est celle fondée sur le couple valeur-coût. Il ne s'agit pas d'une façon séparée de minimiser les coûts, ou de maximiser la valeur produite (réponse aux besoins d'un client ou d'un groupe social) mais d'optimiser le rapport entre les deux³.

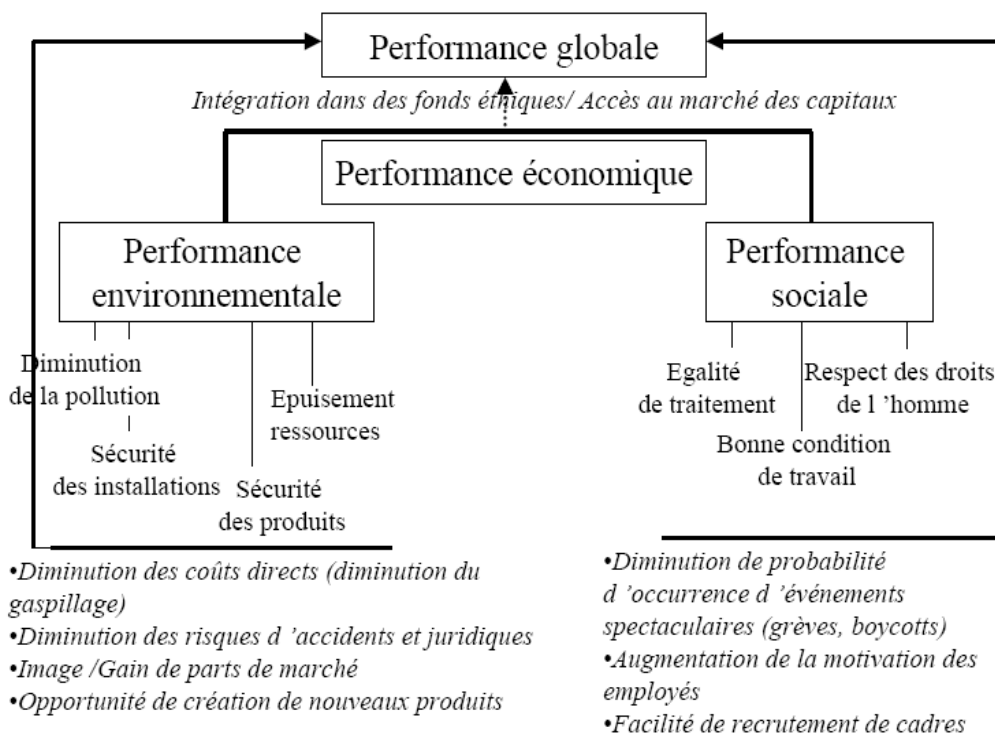
Une troisième définition plus générale, est celle de Reynaud⁴ qui avance la notion de performance globale formée par la réunion des performances financière, sociale et sociétale. C'est celle qui a capté le plus mon intérêt et que je désire illustrer par ce graphique :

¹ BAWIN I. et PAQUET G. et WATTIER S., *Séminaire de méthodologie et d'initiation à la démarche scientifique- Recueils d'outils*, syllabus 2010-2010, 6p

² ENPC - Département MGI ©2004-2005: http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/trav-eleves/mgi_metiers0405/part2/index.htm

³ Harvard Business Review, Les systèmes de mesure de la performance, 3ème tirage 2001, édition d'organisation, 1999

⁴ E. REYNAUD, « développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 15 mai 2003



Reynaud

Ensuite, une fois choisi le phénomène défini ci-dessus, j'ai recherché les éléments essentiels dont le manager doit absolument tenir compte pour améliorer la performance de l'entreprise.

Par conséquent, après nombreuses recherches, j'ai choisi comme **déterminant** crucial **LE BIEN-ETRE DU TRAVAILLEUR**.

Je vous propose ici la **définition** générale du **bien-être** par Eric Lambin: « les mots « bonheur », « bien-être », « satisfaction » ou (en langage économique) « utilité » décrivent de manière plus ou moins équivalente, la réponse que chaque individu peut apporter à une question du type : tout bien considéré, comment vont les choses ces temps-ci ? Diriez-vous que vous êtes très heureux, assez heureux ou pas très heureux ? Il s'agit d'une évaluation subjective de la situation d'un individu par lui-même, sur l'ensemble des dimensions qui affectent son existence et sur une échelle de temps suffisamment longue pour supprimer l'effet des petits événements contingents. (...) Les facteurs qui déterminent la vie heureuse entrent dans cinq catégories : la situation personnelle : la santé, la vie affective, le travail, les loisirs, ... ; le sentiment de sécurité: peur des conflits, criminalité, ... ; l'environnement social: appartenance à un réseaux sociale, la confiance, la disponibilité d'aide en cas de besoin, ... ; l'environnement institutionnel : les libertés la participation politique ; le bon fonctionnement de la justice, ... ; l'environnement nature : l'exposition au bruit et à la pollution, le contact avec la nature, etc. (...)»⁵

⁵ LAMBIN E., *Une écologie du bonheur*, France, Editions Le Pommier, 2009, 329p

Comme suite de mon travail de recherche j'ai voulu établir un lien entre le bien-être et la performance de l'entreprise. Suite à de nombreuses recherches exploratoires documentaires : lecture de théories sur la psychologie positive dans l'économie ; d'œuvres sur l'intelligence émotionnelle et le management ; j'ai comparé les différents modes de managements au cours de l'histoire, notamment l'école des ressources humaines et les théories modernes et postmodernes. J'ai remarqué que toutes ces théories et recherches allaient dans une même direction : la recherche d'un style de management plus humain, c'est-à-dire qui contribue au bien être des travailleurs car il est prouvé que ceci a de nombreux effets positifs sur l'ensemble de l'organisation.

De cette façon j'ai posé ma **question de recherche** qui est formulée de la manière suivante :

COMMENT LE BIEN-ETRE INTERVIENT SUR LA PERFORMANCE DANS LE MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE?

A ce point de cette introduction générale, il convient de présenter en bref la structure de mon travail.

Ce travail est formé premièrement **d'une synthèse**. Elle consiste en une synthèse de cinq sources documentaires qui a pour objet la récréation, la démonstration et la composition d'idées et de faits du thème et question choisie. A la suite de la synthèse une **hypothèse** sera formulée et analysée pour ensuite conclure avec une confirmation ou infirmation de celle-ci. Finalement, les conclusions du travail seront présentées avec les résultats de la recherche et l'étude de la problématique, notamment l'hypothèse. Un **dossier d'annexes** regroupant les fiches de lecture et documents du travail (sources documentaires, interviews,..) et d'autres documents utiles vous seront aussi proposés à la fin de ce travail.

Synthèse

INTRODUCTION

Depuis des années, on observe une préoccupation croissante pour les aspects psychologiques et sociologiques du milieu de l'entreprise. L'école des Relations Humaines fut une des premières écoles de penseurs qui ont remarqué que s'intéresser uniquement au profit et à la rationalisation des procédés de production n'est pas suffisant mais qu'il fallait aussi considérer les travailleurs pour assurer la survie et le développement des entreprises, celles-ci étant de plus en plus confrontées aux évolutions turbulentes de leur environnement. L'homme passe du stade d'être presque comme une machine, à celui d'être la principale richesse et l'actif stratégique de l'entreprise. Ceci suppose un changement radical des mentalités et des modes de management des hommes et des organisations.

Par conséquent, on assiste à l'apparition de nouveaux modèles de leadership, de plus en plus préoccupés par l'homme et son bien-être, car il semble évident pour de nombreux managers et chefs que cela a un impact positif sur la performance et sur l'ensemble de l'entreprise.

Le leader a une place fondamentale dans l'entreprise, ce qui requiert des compétences et outils stratégiques bien déterminés pour l'amélioration de la gestion et de la performance.

Les questions suivantes méritent d'être examinées d'un point de vue objectif : « Comment améliorer la performance d'une entreprise par le biais de la création de conditions de bien-être pour son personnel ? », et « Quels sont les éléments importants à prendre en compte dans le management d'une entreprise pour améliorer son fonctionnement ? » ainsi que, « quels sont les causes et effets d'un management plus humain dans nos entreprises et notre société ? ». Ces questions sont placées au centre des préoccupations modernes qui cherchent à concilier le bien-être de l'homme et la performance dans une organisation. Je vous propose ci-après le développement de cette problématique.

La synthèse commence tout d'abord par l'origine de ces « nouvelles » préoccupations pour l'instauration d'un management plus humain et éthique dans nos sociétés.

La deuxième partie traite de l'apport de certaines idées bouddhistes et d'autres lois comme celles de la nature et celles de la psychologie qui peuvent contribuer à la recherche d'un modèle de gouvernance plus responsable susceptible d'encourager des valeurs humaines universelles.

La troisième partie de mon développement considère la place et la fonction du leader dans l'organisation. Son rôle, ses qualités et ses compétences sont de première importance.

Pour terminer, dans la quatrième et dernière partie, je profite de cette introduction pour attirer l'attention sur une solution possible aux problèmes organisationnels dans les entreprises. Celle-ci concerne un nouveau modèle de gouvernance basé sur des principes ancestraux (les lois du Clan et les lois naturelles) ayant un effet direct sur le bien-être de l'ensemble des travailleurs, dans l'indispensable souci d'efficacité et de rentabilité.

1. L'origine d'un management plus humain

Comment expliquer le début de la prise de conscience que l'homme (et son bien être) est un des facteurs les plus importants dans l'entreprise ? À quoi est dû le passage d'un mode de management classique, obsédé par la productivité et l'efficacité sans le moindre souci de l'homme en tant que tel, à l'apparition de nouvelles formes de management où l'homme devient la principale richesse de l'entreprise ?

L'origine de cette préoccupation pour l'homme débute avec les expériences menées en 1927 par **Elton Mayo**⁶ dans les usines de Hawthorne, et qui sont à l'origine de l'école des Relations Humaines. Par exemple, il mesurait l'effet de la lumière sur la productivité du travail. Il observa que la diminution ou l'augmentation de l'éclairage avaient toutes les deux un effet positif sur le travail, car ce qui influençait la productivité des travailleurs était le fait qu'on s'occupait d'eux. Tout à coup les ils devenaient importants, reconnus, utiles pour l'organisation. Ce constat révolutionna la psychologie sociale et fut à l'origine de la psychologie des groupes. Plus tard, les travaux de **Maslow, McGregor et d'Herwberg**⁷ démontrèrent que l'homme avait des motivations complexes et ne réagissait pas uniquement à l'appât du gain, contrairement à l'idée des classiques. « *Le salaire a bien un effet sur le rendement mais ce n'est qu'un « facteur d'hygiène ».* « *Si on leur donne un salaire trop bas les travailleurs ne vont plus travailler. Il n'y a pas seulement un échange affectif qui se fait par le truchement de l'argent*⁸ ». Ces théories, parmi d'autres, tracent la voie d'une réconciliation possible de l'homme avec son travail. Un des modes d'accès à l'épanouissement et à la réalisation de soi serait la participation aux décisions et aux responsabilités, et non pas le cercle infernal des contrôles et des sanctions dictées par les modèles bureaucratiques⁹.

D'autre part, **Likert (1967)**¹⁰ mentionne dans son livre, *New patterns of management*, que les entreprises les plus performantes à l'époque en Amérique possèdent des modes de management qui diffèrent de celles préconisées par les classiques. L'évolution des technologies et une concurrence de plus en plus présente et oppressante ont encouragé l'apparition de nouveaux modèles de management. Par ailleurs le changement des attentes des employés est un autre facteur. Les travailleurs deviennent de plus en plus réticents à accepter des pressions et supervisions strictes. Ils veulent plus de liberté et de responsabilité, et par conséquent plus de participation aux décisions. Ces changements accélèrent le développement d'un meilleur système de gestion des ressources humaine.

Daniel Belet¹¹, professeur et chercheur dans le domaine du management, affirmait lors d'une conférence à l'Unesco (Nov. 2000) que notre société changeante doit être en concordance avec les aspirations et valeurs des hommes d'aujourd'hui pour mieux contribuer aux performances globales de l'entreprise. Pour ce faire, il est nécessaire de renouveler en profondeur la pensée managériale de nos organisations. En effet, nos organisations (système éducatif, formations des managers et systèmes de communication) sont toujours fortement basées sur des principes hérités du taylorisme,

⁶ Benesch Hellmuth, 1995, Atlas de la psychologie, éd. Le livre de Poche, coll. Encyclopédies d'aujourd'hui, p301

⁷ BARBIER PYLS A., *Introduction au Management et à l'organisation de l'entreprise*, syllabus 2010-2011, 16p

⁸ Interview de Gilles Charest, question n° 2.1 : Le salaire a-t-il une influence sur le bien-être ?

⁹ Idées en accord avec les thèses de Likert (1967) dans, *The human organisation*, et de même par les fondements de la sociocratie présentée dans le chapitre suivants.

¹⁰ LIKERT R., *New patterns of management*, Japan, McGraw-Hill International student Editions, 1961, 1-2p

¹¹ BELET, D., *Evolution de la pensée managériale et contributions possibles des principes bouddhistes*, *Bouddhaline*, adresse URL: <http://www.bouddhaline.net/spip.php?article481>

principes comme : la division des tâches, une hiérarchie stricte, une séparation totale entre ceux qui travaillent et ceux qui commandent, une communication majoritairement descendante,... Ces fondements sont en décalage avec les valeurs démocratiques et sont créateurs de conflits et de malaises dans l'entreprise. Il s'agit pour Belet de changer les modèles mentaux des managers et leur gestion, en changeant les schémas de pouvoir classiques et ainsi tenir compte de valeurs et principes en relation avec la psychologie humaine, notamment avec les préoccupations éthiques, sociales et écologiques.

Du côté des émotions et de la psychologie, on pourrait ajouter que les travaux sur « l'intelligence émotionnelle¹² » d'Ilios Kotsou (2008), fort inspiré par D. Goleman, nous révèlent un autre facteur d'accélération de la prise de conscience de l'importance de l'homme dans une entreprise. Les émotions ont longtemps été bannies des entreprises car elles étaient considérées comme néfastes pour le rendement. Kotsou critique les classiques qui considèrent l'homme comme un être parfaitement rationnel, alors que depuis le temps des grands philosophes (Descartes) on a conclu que la rationalité de l'homme était limitée car la faculté de penser et l'aptitude à raisonner dépendaient fortement des émotions. Par conséquent, il est dans l'intérêt de l'entreprise que le manager gère ses émotions et prête attention à celles des travailleurs, car celles-ci auront un impact direct sur le climat et la performance de l'équipe¹³.

Une dernière raison pour comprendre à quel point le bien-être des travailleurs est important est celle présentée par G. Charest lors de son interview : « Il ne peut y avoir de réelle performance sans le bien-être, à moyen et à long terme », « On peut faire travailler des gens sous le régime de esclaves...ça a toujours existé, mais ce n'est pas le meilleur régime pour obtenir un rendement, d'ailleurs ce n'est pas humain de fonctionner comme ça ; même au temps de l'esclavage, les esclaves acceptaient leur condition par amour du maître. Leurs maîtres les traitaient bien ; ceux qui fouettaient leurs esclaves ça ne marchait pas car les être humains sont libres profondément »(...). « Par conséquent les entreprises qui ne respectent pas cette satisfaction des besoins fondamentaux (le lien, l'affiliation, l'influence et l'utilité) ça débouche sur de graves maladies, maladies dont les coûts sociaux sont extrêmement hauts, et les conséquences sur les personnes dures à réparer : épuisement professionnel, leur image est brisée,... troubles psychologiques difficile à guérir »¹⁴.

En résumé, ces brèves introductions de différentes théories affirment un malaise général de la part des travailleurs dans les entreprises et les difficultés des entreprises à faire face aux changements brusques de l'environnement. Par conséquent, « **le principal défi** est de faire évoluer les « modèles mentaux » dominants en matière de management, fort marqués par les logiques hiérarchiques et le développement de l'égo, pour ainsi faire comprendre aux managers les avantages qu'ils pourront retirer de ces nouvelles attitudes et comportements pour les performances globales de l'organisation. En effet, la libération des énergies, de la créativité, des capacités de développement des individus passe par l'évolution des valeurs et de la culture des entreprises et donc des hommes tant au niveau individuel que collectif »¹⁵.

¹² Concept associé au nom de D. Goleman et Peter Salovey, qu'ils définissent comme « *une forme d'intelligence qui suppose l'habilité à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux, et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses actions* ». Définition reprise dans : SALOVEY P. & MAYER J.D. (1990), Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9, 185-211 ;

¹³ KOTSOU I., *L'intelligence émotionnelle et management*, Bruxelles, Edition de Boeck, 2008, 8-18p

¹⁴ Interview à Gilles Charest, voir annexe ; question n° 3.

¹⁵ BELET D. 2000, op. cit. ; Idée partagée par Gilles Charest dans la sociocratie.

2. Idées de base pour un management moderne qui favorise le bien-être

A) Remarques

« **Le management** est l'art de diriger des hommes au sein d'une organisation en vue de faciliter et optimiser l'atteinte des objectifs »¹⁶.

Gilles Charest affirme qu'il « **n'existe pas de vraie performance sans le bien-être à moyen et long terme** »¹⁷. Par ailleurs Philippe Gabilliet, docteur de gestion et professeur de leadership, affirme dans son nouveau type de management : « le management existentiel » que la création de bien-être chez les travailleurs va de pair avec la performance économique et sociale de l'entreprise¹⁸ ; « Si vous ne croyez pas que le bonheur puisse aider à la performance durable, essayez donc avec le malheur ! (...). Il reste possible de créer de la valeur en se désintéressant totalement du bonheur de ceux qui y contribuent. Mais il y aura toujours, là aussi, un prix de plus en plus élevé à payer en dommages collatéraux divers (conflits, stress, souffrance au travail, harcèlement, dépression, dégradation de l'environnement naturel, psychologique et citoyen)¹⁹ ».

Mais qu'est ce que le bien-être ?

Charest définit l'ultime bien être au travail comme le fait de sentir qu'on peut apporter une contribution, qu'on peut influencer l'organisation et qu'on se sent accueilli(...). C'est la satisfaction des besoins « fondamentaux », le lien, l'affiliation et l'influence, c'est-à-dire les vrais besoins, pas les désirs, les caprices.

A contrario, la pensée économique traditionnelle dit que plus de richesse c'est plus de bien-être et donc plus de bonheur. Celle-ci a été remise en cause avec le paradoxe Easterlin (ou du Bonheur). Ce paradoxe montre que malgré l'augmentation des revenus d'environ 60% aux Etats-Unis entre 1946 et 1970, les personnes ne sont pas plus heureuses²⁰.

Rappelons ce qu'est la performance dans l'entreprise :

Le MEDEF définit la performance de l'entreprise comme « le produit des compétences, de la motivation et des conditions et moyens alloués. Les principaux facteurs influant les performances sont : la motivation, la capacité et les connaissances, le savoir faire (l'expérience) et les conditions matérielles. En effet, ils considèrent que pour atteindre les meilleures performances dans une entreprise il convient de mettre en place une organisation du travail optimale avec les ERP (Entreprise

¹⁶ BELET D. 2000, op. cit. 1p

¹⁷ Interview G. Charest, op. cit.

¹⁸ VANDENDOOREN S., Entretien avec Philippe Gabilliet, *Un patron peut-il porter bonheur ?*, In Université d'été des dirigeants privés et publics, *Trans-Mutation*, adresse URL: http://www.trans-mutation.be/docs/Trends15_juillet_Gabilliet-van_Innis.pdf

¹⁹ GABILLIET P., *Un dirigeant peut-il porter bonheur ? Les ressources (bien) cachées du « management existentiel »* In Université d'été des dirigeants privés et publics, *Trans-Mutation*, adresse URL: <http://www.transmutation.be/docs/P. Gabilliet.resumé.pdf>

²⁰ Easterlin, R.A., Does Economic Growth Improve the Human Lot?, David, P.A., Reder, M.W., *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*, Academic Press, New York, 1974.

ressource planning) et des calculs d'objectifs. Et deuxièmement, s'intéresser aux travailleurs et à leurs attentes sur le lieu de travail²¹ ».

Il est incontestable qu'il est difficile de concilier profit et bien-être des collaborateurs, mais le manager doit comprendre que la mise en place de conditions qui favorisent le bien-être est un choix stratégique qui va contribuer au développement de l'entreprise.

Voici quelques principes qui présentent un fondement logique et ancestral et sont de plus en plus reconnus et appliqués par les chefs d'entreprise d'aujourd'hui.

B) Différents principes proposés

1. Idées bouddhistes susceptibles de contribuer à l'évolution et à l'enrichissement de la pensée managériale moderne.

« A première vue, il semble exister une grande différence entre le management et le bouddhisme, mais le dénominateur commun est l'importance qu'ils attachent au bonheur. Une entreprise dont les salariés, les clients et les actionnaires ne sont pas heureux n'a pas d'avenir »²².

Le succès et le respect des idées bouddhistes et du message du Dalai-lama en occident peut s'expliquer par sa sagesse et sa richesse humaniste. En effet, les penseurs contemporains sont de plus en plus nombreux à s'inspirer de la pensée bouddhiste (ex : Goleman). La montée des préoccupations éthiques et écologiques dans le monde des entreprises rejoint l'éthique bouddhiste. Deux idées bouddhistes qui appuient l'idée du souci pour l'environnement naturel et la contribution réelle au bien-être des hommes sont, la « réflexion juste » et « l'action juste ».

Daniel Belet reprend lors d'une conférence²³ 6 principes bouddhistes²⁴ :

1. Dans un management moderne on crée les conditions pour que **l'individu** se développe mais c'est lui qui est **responsable** de son parcours de développement professionnel et personnel.
2. **L'importance d'une démarche expérimentale**, c'est-à-dire qu'il est de tout intérêt pour l'entreprise de promouvoir dans sa logique managériale l'apprentissage individuel et collectif permanent de tous dans la hiérarchie. Cette idée remet en cause les schémas de pouvoirs.
3. **Le rejet du dogme hiérarchique** qui est à la base du modèle taylorien classique de l'entreprise où la légitimité se fonde uniquement sur le poste ou fonction dans la hiérarchie. *A contrario*, l'idée bouddhiste de l'autorité et de la légitimité est fondée sur le respect du savoir, de l'expérience et de la sagesse de l'individu.
4. Le bouddhisme affirme que le manager doit avoir **une capacité d'écoute** et de **dialogue**, tant individuelle que collective, avec ses collaborateurs avant de commander. Il doit aussi respecter chaque personne et l'aider dans son parcours professionnel ; cette idée rejoint les concepts de « coaching » et « mentoring ».

²¹ ENPC - Département MGI ©2004-2005: http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/trav-eleves/mgi_metiers0405/part2/index.htm

²² DALAI-LAMA et VAN DEN MUYZENBERG L., *Ce que le bouddhisme peut apporter aux managers*, France, Librairie Vuibert, 2008, 16p

²³ D. Belet op. cit 1-5p

²⁴ Principes repris par Gilles Charest dans la sociocratie.

- 5. La disparition ou la forte atténuation de l'égo** des individus. « La cause première de la souffrance (est) l'égoïsme. (...) L'égoïsme est la cause des pensées négatives, (...) la tromperie, le mensonge, les dissimulations de mauvaises intentions ; l'agressivité, la colère l'arrogance, la jalousie, la méchanceté sont toutes des pensées ou émotions négatives »²⁵. On remarque que les business schools et les universités recrutent des individus sur base de leur égo, et que les systèmes de motivation et d'évaluation dans les entreprises favorisent elles aussi le développement d'un égo personnel²⁶. Néanmoins, les manifestations des égos empoisonnent l'atmosphère des organisations et en général sont exacerbées par les enjeux de pouvoirs.
- 6. Le principe de « compassion »** bouddhiste. Il conduit à une forme d'altruisme et surtout d'écoute de l'autre et de ses émotions. Le leader aura besoin d'exercer de nouvelles pratiques comme « l'intelligence émotionnelle »²⁷.

Le leadership consistera à créer des contextes professionnels et des communautés humaines harmonieuses qui permettront l'épanouissement et le don du meilleur de soi.

Pour appuyer cette notion, voici deux extraits qui positionnent le bien-être des travailleurs comme premier but de l'entreprise et non le profit comme beaucoup le pensent.

« Le manager bouddhiste Dhaldol Bumag, PDG de AIG-Thailand, nous offre une vision complémentaire du rôle de l'organisation : *Pour moi, la mission de mon entreprise est de développer une équipe d'individus performants qui sont bien dans leur peau, possèdent des attitudes positives et manifestent une grande confiance mutuelle. (...) Les profits sont juste le résultat et non le but de l'entreprise* ». « Affirmer que le rôle de l'entreprise est de faire des profits revient à affirmer que le rôle d'un individu est de manger ou respirer. Si une entreprise perd de l'argent elle meurt, tout comme un individu meurt sans nourriture, mais cela ne signifie pas que le but de la vie est de manger »²⁸

Une réflexion personnelle avant de clôturer cette partie relative aux enseignements bouddhistes pour dire que quand j'ai voulu introduire les principes bouddhistes dans ce travail j'ai rencontré beaucoup de scepticisme dans mon entourage. Mais cette question sera reprise plus tard dans la synthèse.

2. Lois de La Nature

« Comment se fait-il que la découverte des lois régissant la physique, la chimie et la biologie n'ont pas trouvé d'applications universellement reconnues pour notre gouvernance personnelle, celle des familles, des organisations, des communes, des Etats et de la planète tout entière ? »²⁹

« Ce n'est qu'en approfondissant les lois naturelles que les sciences sociales pourront assembler un corps de connaissances qui, à terme, permettra la mise en place d'un mode de gouvernance respectueux de la vie »³⁰

²⁵ DALAI-LAMA ET VAN DEN MUYZENBERG L. op. cit. 16p

²⁶ Belet D., op. cit. 2p

²⁷ Voir Cf. supra p

²⁸ DALAI-LAMA ET VAN DEN MUYZENBERG L. op. cit.

²⁹ CHAREST G., *La démocratie se meurt, vive la sociocratie*, Italie, Edizioni Esserci, 2007, 213-235p

Voici les **cinq règles naturelles**³¹ que les enseignements traditionnels nous enseignent, applicables au niveau de l'entreprise :

1. La loi de la pesanteur ;

« La pesanteur – voir les travaux d'Isaac Newton (1642-1727) - est le résultat de la force avec laquelle un objet est attiré par elle. (...). L'individu possède une énergie intérieure qui le pousse à agir. (...) Mes pensées et mes sentiments ont une force magnétique. Elles exercent une force d'attraction (...) ». Il devient ainsi nécessaire de surveiller et de gérer nos émotions et pensées car elles créent une force qui affecte les gens, leurs comportements, et par conséquent le climat de l'entreprise. Du point de vue de l'entreprise, le leader va devoir chercher à connaître les émotions et pensées de ses travailleurs pour mieux les influencer vers un but commun³².

2. La loi de l'attraction des affinités ;

Cette loi est définie comme : « *tout ce qui existe et prend forme possède sa propre radiation qui attire et est attiré par les éléments en affinité énergétique avec elle* ». En d'autres termes « Ce qui se ressemble s'assemble ». Pour garantir le développement harmonieux de l'entreprise, il est nécessaire quelle utilise cette loi dans l'embauche, la formations d'équipes, les affectations aux postes,...³³. Dans le cercle sociocratique, ci-dessus développé, et la constitution de groupes de travail de Likert on retrouve cette loi.

3. La loi de réciprocité des effets ;

« *Tout ce qui existe et prend forme agit sur son environnement, déclenchant une réaction en chaîne qui tôt ou tard va affecter la forme initiatrice de cette réaction* » Autrement dit, il n'y a pas de d'effet sans cause, et à toute action correspond une réaction qui affecte rétroactivement l'initiateur de cette action. D'où l'importance de faire attention à nos pensées, à nos paroles et à nos actions, « car ce sont des semences que tôt ou tard nous récolterons ». Cette loi est applicable à tous les niveaux de l'organisation, dans la hiérarchie, dans l'information et la gestion.

4. La loi de la compensation ;

« *Tout ce qui existe et prend forme est le résultat d'un jeu d'équilibre entre le donner et le recevoir* ». « (...) Pour avoir le droit de prendre il faut donner ». Un grand nombre de personnes croient que pour obtenir ce qu'elles veulent il faut se battre, dominer. « La loi de la compensation peut aussi être appelée **la loi de l'amour**. (...) Aimer c'est donner aux autres ce qui leur est utile ». Loi aussi appelée **loi du nécessaire profit** dans le monde des affaires.

5. La loi du mouvement ;

Elle s'annonce comme : *tout ce qui existe est né d'un processus et va disparaître dans un processus. Il n'y a de stable que la transformation*. « La vie est un processus sans fin de résolutions de tensions, de conflits, de problèmes, ce qui laisse entendre que la qualité d'une organisation se mesure par la façon dont elle résout ses problèmes ». La créativité est la meilleure stratégie pour solutionner les problèmes. Ceci est possible dans une organisation où les membres peuvent mettre leurs talents au service du groupe, tout en respectant les limites de chaque individu. Une structure qui facilite l'autorégulation et l'adaptation³⁴ est donc nécessaire.

³⁰ CHAREST G. op. cit. 214p

³¹ CHAREST G. op. cit. 214-234p

³² Idées inspirées de G. Charest.

³³ Cette loi se voit appliquée dans la sociocratie par le moyen du cercle. Cf infra p

³⁴ Le cercle dans le mode d'organisation sociocratique exerce cette fonction.

« Diriger c'est rester attentif à la force vivante qui actionne le devenir des choses et les événements pour détecter la tension qu'elle génère en soi, au sein des équipes de travail ou dans l'organisation, et interpréter ce signal comme une forme d'adaptation plus ou moins réussie aux lois naturelles »³⁵.

³⁵ CHAREST G. op cit. 232p

3. La place et les fonctions du leader dans une entreprise soucieuse des valeurs humaines

A ce point de la synthèse il devient indispensable de parler du leader. Il est évident que le leader occupe une place très importante dans l'entreprise. C'est au leader que revient la fonction de mobiliser des personnes (les travailleurs) autour d'un objectif commun. En effet, il possède une capacité à amener des gens à penser la même chose. Mais de quelle manière va-t-il exercer sa fonction ? Quelles sont les attitudes et compétences qu'il doit posséder ? Qu'elles sont les éléments dont le manager doit tenir compte dans sa gestion managériale ?

Dans les organisations aujourd'hui il y a beaucoup de mystères et de confusions. Chaque jour de nouvelles théories, méthodes, stratégies apparaissent sur les modes d'organisation d'une entreprise. On rencontre notamment des idées divergentes sur le leadership. En outre, on constate un profond malaise, stress, mécontentement de la part des travailleurs qui se sentent de moins en moins utiles, reconnus, motivés et de plus en plus en concurrence les uns avec les autres. Le lien entre eux se détruit, et par conséquent la solidarité elle-même n'existe plus dans un grand nombre d'entreprises³⁶. Par exemple, dans des entreprises comme Belgacom, Cockerill Sambre, Renault-Douai, les nombreux problèmes sociaux ne font que s'aggraver. En effet, un grand nombre de suicides et accidents mortels ont été comptabilisés dans ces entreprises, notamment 39 suicides à Belgacom. Guy Lemaire, ancien membre du syndicat chez Belgacom, porte plainte pour harcèlement moral de la part de l'entreprise. « Les travailleurs sont maintenus dans la peur de perdre leur emploi, notamment par des systèmes d'évaluation. Ensuite, on introduit dans leur tête l'idée qu'ils appartiennent à la «famille» Belgacom et que celui qui n'est pas performant est un paria. Enfin, on détruit l'esprit de camaraderie au profit de la compétition. On récompense les plus performants et on pénalise ceux qui le sont moins »³⁷. Cette confession montre la « nouvelle culture d'entreprise » répandue dans les entreprises de nos jours.

Le paragraphe précédant nous montre comment l'évolution de l'économie, obsédée par la productivité et le chiffre d'affaire, se fait au détriment de l'aspect humain et du tissu social.

Dans la partie qui suit on va s'intéresser au **leader**.

« Un patron peut-il porter bonheur ? Affirmatif, répond Philippe Gabilliet, professeur de leadership à Paris. »³⁸

Les recherches faites par le *Social Sciences Institute* dirigé par Lensis Likert en 1947, remettent en question le système de leadership utilisé dans de nombreuses entreprises performantes, lesquelles ne s'intéressent qu'aux profits, sans le moindre souci des collaborateurs qui participent à la création de ces profits proprement dits.

³⁶ Inspiré de la conférence de Gilles Charest, « *Pouvoir, spiritualité et société* », *Pour mieux vivre et travailler ensemble*, à laquelle j'ai assisté en octobre 2010.

³⁷ Heuchamps V., Archive Solidaire, adresse URL :

<http://www.archivesolidaire.org/scripts/article.phtml?lang=1&obid=14783>

³⁸ VANDENDOOREN S., Entretien avec Philippe Gabilliet, *Un patron peut-il porter bonheur ?*, In Université d'été des dirigeants privés et publics, *Trans-Mutation*, adresse URL: http://www.trans-mutation.be/docs/Trends15_juillet_Gabilliet-van_Innis.pdf

On reprend ici **quelques idées importantes** de Likert dans *New patterns of management* :

1. « *Managers achieving better performance (i.e. greater productivity, higher earnings, lower costs, etc.) differ in leadership principles and practices from those achieving poorer performance*³⁹.

Ces études ont montré que les « supervisors » qui basent leur activité en :

- Séparant l'opération en composantes ou fonctions simples, et rationalisant le processus de travail ;
- Recrutant des personnes avec des aptitudes et des compétences appropriées pour réaliser chaque poste, en les formant pour faire la tâche de la meilleure manière ;
- Fournissant des contrôles permanents très stricts, comme par exemple chronométrant leur travail.
- Utilisant des formes de motivation de manière individuelle ou partielle;
- Punissant les erreurs ou le travail mal faits.

Ces managers sont appelés « job-centered » et les recherches ont constaté qu'ils étaient souvent en charge d'unités moins productives. De plus, ils considèrent l'intérêt aux personnes comme un luxe et donc non prioritaire dans leur gestion.

De l'autre côté on trouve les managers ou « supervisors » avec les meilleurs records en terme de performance ; appelés « employee-centered ». Ceux-ci portent leur principale attention sur l'aspect humain des problèmes de leurs subordonnés et sont prêts à mettre en œuvre la construction de groupes effectifs avec de hauts buts de performance. L'activité de ces managers consiste en :

- Laisser les travailleurs faire leur travail à leur façon du moment que les objectifs sont accomplis.
- Laisser les travailleurs participer au système de décisions
- S'intéresser aux employés : les reconnaissant en apprenant à les connaître et en étant soucieux de leurs problèmes.
- Éviter les punitions pour leurs erreurs, car les erreurs sont source d'apprentissage et de formation.

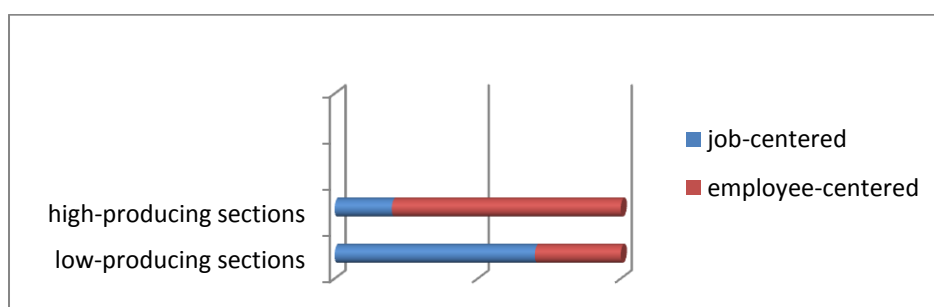


Fig. 1 : le nombre de managers « employée-centered » sont plus productif que les « job-centered »⁴⁰.

³⁹ LIKERT R., *New patterns of management*, Japan, McGraw-Hill International student Editions, 1961, 3p

⁴⁰ LIKERT R., op. cit. 9p

Ces études, dirigées par Likert en 1947 dans de nombreuses entreprises, montrent que l'attitude, les relations et les compétences du manager influencent la qualité et le fonctionnement de l'entreprise. Un manager qui possède un véritable intérêt et une attitude non égoïste, compréhensive, amicale et démocratique envers les employés et leur bien-être exerce une influence positive sur la performance de l'entreprise. Les compétences en matière de connaissance dans le domaine de la gestion, comme la planification, l'organisation, la formation,... sont également nécessaires pour la réussite. Enfin, le sentiment de trop de pression et de moins de liberté dans le travail affecte la rapidité et l'efficacité de la production.

2. *“The contribution to effective performance of the supervisors’ skill in group methods of leadership and the influence of group loyalty and group upon the results achieved”⁴¹.*

On remarque que dans beaucoup d'entreprises on ne tient pas compte de l'effet du travail en groupe sur l'ensemble de l'organisation. Souvent les employés travaillent d'une façon individuelle, sans contact ni interaction avec les autres. En particulier, le manager ou le chef est souvent amené à prendre des décisions qui affectent l'ensemble des travailleurs sans les consulter, alors qu'ils vont devoir vivre avec cette décision. Par ailleurs on constate qu'à cause de l'évolution des sciences technologiques, des méthodes de gestion, et d'autres, le manager ne peut plus prendre seul les meilleures décisions. C'est-à-dire qu'il a besoin d'autres informations d'experts et personnes pour résoudre les problèmes de plus en plus complexes de l'entreprise.

Likert, dans ses recherches, affirme qu'il existe une évidence croissante : le pouvoir du groupe influence le fonctionnement de l'organisation. Le climat du groupe se voit amélioré, ainsi que le sentiment d'appartenance, la solidarité, la qualité des relations, la communication, la motivation, et par conséquent la production de l'entreprise.

Ces études menées par le *Social Research Institute* montrent que :

Au plus le manager utilise la méthode du groupe comme système de contrôle et de déploiement de compétences, au plus la productivité et la satisfaction au travail va augmenter.

De plus, l'attitude et la confiance des employés envers le manager vont s'améliorer si le manager réunit le groupe d'une façon fréquente et garde une attitude favorable au groupe.

Le groupe semble accroître la « peer-loyalty » qui exerce une pression sur la motivation et dans l'accomplissement des objectifs. Par conséquent, le sentiment de faire partie d'un groupe fait que les employés ont une attitude plus positive face à la production, car il ne se sentent pas seul et unique responsables face à la tâche à accomplir. Les travailleurs réunis en groupe vont développer un sentiment d'appartenance et se sentent moins sous pression et stressés. Les relations dans le groupe vont s'intensifier, des amitiés vont se créer dans le cercle de travail, ce qui est très important pour l'entraide et la solidarité.

En conséquence, les attitudes envers le travail et l'entreprise vont être meilleures, ce qui aura un effet remarquable sur la performance et le fonctionnement de l'entreprise.

⁴¹ LIKERT R., op. cit., 26-36p

3. *“The importance of the communication and its influence in the functioning of an organization”⁴²*

La communication est un des processus les plus importants dans le management. Malheureusement on rencontre souvent des défauts dans celle-ci.

Selon Likert, la communication signifie « all material which is transmitted is understood and is accepted ». Cette définition nous laisse apercevoir que ce processus est complexe, comprenant ces diverses dimensions.

Les théories classiques de management mettent l’accent sur le contrôle, la chaîne de commandement, et les flux vers le bas des ordres et de l’influence. Il n’existe pas de communication vers le haut dans la hiérarchie. Une étude de Likert montre que quatre personnes sur cinq affirment que les principaux problèmes sont dus au manque de communication ascendante. Les structures préconisées par les classiques encouragent l’apparition de la peur, de l’hostilité, de la méfiance et des attitudes similaires, qui non seulement réduisent la qualité des flux de l’information et son acceptation, mais déforment les informations ascendantes et descendantes. Par conséquent, la confiance réciproque et la confiance en soi de la part des collaborateurs d’une entreprise semblent nécessaires si on veut avoir une bonne communication.

Souvent, on remarque que les travailleurs n’osent pas informer le manager des problèmes. Ils ne se sentent pas libres de parler aux chefs ou manager d’un problème qu’ils considèrent important, par peur de perdre leur boulot. Par contre, on remarque que la bonne communication et la grande productivité sont deux choses qui vont ensemble et dont le leader doit tenir compte. Une solution à ce problème de communication est l’implantation de groupes de travail. En effet, le Social Science Institute a démontré que lorsque les managers utilisaient des groupes de travail pour améliorer la communication, la confiance et la motivation s’instauraient, les travailleurs n’ayant pas peur de parler et sentant moins de pression de la part du chef ou manager dans ce cadre.

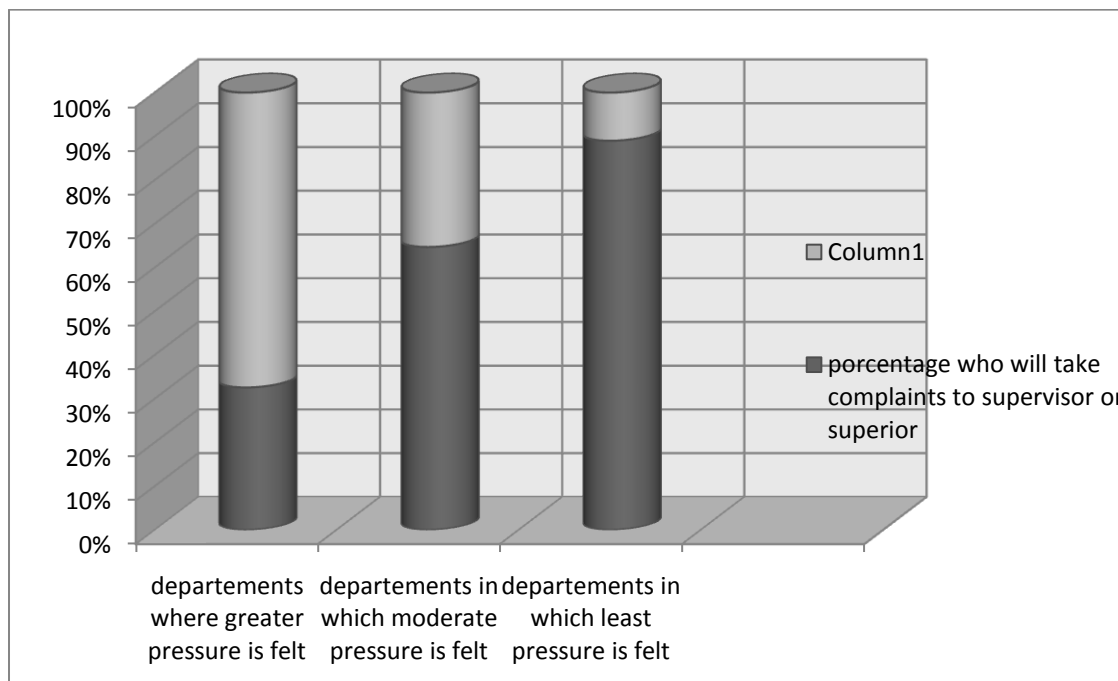


Fig 2: Relationship between extent to which men feel unreasonable pressure for better performance and the extent to which they will take complaint to and grievances first to their supervisor or his superior⁴³.

⁴² LIKERT R., op. cit., 44-60p

Par ailleurs, **d'autres éléments** sont utiles pour le manager :

- Le manager doit garder une **attitude positive** dans son organisation. On arrive plus facilement à surmonter les situations difficiles en gardant une attitude positive : on va porter son attention sur ce qui marche bien plutôt que sur ce qui marche mal : ce sont les points forts de l'entreprise qui vont la faire prospérer⁴⁴.

- Selon Gabilliet⁴⁵, **le manager est porte-bonheur et porte-chance**. Le leader est porte-bonheur car sa mission sera de faire du profit économique mais aussi de créer du bien-être pour ses collaborateurs. Cette dimension n'est pas coûteuse comme on pourrait le penser ; elle se passe principalement dans l'esprit. Il va donc instaurer des débats sur le bien-être au travail et demander l'avis des travailleurs. De plus, il va s'interroger sur l'impact de ses décisions et sur ce que les travailleurs pensent de lui et de l'organisation. Ces conditions vont faire que les travailleurs seront fiers, confiants et heureux de travailler. Elles vont leur donner le sentiment de grandir, elles vont nourrir les actions individuelles de perspectives collectives enthousiastes qui vont de plus faciliter les adaptations aux changements. Par ailleurs, le manager est dit porte-chance car ses discours et sa gestion vont porter chance par la création d'opportunités. Emmanuel van Innis, chargé de la direction des dirigeants du GDF-SUEZ, affirme et appuie le point de vue de P. Gabilliet en ajoutant que pour maintenir le collaborateur motivé et heureux, la confiance, la responsabilité et la reconnaissance entrent en jeu. Van Innis est contre la bureaucratie et préconise d'avantage de coopération entre les différentes compétences dans l'entreprise pour que « les gens travaillent plus ensemble plutôt que les uns contre les autres »⁴⁶ enfin, il considère que le succès d'une carrière dépend de la chance, du travail et de l'intelligence émotionnelle.

- Ilios Kotsou, dénonce le fait que **la gestion des émotions** ne soit pas **une priorité** dans la formations des managers, alors que celle-ci montre avoir un impact direct sur le climat et sur l'efficacité de l'équipe⁴⁷. Selon Hellriegel et Slocum, la gestion des émotions apparait dans la plupart des domaines dans lesquels le manager agit : par exemple au niveau personnel, dans la communication, le changement, la conduite des équipes, la diversité culturelle, l'éthique... Dans un mode de management émotionnellement intelligent, le leader présente les qualités suivantes : authenticité, culture d'acceptation des émotions, attention aux expressions positives, partage et ouverture, gestion rapide des conflits, prise de décision, etc.⁴⁸

- G. Charest est le directeur du cabinet de conseil Sociogest. Ce cabinet est destiné à soutenir des chefs, des leaders d'entreprises, des dirigeants qui veulent faire mieux, qui veulent améliorer leur entreprise. Gilles Charest considère que « **les vrais changements qui peuvent se passer dans une organisation passent par les hommes, par les personnes, et par conséquent les organisations se comportent comme les chefs qu'ils ont**. On voit déjà cet effet dans l'éducation. Les parents ont une influence sur nous. Dans l'entreprise l'attitude du chef va déterminer le

⁴³ LIKERT R., op. cit., 45p

⁴⁴ VANDENDOOREN S., Entretien avec Philippe Gabilliet, *Un patron peut-il porter bonheur ?*, In Université d'été des dirigeants privés et publics, *Trans-Mutation*, adresse URL: http://www.trans-mutation.be/docs/Trends15_juillet_Gabilliet-van_Innis.pdf. Idée de la Psychologie positive cité entre autres par Renaud Gaucher, économiste du bonheur et spécialiste en psychologie positive.

⁴⁵ VANDENDOOREN S., Entretien avec Philippe Gabilliet, *Un patron peut-il porter bonheur ?*, In Université d'été des dirigeants privés et publics, *Trans-Mutation*, adresse URL: http://www.trans-mutation.be/docs/Trends15_juillet_Gabilliet-van_Innis.pdf

⁴⁶ Cette phrase nous revoit plus haut au problème de la concurrence croissante des travailleurs dans les entreprises.

⁴⁷ KOTSOU I., *L'intelligence émotionnelle et management*, Bruxelles, Edition de Boeck, 2008, 16p

⁴⁸ Idée partagée par les bouddhistes, P. Gabillet, G. Charest, Likert,...

comportement de ses collaborateurs. Si un chef a une attitude de domination il va générer des gens soit rebelles soit soumis, donc il n'y aura pas vraiment de communication qui va se faire dans son équipe »⁴⁹. Ce type de leader est autocratique. On rencontre ce type de manager dans une grande partie de nos entreprises aujourd'hui. Charest est contre ce type de gouvernance qui détruit les liens et la communication. Dans ses séminaires, il illustre très simplement le leader :

*- « On demande à deux personnes de venir à l'avant, à l'une on met un bandeau, et on demande à l'autre de la conduire dans la pièce, car elle est aveugle. La plupart des gens prennent la personne par les mains, les épaules etc....mais on conduit un aveugle en lui donnant son bras, et en marchant en avant. C'est lui qui prend notre bras, car il peut le lâcher à tout moment, s'objecter. Dans les escaliers c'est pareil, ainsi il sent que ça monte ou descend ». « **L'intelligence émotionnelle**⁵⁰ c'est ça : garder le lien, vous sentez quand l'autre vous lâche. Vous êtes sensible. Alors vous vous arrêtez ; Ca c'est très important ! La qualité fondamentale est d'être en avant, d'avoir une vision, et d'être sensé parce que les personnes réagissent ! »⁵¹.*

Selon Charest, **le leader est responsable de tout** ce qui se passe dans l'entreprise. Il est responsable en outre de ce que les travailleurs pensent. Charest considère que le leadership ne dépend pas du charisme du leader. « Un leader uniformise les pensées dans un groupe, c'est nos pensées qui vont agir ». Pour cela, le manager devra faire attention à ses propres pensées et à celles des autres, car elles exercent une pression et un poids considérable sur le moral et le climat de l'entreprise. Dans la formation « Maître de soi, Chef des autres » il essaye d'enseigner aux managers d'apprendre à reconnaître ce qui se passe à l'intérieur d'eux-mêmes, leurs émotions, sans quoi il n'est pas possible de gérer les autres. Comme l'affirme le Dalaï-lama dans son livre *Ce que le bouddhisme peut apporter aux managers* : « *La meilleure façon pour un souverain de gouverner son pays est de d'abord se diriger lui-même* ».

⁴⁹ Interview à Gilles Charest, voir compte rendu annexe n°2.

⁵⁰ Partage l'idée avec Ilios Kotsou, Goleman, de l'importance du manager à faire attention aux émotions des travailleurs et à gérer les siennes.

⁵¹ Interview à Gilles Charest, voir compte rendu annexe n°2.

4. Le management sociocratique humaniste et performant

Les abus de pouvoir dans les systèmes humains et l'exploitation incessante de la nature sont le fruit de grandes erreurs dans nos organisations. En effet, on s'est éloigné des fondements qui régissaient la nature et nos communautés. On se retrouve aujourd'hui dans une société démunie qui a besoin de réinventer une vie sociale, économique et politique à la dimension de la liberté et de la dignité humaine. La sociocratie, s'appuyant d'avantage sur les bases scientifiques de la systémique et des lois naturelles de la Vie et de l'Univers, semble répondre à ce défi. Gilles Charest par *La démocratie se meurt, vive la sociocratie*, désire contribuer au rêve de ceux qui veulent construire des organisations plus humaines, plus respectueuses et plus efficaces. En d'autres termes, « comment mieux vivre et travailler ensemble ? »

Le terme « Sociocratie » est apparu au XIX siècle, inventé par Auguste le Compte, considéré comme le père de la sociologie, pour décrire un modèle de gouvernance qu'il considérait supérieur à la démocratie. Sa structure, néanmoins, a seulement été conçue et appliquée en 1970 dans des organisations diverses par Gerard Endenburg, entrepreneur hollandais. Ce modèle est déjà en application en Hollande, au Canada, aux Etats-Unis et en Asie.

La sociocratie suppose une nouvelle approche pour organiser et diriger les organisations, par une méthode d'organisation en cercles sociocratiques. C'est un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à l'entreprise de se comporter comme un organisme vivant, c'est-à-dire de s'autoréguler. Ici le pouvoir est issu du « socios », du fait social, du Nous, des liens et relations qui nous unissent. La démocratie, en comparaison, c'est la gouvernance du « demos », la masse des gens qui n'ont pas grand-chose en commun en dehors de certaines valeurs de base. L'autocratie quant à elle c'est la gouvernance d'une seule personne : « auto »⁵².

Les thèses de la sociocratie présentent une remarquable ressemblance avec celles du socio-psychologue Lensis Likert sur des nouvelles méthodes de management. Un exemple serait l'utilisation de l'esprit d'équipe du groupe de travail comme source de motivation, de confiance, de participation, de solidarité et aussi de meilleurs profits. En autre exemple serait celui du besoin d'un « feedback » dans la communication majoritairement descendante dans la hiérarchie. Enfin, deux derniers exemples communs, seraient l'encouragement d'une plus grande liberté des travailleurs pour réaliser leur fonction, et enfin une préoccupation de la part du leader pour ses employés, avec une attitude positive et amicale, celle-ci ayant un impact sur les comportements des travailleurs. La seule différence c'est que la sociocratie se centre d'avantage sur la relation des personnes avec le pouvoir, alors que Likert favorise plutôt la qualité du groupe, les coopératives et les analyses sociotechniques sur la production et le climat de l'entreprise⁵³. Endenburg⁵⁴, Gilles Charest⁵⁵, et également tout ceux qui sont partisans d'un management plus participatif et éthique, comme par exemple Daniel Belet⁵⁶, expliquent que la chose la plus nécessaire dans les organisations est de **changer le rapport au pouvoir des deux parties en cause : le chef et les subordonnés.**

⁵² Inspiré de BUCK J. A. et ENDENBURG, G, *La sociocratie ; les forces créatrices de l'autorégulation*, adresse URL : <http://sociocratie.unblog.fr/files/2009/03/lasociocratie.pdf> p3 (Page révisé et traduite par GillesCharest en 2004)

⁵³ BUCK J. A. et ENDENBURG G. op. cit. 4p

⁵⁴ BUCK J. A. et ENDENBURG G. op. cit. 4p

⁵⁵ Interview Gilles Charest question n° 4

⁵⁶ BELET, D., *Evolution de la pensée managériale et contributions possibles des principes bouddhistes*, Bouddhaline, adresse URL: <http://www.buddhaline.net/spip.php?article481>

Dans les entreprises modernes, on retrouve souvent entre les différents niveaux de la hiérarchie des relations « maître-esclave ». Les chefs prennent les décisions et agissent sans se soucier de leurs collaborateurs, car ils ont plus de pouvoir et donc de meilleurs arguments. Par conséquent, les travailleurs vont se sentir dominés. Des sentiments de peur, de méfiance, de concurrence et aussi des conflits et des actes de violence vont s'installer. Ces émotions, ces sentiments vont détruire les structures de communication et le climat dans l'organisation. Ceci aura des conséquences très défavorables pour l'entreprise, notamment pour la prise de décisions, les adaptations aux changements qui requièrent d'agir vite et l'accomplissement des objectifs et des buts de l'entité. D'où le besoin de changer notre méthode organisationnelle en modifiant en premier lieu les structures fondamentales de communication et de prise de décision afin de favoriser l'intelligence collective et l'ensemble de l'entreprise.

A) *Le chef sociocratique*

« *Vivre en sociocratie, pour briser la loi du silence et mettre fin au régime de la peur* »⁵⁷

Avant d'instaurer ce modèle de gouvernance ou de management dans un entreprise il convient de sensibiliser l'ensemble des travailleurs, managers et actionnaires au fait que cette méthode va tout à fait dans leurs intérêts. Pour cela, il est nécessaire de réaliser un déconditionnement de la pensée traditionnelle. En effet, on est habitué soit à se rebeller, soit à être soumis, car on a été éduqués de cette façon à l'école, dans nos familles, etc. On n'est pas habitué à émettre des objections, on n'ose pas, par peur de perdre notre emploi ou de heurter les sentiments de notre chef et de nos collègues. Par conséquent, c'est au chef que revient la responsabilité de ce déconditionnement.

Rôle du leader

« *Gérer c'est aider, aider à reconnaître le chemin à suivre* » ; « *obéir c'est d'abord comprendre* »⁵⁸

Le rôle du leader est de première importance : c'est lui qui devra implanter ce mode de gouvernance. Il va devoir gérer une organisation qui permet à ses membres d'agir comme des personnes libres et responsables. Chose difficile, car tout le monde n'est pas prêt à acquérir cette part de responsabilité en plus. Un certain nombre préférera se faire commander sans prendre part aux décisions, car c'est plus facile. De là le risque du retour à un modèle autocratique.

Le chef devra se déconditionner de la pensée traditionnelle et réaliser un développement personnel : prendre conscience de soi-même, s'écouter, ... se faire aider. D'autre part, il devra rétablir la confiance de ses travailleurs, qu'il avait perdue, ce qui ne pourra se faire que s'il a confiance en lui-même, et se montre digne de ce poste. Ceci requiert habileté et sacrifices :

- Le renoncement à son rôle prestigieux de chef de décideurs. Il convient mieux de l'appeler chef des exécutants. Ceci représente un travail personnel car ce titre est lié à son égo.

⁵⁷ CHAREST G., *La démocratie se meurt, vive la sociocratie*, Italie, Edizioni Esserci, 2007, 71p

⁵⁸ CHAREST G., op. cit. 136p

- Il va partager son pouvoir décisionnel avec ses collaborateurs, sans oublier de tenir compte de l'impact de ses décisions sur ses collaborateurs et sur l'environnement.
- Le chef ne tolère pas les relations de domination. Il ne cherche pas non plus des relations égalitaires, car nous sommes tous différents avec nos qualités et nos défauts et avec plus ou moins de pouvoir. Par ailleurs, il va reconnaître les individus comme des équivalents en tenant compte de leur point de vue et de leur collaboration. Principe reconnu par la systémique mais contraire à l'autocratie.
- Le chef a besoin de talents pédagogiques. C'est à lui de veiller à la survie du cercle en tenant compte des émotions, limites et apports de ses employés avec l'aide dynamique de l'animateur et du secrétaire du cercle qui veillent au respect de la communication.
- Le leader cherche à remplir la mission de maintenir l'unité et d'améliorer son efficacité opérationnelle par l'éducation permanente de son équipe, basée sur une réflexion commune à propos des résultats et des obstacles.
- Contrairement à Philippe Gabilliet qui affirme que la mission du manager est de créer les conditions pour le bien être économique et social, Charest affirme que ce n'est pas à lui de créer les conditions mais de créer la structure. Ainsi, les gens auront la possibilité de se prendre en main et d'être collectivement responsables de ce qui va se passer. De ce cette manière le groupe va évoluer en toute harmonie.

La sociocratie n'élimine pas le pouvoir du manager ou du chef, ni son rôle. Au contraire, il dévoile tout le terrain pour déployer ses talents et ceux des autres. Il lui fournit une structure pour son développement personnel et organisationnel, sans oublier une culture pour les promotions des valeurs humaines qui ont une influence directe et positive sur le bien-être et la performance de l'entreprise.

Par l'application de ces principes, les travailleurs vont se sentir reconnus, protégés et fiers de travailler pour un chef qui tient compte de leurs opinions et limites. En quelques mots, contrairement au chef autocratique bien souvent rencontré dans les entreprises capitalistes, le chef sociocratique est un expert de la vie en groupe qui se préoccupe de la santé organisationnelle à long terme. C'est un éducateur qui valorise l'autonomie, encourage une réflexion commune sur les résultats, etc⁵⁹.

B) Les règles de base de la sociocratie

Le modèle de gouvernance sociocratique est relativement simple. Il se base principalement de quatre règles « issues de la science de la cybernétique (science de la direction et du contrôle) qui inclut la théorie des systèmes, les concepts reliés aux structures dissipatives et au phénomène de l'auto-organisation »⁶⁰; Ces règles vont favoriser l'intelligence collective et la coopération. Les travailleurs se sentiront comme des équivalents c'est-à-dire, reconnus, protégés et motivés. Les relations dominant-dominés ne peuvent pas apparaître, et par conséquent, les maladies dues à ce système sont inexistantes.

Premièrement, il est nécessaire de relever que la sociocratie est partisane d'une structure hiérarchique considérée utile et nécessaire. Mais ceci seulement pour exécuter les décisions, et pas

⁵⁹ CHAREST G, op. cit. 125-130p

⁶⁰ BUCK J. A. et ENDENBURG G. op. cit. 5p

pour les prendre (contrairement aux pensées classiques). Cette structure nécessite un complément : le cercle.

Voici à la suite les **quatre « règles fondamentales dans la sociocratie »**⁶¹ :

La première règle est le **cercle sociocratique** ou cercle de concertation. Celui-ci constitue un lieu de dialogue, de créativité, de résolution des conflits et également de la prise de décisions affectant l'entièreté des collaborateurs. Ses responsabilités sont :

1. Organiser le système de production ou le processus de travail pour atteindre les objectifs annuels ;
2. Améliorer continuellement les méthodes de travail et chercher à faire mieux à moindres coûts ;
3. Assurer la survie du cercle en développant les compétences des membres.

Un tel lieu de planification et de contrôle influence la rapidité d'élaboration d'une vision stratégique par rapport au but de l'entreprise, et une meilleure adaptation aux changements. Les individus s'investissent, car ils sont influents pour l'entreprise. Il va donner les moyens d'agir face aux problèmes, ce qui stimule l'action et augmente la motivation des individus. En outre, le cercle représente un lieu d'éducation et d'entraide. Il devient un milieu de vie qui par concertation des opinions, connaissances et expériences va répondre aux défis des grandes évolutions de notre société, et de plus sera créateur de valeurs communes qui vont de pair avec la culture humaine. Comme le disait Rousseau « l'homme est un animal social ». C'est-à-dire que l'homme ne va évoluer et s'épanouir que s'il est en lien et contact avec d'autres êtres humains. S'il n'est plus lié il va tomber malade, d'où l'importance du groupe.

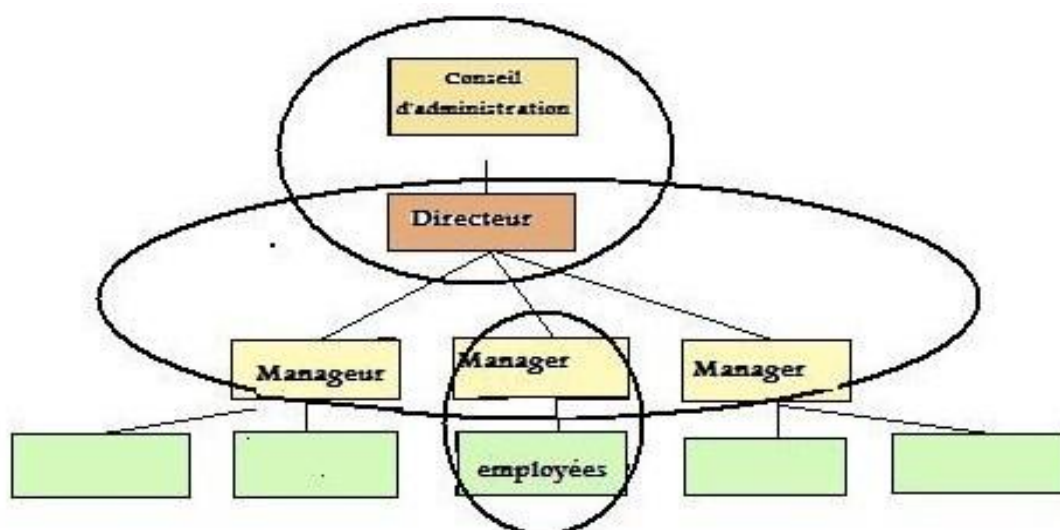


Fig 3: La constitution de cercles sociocratiques dans une entreprise

⁶¹ CHAREST G, op. cit. 71-93p et basé sur l'interview question n° 4.

La deuxième règle, est le **consentement** comme mode de prise de décision. Cette règle dit :

« Aucune décision importante pour la vie de l'équipe ne pourra être prise si un de membres y oppose une objection raisonnable » (principe de 0 objections). Il est l'important de citer que le consentement ne veut pas dire consensus. Ce dernier c'est « on décide quand tout le monde est d'accord », c'est le pouvoir de la majorité. Au contraire, consentement veut dire que personne n'est en désaccord. Cette règle présente une limite car elle nécessite un sens profond de la liberté humaine et une vision écologique du monde. Les conséquences de la prise de décisions par ce mode sont :

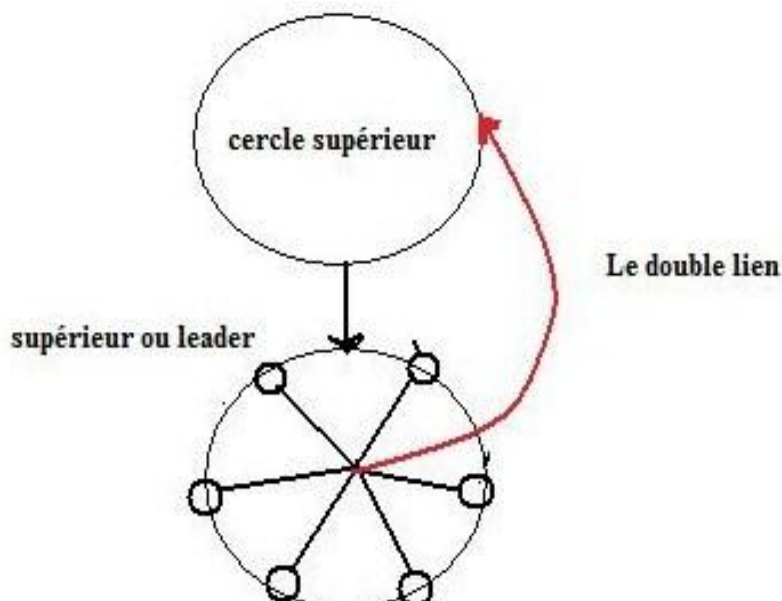
- La création de bonnes décisions c'est-à-dire celles qui tiennent compte de l'environnement et de ceux qui vont vivre les conséquences de cette décision. Gérer c'est tenir compte des limites et objections constitutifs du système, sinon risque de destruction, faillite.

- L'autocontrôle et la dynamisation des rapports humains. Un système dynamique en bonne santé est un système qui sait s'autoréguler. Chacun aura une influence dans le système.

- L'exploration des opinions. On aura plus de connaissances sur un sujet soumis au cercle. On ne parle pas ici de gagnant-perdant ni encore moins de débat, contrairement à Philippe Gabilliet qui utilise le terme « débat » pour soumettre une idée à son groupe.



La troisième règle est le double lien. Entre deux niveaux hiérarchiques il n'existe actuellement qu'un seul lien. C'est le chef qui fait la navette entre son équipe et l'équipe de son patron. Dans ce lien unique, il y a une structure autoritaire, car il se peut que chef ne représente pas ou mal les décisions du cercle inférieur. Par conséquent, on crée un second lien élu par le cercle pour favoriser une bonne communication. Ce second lien est une personne élue par le cercle sous la règle de 0 objections. Il va renforcer la confiance des employés envers les autorités supérieures, et par conséquent il constitue une protection contre les abus d'autorité, souvent involontaires, des chefs hiérarchiques. De plus, le double lien va améliorer le potentiel énergétique car on aboutit à une des règles bases de la théorie des systèmes, celle qui dit qu'il doit y avoir deux liens entre deux éléments du système : un qui monte et un qui descend.



On arrive enfin à la **quatrième règle, le choix et l'affectation des membres à leurs postes** sur base du consentement des membres du cercle. Si le chef partage son pouvoir d'embaucher et d'affectation des fonctions de chaque individu, il se crée un lien qui va consolider l'esprit d'équipe. Celui-ci est le facteur déterminant de l'efficacité du groupe (exemple: les soldats, les pompiers qui réalisent des choses extraordinaires unis en équipe). L'harmonie sociale va s'accroître car les opinions de collègues vont compter autant que celle du chef. Par conséquent on assiste à un développement d'équipes de travail qui partagent les mêmes valeurs. La qualité des relations entre les membres de l'équipe devient déterminante pour leur progrès et leur vie dans l'organisation. Cette règle permet d'arriver tous ensemble à reconnaître et cerner les talents de chacun et de mieux distribuer les tâches et fonctions.

Ces quatre règles sociocratiques sont basées sur **les lois naturelles** développées dans le chapitre précédent. D'autre part, elles sont issues de **la théorie des systèmes**. La théorie statue que le monde, et également une organisation, est un système composé de sous-systèmes. D'où l'importance de tenir compte de tous les éléments qui le composent, sans les dominer, car ils ont un effet direct sur le bon fonctionnement (la dynamique) et le développement (mouvement) du système.

Le modèle sociocratique (modèle écologique) donne la possibilité aux travailleurs de s'autoréguler en vue de prendre leurs destinées en main. Dès qu'un groupe acquiert le pouvoir de se développer en s'adaptant à son environnement, il fait preuve de créativité. D'où l'importance de veiller à l'environnement, car c'est un élément du système. Si on n'est pas attentif à ne fût-ce qu'un seul élément dans le système, le système tout entier risque de se détruire, il se déséquilibre ou, du point de vue de l'entreprise, risque de faire faillite.

Un autre et dernier élément important dans la sociocratie est celui du **système de rémunération**.

Ce modèle de gouvernance **reconnait la participation aux profits** de tous les collaborateurs qui participent à la richesse de l'entreprise. Si on partage la responsabilité de créer des décisions, on en partage aussi les conséquences. S'il y a du profit, une augmentation de salaire en découlera. Au contraire, s'il y a une perte, cela provoquera une diminution du salaire, mais il aura toujours une partie fixe et une partie variable.

En résumé, le modèle de gestion sociocratique, par ses fondements scientifiques et ses principes humanistes et d'autorégulation, nous paraît pertinent du fait, notamment, de son degré d'application et de son succès croissant. Ce modèle a démontré qu'il peut s'appliquer à toute forme d'organisation et d'entreprises, quel qu'en soit le domaine.

C'est ainsi qu'au niveau du Cirque du Soleil le modèle socratique est appliqué à l'occasion de chaque nouveau spectacle sur base d'un modèle de complicité transdisciplinaire où le talent de chaque membre est mis en contribution de l'œuvre commune.

A l'opposé, on peut observer que certains leaders ont construit leur empire sur base de ce modèle tandis que d'autres ont détruit le leur dans des luttes de pouvoir et des crises d'égo.

Pour conclure, je pense pouvoir souligner que les documents utilisés pour l'argumentation du sujet sont cohérents entre eux. En effet, des mêmes idées se retrouvent dans ces différentes théories quelle que soit l'époque de leur rédaction.

Ils encouragent un renouvellement ou une modification des modèles de management actuels pour passer à des systèmes de gouvernance concernés par l'épanouissement et le bonheur des travailleurs dans le monde de l'entreprise. Basés sur des lois scientifiques naturelles et des principes humanistes et sociaux, ces systèmes proposent des modes organisationnels tenant compte et régulant tous les éléments du système y compris le profit, la productivité et aussi l'environnement.

Ceci-dit il n'y a pas lieu de reformuler le déterminant de la question de départ car le poids qu'il acquière dans le processus du bon fonctionnement de l'entreprise, notamment de la performance, semble bien avoir été souligné par les différents auteurs.

Ce sujet me paraît extrêmement intéressant et passionnant. Le fait d'avoir travaillé dans des sociétés où le principal souci était de produire au maximum en vue d'augmenter les profits, sans une réelle attention sur le capital humain m'a beaucoup rattaché à ce sujet. Le capital humain constitue une force et une richesse inégalables pour la viabilité à long terme de l'entreprise et de l'environnement. Je considère que le monde des affaires doit s'élever au delà de la rentabilité et que les entreprises doivent développer une dimension morale plus orientée vers le bien commun de la communauté : des entreprises qui prennent soin du monde dans lequel elles vivent et tirent leur richesse.

En général, on considère le salaire comme l'élément essentiel pour contribuer au bonheur des salariés. Ceci me semble erroné. Comme le disait Gilles Charest ce n'est qu'un « facteur extrinsèque ». Le fait d'être mieux payé fera que l'on supporte mieux les difficultés de tel ou tel travail. Mais en réalité ce qui importe le plus c'est de travailler dans une entreprise où l'on entretient de bonnes relations avec les différentes personnes qui la composent. Un lieu où l'on se sent unis, reconnus par notre patron, encouragés à développer nos talents et compétences, un lieu où règnent la confiance, la solidarité et l'amour. Comme l'annonce le bouddhisme, les penseurs de l'intelligence émotionnelle et Gilles Charest entre autres, un management socialement responsable, requiert un développement personnel du chef ou du leader car diriger une entreprise en vue de satisfaire tout les collaborateurs n'est pas facile. On a besoin de se faire aider, de s'écouter soi-même et d'écouter les autres en vue créer et de prendre de bonnes décisions et de se sentir utiles. Je considère qu'un dirigeant doit être au service plutôt qu'au pouvoir.

De nos jours, dans le monde du travail, les gens sont souvent traités comme des objets. Les jeunes sont sous-payés, les femmes en général dévalorisées, surtout dans le domaine du management et de la direction ; les personnes d'un certain âge accèdent difficilement à un poste intéressant. Et enfin, ce qui en souffre le plus, c'est l'environnement, exploité et détruit peu à peu par l'homme égoïste et individualiste. Voilà où le système de gouvernance sociocratique apparaît. Personnellement, je considère que la sociocratie pourrait aider l'humanité en crise à créer des organisations et communautés plus respectueuses de la planète et des êtres vivants qui la composent. « Soigner la terre c'est d'abord soigner la société, car la pollution physique est d'abord le résultat du désordre social »⁶².

⁶² Charest G., op. cit. 232p

BIBLIOGRAPHIE

BELET, D., *Evolution de la pensée managériale et contributions possibles des principes bouddhistes*, *Bouddhaline*, adresse URL: <http://www.buddhaline.net/spip.php?article481>

BENESCH H., 1995, Atlas de la psychologie, éd. Le livre de Poche, coll. Encyclopédies d'aujourd'hui, p301

BUCK J. A. et ENDENBURG, G, *La sociocratie ; les forces créatrices de l'autorégulation*, adresse URL : <http://sociocratie.unblog.fr/files/2009/03/lasociocratie.pdf> p3 (Page révisé et traduite par Gilles Charest en 2004) en octobre 2010.

CHAREST G., *La démocratie se meurt, vive la sociocratie*, Italie, Edizioni Esserci, 2007, 236p
Conférence de Gilles Charest, « Pouvoir, spiritualité et société », *Pour mieux vivre et travailler ensemble*, 2010

ENPC - Département MGI ©2004-2005: http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/trav-eleves/mgi_metiers0405/part2/index.htm

EASTERLIN, R.A., Does Economic Growth Improve the Human Lot?, David, P.A., Reder, M.W., *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*, Academic Press, New York, 1974.

GABILLIET P., *Un dirigeant peut-il porter bonheur ? Les ressources (bien) cachées du « management existentiel »* In Université d'été des dirigeants privés et publics, *Trans-Mutation*, adresse URL: http://www.transmutation.be/docs/P._Gabiliet.resumé.pdf

HEUCHAMPS V., *Archive Solidaire*, adresse URL : <http://www.archivesolidaire.org/scripts/article.phtml?lang=1&obid=14783>

KOTSOU I., *L'intelligence émotionnelle et management*, Bruxelles, Edition de Boeck, 2008, 178p

LAMBIN E., *Une écologie du bonheur*, France, Editions Le Pommier, 2009, 329p

LIKERT R., *New patterns of management*, Japan, McGraw-Hill International student Editions, 1961, 248p

SALOVEY P. & MAYER J.D. (1990), Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9, 185-211

VANDENDOOREN S., Entretien avec Philippe Gabilliet, *Un patron peut-il porter bonheur ?*, In Université d'été des dirigeants privés et publics, *Trans-Mutation*, adresse URL: http://www.transmutation.be/docs/Trends15_juillet_Gabilliet-van_Innis.pdf

BAWIN I. et PAQUET G. et WATTIER S., *Séminaire de méthodologie et d'initiation à la démarche scientifique- Recueils d'outils*, syllabus 2010-2010, 6p

BARBIER PYLS A., *Introduction au Management et à l'organisation de l'entreprise*, syllabus 2010-2011, 16p

Analyse
de
L'hypothèse

A) Remarques préliminaires à l'analyse

Suite à la synthèse réalisée ci-avant sur base des recherches documentaires, nous avons été amenés à choisir un type de réponse anticipée à la question de recherche pour procéder à sa vérification ou au contraire, à sa révocation.

Afin de justifier le choix et la formulation de l'hypothèse ci-après citée il est nécessaire de rappeler la question de départ de ce travail : **quelle influence a le bien-être des travailleurs sur la performance de l'entreprise dans le management de celle-ci ?**

Si vous jetez un coup d'œil sur la structure du texte de la synthèse présentée ci-dessus vous remarquerez qu'elle introduit une certaine logique ou fils conducteur qui nous amène à formuler l'hypothèse. Notamment, le quatrième chapitre de celle-ci nous présente en bref les fondements du mode de gouvernance sociocratique.

Comme déjà développé dans la synthèse des sources documentaires, ce modèle semble toute à fait compétent et efficace quant à la synchronisation des méthodes de management pour favoriser le bien-être des travailleurs et aussi améliorer les performances de l'entreprise. Etant un modèle relativement nouveau et pas forcément connu et approuvé par tous, il devient intéressant de voir si réellement son application dans différentes entreprises serait possible. De ce fait, j'ai formulée l'hypothèse de la manière suivante:

« Si on applique le système de gouvernance sociocratique dans une entreprise alors le bien-être des travailleurs et la performance de l'entreprise augmentent ».

Discussion des concepts

Les concepts qui composent cette hypothèse on déjà été définis dans l'introduction générale et la synthèse, cependant une brève discussion de ceux-ci nous permettrait de mieux cerner l'analyse de l'hypothèse.

Quant au **Bien-être** nous avons vu qu'il peut être défini des diverses façons en fonction de la personne qui l'interprète et de l'espace dans lequel on se trouve.

La définition d'Eric Lambin (cf. infra) nous paraît très générale et complète. Elle atteint les différentes dimensions et facteurs qui affectent le bien-être des individus. En ce qui nous concerne c'est l'aspect bien-être au travail qui nous intéresse bien que des autres facteurs comme la famille, l'environnement social, les institutions, aient une influence très forte sur notre bonheur ou bien-être.

Selon le *Service Public Fédéral Belge de l'emploi, travail et concertation sociale le bien-être au travail*⁶³ **défini** le bien-être comme étant « l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions

⁶³ Site Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, Adresse URL : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=556#AutoAncher1>

de travail dans lesquelles le travail est exécuté: La sécurité au travail ; la protection de la santé du travailleur ; la charge psychosociale occasionnée par le travail ; l'ergonomie ; l'hygiène du travail ; l'embellissement des lieux de travail ». Un code et lois ont même été élaborés pour promouvoir le bien-être au travail. Mais alors pourquoi ce sentiment de malaise générale dans les entreprises de nos jours ? Une possible explication serait que le bien-être n'est pas recherché en tant que tel. On instaure des règles et procédures pour éviter les accidents, le harcèlement moral et sexuel ou, on agrandi les bureaux et cantines, mais, y a-t'il vraiment un souci pour le bonheur des gens, pour leur développement au sein de l'entreprise, leurs attentes, leurs préférences fonctionnelles, opinions,... ? Pour beaucoup de travailleurs les relations avec leurs subordonnés et chefs, les possibilités de carrière et le fait de pouvoir apporter des contributions, être autonome et l'entraide, entre autres, sont de première importance. Comme le souligne G. Charest lors de l'interview réalisé, l'ultime bien-être et le fait d'atteindre les trois besoins fondamentaux de l'individu : *le lien- l'affiliation, l'influence et l'utilité*. Malheureusement ce besoin primordial ne semble pas être au centre des priorités des employeurs.

Par ailleurs, **la performance de l'entreprise** est un autre concept très vaste qui fait objet de nombreuses évaluations et définitions. Reynaud (cf. supra) défini la performance globale. Celle-ci insiste sur l'interdépendance ou lien entre l'aspect économique, l'aspect social, environnemental et organisationnel. Cette définition nous souligne qu'une performance réelle et durable dans une entreprise se forme par l'unité de toutes ses dimensions. Ceci rejoint les « systémiques » sur le point d'une interdépendance des éléments du système pour un équilibre et une autorégulation.

A présent on va s'intéresser au processus de formation de la performance car ce concept a été déjà défini lors de l'introduction générale.

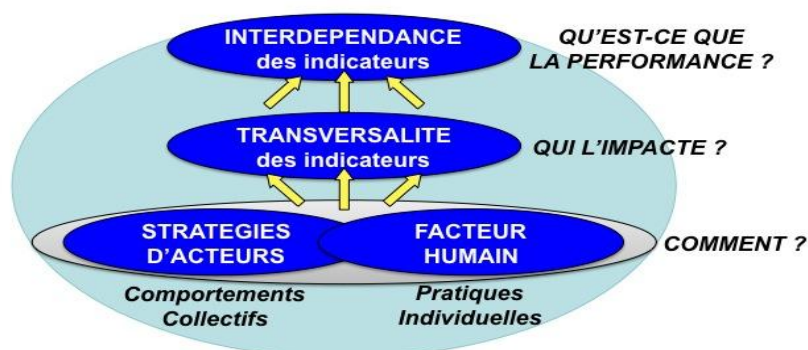
Georges Garibian, Directeur Général de Management and Performance à Paris⁶⁴, a créé un **Arbre de la Performance** qui nous dévoile une stratégie intéressante pour la création d'une performance durable. Voici le schéma :

⁶⁴ Il a exercé plus de 18 ans de conseil dans quatre cabinets (McKinsey, A.T. Kearney, MMG, SMG-SIFO) possède un MBA de Stanford (1978) et fut Ingénieur Civil des Ponts et Chaussées (ENPC 1975).

L'ADN OU L'ALPHABET DE LA PERFORMANCE

« Etre compliqué, c'est ne pas reconnaître l'unité au sein de la diversité. »

Quatre mécanismes universels
 sous-tendent la génération de la performance.
 Ils sont à la performance ce que l'alphabet est à l'écriture.



COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DE GENERATION DE LA PERFORMANCE

Georges Garibian⁶⁵

Ce schéma est intéressant car il reprend en large les idées promues dans le système de gouvernance sociocratique, bien que ces idées sont aussi retrouvées dans d'autres types de management et ouvrages (Likert, Maslow).

Le schéma aide à comprendre la génération de la performance et la contribution de chaque acteur dans le processus. Il souligne l'importance du facteur humain et du travail en groupe et ce, sans porter atteinte à l'autonomie individuelle. Ce mécanisme constitue la base de la génération de la performance de l'entreprise. Garibian⁶⁶ insiste sur le fait d'une transversalité et d'une interdépendance des indicateurs de performance. Il rejoint l'idée de théories systémiques aussi appliquées dans la sociocratie qui disent que tout est en lien, chaque élément a une influence sur le tout dans l'organisation et que le mépris d'un de ces éléments peut créer un déséquilibre général, d'où l'importance d'une unité dans l'entreprise.

Enfin, ce schéma vise à démontrer l'importance de la compréhension du processus de formation de performances par les acteurs de l'organisation. Deux citations intéressantes à ce sujet sont : « *Le plus grand bien que nous faisons aux autres hommes n'est pas de leur communiquer notre richesse, mais de leur découvrir la leur.* » (Louis Lavelle)⁶⁷. D'autre part, Gilles Charest affirme « *Gérer c'est aider à faire comprendre aux autres le chemin à suivre* ».

Ces deux auteurs dénoncent les pratiques managériales de nos jours. Aujourd'hui, l'environnement changeant, les managers soumettent leurs travailleurs à une pression brutale

⁶⁵ GARIBIAN G., *L'ADN ou L'ALPHABET DE LA PERFORMANCE*, adresse URL : <http://arbre-de-performance.blogspot.com/2008/01/le-code-gntique-de-la-performance.html>

⁶⁶ GARIBIAN G., op. Cit. p1

⁶⁶ Cité dans GARIBIAN G. op. cit. p1

⁶⁷ GARIBIAN G., *Refonder et unifier le management en l'enracinant dans le « code génétique » de la performance*, adresse URL : <http://arbre-de-performance.blogspot.com/search/label/2.%20Concepts%20et%20probl%C3%A9matiques%20%C3%A9largis%20%C3%A0%20la%20lumi%C3%A8re%20de%20la%20performance>

pour améliorer les performances qui finissent par dégrader les conditions de travail, la sécurité, l'innovation et de plus la performance.

Garibian statue qu'il est crucial de promouvoir « une performance économique durable fondée sur la qualité des processus et l'innovation, elles-mêmes fondées sur le développement des hommes et des pratiques »⁶⁸.

Pour conclure la discussion des concepts qui sous tendent l'hypothèse du départ, on portera son attention sur **La Sociocratie**.

Pour rappel, « le terme « sociocratie » se réfère à un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation de se comporter comme un organisme vivant et de s'autoréguler. Pour rendre cela possible, la sociocratie va permettre à toutes les composantes de l'organisation d'exercer un pouvoir souverain sur la gestion de l'ensemble (...). »⁶⁹. « La méthode d'organisation en cercles sociocratiques résout le problème de la collaboration des investisseurs, des gestionnaires et des travailleurs dont le but est de créer, de conduire et de développer ensemble une entreprise viable à long terme »

Pour éviter la redondance, ce concept sera analysé et discuté en profondeur dans la partie qui suit afférente à la démonstration de la validation de l'hypothèse.

⁶⁸ A. BUCK J. et ENDENBURG G., *La Sociocratie, Forces créatives d'auto-organisation*, In Sociogest, adresse URL:

<http://www.sociogest.ca/LinkClick.aspx?fileticket=WtNrY0ovhmc%3D&tabid=89&mid=658&language=fr-CA>(page consultée 15 novembre 2010)

B) Eléments d'analyse de l'hypothèse

Afin de faire notre choix quant à la méthode et l'outil de récolte de données, la création d'un tableau d'analyse conceptuelle fut nécessaire pour analyser les différentes dimensions et indicateurs qui sous-tendent l'hypothèse.

Suite à l'hypothèse choisie, à savoir, « *si on applique le système de gouvernance sociocratiques dans une entreprise alors le bien-être des travailleurs et la performance de l'entreprise augmentent* », les concepts repris dans le tableau seront, le bien-être, la performance et, le modèle de gouvernance sociocratique.

Le **Tableau Conceptuel** ce présente à la suite (cf. supra).

Justification du choix de l'outil de récolte d'informations

Sur base de ce tableau, on a procédé au choix d'outils d'observation. Les différentes dimensions et indicateurs présentés ci-dessous nous affirment que pour une réelle analyse de l'hypothèse il serait avantageux de réaliser **trois outils de récolte d'informations**.

En ce qui concerne *le bien-être des travailleurs* il serait évident de faire un sondage aux travailleurs dans, d'une part, les entreprises qui appliquent le modèle sociocratique, et d'autre part, dans d'autres entreprises qui possèdent un modèle de gouvernance divergent. De cette manière on pourrait récolter des données sur l'état des gens, leur sentiments, notamment leur bien-être et aussi constater les différences et points communs, et ainsi pouvoir faire un lien ou non entre la sociocratie et bien-être des collaborateurs.

Par ailleurs, pour vérifier *le lien entre la sociocratie et la performance de l'entreprise* l'entrevue aux managers ou chefs de différentes entreprises sociocratiques et non-sociocratiques s'imposerait. Pour connaître les évolutions de l'entreprise, les données chiffres comme le chiffre d'affaire, le nombre de travailleurs, les ventes, le fonctionnement général, etc., il est nécessaire d'avoir recours aux leaders, lesquels sont les responsables de veiller au bon fonctionnement de l'entreprise et notamment exercer un contrôle sur ces chiffres au cours du temps.

De plus, une observation directe dans les entreprises serait intéressante pour observer le fonctionnement du modèle de gouvernance et notamment, le bien-être et performances des travailleurs et de cette manière établir de comparaisons.

Cependant, dans le présent cadre du séminaire d'initiation à la démarche scientifique, **un seul outil de récolte de données nous est imposé.**

Pour l'affirmation ou infirmation de l'hypothèse on a choisi la recherche d'informations par la littérature.

Ce choix s'explique par le fait qu'il n'existe pas d'entreprise en Belgique qui applique le système sociocratique ; les entreprises fonctionnant selon ce modèle se situent en Hollande, Canada, Asie, France, USA. De ce fait, une étude de sondage, d'interviews ou d'observation ne me fut pas réalisable. De plus, les tentatives et mises en contact pour des interviews online été également réalisées, mais, sans réponses.

Il me semble important de souligner la rencontre de Monsieur Philippe Delstanche, professeur sociocrate dirigeant du cours d'AIP 3eme BAC à l'ICHEC. Il me fit part des certains auteurs qui ont réussi l'application d'un système très proche du système sociocratique. Les auteurs conseillés sont : Ricardo Semler, Isaac Getz. Ces auteurs seront analysés plus tard.

Par la suite, **un Corpus** fut introduit avec les différentes sources trouvées et sélectionnées desquelles proviendront les éléments essentiels pour la vérification de l'hypothèse (cf. supra).

Le choix de différentes sources du corpus sera justifié ci-après.

Ensuite, pour procéder à la validation de l'hypothèse il fut nécessaire de réaliser **une grille d'analyse** pour rassembler les éléments essentiels du modèle de gouvernance de chaque entreprise de manière claire et précise et ainsi pouvoir faire une comparaison et une mise en relation des points communs. Celle-ci se présente à la suite.

TABLEAU D'ANALYSE CONCEPTUELLE

Concepts	Dimensions	Indicateurs
Le bien-être des travailleurs	<u>Satisfaction personnelle</u> - Bonheur → - La santé → - La vie affective → <u>Sentiment de sécurité</u> - conflits-peur → - Solidarité → <u>L'environnement social</u> - Appartenance - Engagement - confiance <u>L'env. institutionnel</u> - Participation - Liberté - justice	-Expression visage, content de venir travailler, intention de rester ou partir, gratitude, motivation, compensations, ... - l'absentéisme, niveau du stress, dépressions, maladies chroniques, tensions-conflits, accidents; bonne humeur, énergie. - amitiés, ambiance, climat familial, distance et intérêts mutuels. - communication verticale et horizontale, présence de réunions, types contrats, - travail en groupe, projets communs, esprit participatif, assistance mutuelle, - niveau d'implication, de motivation, perspectives de carrière, travaux créatifs, climat du travail, égalité de traitement, - n° et fréquence de réunions, participation effective dans la prise de décisions et profits, clarté d' information et objectifs, présences de formations, encouragement à l'initiative
La performance de l'entreprise	<u>Développement de l'entreprise</u> <u>Chiffre d'affaires</u>	- Taille, image, popularité, accroissement stable ou instable, qualité des produits, n° de travailleurs, innovations, - Évolution dans le temps des ventes, diminution de coûts, bénéfiques ou pertes, productivité, production
La Sociocratie	Le cercle Structure de communication Prise de décision Affectation aux postes Système de rémunération	- n° de cercles, n° de participants, fréquence de concertation, autonomie, autogestion, - composition et fréquence réunions, feedback, présence communication ascendante, type de hiérarchie dans org. - participation des employés, délégation des responsabilités, possibilité d'apporter des contributions et limites, - qui décide et comment?, reconnaissance des talents, n° et fréquence formations, - distribution des profits, décision commune des salaires, présence de bonus, etc.

CORPUS

Textes soumis à l'analyse :

1. KILLIAN K. and PEREZ F., *Ricardo Semler and Semco S.A.*, In THUNDERBIRD The American Graduate School of International Management, 1998, adresse URL: <http://www.saludygestion.com/archives/Ricardo%20Semler%20&%20Semco,%20Thunderbird.pdf> (page consultée le 8 avril 2011).
2. A. BUCK J. et ENDENBURG G., *La Sociocratie, Forces créatives d'auto-organisation*, In Sociogest, 30p, adresse URL : <http://www.sociogest.ca/LinkClick.aspx?fileticket=WtNrY0ovhmc%3D&tabid=89&mid=658&language=fr-CA>(page consultée 15 novembre 2010)
3. GETZ I., *Liberating Leaders, Liberated Companies*, In Conference Board Review, Summer2010, Vol. 47 Issue 5, p33-33, 1p
4. GETZ I. *Liberating leadership: Ho The Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted*, In California Management Review, Summer2009, Vol. 51 Issue 4, p32-58, 27p, 1 Diagram, 1 Chart

Vidéos observés :

Présentation entreprise SEMCO : <http://www.youtube.com/watch?v=gG3HPX0D2mU>

Interview Ricardo Semler: <http://www.youtube.com/watch?v=3pR87RnOKus>

GRILLE D'ANALYSE

Entreprise Caractéristiques	Entreprise Sociocratique (Ex : Maison Prunier)	SEMCO S. A	Freedom Inc.'s Ex : FAVI
Style de Management	« sociocratique » ; Très participatif	Très participatif	« Liberating leadership »
Structure de l'organisation	Hiérarchique : pour l'exécution et non pour la prise de décisions. Cercles= triangles, entre les différents départements et niveaux.	Pas de hiérarchie. 3 cercles : the small innermost ; the partners ; outermost circle	Pyramide inversée ou pas de diagramme organisationnel
Rôle et valeurs du leader	« Chef des exécutants » Créer la structure pour permettre les personnes d'agir libres et responsables <u>Values</u> : renoncer a son pouvoir prestigieux et égo, partage du pouvoir décisionnel, maintenir l'unité,	« facilitators » Furnish tools to make decisions as trainings, information and others to support worker to perform their work effectively <u>Values</u> : relaxed, secure, fair, friendly, participative, innovative, trustworthy, competent	No managers or « Culture-keepers » Stay alert & add features to keep their company free and responsible. - Look for new markets <u>Values</u> : egalitarianism, creativity & dialectical
Mode de planification et organisation	Dans les cercles par consentement	Democratic autonomous teams and satellites(innovation groups) + self-accountability	Self managed-teams, no managers.
Stratégie de l'organisation	Créer la structure sociocratique qui facilite communication, la prise de décisions, la coopération et l'intelligence collective	Éliminer les postes + diversification des produits Consulter l'environnement et création de satellites Competition → innovation.	Créer un environnement qui promeut l'autonomie, liberté, l'auto motivation et l'engagement
Prise de décisions	Dans le cercle par consentement; décisions qui affectent l'ensemble.	Dans les groupes et collectivement	Par employés, organisés en groupe de travail avec le support et aide des leaders.
La communication	Grace aux cercles, le secrétaire du cercle et le double lien, bonne communication, clarté	Upward, downward and Financial info. Pas de bureaux fermés tous dans la même pièce	De toutes les directions. Élimination des toits remplacés par de escaliers, bureau, départements,...
Evaluation et contrôle	Entre collaborateurs dans le cercle	Between subordinates	Par le groupe

Affectation aux postes et recrutement	Le cercle par consensus choisi le leader et travailleurs, distribue les postes en fonctions de les talents de chacun	Participation, interviews et prise de décisions y affèrent	Choisissent leurs leaders et mêmes leur postes
Système de rémunération	Participation aux profits	- Employés Fixent salaires -bonus - Salaires affichés	-Fixent leur salaire - Gains distribués par Bonus (4x salaire)
Chiffre d'affaire et n° employés	Entreprise familial : 130 collaborateurs ; chiffre d'affaires : 25 M€. 30à40% accroissement production	-Sales grew from \$35 million to \$100 in 6 years -Most sought-after employers in Brazil - employees: 3000	<u>Favi</u> : 600 personnes, \$128 millions <u>Vertex</u> : 600 Prs, \$100 millions ; etc.
Principes	1. le cercle de concertation pour prise de décisions, dialogue,... 2. Le consentement comme prise de décisions 3. Le double lien pour faciliter la communication 4. Choix et affectation des membres aux postes par consentement	1.get rid of the managers 2.getting the work done on time is to stop wearing a watch 3.the best way to invest corporate profits is to give them to the employees 4.purpose of work is not to make money but make workers feel good about life	1. Listening instead of telling 2. Share the corporate vision so people will own it. 3.Stop motivating people 4.Stay alert to maintain freedom
Valeurs	-modification du rapport aux pouvoir, -équivalence, autonomie, responsabilité - intelligence collective -interaction humaine et travail dynamique Etc.	1. Employee participation 2.Profit sharing 3. The free flow of information - flexibility Etc.	Employee's freedom, responsibility, creativity, engagement, responsabilité , self-motivation Etc.
Technique de motivation	Auto motivation	La liberté, l'engagement, participation aux profits	None technique. Self-motivation
Relation leader-travailleurs	Equivalentes	Close relationship	Intrinsically equals

C) Informations récoltées

Pour procéder à l'analyse des informations récoltées lors de la lecture des différents articles on se basera sur la grille d'analyse ci-dessus présentée. Partant d'une **exploration plus approfondie du système sociocratique** et une brève **explication de son mode d'implantation** on sortira les avantages et principes essentiels de ce mode de gouvernance. Ces **principes** seront ensuite **mis en relation avec deux exemples pratiques d'entreprises** qui appliquent un mode de gouvernance très participatif proche de la sociocratie pour ainsi contribuer à la validation de l'hypothèse.

Implantation du système sociocratique

Un premier point qui appuie la formulation de l'hypothèse, est que l'implantation de la sociocratie dans une entreprise a pour but de créer des entreprises plus humaines et plus performantes, en réduisant les conflits et la violence.

*L'implantation de la sociocratie*⁷⁰ dans une entreprise requiert une très grande rigueur et respect des procédures dans la mise en oeuvre des règles qui la régissent. Il est vrais que celle-ci peut générer des frictions et émotions inconfortables car l'application du système sociocratiques nécessite un changement de mentalité et surtout un réel changement des rapports au pouvoir. Certains auront peur, d'autres ressentiront un profond bien-être. Cependant, ce processus est à la fois **libérateur** et **motivant**.

On distingue 4 phases:

1. Compréhension des membres du conseil d'administration et de la direction générale que la méthode d'organisation en cercles sociocratiques est une stratégie formidable pour réaliser leur vision dans l'entreprise.
2. Former un cercle d'implantation composé du PDG, de gestionnaires de haut niveau et autres personnes de niveau plus bas de l'entreprise. Mission : planifier l'implantation
3. Installer l'ingénierie sociocratique: méthode de gestion de travail de qualité qui veille au développement des individus et de l'organisation, au niveau des cercles.
4. Mesurer les profits et les pertes, mission du conseil d'administration. Transmettre un feedback des performances financières à chaque niveau ou cercle. Profits distribués sous forme de bonus et proportionnel aux contributions à l'entreprise.

Le processus d'implantation est flexible et peut s'arrêter si nécessaire à tout moment.

⁷⁰ A. BUCK J. et ENDENBURG G., *La Sociocratie, Forces créatives d'auto-organisation*, In Sociogest, adresse URL : <http://www.sociogest.ca/LinkClick.aspx?fileticket=WtNrY0ovhmc%3D&tabid=89&mid=658&language=fr-CA> (page consultée 15 novembre 2010), 20-21p

La **logique** de la sociocratie est « **l'un et l'autre** » et non « l'un ou l'autre ». Elle introduit des concepts à première vue contradictoires. Ceci s'explique par le fait que le contrôle s'effectue par les managers et les travailleurs. De plus, ce système offre **sécurité** et **créativité**, il veille aux **profits** et aux **valeurs humaines**, etc. Par conséquent, on assiste à une transformation d'un processus désorganisé à **l'émergence de l'auto-organisation**.

Une structure auto-organisée et efficace

Avant passer à la partie comparative de l'Entreprise SEMCO, les Free Ink. et une entreprise sociocratique, il convient de justifier le bon fonctionnement de la structure organisationnelle de modèle sociocratique. Pour cela, il est nécessaire de faire une critique ou comparaison entre une structure organisationnel classique et la structure sociocratique. Celles-ci se feront à l'aide de graphiques.

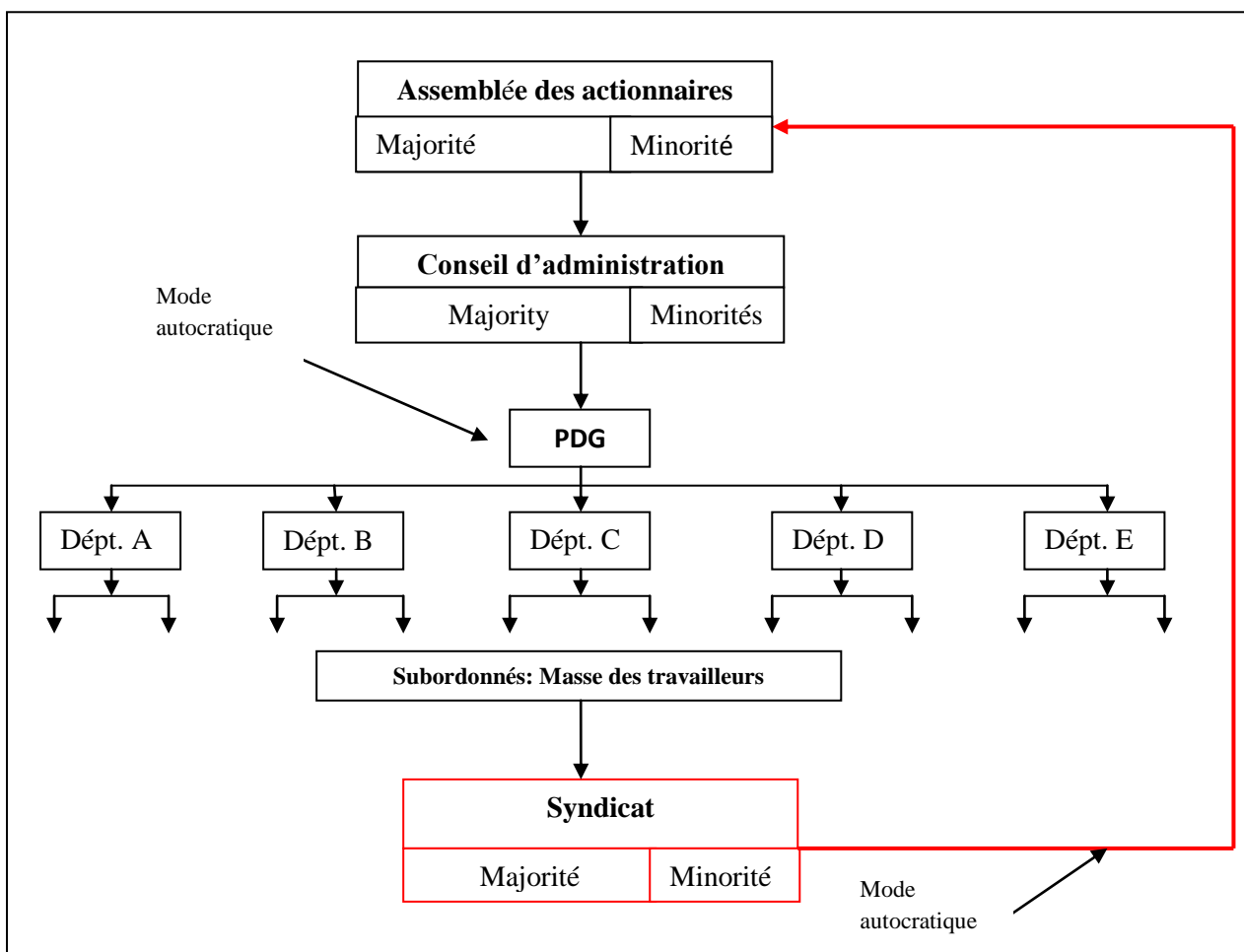


Figure 1: Le modèle classique d'organisation avec des employés actionnaires⁷¹

⁷¹ A. BUCK J. et ENDENBURG G., op cit. 20-21p

Dans les entreprises traditionnelles on remarque souvent qu'elles sont dirigées par des **votes majoritaires** et de **décisions autocratiques**. Le terme « autocratique » est synonyme de dictateur. En effet, dans beaucoup de styles de leadership (ex : autoritaire, consultatif, consensuel), « quand le leader consulte ou cherche le consensus, une seule personne (auto) garde le pouvoir d'ignorer les arguments des autres au moment de la décision finale. »⁷²

D'un autre cote **la présence des syndicats** donne l'occasion d'un feedback pertinent au sein des entreprises. Les syndicaux sont protégés à la différence des travailleurs, de manière que la transmission d'information présente moins de manipulations et distorsions. « Malheureusement, le vote majoritaire au sein des syndicats tend à invalider ce feedback car il permet d'ignorer l'opinion de la minorité »⁷³.

Par ailleurs, le pouvoir des syndicats se base essentiellement sur faire la grève et recourir à l'arbitrage. Ces pratiques découragent la bonne communication entre le management et les employés. « Ils bâtissent un climat de tension qui rend la communication rigide, légaliste et encouragent la confrontation au lieu de la collaboration »⁷⁴

A présent il convient de s'intéresser à la structure de pouvoir d'une entreprise sociocratique :

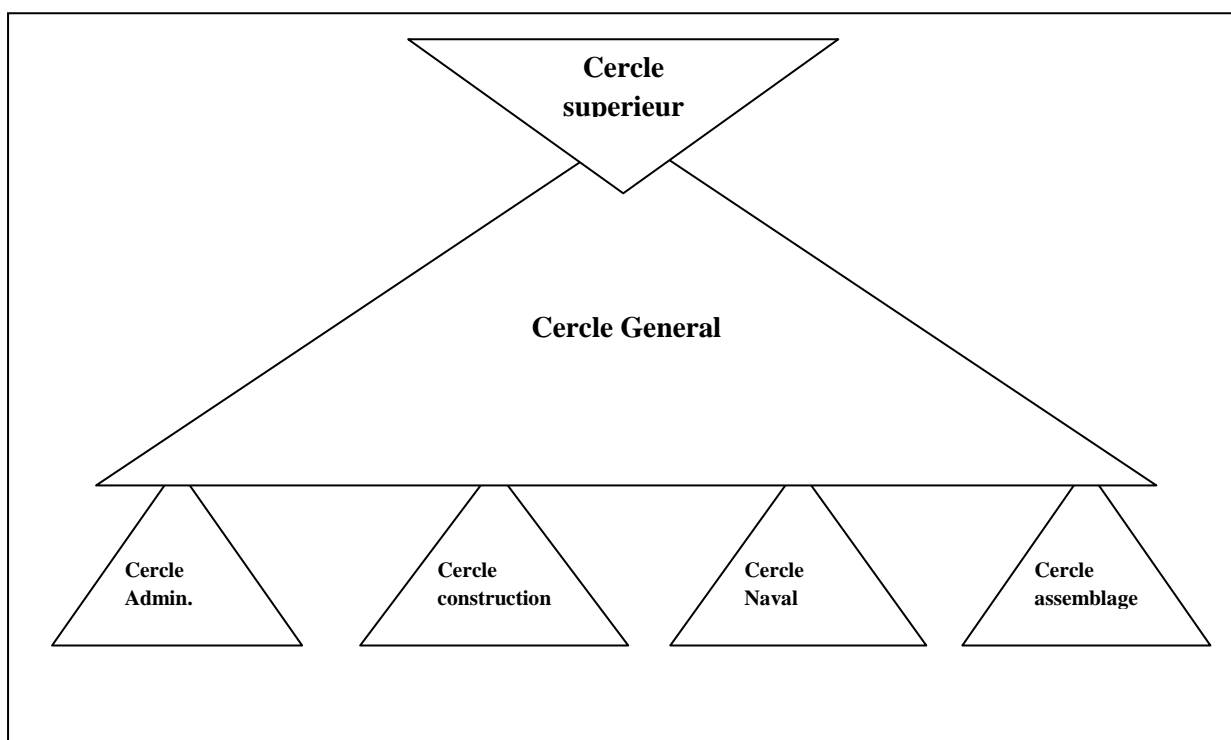


Figure 2 - La structure des cercles de la compagnie⁷⁵

⁷² A. BUCK J. et ENDENBURG G., op cit. 16

⁷³ A. BUCK J. et ENDENBURG G., op cit. 17

⁷⁴ A. BUCK J. et ENDENBURG G., op cit. 18

⁷⁵ A. BUCK J. et ENDENBURG G., op cit. 14

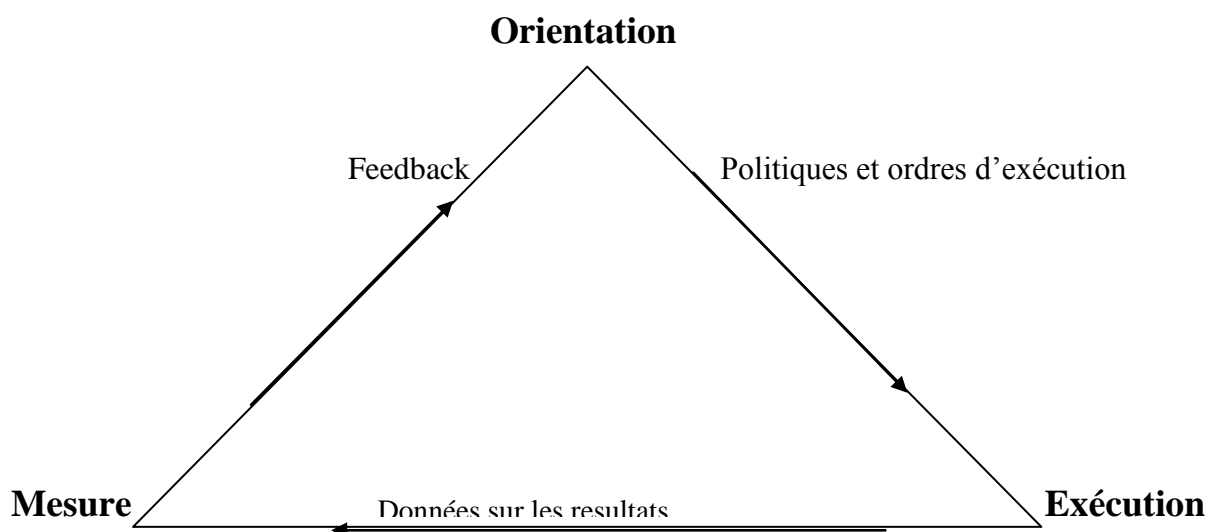


Figure 3 - Les fonctions du cercle sociocratique : Orientation, Exécution, Mesure⁷⁶

La sociocratie n'est pas un style de gestion. Elle change « (...) carrément la structure au pouvoir pour permettre l'expression dans la vie des tous les jours du leadership qui semble le plus approprié dans le contexte donné. »

Dans le premier graphique on constate une superposition des règles sociocratiques à la structure traditionnelle de l'organisation, entre autres le double lien, les cercles de concertation.⁷⁷

Les **cercles sociocratiques** ont été représentés en forme de triangle pour symboliser la structure de l'organisation et le processus de travail totalement dynamique. « (...) la fonction de direction, d'exécution et de mesure se succèdent l'une à l'autre, en boucle ». Le cercle sociocratique est un système humain, flexible et ouvert.

Le mode de prise de décisions par **le consentement** comble les lacunes du modèle classique. Ici toute opinion et obstacle est pris en compte et aucun leader ne pourra l'ignorer grâce à cette règle le feedback.

De plus, des **experts** viennent s'ajouter au conseil d'administration qui s'occupent de différent domaines de l'organisation, à savoir, le juridique et le domaine des affaires. Ces experts veillent aux imprévus et prévoient les changements qui surviennent dans l'environnement de l'entreprise.

⁷⁶ A. BUCK J. et ENDENBURG G., op cit. 19

⁷⁷ Cf. supra synthèse

Pour conclure cette partie de l'implantation de la sociocratie dans une entreprise, on citera quelques avantages qui découlent de ce système. Fondamentalement, la sociocratie permet aux organisations de s'autoréguler, et ce à tout les niveaux de l'entreprise.

Cet avantage sera l'élément le plus essentiel de cette analyse.

Avantages de l'auto-organisation

Du point de vue de la performance

- Augmente la créativité et la résolution de problèmes à tous les niveaux de l'organisation.
- Accroît la vitesse d'adaptation de l'organisation aux changements
- Accroît la qualité des services et la profitabilité.
- Accroît l'efficacité des réunions, la clarté et la réduction de leur nombre
- Améliore le dossier de sécurité de l'entreprise
- Améliore le contrôle des coûts
- Améliore le service à la clientèle
- Préviend l'épuisement professionnel.
- Encourage l'autodiscipline
- Facilite la continuité organisationnelle

Du point de vue du bien-être

-Fait émerger la pensée créatrice

- Intensifie les relations gagnant / gagnant entre les investisseurs, le management et le personnel.
 - Accroît le degré d'engagement et d'identification du personnel à l'entreprise
 - Réduit le taux d'absentéisme dû aux maladies
- Réduction de la violence
- Améliore le leadership entre pairs

Prigogine et Haken⁷⁸, ont donné **deux conditions pour que les systèmes s'auto-organisent**. La première est que pour s'auto-organiser il faut que les différents éléments du système soient équivalents, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de contrôle les uns sur les autres. La deuxième condition est qu'il faut une énergie externe au système.

En effet, le consentement, les élections et le double lien établissent la première de ces conditions, selon laquelle les éléments du système ne doivent se contrôler mutuellement.

La deuxième condition est atteinte par la table de concertation qui fournit la source d'énergie externe nécessaire, parce que lors de ces réunions le but commun du cercle est établi et c'est ce qui va motiver ou créer de l'énergie pour avancer et prospérer.

⁷⁸ Cite dans A. BUCK J. et ENDENBURG G., op cit. 24-25

Prigogine: Chimiste belge intéressé aux systèmes qui s'auto-organisent ; **Herman Haken** : professeur de théories physiques à l'université de Stuttgart, reprit les travaux mathématiques de PRIGOGINE sur le Gaz et inventa le terme cybernétique et étudia le phénomène de l'auto-organisation

La plupart des entreprises traditionnelles ne veillent pas à ce mécanisme d'auto-organisation qui pourtant semble créer des conditions existentielles formidables, tant en faveur de l'entreprise et sa performance qu'au niveau des travailleurs et chefs. Grâce aux avantages de l'auto-organisation gérer des entreprises devient beaucoup plus facile. Ils réduisent le stress et les conflits, sans oublier qu'un système qui s'autorégule fait preuve de créativité, flexibilité et de liberté, éléments vitaux pour le succès de l'entreprise.

C) Exemples pratiques

A ce stade du développement de l'analyse, on va réaliser une comparaison entre trois entreprises qui appliquent une méthode managériale très semblable. Etant donné qu'il existe peu de recherches et de littérature quant aux conséquences de l'implantation de la sociocratie dans une organisation, notamment ses effets par rapport au bien-être et à la performance, j'ai choisi deux entreprises qui appliquent un management très proche du mode de, gouvernance sociocratique.

Il s'agit de l'entreprise **Semco S.A.**, et d'une des entreprises **Freedom Inc.**, FAVI, qu'on mettra en relation avec ces principes.

Les caractéristiques auxquelles on va s'intéresser pour la mise en commun d'éléments entre les différentes entreprises sont : le style de management, la structure organisationnelle, le mode de planification et la stratégie organisationnelle, le mode de prise de décisions, le type de communication, le mode de contrôle et évaluation, le recrutement et affectation aux différents postes, le rôle du leader, les principes promus, la culture et valeurs, le mode de motivation et le système de rémunération.

SEMCO est une entreprise d'ingénierie située au Brésil qui applique un mode de management surprenant et qui diffère totalement du mode de gouvernance des entreprises aujourd'hui. Le principal propriétaire de cette entreprise est Ricardo Semler qui a totalement changé en 1982 le mode de gestion de l'entreprise de son père, anciennement appelée Semler & Company, celle-ci régie selon de principes bureaucratiques, paternalistes, et hiérarchiques.

Les entreprises Freedom Inc. ressemblent très fort à la précédente. Une des trente entreprises qualifiées comme tel est FAVI. FAVI est une entreprise de fonderie localisée au milieu d'un champ dans la campagne picarde, à Hallencourt. Le visionnaire Jean-François Zobrist a aussi décidé de réorganiser son entreprise pour augmenter la liberté et la responsabilité de ses employés. Il a constaté qu'il n'y a pas de performance sans bonheur, et pas de bonheur sans responsabilité.

Un exemple d'entreprise qui applique depuis quelques années les principes sociocratiques est la Maison Prunier. C'est une entreprise familiale dirigée par Christian Prunier créée en 1931 reconnue dans le secteur de la spécialité charcutière.

Sur base des documents et vidéos présentés dans le corpus, les observations faites sur leur manière de gérer leurs entreprises sont les suivantes.

Ces trois entreprises possèdent un **mode de management** très participatif. Ils ont la volonté de donner plus de responsabilité et de liberté aux employés pour ainsi créer une force de travail qui s'auto-organise. En effet, ils considèrent que la performance et l'efficacité au travail est à son meilleur niveau quand les employés sentent que l'entreprise est la leur et notamment quand on met en place structure et conditions pour exploiter au maximum les avantages de l'intelligence collective.

Quant à la **structure** on constate que dans l'entreprise SEMCO et dans FLAVI il n'y a pas de hiérarchie ou de diagramme organisationnel⁷⁹. On parle aussi dans cette dernière d'une « pyramide à l'envers »⁸⁰. Isaac Getz se demande pourquoi on ne laisse pas les compagnies marcher sur leurs mains ? Le niveau de stress, méfiance, désengagement, taux d'absentéisme existant dans les entreprises aujourd'hui semble être dû au manque de liberté donné aux employés ou « mains de l'entreprise » pour entreprendre, pour le meilleur de l'entreprise.

L'entreprise sociocritique rejoint les principes ci-dessus cités mais présente une différence du point de vue : Elle présente un organigramme linéaire des entreprises en ce qui concerne l'exécution de décisions. Mais par contre elle le banni totalement pour la prise de décisions.

Quant au **mode de prise de décisions**, les différentes entreprises sont d'accords qu'il faut « engager » les employés à savoir leur laisser la possibilité d'apporter leurs contributions et de leur donner plus de responsabilités. De ce fait, les trois entreprises s'organisent en divers groupes autogérés où ils se mettent d'accord sur les décisions à prendre, les objectifs communs et le travail à fournir. SEMCO et la sociocratie utilisent le terme de « cercle » pour ces groupes. Ces groupes autogérés sont source de créativité, bien-être et d'efficacité.

En outre, la sociocratie améliore la structure organisationnelle car les représentants ou leaders des différents groupes et le double lien élu à la manière sociocratique participent aux réunions des cercles supérieurs. Ceci crée une communication claire à la fois ascendante, horizontale et descendante. Celle-ci est correcte et exempte de distorsions.

De plus, elle établit la règle du consentement c'est-à-dire le principe de 0 objections où nul ne peut ignorer l'objection de l'autre s'il ne peut pas vivre avec cette décision. A l'heure de prendre une décision ou régler un conflit, un accord ne sera pas valide avant que tout le monde ait déposé son opinion un par un au sein du cercle, et surtout que personne ne s'objecte. Les objections et limites seront toujours justifiées raisonnablement. Dans les entreprises SEMCO et FAVI on applique la méthode démocratique comme mode de prise de décisions : la règle du consensus. Celle-ci se caractérise par l'accord de tous. Mais que se passe-t-il dans ces entreprises si quelqu'un n'est pas d'accord ? Devra-t'il accepter la décision de la majorité et se « soumettre » à elle comme on le voit dans notre propre gouvernement?

Leur **stratégie** des trois est la même, c'est-à-dire, créer un réseau de cercles qui s'auto-organisent et ainsi créer un environnement qui promeut l'autonomie, la liberté, l'auto-motivation et l'engagement. Dans les trois on retrouve un changement de la relation au pouvoir, car les managers et personnes sont considérées comme égaux, ou équivalents pour la sociocratie. Dans SEMCO on a même éliminé les bureaux fermés et les étages pour faciliter la

⁷⁹ GETZ I. *Liberating leadership: Ho The Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted*, In California Management Review, Summer2009, Vol. 51 Issue 4, p32-58, 27p, 1 Diagram, 1 Chart

⁸⁰ GETZ I., *Liberating Leaders, Liberated Companies*, In Conference Board Review, Summer2010, Vol. 47 Issue 5, p33-33, 1p

communication et l'égalité. En sociocratie on différencie l'égalité et l'équivalence. Dans l'interview de Gilles Charest il dit que nous ne sommes pas égaux mais différents, que ce soit du point de vue du rôle dans l'entreprise ou de la personnalité de chacun.

Le **système d'évaluation et de contrôle** se fait dans les trois, entre les subordonnés et collaborateurs du groupe. Il se fait aussi entre les différents groupes du même secteur. Ceci génère un sentiment de confiance, de sécurité et une motivation énorme.

Par rapport à l'affectation aux postes et les recrutements, les groupes choisissent leurs leaders, réalisent les interviews aux candidats afin d'être certains que la personne adhère aux valeurs et à la culture de l'entreprise. Il y a dans toutes, une participation aux choix du leader et leur choix de travail. De plus, en Sociocratie on réunit le cercle et à l'aide des opinions de chacun on décèle les talents respectifs et choisit les postes qui conviennent le mieux à la personne concernée et au groupe. Ceci se fait par consentement.

Par ailleurs une caractéristique atypique est **la participation aux profits**. Dans ces entreprises s'il y a des bénéfices tout le monde est récompensé ; contrairement, si l'entreprise supporte des pertes importantes on réunit les cercles ou groupes autonomes de travail pour trouver des solutions, et éventuellement une diminution de salaire. Par cet aspect les gens se sentent totalement concernés quant aux profits de l'organisation, donc vont faire tout pour donner le meilleur d'eux mêmes. De même, la fixation de salaire chez SEMCO et FAVI est instaurée par la demande de l'employé. C'est-à-dire que si une personne estime qu'elle a travaillé et mérite un tel salaire, il lui sera accordé. Par contre, s'il abuse de cette liberté, il sera mal vu par ses collègues et pourra même être congédié par eux, les salaires dans ces entreprises étant affichés. Ceci est source de motivation, performance et de solidarité extraordinaire.

En somme on perçoit une similitude en ce qui concerne les principes. Ceux promus par les Freedom Inc. et SEMCO sont tout à fait présent en Sociocratie sauf que celle-ci les organise et leur donne une structure sur forme des quatre règles. (cf. supra).

SEMCO S.A.⁸¹ :

- *Get rid of the managers*
- *Getting the work done on time is to stop wearing a watch*
- *The best way to invest corporate profits is to give them to the employees*
- *The purpose of work is not to make money but make workers feel good about life*

⁸¹ KILLIAN K. and PEREZ F., *Ricardo Semler and Semco S.A.*, In THUNDERBIRD The American Graduate School of International Management, 1998, adresse URL: <http://www.saludygestion.com/archives/Ricardo%20Semler%20&%20Semco.%20Thunderbird.pdf> (page consultée le 8 avril 2011).

FAVI or any Freedom Inc. Company⁸²:

- *Listening instead of telling*
- *Share the corporate vision so people will own it*
- *Stop motivating people*
- *Stay alert to maintain freedom*

D'autre part on retrouve les **mêmes valeurs** promues et forcément, une même culture. Certains principes sont :

Indépendance ; partage de pouvoir, égalité ou équivalence à tous les niveaux ; intelligence collective ; au service d'un but commun, participation ; liberté ; autonomie ; auto-organisation ; créativité ; auto motivation,...

Toutes ces valeurs et principes sont **source de bien-être** au travail et bien évidemment de performance. Si on se sent reconnu et nos idées valorisés, on est engagé et on travaillera pour le profit de tous. On verra un impact sur le climat, sur l'unité. Les amitiés naîtront et l'amour régnera en créant un environnement de travail créatif, auto-organisé et surtout performant. Il est important de dire qu'il y a aussi un impact en dehors du travail à tous les niveaux. A titre d'exemple, des épouses sont venues à l'entreprise SEMCO pour savoir ce qui se passait dans cette entreprise car le comportement de leurs maris avait complètement changé : leurs retours au domicile étaient plus calme, plus détendu et ils étaient plus à l'écoute.

En ce qui concerne **la performance** des entreprises présentées on citera quelques données par rapport au développement et l'évolution de l'aspect économique.

L'entreprise **SEMCO** est une des entreprises le plus demandée en termes d'emploi. Par exemple, une annonce en 1998(restructuration au 30%) a généré plus de 1400 applications.

- Depuis l'implantation de ce système ou la restructuration de l'entreprise qui a duré 15 ans, les ventes ont augmenté de 35 million de dollars en 1990 à 100 million de dollars en 1996.
 - Plus de 150 entreprises ont visité cette entreprise pour découvrir le secret du succès
 - En 1998 l'entreprise s'est sextuplée en termes de taille en passant par des périodes de crises, inflation e politiques nationales chaotiques.
- La productivité crue 7 fois et les profits ce sont multipliés par 5
Il y a eu des périodes de 14 mois ou aucun employé n'a quitté l'entreprise.

Les entreprises connues pour appliquer un « liberating leadership » ou a Free-Form, sont nombreuses.

En ce qui concerne **FAVI** cette méthode de gestion a créé beaucoup bénéfices, que ce soit en termes de qualité, de « on-time delivery », ou de croissance. D'autres entreprise qui

⁸² GETZ I. *Liberating leadership: Ho The Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted*, In California Management Review, Summer2009, Vol. 51 Issue 4, p32-58, 27p, 1 Diagram, 1 Chart

on subi des changements très positifs en terme de performance, évolution et développement sont W. L Gore & Associates, Quad Graphics, USAA, etc. Par exemple, **W. L. Gore & Associates**, créée en 1958, est passée de 4200-8400 employées. Au début elle possédait un chiffre d'affaire annuel de 300 millions maintenant 2.1 billion de dollars. Elle représente aujourd'hui une des 100 meilleures entreprises pour travailler.

En ce qui concerne les **entreprises sociocratiques** on n'a pas beaucoup d'information et des faits chiffrés du fait de la nouveauté du système et la lointaine localité de ses entreprises, à savoir USA, Inde, France. De plus la manque d'interviews et de contacts avec ses entreprises n'ont pas permis d'appuyer l'aspect économique de celles-ci. Cependant, grâce aux comparaisons faites ci-avant on peut déduire qu'une entreprise sociocratique serait tout à fait aussi performante et productrice de bien-être que les entreprises présentées ci-dessus, car méthodes et stratégie organisationnelle et même quant à leur structure et principes elles présentent très peu de différences.

En conclusion, on pourrait affirmer que sur base de la seule analyse faite ci-dessus et les arguments et faits développés, pour appuyer l'hypothèse formulée, à savoir « *Si j'applique la sociocratie dans une entreprise alors le bien-être des travailleurs et la performance de l'entreprise augmentent* » est validée. Cependant il semble nécessaire de citer que cette conclusion même si elle se base sur des sources de qualité, et des données et faits réels elle s'est faite sur des entreprises qui appliquent une méthode managériale similaire à la sociocratie et que se serait plus fiable de faire une analyse des entreprises sociocratiques qui existent dans les différents pays et voire si vraiment cette hypothèse peut s'appliquer à tout genre d'entreprises ou seulement à certaines bien déterminées.

CONCLUSION GENERALE

Le travail de méthodologie et la démonstration scientifique ont été réalisés d'après les consignes et les objectifs demandés. Bien que ne possédant aucune connaissance dans la matière, ni expérience dans la rédaction de ce genre de travail, la plus grande difficulté que j'ai rencontrée est due au fait que ma première langue n'est pas le français.

Pour la première étape, la recherche documentaire fut assez simple et intéressante, car j'ai rencontré beaucoup d'articles et ouvrages qui développaient mon sujet. Rencontrant différentes théories, j'ai cherché à faire un lien entre elles, et les ai mis en face des opinions opposées habituellement reçues. Personnellement, je considère que l'étape la plus difficile fut la rédaction du plan et de la structure. Pour le développement, je me suis appuyée sur d'autres sources non-présentes dans les fiches de lecture, pour mieux expliquer ma question de recherche. Toutes les citations ont été référées à leurs auteurs. Finalement, j'ai utilisé des graphiques pour prouver la dimension scientifique des sources et théories, et pour donner une illustration des principes et règles cités.

Une **réflexion personnelle**, déjà annoncée ci-avant, me semble intéressante à prononcer. Quand j'ai voulu introduire dans ce travail de synthèse des principes bouddhistes qui me semblaient tout à fait un accord avec la recherche croissante de bien-être dans les entreprises, j'ai rencontré beaucoup de scepticisme dans mon entourage. On considèrerait que le fait de reprendre ces principes m'écartait de mon sujet : « l'interdépendance du bien-être et la performance de l'entreprise », et que le bouddhisme était de l'ordre de la croyance, ne pouvant pas influencer la performance de l'entreprise. Et pourtant, le bouddhisme consacrant sa majeure préoccupation à la création de bien-être, ses principes sont aussi applicables dans le monde des entreprises, indépendamment de la croyance des individus. Ce genre de principes pourrait résoudre les principaux problèmes de l'économie et des entreprises (en effet, ceux-ci sont marqués par un individualisme croissant et destructeur de l'intérêt commun et du développement individuel des hommes), sans oublier l'impact qu'ils pourraient avoir sur les objectifs économiques globaux de l'organisation ou de l'entreprise, comme la performance.

A ce point, je voudrais faire part de certaines **hypothèses** qui m'ont apparu lors de la rédaction de la synthèse. Par rapport au modèle sociocratique que j'ai introduit plus haut, il me semble que quelques contraintes peuvent surgir dans son application.

L'entreprise dans la concurrence économique peut se voir confrontée à certains problèmes économiques qui mettraient la formule en échec. En effet, que va-t-il se passer quand un déficit durable menace le travail, la rentabilité et impliquerait des économies portant sur les revenus des travailleurs? Quelles que soient les qualités qu'on prête à ce système, l'entreprise fonctionne dans un contexte économique de concurrence.

Les principes bouddhistes et les lois naturelles semblent être applicables dans des sociétés à préoccupations morales, ou écologiquement responsables, mais est-ce que les règles sociocratiques, fort influencées par les principes bouddhistes, pourraient réellement s'appliquer dans des sociétés anonymes où le seul but est le profit ? Dans quel type d'entreprise ce modèle de gouvernance serait-il applicable ?

Sera-t-il possible de déconditionner la pensée traditionnelle et capitaliste des entrepreneurs et chefs d'entreprise pour les amener à un management qui favorise le bien-être?

Quand on parle de croissance économique, est-t-il encore concevable d'augmenter la production et ainsi la croissance dans nos sociétés occidentales, sachant que les ressources naturelles arrivent à leur fin et qu'on a déjà atteint un seuil de satisfaction matérielle inimaginable un siècle auparavant ? N'est-t-il pas plus important de veiller à notre survie en créant des organisations respectueuses de la nature et de l'être humain vis-à-vis de ce futur incertain ?

Pour conclure, il fut intéressant et nécessaire pour **le traitement futur** de l'hypothèse choisie, à savoir, « *Si j'applique la sociocratie dans une entreprise alors le bien-être des travailleurs et la performance de l'entreprise augmentent* ». Dans ce présent travail on a réalisé une étude par la littérature, car une celle-ci sur le terrain ne fut possible du à la localisation des entreprises sociocratiques, celles-ci se trouvant aux Etats Unis, en Hollande, Inde, etc.

En effet, sur base des textes choisis pour **la vérification** de cette **hypothèse**, à savoir ceux de Ricardo Semler et Isaac Getz, qui traitaient de leur expérience professionnelle et recherches dans des entreprises où ils ont instaurés une méthode managériale très similaire à celle des entreprises sociocratiques, on a pu faire un lien entre elles. A cet effet, on a pu vérifier la réponse à la problématique du départ. A cet effet, la sociocratie avec ses principes et règles centre son principal intérêt sur deux notions qui semble au départ incompatibles pour beaucoup de managers, mais qu'en réalité prouve que c'est possible de créer un environnement de travail où tout le monde est satisfait ; un environnement où à la fois tout les travailleurs se sentent bien et où, bien évidemment, l'entreprise performe et se développe à des vitesses extraordinaires.

Pour conclure, je pense que ses entreprises devraient se développer et être soutenues par le gouvernement car elles ont une responsabilité autre que juste le profit. Elles sont soucieuses de créer une société qui respecte les humains, la nature et qui tentent d'améliorer les mentalités et de même la société qui a perdu les valeurs de cette merveilleuse existence, qui est la vie. Solidarité, amour et respect nous guidera vers un développement durable, à la fois personnel et économique.

ANNEXES N°1

Les fiches de lecture

5 fiches de lecture composées de :

Bibliographie

Évaluation de la source

Grille de résumé

FICHE DE LECTURE N° 1

BIBLIOGRAPHIE

KOTSOU I., *L'intelligence émotionnelle et management*, Bruxelles, Edition de Boeck, 2008, 178p

° Document de ma bibliothèque personnel

EVALUATION DE LA SOURCE

QUI ? Crédibilité

Ouvrage d'Ilios Kotsou, chercheur à l'université de Louvain. Expert et formateur dans le domaine du management. Beaucoup d'expérience en gestion d'équipes et spécialiste de situations de changement, gestion des conflits, l'intelligence émotionnelle et le coaching.

Préface réalisée par Peter Salovey doyen de l'université de Yale, auteur et fondateur du concept d'intelligence émotionnelle. **Evaluation de la source : 4**

Pourquoi ? Objectivité

L'objectif de l'auteur est de nous démontrer par la psychologie des émotions que la gestion des émotions est liée à la santé physique et mentale, à la capacité de prendre des décisions, gérer des relations et faire preuve de leadership. Son ouvrage présente de nombreux arguments pratiques et théoriques pour chaque idée qu'il essaye de nous faire passer. D'autre par il annonce différents points de vue anciens et nouveaux pour appuyer son thème ou pour le contraster. **Evaluation: 4**

Comment ? Exactitude

Cet ouvrage présente une ample bibliographie. Plus spécifiquement elle est constituée de:

47 monographies ; 12 contributions à un ouvrage collectif ; 80 articles scientifiques ; 4 working papers ; 2 articles de presse et 1 webographie. De plus, l'auteur fait constamment référence à des sources officielles utilisées en bas de pages ou juste par citation des auteurs. **Evaluation: 4**

QUAND? Actualité

Date de publication du livre, novembre 2008 première édition, 2^{ème} tirage en 2009.

Evaluation: 4

OU ? Provenance

Œuvre réalisée en Belgique. Écrite en langue française. Une traduction en d'autres langues pourrait augmenter sa cote de réputation. **Evaluation: 3**

EVALUATION FINALE : 3,8

GRILLE DE RESUME

Introduction :

- Ilios kotsou dans cet ouvrage cherche à démontrer le lien entre les émotions et la prise de décisions du manager. En d'autres termes, une amélioration de l'intelligence émotionnelle du manager a un impact direct sur l'humeur et la performance de l'équipe.

- Les compétences liées à la gestion des émotions ne sont pas les seules utiles dans un management de haut niveau.

Développement :

1. La prise en compte des émotions est nécessaire pour un management compétitif d'une entreprise.

-Les émotions des travailleurs ont et sont souvent oubliées dans les organisations. L'homme était considéré, notamment par les néoclassiques, comme un être parfaitement rationnel. Depuis le temps des grands philosophes, la prise de décision a toujours été reliée à la faculté de penser et l'aptitude à raisonner.

-Entre autres, l'étude scientifique de Damasio dans l'ouvrage «*L'erreur de Descartes* » nous illustre bien les liens entre facultés cognitives, émotions et prise de décision. Il nous montre deux exemples de l'impact de l'absence d'émotions qui empêche la personne d'être rationnelle. Ex : lésion cérébrale.

2. La gestion des émotions apparait dans la majorité des compétences, nécessaire au manager pour la viabilité de l'entreprise.

- La formation des managers à la gestion des émotions n'est toujours pas considérée comme une priorité, alors qu'elle montre avoir un impact direct sur le climat et sur l'efficacité de l'équipe.

- Selon Hellriegel et Slocum, la gestion des émotions apparait dans la plupart des domaines dans lesquels le manager se doit d'agir. Par ex : le niveau personnel, la communication, le changement, la conduite des équipes, la diversité, l'éthique, etc.

- D'autre part, les compétences liées à la gestion des émotions ne sont pas les seules à avoir un impact sur l'efficacité du manager.

3. L'intelligence émotionnelle constitue un des facteurs importants de la performance et du bien-être.

- L'intelligence émotionnelle suppose l'habileté à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, et utiliser cette information pour orienter ses pensées et actions.

- L'émotion désigne ce qui nous fait agir (à l'intérieur et à l'extérieur) pour faciliter notre adaptation et nos chances de survie. (Versus définition Petit Robert, connotation négative).

- Le leader présente dans un mode de management émotionnellement intelligent les qualités suivantes : l'authenticité, la culture d'acceptation des émotions, une attention aux expressions positives, l'expression de signe de reconnaissance, le partage et l'ouverture, la gestion rapide des conflits, la prise de décision, etc.

4. La manière de gérer nos émotions a une influence directe sur certains paramètres de l'entreprise. Par exemple : sur la performance (50 pour cent de différence sur les volumes ventes) ; sur la satisfaction au travail ; sur le leadership ; sur la prise de décision ; etc.

Conclusion

Apprivoiser nos émotions et celles des autres apporte des résultats personnels et relationnels bénéfiques dans l'organisation. En effet, l'intelligence émotionnelle est au service du management éthique et émotionnellement responsable.

FICHE DE LECTURE N° 2

BIBLIOGRAPHIE

- VANDENDOOREN S., Entretien avec Philippe Gabilliet, *Un patron peut-il porter bonheur ?*, In Université d'été des dirigeants privés et publics, *Trans-Mutation*, adresse URL: http://www.transmutation.be/docs/Trends15_juillet_Gabilliet-van_Innis.pdf
- GABILLIET P., *Un dirigeant peut-il porter bonheur ? Les ressources (bien) cachées du « management existentiel »* In Université d'été des dirigeants privés et publics, *Trans-Mutation*, adresse URL: http://www.transmutation.be/docs/P._Gabilliet.resumé.pdf

° Document trouvé sur Internet.

EVALUATION DE LA SOURCE

QUI ? Crédibilité

Article sur un entretien à Philippe Gabilliet a la section Analyse du Trend- Tendances. P. Gabilliet, docteur en Sciences de Gestion et professeur de leadership a ESCP Europe à Paris et directeur académique de l'Europeen Exécutive MBA. Importante expérience professionnelle, et très actif dans des programmes de formation aux managers et dirigeants internationaux. **Evaluation : 4**

POURQUOI ? Objectivité

L'auteur propose un nouveau mode de management : « le management existentiel ».

Ce type de management se centre sur la création de conditions de bien-être durable au travail; il présente une influence directe sur la performance économique et sociale de l'Entreprise. Les deux documents présentés ci-joint sur l'exposé de Philippe Gabilliet présentent de nombreux arguments pertinents, clairs et faciles à comprendre qui ne nous font pas douter de ses fondements. Dans l'interview il existe aussi une réaction positive d'Emmanuel van Innis (chargé de la direction des dirigeants du comité exécutif de GDF-SUEZ) vis-à-vis des thèses développées par Gabilliet, ce qui appuie l'objectivité et crédibilité de cet article.

Evaluation : 4

COMMENT ? Exactitude

Ces articles ne présentent pas de bibliographie, ni de références à d'autres auteurs mais il mentionne le point de vue de Mr. Van Innis.

Evaluation: 2

QUAND ? Actualité

Publié le 15 juillet 2010. Document très récent, ce qui justifie un manque d'information. Mais en accord avec mon sujet, relativement moderne et nouveau.

Evaluation : 3

OU ? Provenance

Cet article est réalisé à Bruxelles, Belgique en langue française.

Evaluation : 4

EVALUATION FINALE : 3,4

GRILLE DE RESUME

Introduction

-Philippe Gabilliet propose un nouveau type de management : « le management existentiel ». Celui-ci attribue une importance évidente à la création de bien-être chez les travailleurs qui va de pair avec la performance économique et sociale de l'entreprise.

- Cette dimension de bien-être reste à la responsabilité de l'individu même si la responsabilité doit être prise par le sommet.

Développement

1. La mission du manager est de créer du profit économique mais aussi de créer du bien-être pour ses collaborateurs, car ceci a une influence directe sur la performance de l'entreprise.

-Il est incontestable de dire que c'est difficile de concilier profit et bien-être des collaborateurs.

- Il est nécessaire d'instaurer des débats sur le bien-être au travail et de demander l'avis des travailleurs.

- Le manager doit bien comprendre que la mise en place de conditions qui favorisent le bien-être est un choix stratégique qui va contribuer au développement de l'entreprise.

2. Le management existentiel s'inscrit dans l'ordre du positif.

-Par le positivisme on arrive à surmonter les situations difficiles plus aisément grâce à une attitude à la fois optimiste et vigilante.

- Il faut porter son attention sur ce qui marche bien plutôt que sur ce qui va mal dans une entreprise, car ce sont les points forts qui vont la faire prospérer.

3. Le dirigeant porte-bonheur va intégrer dans sa façon de manager l'entreprise la création de bien-être durable générateur de bonheur économique et social.

- Le leader s'interroge sur l'impact de ses décisions et sur ce que les travailleurs pensent de lui et de l'organisation ; crée des procédures de motivation comme des récompenses, célébrations... ; qui développent une attitude positive du groupe.

- Cette dimension de recherche du bien-être des collaborateurs n'est pas forcément coûteuse car elle se passe principalement dans l'esprit.

4. Le dirigeant est aussi porte-chance.

- Par son discours et sa gestion des équipes, il crée des opportunités.
- Approche positivée des revers et échecs, etc.

5. Les conséquences ou les impacts de la mise en œuvre du « management existentiel » sur les travailleurs :

- Les travailleurs sont fiers et heureux de travailler ; leur confiance en soi croît, ce qui leur donne le sentiment de grandir, nourrit les actions individuelles de perspectives collectives enthousiastes, facilite les adaptations des travailleurs au changement, ...
- Ces aspects ont un effet porte-chance sur les travailleurs.

6. Réaction d'Emmanuel van Innis

- Il est d'accord avec les thèses de Gabilliet
- Il ajoute que pour maintenir les collaborateurs motivés et heureux la confiance, la responsabilité et la reconnaissance entrent en jeu.
- Il est contre la bureaucratie, et en faveur de la participation et de la collaboration.
- « la chance se provoque et se cherche ».
- Le succès d'une carrière dépend de 3 éléments : la chance, le travail et l'intelligence émotionnelle.

Conclusion

Un dirigeant peut porter bonheur et chance à l'entreprise s'il est défenseur du positivisme, et intègre dans sa stratégie organisationnelle la volonté de créer et mettre en œuvre des conditions existentielles qui favorisent le bien-être des travailleurs. Ceci aura un impact direct et positif sur la rentabilité de l'entreprise.

FICHE DE LECTURE N° 3

BIBLIOGRAPHIE

CHAREST G., *La démocratie se meurt, vive la sociocratie*, Italie, Edizioni Esserci, 2007, 236p

° Ouvrage de ma bibliothèque personnel. Acheté lors d'une conférence

EVALUATION DE LA QUALITE DE LA SOURCE

QUI ? Crédibilité

Cet ouvrage est écrit par Gilles Charest, président du cabinet de conseils appelé Sociogest. Pionnier du développement organisationnel au Canada. Détenteur d'une maîtrise en administration des affaires (MBA). Directeur de l'éducation au Cercle international de sociocratie, De plus, il travaille dans plusieurs pays dans la diffusion et l'implantation de pratiques de gestion sociocratique qui favorisent la collaboration active des actionnaires, du management et des employés dans le développement des organisations.

Evaluation de la source : 4

POURQUOI ? Objectivité

L'objectif de l'auteur est de nous faire comprendre que les grand bouleversements sociaux, économiques, politiques, organisationnels et écologiques de l'humanité on provoqué des erreurs dans l'organisation de la vie commune et qu'il devient ainsi nécessaire de créer de nouvelles structures dans nos organisations de communication et de prise de décisions. Il introduit par son mode de gouvernance sociocratique les règles, conseils et base scientifiques pour répondre à ce défi mondial : comment mieux vivre et travailler ensemble ?

Evaluation: 4

COMMENT ? Exactitude

L'ouvrage présente une bibliographie et se réfère à la fin du livre aux auteurs dont il reconnaît des principes et des liens qui appuient son sujet. Entre autres : Likert, Mc Gregor et Argyris dans le management participatif. Il n'y a pas de références en bas de pages et presque pas de citation des sources au cours de la lecture. Mais il nomme à quelques reprises les fondements de la théorie des systèmes et d'autres scientifiques. Il se base au début de son livre sur une légende amérindienne qui illustre les principes sociocratiques et sur d'autres exemples d'application expérimentale dans des entreprises. **Evaluation: 3, 5**

QUAND ? Actualité

Date de publication du livre, septembre 2007. **Evaluation : 4**

OU ? Provenance

Imprimé pour le compte des Editions Esserci par Genesi-Città di Castello en Italie. Cette maison d'édition est centrée sur la recherche de communication intéressée aux ouvrages qui soutiennent un monde bienveillant et un pouvoir « avec les autres ». Cette œuvre est écrite en français mais aussi imprimé en italien et anglais. **Evaluation : 4**

EVALUATION TOTALE : 3.9

GRILLE DE RESUME

Introduction

Dans cet ouvrage Gilles CHAREST nous informe qu'il est grand temps de changer notre structure organisationnelle dans le monde, et notamment dans les entreprises.

-Il dénonce les abus de pouvoir du modèle autocratique en usage dans la majorité des organisations actuelles qui détruisent les structures naturelles de communication et de prise de décisions, provoquant des conflits et actes de violence.

-Il propose un modèle de gouvernance sociocratique reposant sur des lois universelles qui régissent le monde et la vie en communauté. Le pouvoir est ici issu du « socios », du fait social, du Nous, des liens qui nous unissent. L'auteur vise ainsi à contribuer avec ce livre au rêve de créer des organisations plus humaines, plus respectueuses et plus efficaces.

-Ce système sociocratique est simple mais n'est pas miraculeux. Il oblige à un changement réel de comportement, une prise de conscience et une rééducation de la société à la sagesse de l'univers pour ainsi mieux vivre et travailler ensemble.

- Structure : Dans le développement qui suit, il se centre premièrement sur les quatre règles fondamentales de la sociocratie. Puis il cite le rôle et les qualités du leader dans ce modèle organisationnel, sans oublier ses effets. Troisièmement il parle du système de rémunération. Et finalement on retrouve les fondements scientifiques sur lesquels s'appuie la sociocratie.

Développement

1) Le mode de gouvernance sociocratique se base sur des règles simples qui favorisent l'intelligence collective et la coopération. Leur application peut restaurer les structures fondamentales de communication et de prise de décisions d'une organisation. Ces règles vont permettre que tous les travailleurs se considèrent comme des équivalents, reconnus, protégés et motivés, et vont empêcher l'apparition des relations dominant-dominés.

-La structure hiérarchique est une structure utile et nécessaire pour exécuter les décisions dans la sociocratie, mais inadéquate pour les prendre. Dans cette structure, la communication est à sens unique (vers le bas), principe contraire à la nature. Elle nécessite un complément : le cercle sociocratique indépendant.

-Le modèle de gouvernance sociocratique propose quatre règles pour la restructuration organisationnelle.

2) règle n°1: le cercle de concertation comme lieu de dialogue, de créativité, de résolution de conflits et notamment de la prise de décisions. En effet le cercle est responsable d' :

- a) Organiser le système de production ou les processus de travail pour atteindre les objectifs annuels ;
- b) Améliorer continuellement les méthodes de travail et chercher à faire mieux à moindre coûts ;

c) Assurer la survie de cercle en développant les compétences des membres.

Apports :

- Un tel lieu de planification et de contrôle influence la rapidité d'élaboration d'une vision stratégique par rapport au but de l'entreprise et une meilleure adaptation aux changements. Les individus s'investissent car ils ont une influence sur l'entreprise.
- Il donne les moyens d'agir face aux problèmes, ce qui stimule l'action et augmente la motivation des individus.
- C'est un lieu d'éducation et d'entraide. Le cercle devient un milieu de vie. Les grandes évolutions à tous les niveaux de notre société requièrent une formation permanente ; le cercle assume cette fonction par la concertation des opinions, connaissances et expériences. Il est ainsi créateur d'une culture de valeurs communes.

3) règle n°2 : le consentement comme mode de prise de décisions.

- aucune décision importante pour la vie de l'équipe ne pourra être prise si un de membres y oppose une objection « raisonnable » (principe de 0 objections).
- consentement versus consensus. Consensus : tout le monde est d'accord, pouvoir de la majorité. Consentement : personne n'est en désaccord.

Limites : système qui nécessite un sens profond de la liberté humaine et une vision écologique du monde. Mais liberté = responsabilité, par conséquent il existe des gens qui préfèrent la voie de la facilité : système autocratique, qui à la fois est un pouvoir monopolisateur et entretient des désirs pathologiques individualistes d'influence sur les masses.

Apports :

- Créations de bonnes décisions = celles qui tiennent compte de l'environnement, c'est-à-dire de celles et ceux qui vont vivre les conséquences de ces décisions. Gérer c'est tenir compte des limites et objections constitutives du système, sinon risque de destruction, faillite.
- Favorise l'autocontrôle et dynamise les rapports humains. Un système dynamique en bonne santé, c'est un système qui peut s'autoréguler.
- Permet une exploration des opinions. Plus de connaissances sur un sujet. On ne parle pas ici de gagnant-perdant ni encore moins de débat. On exprime notre opinion pour améliorer ou pas la proposition.

4) règle n° 3 : Le double lien

Entre deux cercles sociocratiques il y a d'abord un lien : le chef du cercle inférieur qui fait la navette de l'information vers le cercle supérieur. Dans cet unique lien il y a une structure autoritaire, et il se peut que le chef ne représente pas ou mal les décisions du cercle inférieur. On crée alors un second lien élu par le cercle pour favoriser une bonne communication et représenter l'esprit de son cercle.

Apports ou effets positifs:

- Renforce la confiance des employés envers les autorités supérieures.
- Constitue une protection contre les abus d'autorité, souvent involontaires, des chefs hiérarchiques. Protection nécessaire pour un contact productif entre chef supérieur et inférieur.
- Transmission plus juste et correcte de l'information.
- Améliore le potentiel énergétique
- On aboutit à la théorie des systèmes, qui dit qu'il doit y avoir au moins deux liens entre les éléments du système : un qui descend et un qui remonte.
- Poste fantastique pour développer les compétences des futurs chefs.

5) règle n°4 : Le choix des membres et l'affectation à leur poste sur la base de consentement des membres du cercle.

Apports :

- si le chef partage son pouvoir d'embaucher et de décider de l'affectation des fonctions de chaque individu, il se crée un lien qui va consolider l'esprit d'équipe. Celui-ci est le facteur déterminant de l'efficacité du groupe. Ex : adrénaline des soldats, pompiers ;...réalisent des choses extraordinaires en équipe.
- l'harmonie sociale s'accroît, car l'opinion des collègues compte autant que celle du chef. Par conséquent, on assiste à un développement d'équipes de travail qui partagent les mêmes valeurs.
- La qualité des relations interpersonnelles d'une personne avec le reste de l'équipe devient déterminante pour son progrès et sa vie dans l'organisation.
- On arrive tous ensemble à reconnaître et cerner les talents et donc à une meilleure distribution des tâches et fonctions.

Il devient à ce moment important de parler de la tâche du leader, de son rôle, de son pouvoir, de ses qualités et de ses limites.

6) Le chef sociocratique, chef des exécutants.

Son rôle est de première importance, car c'est lui qui devra implanter ce mode de gouvernance. « Gérer c'est aider, aider à reconnaître le chemin à suivre » ; « obéir c'est d'abord comprendre ». Aider son équipe à grandir est un défi stimulant. Etre chef nécessite un développement personnel car il va devoir gérer une organisation qui permet à ses membres d'agir comme des personnes libres et responsables. Ceci requiert certaines qualités :

- Il va devoir renoncer à son prestigieux rôle de chef des décideurs. Principale difficulté, car lié à son égo.
- Le pouvoir du chef se forme par la force de ses arguments, et pas par le poste qu'il occupe.

- Le chef ne tolère pas les relations de domination, et ne cherche pas non plus de relations égalitaires. Il reconnaît les individus comme équivalents en tenant compte de leur point de vue et de leur collaboration. (//vision systémique)
- Il doit partager son pouvoir décisionnel avec ses collaborateurs. Ceci requiert un réel apprentissage, car nous avons tous en nous un grain d'autocrate dû à notre société capitaliste fortement autocratique.
- La sociocratie n'élimine pas son pouvoir ni ne réduit son rôle de chef. Au contraire, elle lui dévoile tout un terrain pour déployer ses talents et ceux des autres. Elle lui fournit une structure pour son développement personnel et organisationnel, sans oublier une culture pour les promotions des valeurs humaines qui ont une influence directe et positive sur le bien-être et la performance de l'entreprise. Les individus se sentent reconnus, protégés et fiers de travailler pour un chef qui tient compte de leurs opinions et limites.
- Le chef a besoin de talents pédagogiques. C'est à lui de veiller à la survie du cercle, avec l'aide dynamique de l'animateur et du secrétaire qui veillent au respect des règles de communication. Le chef cherche à remplir la mission de l'unité et à améliorer son efficacité opérationnelle, mais aussi à maintenir l'éducation permanente de son équipe, ce qui se fait par une réflexion commune sur les résultats.

Chef conventionnel versus chef sociocrate.

L'auteur fait une comparaison entre ces deux modèles de chefs. Les études le disent : les attentes des organisations face au chef de demain requièrent les qualités qu'il attribue au chef sociocratique. En quelques mots c'est un chef expert de la vie en groupe, qui se préoccupe de la santé organisationnelle à long terme ; un éducateur qui valorise l'autonomie, encourage la discussion et la recherche en groupe ; il décide dans les limites établies par son cercle,...

7) Modèle de gouvernance qui reconnaît la participation aux profits de tous les collaborateurs qui participent à la richesse de l'entreprise. Si on partage la responsabilité des décisions alors on en partage aussi les conséquences. Si profit, augmentation du salaire, si perte, diminution du salaire, mais toujours avec une partie fixe et une partie variable.

8) La sociocratie est fondée sur la théorie de systèmes : le monde, et notamment l'entreprise est un système composés de sous-systèmes. D'où l'importance de tenir compte de tous les éléments qui le compose, sans les dominer, car ils ont un effet direct sur le bon fonctionnement (la dynamique) et le développement (mouvement) du système.

- le modèle sociocratique (= modèle écologique) donne la possibilité aux travailleurs de s'autoréguler en vue de prendre leur destinée en main. Dès qu'un groupe acquiert le pouvoir que possède tout organisme vivant, c'est-à-dire de se développer en s'adaptant à son environnement, il fait preuve de créativité pour concrétiser son rêve de s'autoréguler. D'où l'importance de veiller à l'environnement = élément du système, sinon risque de destruction, de déséquilibre du système ou faillite dans le cas de l'organisation.

9) Ce mode de gouvernance suppose le passage du « petit moi » à l'intelligence collective. Ce modèle sociocratique a prouvé une augmentation de la productivité due à l'augmentation de son adaptation.

10) Les lois naturelles en lien avec les règles sociocratiques.

- Loi de la pesanteur : l'individu possède une énergie intérieure qui le pousse à agir. Les pensées et les sentiments ont une force magnétique. Les pensées et émotions exercent une force d'attraction. Il devient nécessaire de surveiller et gérer nos émotions et pensées, car elles créent une force qui affecte les gens et leur comportement, et par conséquent le climat de l'entreprise. Le chef va vouloir connaître les émotions et les pensées de ses travailleurs, pour mieux les ramener vers le but commun.

- La loi de l'attraction et des affinités : « qui se ressemble s'assemble ». Pour garantir le développement harmonieux de l'entreprise on utilise cette loi dans l'embauche, les formations d'équipes, les affectations aux postes, grâce au cercle.

- La loi de réciprocité des effets : il n'y a pas d'effets sans cause et à toute action correspond une réaction qui affecte rétroactivement l'initiateur de cette action. On retrouve cette loi dans le cercle par le double lien.

La loi de la compensation : Pour avoir le droit de prendre, il faut donner. Les personnes croient que pour obtenir ce qu'elles veulent il faut se battre, dominer. Cette loi = la loi de l'amour - aimer c'est donner aux autres ce qui leur est utile. On retrouve cette loi dans la sociocratie car c'est un lieu de partage contribuant au profit mutuel.

La loi du mouvement : La créativité est la stratégie la plus efficace pour solutionner les problèmes. Elle est possible dans une organisation où les membres exercent une pression suffisante pour mettre leur talent au service du groupe en respectant leurs limites. On retrouve cette loi dans la sociocratie : l'énergie se créant dans le cercle facilite l'autorégulation et l'adaptation.

Conclusion

La sociocratie s'inscrit dans un type de management éthique et participatif. En changeant la structure de communication et de prise de décisions, on libère le pouvoir de l'intelligence collective du groupe en vue d'un but commun, ce qui a des nombreux effets positifs sur le bien-être et sur le rendement des travailleurs. Ce modèle de gouvernance institue des lieux de parole, ce qui encourage la collaboration, facilite la communication verticale et horizontale, accélère la mise en œuvre des décisions prises par le consentement de tous, soutient l'apprentissage et améliore la créativité et la production d'idées et de solutions.

Le chef possède un rôle capital dans l'organisation. Il veille à la dynamique, à la santé, au développement, au profit et à la mission de l'entreprise, ce qu'il réalise grâce à l'aide des structures sociocratiques.

La sociocratie s'appuie d'avantage sur des bases scientifiques, sur les lois naturelles de la Vie et de l'Univers. Ce modèle est novateur, mais ses fondements sont ancestraux, de l'époque des clans. La sociocratie peut se traduire comme une réponse au défi mondial face à une humanité démunie qui a besoin de réinventer une vie sociale, économique et politique à la dimension de la liberté et de la dignité humaine.

FICHE DE LECTURE N°4

BIBLIOGRAPHIE

BELET, D., *Evolution de la pensée managériale et contributions possibles des principes bouddhistes*, *Bouddhaline*, adresse URL: <http://www.buddhaline.net/spip.php?article481>

- Document trouvé sur internet.

GRILLE D’EVALUATION DE LA SOURCE

QUOI ? Crédibilité

Daniel Belet est professeur et chercheur dans le domaine de Management des hommes et des organisations, Leadership et Apprentissage Managérial depuis 20 ans. Possède un doctorat en Sciences Economique, en Economie et Administration des Entreprises et de plus possède un « Master of Science in Management et Ph. D. qualifying exams – Kellogg School of Management – Northwestern University – USA ». En effet il a réalisé la rédaction de deux livres et de nombreux articles, sans oublier les nombreuses conférences, séminaires, et programmes de conseil aux entreprises et d’autres, en matière de gestion et de management.

Evaluation de la source : 4

POURQUOI ? Objectivité

Dans cet article il pose la question, peut-il exister un « modèle bouddhiste » du management des hommes ou du leadership? Il recherche à poursuivre la réflexion de Jean- Pierre Méchin (dans son article, *Un nouvel humanisme pour l’entreprise*) sur les possibles liens qu’il y aurait entre la pensée bouddhiste et le mode des organisations et des entreprises. Dans cet article issu d’un Symposium au Palais de l’UNESCO, il contraste ces idées avec les idées Tayloriennes entre autres, et met en avant ces idées avec des fondements d’autres auteurs comme Goleman, le Dalai Lama, etc. Sa présentation des idées principales et arguments est claire et bien structurée.

Evaluation : 4

COMMENT ? Exactitude

Cet article ne présente pas de références en bas de pages, ni de bibliographie mais par contre il cite les auteurs et ouvrages desquelles il reprend certaines idées pour appuyer son sujet.

Evaluation : 3,7

QUAND ? Actualité

Publié en novembre 2000.

Evaluation : 4

OU ? Provenance

Conférence au Palais de l’UNESCO le 18 Novembre 2000. Absence de plus d’information sur la personne qui a réalisé le compte rendu et sa postérieure publication sur le site.

Evaluation : 3.5

EVALUATION TOTALE : 3.8

GRILLE DE RESUME

Introduction

- L'objectif de l'auteur dans cet article est de contribuer d'une part à la prise de conscience du besoin d'un renouvellement en profondeur de la pensée managériale de notre société changeante de façon à être plus en concordance avec les aspirations et valeurs des hommes aujourd'hui, mais aussi pour mieux contribuer aux performances globales des entreprises.
- Il veut démontrer ici que les principes bouddhistes (pensées et valeurs) contribuent à ce renouvellement nécessaire de nos méthodes managériales, encore toujours inspirées des économistes classiques, et surtout qu'il existe un lien entre certaines orientations modernes du management des hommes et certains concepts bouddhistes.

Articulation de l'article en trois parties.

Développement

1) **Thème n°1 : La problématique de la nécessaire évolution des principes de management des hommes dans les organisations de nos sociétés**

- 1.1. Les principes hérités du taylorisme inspirent toujours le management des hommes dans beaucoup d'organisations. Principes (division tâches, hiérarchie stricte,...) en grand décalage avec les valeurs et aspirations démocratiques de notre société. Dénoncés par CROZIER et LE GOLF.
- 1.2. Pour Belet, confusion du terme management avec celui de gestion ; « Le management est l'art de diriger les hommes au sein d'une organisation en vue de faciliter et d'optimiser l'atteinte des objectifs collectifs ».
 - 1.2.1. Le système éducatif, la formation des managers, de même que les nouvelles techniques de communication et d'information sont fortement imprégnés par des principes tayloriens, bureaucratiques, hiérarchiques et centralisés, qui réduisent le dialogue et la communication.
- 1.3. Apparition de nouvelles pensées managériales qui cherchent à résoudre les problèmes managériaux, et en particulier le plus difficile, c'est-à-dire le management des hommes.
 - Ces nouvelles pensées restent éphémères et s'inscrivent toujours dans des schémas de pouvoir et des relations de travail qui proviennent des schémas classiques et archaïques du management des hommes et provoquent un sentiment de malaise général.
- 1.4. Il s'agit de changer les modèles mentaux des managers et d'instaurer de nouveaux modèles managériaux centrés sur des valeurs et principes qui prennent mieux en compte la psychologie humaine. Ex : D. GOLEMAN ouvrages sur « l'intelligence émotionnelle » = conception différente de l'homme par rapport aux classiques, qui considéraient l'homme comme rationnel et juste motivé par un meilleur salaire.
- 1.5. L'homme devient la principale richesse de l'entreprise, donc il est indispensable d'investir dans son apprentissage continu dans un monde fortement changeant et concurrentiel.

2) **Thème n°2 : Des idées ou principes bouddhistes susceptibles de contribuer à l'évolution et à l'enrichissement de la pensée managériale moderne.**

- **Idée 1** : Dans le management moderne on crée les conditions pour que l'individu se développe : c'est lui qui est responsable de son parcours de développement personnel et professionnel.
- **Idée 2** : importance d'une démarche expérimentale, c'est-à-dire qu'il est de tout intérêt pour l'entreprise de promouvoir dans sa logique managériale l'apprentissage collectif et individuel permanent de « tous » dans la hiérarchie. Ceci implique une remise en cause des schémas de pouvoirs d'aujourd'hui.
- **Idée 3** : le rejet du dogme hiérarchique qui est à la base du modèle taylorien classique de l'entreprise où l'autorité et la légitimité se fondent sur le poste ou fonction dans la hiérarchie. A

contrario, l'idée bouddhiste de l'autorité et de la légitimité est fondée sur le respect du savoir, de l'expérience et de la sagesse de l'individu.

- **Idée 4 :** Le bouddhisme affirme que le manager doit avoir une capacité d'écoute et de dialogue tant individuelle que collective avec ses collaborateurs avant de commander. En effet, il doit aussi respecter chaque personne et l'aider dans son parcours professionnel ; cette idée rejoint les concepts de « coaching » et de « mentoring »
- **Idée 5 :** la disparition ou forte atténuation de l'égo des individus pour le renouvellement des principes du management et des valeurs. Exemples : les business schools et universités recrutent des individus sur base de leur égo ; des systèmes de motivation et d'évaluation dans l'entreprise favorisent le développement de cet égo personnel. Par contre, les manifestations des égos empoisonnent l'atmosphère des organisations et sont encore exacerbées par les enjeux de pouvoirs.
- **Idée 6 :** le principe de « compassion » bouddhiste qui conduit à une forme d'altruisme et surtout d'écoute de l'autre et de ses émotions. Le management des hommes devra à l'avenir avoir une approche globale de l'individu en tenant compte de ses aspects psychologiques. Le leader aura besoin d'exercer nouvelles pratiques comme « l'intelligence émotionnelle » montré par D. GOLEMAN, car ses pratiques vont dans l'intérêt de l'entreprise et de l'individu.
- **Le principal défi** est de faire évoluer les « modèles mentaux » dominants en matière de management, fort marqués par les logiques hiérarchiques et le développement de l'égo, pour faire comprendre aux managers les avantages qu'ils pourront retirer de ces nouvelles attitudes et comportements pour les performances globales de l'organisation. En effet, la libération des énergies, de la créativité, des capacités de développement des individus passe par l'évolution des valeurs et de la culture des entreprises et donc des hommes tant au niveau individuel que collectif.

- 3) **Thème n°3 :** Le message possible du bouddhisme dans le domaine du management des hommes.
 ^- Le succès et le respect qu'inspirent les idées bouddhistes et le message du Dalaï-lama en Occident peut s'expliquer par **sa sagesse et richesse humaniste**. Possible message pour les organisations et le monde économique à la recherche de sens et de nouvelles valeurs plus en phase avec les aspirations de l'homme contemporain.

2 principales contributions bouddhistes au niveau :

°Des nouveaux modèles de leadership :

Prise de conscience croissante des entreprises que l'homme est leur principale richesse, actif stratégique par sa capacité d'apprentissage, sa créativité, ses ressources énergétiques, son intelligence, etc.,

Les penseurs contemporains sont de plus en plus nombreux à s'inspirer de la pensée bouddhiste. Ex : Goleman

- Le leadership consistera à créer des contextes professionnels et des communautés humaines harmonieuses qui permettront l'épanouissement et surtout de donner le meilleur de soi-même. C'est-à-dire gérer des hommes dans leur globalité en tenant compte de la psychologie humaine et des apports des sciences modernes du comportement. Ceci est loin des pratiques tayloriennes toujours présente dans nos entreprises et dans l'enseignement.
- L'investissement dans l'homme fait dans des bonnes conditions est très rentable.
- On passe aujourd'hui d'une optique de formation à une optique d'apprentissage ; « Learning organisation ». Les entreprises recherchent de plus en plus un nouvel « humanisme organisationnel » où les idées bouddhistes peuvent être de grande utilité.

°De l'éthique de l'entreprise :

- On assiste à une montée des préoccupations éthiques dans le monde des entreprises. Le management par la culture et par les valeurs s'imposera sûrement à l'avenir, ce qui rejoint l'éthique bouddhiste.
Du point de vue externe, les préoccupations écologiques sont de plus en plus croissantes dans notre société et la responsabilité sociale et environnementale des entreprises sont d'importance majeure.
- La « réflexion juste » et « l'action juste » deux idées bouddhistes qui rejoignent l'idée du souci des entreprises de la protection de l'environnement naturel et de la contribution réelle au bien-être des hommes.

Conclusion

L'apparition de nouveaux modèles de leadership qui sont de plus en plus préoccupés par l'homme. De plus, la croissance de l'éthique dans le monde des entreprises nous renvoie à considérer les principes bouddhistes comme très utiles dans le management d'une entreprise en ce qui concerne la performance globale de l'entreprise et du bien-être de ses collaborateurs, car ce sont des principes riches en sagesse humaine. Les idées bouddhistes sont de plus en plus connues et prise en compte dans le management d'une entreprise. Elles supposent un changement « difficile mais possible » des mentalités et des modèles organisationnels, fort imprégnés des principes tayloriens. L'auteur se pose la question suivante : Pourra-t-il exister « un modèle bouddhiste » du management des hommes ou du leadership ?

FICHE DE LECTURE N°5

BIBLIOGRAPHIE

LIKERT R., *New patterns of management*, Japan, McGraw-Hill International student Editions, 1961, 248p

°Book found in the ULB library.

GRILLE D'ÉVALUATION DE LA SOURCE

QUI? Crédibilité

This book was written by Rensis LIKERT (1903-1981). He was an American educator and organizational psychologist best known for his research on management styles. He was indeed, the director of the Social Research Institute and professor of Psychology and Sociology at the University of Michigan. Furthermore, his books on management theory were extremely popular in Japan and their impact can be seen across modern Japanese organizations. He also did research on major corporations around the world, and his studies have accurately predicted the subsequent performance of the corporations. **Source evaluation: 4**

POURQUOI ? Objectivité

The purpose of the author is to present a newer theory of organization or a more effective system of management based on the management principles and practices of the most performing businesses in America. Theory settled down thanks to the Social Science Research.

The book is very scientific and the information given seems very accurate due to the large variety of graphics and sources stated within the book and in the bibliography. The main ideas are clear and well-structured. He, indeed, cast doubt his ideas with different points of view from other authors. **Evaluation: 4**

COMMENT? Exactitude

I consider this book very trustworthy because it presents a very good bibliography with many scientific books, journals and much research for this subject. During the lecture, he states different ideas and theories but he always refers to their authors. **Evaluation: 4**

QUAND ? Actualité

Even though we can consider this book an old one, published in 1961, the theories and principles that he mentions are becoming very valuable nowadays. His principles and theories are being more and more used by many professors, researchers, managers, and so on, in order to find new and efficient ways of managing businesses and organizations. They consider the human factor as a crucial factor for the performance of an organization, which has long been forgotten in the past and still is nowadays. **Evaluation: 3**

OU ? Provenance

It was published in English in Tokyo, Japan by KOGAKUSHA Company, LTD. But I assume that because it was published by an international and high-profile company (McGraw Hill Company Inc.), it should be published in other languages and countries. **Evaluation: 3.5**

OVERALL EVALUATION: 3.7

SUMMARY

Introduction

- Important changes are happening in American society. These changes are encouraged by a higher competition and newer technologies related to the will of increasing productivity. People are more and more unwilling to accept pressure and supervision, they want greater freedom and responsibility and therefore they ask for more participation in the decisions. These forces and people expectations are accelerating the development of a new and a better system of managing the human resources of an organization.
- The book mentions the characteristics of this new pattern of management (increasingly used by the high-producing managers) in order to help managers to deal with the problems of organizing human resources and activity, and this way, increasing the performance and the human satisfaction among the organization.

Body part

1. Measurements made by the social science research reveal that **managers achieving better performance** (i.e. greater productivity, higher earnings, lower costs, etc.) **differ in leadership principles and practices from those achieving poorer performance.** (Graphic)

Studies from the Institute for social research have shown that supervisors who base their activity in:

- Breaking the total operation into simple components or tasks and developing the best way to carry them out.
- Hiring people with appropriate aptitudes and skills to perform each of these tasks and train them to do it in the specified best way.
- Providing very strict supervisions, as timing their job.
- Using incentives of an individual or partial form.
- Having a punitive reaction to a poor job.

Those are more often managers called “job-centered” that are in charge of lower producing units. They consider this interest-on-people a luxury!

-On the other side Supervisors with the best records of performance, «employee-centered”, focus their primary attention on the human aspects of their subordinate’s problems and on endeavoring to build effective work groups with high performance goals. These managers’ activities consist on:

- Letting people do the job their way as long the objectives are accomplished.
- Letting the employees taking part in the decisions system
- Having an interest on employees; making them feel they are special; getting to know them a worrying about their problems, will influenced positively the work done.

- Non-punitive acts about employees' mistakes but using those situations as an educational experience.

Effects: studies made in many kinds of work and sectors have shown:

- That feeling a high unreasonable pressure for better performance is associated with low performance (Stanley E. Seashore...) which indeed is associated with low level of confidence and trust in the supervisor.
- Those managers who are seen as "unselfish", "sympathetic", "democratic", interested in the agent's success" are much apt to be in charge of superior that the managers seen as the opposite. Honesty, fairness, and willingness to help are necessary qualities to success.
- Organizational skills and technical knowledge or competence ("planner", "organizer", "trainer, "skilled in selling", "knows life insurance") have also a positive influence on the agency success.
- Positive attitudes toward company are associated with less absence and less turnover but not really with high or low-producing sections.
- To have a friendly, supportive relationship day in and day out with one's colleagues is more important to most people than relatively minor financial rewards.
- There is a relation between job satisfaction and performance: greater variety and less monotony in the jobs increase the productivity of workers.
- Employees who feel freer to set their own work pace prove to be more productive than those who lack this sense of freedom.

To sum up,

-Genuine interest and unselfish concern on the part of a superior in the success and well being of his subordinates have marked effect on their performance.

-Supervisory attitudes and behavior tend to be major causal influences.

This data show the importance of the quality of leadership for every criterion mentioned which are much more important than the attitudes toward the company and the interest in the job itself.

2. The contribution to effective performance of the supervisors' skill in group methods of leadership and the influence of group loyalty and group goals upon the results achieved.

- The greater the manager uses his group methods of supervision skill, the greater the productivity and job satisfaction of his subordinates.
- The frequency of work-group meetings, as well as the attitudes and behavior of the superior toward ideas of subordinates, affects the extent to which employees feel that he's good at handling people.
- A supportive attitude on the part of the superior, as well as the constructive use of group meetings, is necessary to develop group pride and loyalty.
- Work groups with better pride in their capacity to produce or with greater loyalty and attraction to the group tend to be the groups producing at a higher level.

- Groups which have high peer-group loyalty and common goals appear to be effective in achieving their goals because peer-group loyalty is associated with greater motivational pressure and cooperation with one-another in getting the work done. Therefore, they tend to have more favorable attitudes toward production because they feel that they are not on their own and that the responsibility is not just theirs

Effects:

1. Greater identification with the group and a greater feeling of belonging to it.
2. More friends in the group and in the company rather than outside the company.
3. Better interpersonal relations among the members of the work group
4. A more favorable attitude toward their jobs and their company
5. Higher production goals and more actual production with less sense of strain or pressure

There's increasing evidence which point the power of group influences upon the functioning of organization. When the leader recognize this power, setting the organization's objectives, it appears to have an appreciably influence on the performance of the organization comparing the rates with other methods of management.

3. The importance of the communication and its influence in the functioning of an organization and therefore to its performance.

- View as the most important processes of management. Nevertheless most communication systems have serious flaws.
- Communication usually means "all material which is transmitted is understood and is accepted". This definition tells us the complex process which communication is. Because it doesn't just involve many dimensions but also a diverse nature of the material transmitted. The classical theories of management place primary emphasis on control, chain of command, and the downward flow of orders and influence. There is not adequate and accurate upward communication.

About 4persons out of 5 reported that the communications problems of greatest concern dealt with downward communication.

- This method of management has shown to encourage hostility, fear, distrust and similar attitudes which not only tend to reduce the flow and acceptance of information, but also to distort communication both upward and downward.
- Reciprocal confidence and trust on the part of the members of an organization seem necessary if the communication process is to function effectively. Otherwise subordinates will just inform the superior about what he wants to hear. Indeed, subordinates feel much less free to discuss an "important thing about their job" than the boss realizes. We have been taught this way.
- The higher the productivity, the greater the accuracy of perceptions. Good communication and high performance go together.

Breakdowns in upward and downward communication

- Supervisors in the less effective departments report much greater difficulty in getting ideas to higher management than do supervisors in the more effective departments.
- Subordinates fail to tell superiors about their job problems, or superiors fail to listen, or subordinates are wrong in their estimates of what the obstacles are.
- Unwillingness of subordinates to bring their problems to the man who has the major control over their destiny in the organization. His influence upon their promotions and their future in the company is so great that they cannot afford to let him know their weaknesses. They will share the successes with the boss, but not their failures.

One way to fix these breakdowns of information is: **Building work groups.**

The high-producing managers have more favorable attitudes and a better communication than the low-producing managers. They use the group methods of supervision and indeed it is proved that the greater peer-group loyalty is, better and more accurate the communication should be. This show that the more cohesive the group, greater the motivation to communicate will be.

Conclusion

The supervisors and managers in America industry and government who are achieving the highest productivity, lowest costs, least turnover and absence; and the highest levels of employee motivation and satisfaction display a different pattern of leadership deviating from the classical theories of management well settled down in the present-day management practices.

-However, the results do not show that all high-producing managers adhere to this pattern, neither do support the conclusion that every organization in which are high levels of trust, favorable attitudes, and high levels of job satisfaction will be highly productive.

ANNEXE N°2

Interview



Gilles Charest ; Président de la Sociogest

Contact

Tel: +1.819.428.4288

gcharest@sociogest.ca

INTERVIEW

Nom de la personne interviewée : CHAREST Gilles

Fonction :

Président de la Sociogest, bureau de conseil et formation en développement organisationnel. Directeur du Cercle international de sociocratie dans le domaine de la formation des chefs et managers à un mode de gouvernance sociocratique.

Justification :

J'ai choisi cette personne car j'ai assisté à sa conférence sur la sociocratie et j'ai trouvé ses enseignements super intéressants et pertinents avec mon sujet. Il décrit un mode de gouvernance sociocratique qui se base sur la participation de tous les collaborateurs aux décisions de l'entreprise qui a pour effet l'amélioration du bien être des collaborateurs en réduisant les conflits et de cette façon instaurer un **équilibre entre une offre de produits et services aux clients inégalables, un environnement stimulant pour les travailleurs et la création de bénéfices économiques pour l'entreprise.**

Guide de l'entretien :

1. Mr Charest pourriez-vous me parler brièvement de l'entreprise que vous dirigez, c'est-à-dire qu'elle est votre vision, mission et méthode organisationnel ?

-En quoi consistent les formations que vous organisez pour les managers et chefs d'entreprise ?

2. Comme vous le savez je fais un travail de recherche scientifique sur la performance de l'entreprise. Plus spécifiquement je recherche les éléments essentiels dont le manager doit tenir compte dans sa gestion d'une entreprise pour améliorer la performance de celle-ci. J'ai choisi comme facteur déterminant **le bien-être des travailleurs.**

- Comment définiriez-vous le bien-être, et quels sont les principaux indicateurs du bien être dans une entreprise pour les travailleurs ?

- Selon vous est-il possible de concilier le bien-être des travailleurs et performance dans le management d'une entreprise ? Croyez que celui-ci a un impact positif sur le développement économique et social de l'entreprise ?

3. Est-ce que **la sociocratie** peut être une des conditions nécessaires pour améliorer le bien être des travailleurs et ainsi la performance dans le management d'une entreprise ?

- Par quoi faudrait-il commencer pour pouvoir implémenter le mode de gouvernance sociocratique dans l'organisation d'une entreprise ?

-A quel type de secteur ou forme d'organisations s'applique vos enseignements ?

4. **Le leader** occupe une place très importante dans l'organisation. Il doit mobiliser les personnes autour d'un objectif commun sans oublier qu'il doit les motiver, régler les conflits, surpasser les problèmes,

chercher des bonnes solutions, décider, et notamment créer du profit économique pour la survie de l'entreprise.

- Comment arriver en tant que manager à créer un équilibre entre l'aspect économique, social et spirituel de l'entreprise?
- Quelles sont d'après vous les qualités nécessaires pour un bon leader ?
- Est-ce pour vous l'intelligence émotionnelle est une qualité dans ce domaine?
- Qu'est-ce que une bonne décision ?

5. Vous parlez dans votre livre de règles essentielles qui favorisent l'intelligence collective de l'entreprise :

Le cercle comme lieu de décisions

Le consentement comme mode de décision

Le double lien comme instruments de communication

L'élection par consentement du groupe pour ainsi créer une unité au travail.

- En quoi ces règles peuvent influencer le bien-être et rentabilité de l'entreprise ?

6. Quel message voulez vous transmettre dans titre « la démocratie se meurt, vive la sociocratie » ?

COMPTE RENDU DE L'INTERVIEW

1. GALA : Pouvez vous me parler brièvement de l'entreprise que vous dirigez, quelle est votre mission, vision et méthode organisationnelle ?

Gilles CHAREST : *J'ai un cabinet de conseils appelé Sociogest. La mission de mon cabinet c'est de soutenir des chefs, des leaders d'entreprises, des dirigeants qui veulent faire mieux, Qui veulent améliorer leur organisation.*

-Vous faites aussi des formations pour les chefs et managers, en quoi consistent-elles ?

GC - *Ce sont des formations au leadership, car les vrais changements qui peuvent se passer dans une organisation passent par les hommes, par les personnes et par conséquent les organisations se comportent comme les chefs qu'ils ont. On en voit déjà l'effet dans l'éducation : les parents ont une influence sur nous. Dans la relation à l'entreprise l'attitude du chef va déterminer le comportement de ses collaborateurs: si un chef a une attitude de domination il va générer de gens soit rebelles soit soumis. Donc il n'y aura pas vraiment de communication dans son équipe. Il y a beaucoup de façons d'exercer le pouvoir autocratique dans une organisation ; ce mode de gouvernance est facile !*

2. G : Comme vous le savez je fais un travail de recherche scientifique sur la performance de l'entreprise. Plus spécifiquement, je recherche les éléments essentiels dont le manager doit tenir compte dans sa gestion pour améliorer la performance de celle-ci. J'ai choisi comme facteur déterminant **le bien-être des travailleurs**.

- Comment définiriez-vous le bien-être pour les travailleurs, et quels sont ses principaux indicateurs dans une entreprise?

GC - *Pour moi l'ultime bien-être est de sentir qu'on peut apporter une contribution, qu'on peut influencer l'organisation et qu'on se sent accueilli Il y a trois besoins fondamentaux chez l'être humain : le lien- l'affiliation, l'influence et l'utilité ; on veut se sentir utile, influent, accueilli, en lien respectueux avec les autres. Ceci est fondamental ! C'est ça qui va déterminer mon bien être car c'est la satisfaction de mes besoins « fondamentaux » : les vrais besoins, pas les désirs, les caprices. Sentir que j'apporte une contribution ça me donne le sentiment que je suis utile, que je suis quelqu'un.*

3. G : Le salaire a-t-il aussi une influence sur le bien-être ?

GC - *Le salaire comme tous les facteurs extrinsèques n'a pas d'influence sur la motivation et le bien-être, mais sur ce que j'appelle l'hygiène au travail. Ce n'est pas ça qui établirait le bien être.*

Expérience dans les années 30 - A-turn chez General Electric : *les balbutiements des sociologues lors du développement d'organisation : changements des peintures des murs, jeux d'éclairages, embellissement divers..., ont démontré qu'ils avaient une influence sur le rendement. Puis ont les a enlevés et ça avait aussi une influence au niveau de l'amélioration du rendement, donc là on ne comprenait plus : qu'est ce qui se passe ?*

En fait ce qui avait de l'impact c'était qu'on s'occupait d'eux. Ils étaient importants. Tout à coup ils devenaient des gens avec de la valeur, importants pour l'organisation etc.... donc on a besoin de se sentir reconnu et d'avoir une influence utile.

*Augmenter et diminuer le salaire avait aussi toujours un effet positif sur le rendement, mais là aussi c'est ce qui se passait dans la relation qui avait un impact sur le changement du rendement. Mais si je donne un salaire trop bas, les travailleurs ne vont pas travailler. C'est pour ça que je l'appelle **un facteur d'hygiène**. Il n'y a pas juste un échange affectif qui se fait par le truchement de l'argent. Encore aujourd'hui le troc est peu répandu à ce niveau là.*

4.G : Pensez vous que c'est possible de concilier le bien-être des travailleurs et la performance dans le management de l'entreprise ?

G C - Il ne peut pas y avoir de performance réelle sans ça, à moyen et à long terme ; on peut temporairement faire travailler des gens avec un fusil mais il va y avoir du sabotage, beaucoup de pertes, ... On peut faire travailler des gens sous le régime des esclaves ... ça a toujours existé, mais ce n'est pas le meilleur des régimes pour obtenir un rendement, d'ailleurs ce n'est pas humain de fonctionner comme ça.

*Il n'y a pas un être humain qui peut accepter de fonctionner comme ça. Ceci dit, même dans le temps de l'esclavage, il y avait des esclaves qui acceptaient leurs conditions, mais c'était plus par **amour du maître** : le maître les traitait bien, ils avaient quelqu'un. Ceux qui fouettaient leurs esclaves ça ne marchait pas, parce que les êtres humains sont libres profondément ; si on ne respecte pas cette liberté là il y a des conséquences. D'ailleurs dans les entreprises qui ne respectent pas cette satisfaction des besoins fondamentaux dont on parlait plus haut, ça débouche sur des maladies, des maladies graves. La plupart des maladies causées par ces situations de travail si on regarde les coûts, ça dépasse les coûts de toutes les autres, même le cancer. De plus les coûts ne sont pas toujours payés par l'entreprise, ils sont transportés à l'état : systèmes médicaux, assistances diverses, etc. Ça coûte très cher de ne pas tenir compte du personnel. Actuellement si un travailleur est malade on le remplace ! Il y a les assurances et puis c'est tout. Mais les coûts sociaux de ces maladies industrielles sont catastrophiques : épuisement professionnel, les gens ont des difficultés à s'en remettre, leur image d'eux même est brisée ... ça ne se remet pas comme ça.*

4.G : Ma question suivante: pensez-vous que la Sociocratie soit une condition nécessaire pour améliorer le bien être des travailleurs et ainsi la performance dans le management de l'entreprise ?

G C : La sociocratie est bien un mode de gouvernance ; des règles qui vont obliger l'Equivalence, qui vont créer des conditions extérieures pour que les personnes puissent par exemple influencer ; et c'est ça qui est fondamental dans l'organisation. Si on ne change pas les règles de l'exercice du pouvoir et bien on ne change rien dans l'organisation; on est dans une structure organisationnelle où le chef peut ignorer ses collaborateurs ; il n'y a pas de règles, personne ne va lui interdire de faire ça.

En sociocratie, on va introduire quelques règles pour justement créer ces conditions où les gens se considèrent comme Equivalents – autrement dit : je ne pourrai pas te dominer. On prend toujours cet objectif.

*D'une certaine façon, c'est simple la sociocratie. C'est tout d'abord **créer un lieu pour prendre des décisions**, parce que la structure pyramidale que l'on connaît est une structure pour **exécuter les décisions mais ce n'est pas un lieu pour en prendre**. Dans cette structure là on n'est pas utile, on n'a pas un pouvoir équivalent. Le chef a plus de pouvoir que moi, il a toujours de meilleurs arguments dans cette structure là parce qu'il a plus de pouvoir. Donc ce n'est pas un bon lieu pour prendre des décisions.*

D'abord on va créer un lieu, un cercle de concertation, cercle de décision avec ces mêmes personnes. **Le cercle sociocratique est la première règle.**

La deuxième est de changer le mode de prise de décision; on ne votera pas, ce ne sera pas le patron qui va décider mais on va prendre les décisions sur **le mode du consentement** : ce n'est pas tout le monde d'accord, c'est personne en désaccord. Ça veut dire que je peux vivre avec cette décision là. Et si je ne peux pas vivre avec cette décision là je peux objecter, et on a pour règle d'écouter chaque fois que quelqu'un objecte. C'est une règle qu'on a écrit et signé. = **deuxième règle : la prise de décision.**

La troisième règle un peu plus subtile : entre deux niveaux hiérarchiques, actuellement il y a un seul lien, c'est le chef qui fait la navette entre son équipe et l'équipe de son patron.

En sociocratie la communication descend entre deux cercles qui pourraient fonctionner de façon sociocratique, entre les deux il y a un pouvoir autocratique, juste un lien. On va créer un lien -**le second lien** –qui va remonter, qui est élu par les membres du cercle inférieur pour accompagner le chef vers le cercle supérieur. Il va représenter les membres de son cercle et aura le même pouvoir que les autres du cercle supérieur, **c'est un décideur**

Lui sait ce qui se passe dans son équipe et peut objecter, mais une objection « raisonnable » sans nécessité de faire des crises car il est écouté et on discute du problème.

La quatrième règle est un corollaire : l'affectation des gens dans des postes, fonctions, sur des mandats se fait aussi avec **le consentement**. On va élire les gens sur la base du consentement. Quatre petites règles qui vont bouleverser la façon d'exercer le pouvoir.

La sociocratie, est très simple, mais on voit comment ça vient bouleverser notre relation au pouvoir à l'autorité. Et comme on a été conditionné à se rebeller ou à être soumis, parce que l'on a souvent été dominé dans nos familles, l'école, à l'armée, l'église. On n'est pas habitué de « s'objecter »; donc il y a un conditionnement qu'il faut éliminerqui va faire ce déconditionnement là ?

Et bien ce sont les chefs ! C'est un outil en management. Outil pour l'équipe, pour le chef de management. Alors s'il veut utiliser ces outils là il faut qu'il fasse de l'éducation. Il faut qu'il éduque les gens à la liberté et à la responsabilité.

Souvent on fait des cercles mais les gens n'osent pas parler, poser des questions

Donc ça demande un animateur qui va soutenir ça, qui a confiance dans ce processus; et puis pour avoir confiance dans ce processus, il faut d'abord qu'il l'ait installé dans sa vie : le fait de faire confiance. Si j'apporte ma parole dans un groupe et que tout le monde apporte sa parole on va avoir une meilleure décision à la fin. Quand je suis le chef et que je pense avoir la meilleure décision je n'ai pas trop le goût d'aller consulter. On a tous nos petits Egos.

La formation qu'on donne c'est démontrer aux gens qu'ils ont vraiment avantage d'aller dans cette direction là : d'abord avec eux mêmes, car souvent on ne s'écoute pas soi même, on a appris à être comme ci comme ça. Mais il y a une partie de nous qui est révoltée là : nos émotions, mais qu'est ce que je veux finalement ? Qu'est ce qui serait bon pour moi?

On est conditionné et il faut se déconditionner et apprendre qu'à l'intérieur de nous il y a aussi cette capacité de regarder nos émotions, de regarder ce qu'on pense et de se dire : qu'est ce que je

choisi là ?, qu'est ce que je décide consciemment ?..., et puis pour ça parfois j'ai besoin d'aide, oser me faire aider !

En Sociocratie on va développer dans l'entreprise l'esprit Citoyen. Si on veut se comporter en citoyen on doit être en mesure de soumettre ses décisions à une instance supérieure.

S'il n'y avait pas une organisation ce serait l'anarchie. On fonctionne dans un système de droit. On a des lieux pour régler nos conflits, sinon on se battrait dans les rues. Donc : être en mesure de soumettre nos décisions à une instance supérieure. Mais en fait personne ne veut réellement ça parce que avec les instances supérieures on va être dominé, on peut perdre : il a plus d'argent, de pouvoir etc. Donc c'est de créer des instances supérieures dans les organisations où je ne peux pas être dominé; c'est pourquoi la règle de zéro objection. On ne peut pas m'obliger à quelque chose contre ma volonté car je peux m'objecter ! De façon raisonnable bien sûre, c'est-à-dire que la liberté au fond s'arrête où la liberté des autres commence : vieil adage. On est ensemble, on fait des choses, on forme une unité alors si je fais des choses qui ont impact sur vous, qui vous nuisent alors on est plus ensemble, on est un couple lié. Sans la possibilité de s'objecter on est dans une relation Maître-Esclave.

5 G : Quel est le premier pas pour implanter la sociocratie dans une organisation? Plus concrètement, dans le management de mon équipe de photographes.

G C : Ce serait faire de la sensibilisation sur ce que c'est cette méthode là. Leur demander si ça leur plairait de faire une expérience. Avez-vous des objections à essayer?

S'il y a objections, les analyser et voir à quelles conditions ils seraient d'accord de faire cette expérience là.

Ils vont mettre des conditions pour la réalisation (dans le temps par exemple, etc.)

Puis on s'en va dans une première expérience. Le cercle se réunit pour établir des politiques. Le cercle est là pour prendre des décisions sur des propositions, pas pour résoudre des problèmes.

Le manager repère les problèmes et soumet l'idée dans son groupe et avec quelqu'un de l'équipe il va essayer de trouver une solution. Puis revient à son cercle et explique en voyant si tout a été compris dans la proposition. Là on fait un tour de parole, avez-vous des opinions, pas un débat.

En voyant les opinions, le manager peut changer sa proposition, l'affiner, le changer, l'amender. Si nouvelle proposition, demande s'il y a des objections. Oui, non, non, oui ; on les écrit au tableau. On améliore ensemble les propositions avec les opinions du groupe et les limites des gens.

Les objections maintenant n'appartiennent plus à chacun mais au groupe. Comment pourrait-on améliorer la proposition d'après les objections ?

On tient compte des limites de ceux qui vont vivre avec cette décision là. Ça représente les limites de l'organisation ; quelles sont les limites de chacun et de l'organisation. Parfois c'est fantaisiste mais au moins j'ai pu exprimer mes peurs.

D'une certaine façon le cercle n'est pas un lieu de thérapie mais ça devient thérapeutique, c'est-à-dire que je ne vis pas dans la peur, on chasse la peur des organisations parce que j'ai droit de m'objecter. Ce n'est pas parce qu'on se réunit que l'on parle nécessairement.

Petit à petit les gens s'expriment et se sentent reconnus car ils ont vu que leurs objections ou propositions ont fait avancer le groupe. Ce n'est pas le chef qui anime les cercles, c'est un animateur.

Au States c'est le régime de terreur car il n'y a que le profit qui compte. Il y a des traits culturels différents entre les pays. Le tempérament belge est plus calme que le français qui tombe vite dans le débat. Il n'y a pas de débats il faut arrêter ça ; la parole tourne.

On n'est pas là pour se battre. On a des cultures différentes mais les besoins sont les mêmes, on a besoin de se sentir aimé et reconnu.

Expérience : En Inde et en Suisse avec des handicapés psychiques. On a créé le cercle, la sécurité, ils se sont mis à s'exprimer. En fin de journée il était difficile de voir qui était quoi entre médecin, parents et patients. La maladie mentale est créée par nous. Et pourquoi ces traumatismes ? Parce que dans leur vie ils ont été dominés dans leur histoire personnelle. Rien à voir avec le niveau intellectuel. On leur a dit dans leur vie d'être comme ça et comme ça, ... Et donc dans une situation de stress ils craquent, ils deviennent fous. On devient tous un peu fous dans cette structure là. Si je parle, on me donne un coup de bâton, si je ne parle pas on vous en donne un aussi : situation schizophrénique. On devient autiste. Puis on nous enferme dans des hôpitaux psychiatriques.

Alors si on regardait la structure sociale qui produit ces effets là.

Aujourd'hui on est dans une société qui se déstructure et ça crée toutes sortes de problèmes parce que on n'est plus en lien. On est des êtres sociaux, on a absolument besoin de vivre dans un contexte social où on a de l'entraide, de la sécurité, besoin de s'épanouir, de s'exprimer, et besoin d'amour. Comme des animaux dire qui est le maître, mais il faut l'aimer aussi. Et ce qu'on essaye de rétablir dans les organisations, une structure mais aussi une équivalence entre les gens pour que l'amour puisse circuler.

6.G : Vous avez souligné l'importance du leader dans une organisation car il doit mobiliser les personnes autour d'un objectif commun, penser la même chose. Comment arriver à les motiver, régler les conflits, les former prendre des décisions et aussi créer du profit ... Comment arriver à concilier l'aspect social, spirituel et économique, sans tomber malade car cela requiert beaucoup d'énergie pour le manager ?

G C : Ce n'est pas le manager qui est responsable de créer ces conditions là. C'est en créant la structure que les gens ont la possibilité de se prendre en main et d'être collectivement responsables de ce qui va se passer. Donc comme groupe on va évoluer tranquillement, apprendre à se connaître, apprendre des méthodes pour se parler. Le cercle c'est comme un être vivant qu'on veut éduquer aussi dans le temps.

*Ce n'est pas si simple la sociocratie après tout. C'est-à-dire que ce n'est pas miraculeux ! **On va nous demander un réel changement.** ! Exemple : il y a beaucoup de nouvelles idées de management mais, il n'y a pas de changement de la structure de prise de décisions. Mais en plus, il y a des gens qui ne veulent pas changer à savoir être libre et responsable.*

Un cercle va grandir et se développer tranquillement, et ce n'est pas plus difficile que ce que l'on a présentement.

La dimension spirituelle viendra plus tard. On va d'abord régler les vrais problèmes, horaires, congés, quelle méthode ? Ensemble.

7. G : Et par ailleurs, qu'est ce qui en est de la rémunération?

G C : *Le système de rémunération est très important en sociocratie.*

Et là, c'est une politique de l'entreprise d'avoir un système de rémunération de participation au profit, parce que si on a une participation au pouvoir au niveau des décisions pourquoi on ne participerait pas au profit ? Autre chose, quand on est actionnaire dans une organisation on a un rendement si il y a de l'argent, on n'a pas de rendement si il y en a pas. Pourtant le salarié est payé que l'entreprise fasse de l'argent ou pas, il est payé .Là il y a quelque chose qui ne va pas.

Dans une société Sociocratique ont un minimum garanti, 1%, 2% ...sur les actions. Si on ne fait pas d'argent c'est dû aux actionnaires, dans les années où on fait de l'argent on va les rembourser. Si on fait beaucoup d'argent on donne leur dû et une bonification mais aussi aux employés. Donc, on partage !

Les entreprises qui on implanté le modèle sociocratique au niveau financier sont très bien capitalisées.

Souvent les employés avec leur bonus investissent dans leur entreprise.

Il y a trois grands problèmes dans la vie : Le pouvoir, L'argent et Le sexe.

Avec la sociocratie on règle la question du Pouvoir, on est obligé de régler la question d'argent, puis éventuellement les relations entre homme et femme par rapport à la discrimination.

La structure dans laquelle on doit vivre va favoriser des relations humaines d'équivalence ou pas. La sociocratie a observé que les structures dans lesquelles on vit ne les favorisent pas. Ce ne sont pas des structures naturelles, ce n'est pas comme ça que ça s'organise en biologie, en mécanique Ce ne sont pas des structures autocratiques !

Il faut toujours que l'information puisse revenir. Alors si c'est vrai en mécanique, en biologie pourquoi on n'organiserait pas nos entreprises pour qu'elles soient des entreprises qui s'autorégulent ?

En fait il y a un fondement scientifique derrière la sociocratie. Parce qu'il y a des principes qui sont dérivés de la théorie des systèmes, de la cybernétique. Les recherches faites là dedans après la guerre aujourd'hui commencent à titiller un peu les gens.

8.G : Quelles sont d'après vous les qualités d'un leader ? Pensez vous que l'intelligence émotionnelle est une qualité ?

G C : *Nous dans nos séminaires on illustre un leader très simplement :*

On demande à deux personnes de venir à l'avant, à l'une on lui met un bandeau et on demande à l'autre de la conduire dans la pièce parce qu'elle est aveugle. La plupart des gens prennent la personne par les mains, les épaules etc. ...mais on conduit un aveugle en lui donnant son bras, et en marchant en avant. C'est lui qui prend notre bras, car il peut le lâcher à tout moment, s'objecter. Dans les escaliers c'est pareil, ainsi il sent que ça monte ou descend.

La première qualité du leader est de marcher en avant - L'intelligence émotionnelle c'est ça : garder le lien, vous sentez quand l'autre vous lâche. Vous êtes sensible. Alors vous vous arrêtez ;

Ca c'est très important ! La qualité fondamentale est d'être en avant d'avoir une vision et d'être sensé parce que les personnes réagissent.

9. G : J'ai suivi un stage sur la gestion de la pensée avec D. Sévigny qui propose une façon de gérer ses pensées. Il affirme que la dite gestion assure un effet positif sur soi, les autres qui et notamment l'Univers.

GC : Absolument parce que le leadership ne vient pas de la personne.

On pense souvent qu'il y a un charisme et que ceci va entraîner d'autres personnes.....non pas du tout ...

Un leader uniformise les pensées dans un groupe, c'est nos pensées qui nous font agir.

Si vous commencez : Je suis zéro, je ne vauds rien Votre comportement va changer.

C'est pour ça que le patron est responsable de tout ce qui se passe y compris de ce que les gens pensent car s'ils sont malheureux les pensées sont lourdes.

Il faut les gérer les émotions aussi, nos sensations. On apprend ça dans nos guidances : ne pas se laissé gérer par nos émotions, penser plutôt que d'être pensé, on peut avoir des propres croyances qui nous manipulent, qui nous font réagir plutôt qu'agir. Donc on s'entraîne à être conscient de ce qui se passe en soi, ses émotions. Apprendre à ce gérer soi-même, sans quoi on ne peut gérer les autres. La formation qu'on donne est « Maître de soi Chef des Autres »

Dans la société sociocratique on ne tolère pas de chefs qui ne soient compétents. Autant sur le plan de la tâche que de la dynamique humaine. Dans la structure pyramidale les gens sont nommés là et ne peuvent plus en bouger. Dans la société sociocratique il va y avoir du feedback au chef, il passe des évaluations et les employés ont leur mot à dire. Est-ce qu'on garde ce chef là ou pas ?

Donc la personne doit démontrer par l'expérience que les gens sont avec elle, qu'elle est digne d'être à ce poste là. Les gens veulent la suivre réellement parce que pour eux ça fait du bien d'être avec cette personne là, ils en ont besoin.

9. Quel est le message que voulez-vous transmettre par le titre de votre livre : « la démocratie se meurt, vive la sociocratie » ?

GC : C'est un jeu de mots. On voit bien dans des pays qui ont des rois comme l'Angleterre où les gens disent « Vive le roi ! », que la démocratie est en train de s'effriter. On voit toutes les dérives que ça amène. Je pense que le régime démocratique tel qu'on le connaît est en train de s'effriter et on sent tous qu'on a besoin d'un renouveau; probablement que la sociocratie est la démocratie à l'origine où on ne prenait pas de décision basé sur le nombre mais sur le clan des masses, c'est-à-dire le pouvoir du clan dont on ne peut exclure personne parce que sinon il va mourir. On n'a pas de système de sécurité sociale. Le pouvoir du Clan : qu'est ce que nous choisissons de faire ? On s'est écarté de ça, on élit des gens qui décident pour nous au fond la sociocratie c'est de ramener cette dimension là c'est de ramener le pouvoir du "socio", du NOUS, c'est un petit jeu de mots...