

# **Évaluation à chaud d'une expérience de prise de décision selon le mode de gouvernance sociocratique**

© Sociogest, 2007

[www.sociogest.ca](http://www.sociogest.ca)

## LE CONTEXTE

Une division importante d'une entreprise internationale vient d'adopter le mode Toyota de gestion de la qualité. Les résultats se font attendre car la direction rencontre des difficultés à mobiliser les employés dans le processus d'amélioration continue. Pour remédier à cette difficulté, la direction a demandé de conduire une expérience pilote d'implantation des cercles sociocratiques dans un de ses ateliers de son usine en France.<sup>1</sup>

Les échos favorables de l'expérience en cours intriguent le comité de direction qui demande plus rapidement que prévu une démonstration du pouvoir mystérieux du mode de gouvernance sociocratique.

Sociogest suggère donc qu'un groupe de travail se penche sur une problématique récurrente au sein de l'organisation et qu'il fasse une proposition pour en disposer au comité de direction.

La problématique est étudiée et une proposition de solution est préparée et soumise au comité de direction pour décision lors d'une rencontre spécialement convoquée à cette fin.

Le but de cette rencontre a donc été double :

- a) Prendre une décision importante pour l'entreprise ;
- b) Sensibiliser l'équipe de direction au mode de gouvernance sociocratique.

Voici le programme de cette rencontre :

- ✚ Présentation du modèle et du processus de prise de décision (30 minutes)
- ✚ Prise de décision (60 minutes)
- ✚ Évaluation de l'expérience (30 minutes)

Trois questions ont été posées aux participants lors de l'évaluation :

1. Qu'est-ce que le mode de gouvernance sociocratique peut vous apporter, à titre individuel et en tant que manager ?
2. Quelles décisions concrètes pourrions-nous prendre avec cette méthode, pour l'entreprise ? Pour vous-même ?
3. De quoi auriez-vous besoin pour aller plus loin dans l'apprentissage de ce mode de gouvernance ?

---

<sup>1</sup> Voir en page 11 les éléments du diagnostic avant l'expérience pilote.

## LES RÉPONSES DES PARTICIPANTS À LA QUESTION 1

Voici les réponses que les membres du comité de direction ont données suite à l'expérience de prise de décision en comité de direction.

### Individu A (A est le gestionnaire responsable de l'expérience pilote en cours)

Cette méthode permet :

- ✚ De ramener l'ensemble des gens qui composent mon organisation au centre du ring et d'éliminer les spectateurs. Tous sont partie prenante aux décisions de l'unité de travail.
- ✚ De recevoir plus de propositions d'amélioration venant des employés.
- ✚ D'accélérer la mise en œuvre des décisions. J'en ai fait l'expérience.
- ✚ De faire davantage confiance et de déléguer plus facilement.
- ✚ De ne pas porter tout seul le poids du futur de notre organisation et ça c'est un immense avantage.

### Individu B

Cette méthode permet :

- ✚ D'être mieux informé des enjeux derrière les décisions.
- ✚ D'offrir à chacun une vraie opportunité de contribuer.
- ✚ D'être plus efficace dans différents domaines. Je suis impressionné par la rapidité de prise de décision et la confiance que j'ai maintenant dans sa mise en œuvre.

### Individu C

- ✚ C'est un processus de prise de décision très intéressant. Cette façon de faire devrait être la règle dans toutes les organisations, mais dans la pratique ce n'est pas comme ça que les choses se passent. On sort généralement de ces rencontres en se disant ça ne marchera pas. L'expérience actuelle est tout autre.
- ✚ Je me questionne sur quelles décisions doivent être prises en cercle sociocratique.
- ✚ Cette méthode offre un cadre précis et sécuritaire pour s'exprimer. J'aime cela.

### Individu D (D a participé à l'expérience pilote en cours comme conseiller interne)

Cette méthode permet :

- ✚ Une plus grande responsabilisation des membres de l'unité de travail. Je le vois dans les équipes de production. Je vois les oppositions qui se transforment en propositions. C'est impressionnant.
- ✚ Ça rend le personnel moteur de l'évolution de l'organisation.
- ✚ Ça peut accélérer les changements que nous souhaitons dans notre organisation. Nous sommes mous et flous dans l'exécution de nos décisions. Cette méthode va nous permettre d'être plus clairs et plus militaires dans exécution de nos décisions parce que nous aurons eu l'adhésion de tous avant de les mettre en œuvre.

### Individu E

Cette méthode permet :

- ✚ De me détacher de mes projets qui deviennent les nôtres. C'est lourd de porter l'organisation tout seul et de devoir pousser constamment pour que les choses avancent.
- ✚ C'est une manière de partager le poids des responsabilités.

### Individu F

Cette méthode permet :

- ✚ Une vraie implication personnelle.
- ✚ Une vraie appropriation de la décision par les membres de l'équipe.
- ✚ De faire du préventif et d'identifier en amont les difficultés à transformer en opportunités.
- ✚ Je comprends pourquoi ça facilite la rapidité de mise en place des actions, ce processus permet, en accueillant les objections, d'identifier les écueils à la mise en œuvre des décisions.

### Individu G

Cette méthode permet :

- ✚ Le premier avantage de cette méthode pour moi c'est qu'elle oblige à clarifier l'intention et à expliciter les non-dits habituels dans ce genre de rencontre. Ici les non-dits vont trouver une place pour s'exprimer, ce qui va permettre de se sentir plus à l'aise dans l'exécution.

### Individu F

Cette méthode permet :

- ✚ Des décisions plus justes, me semble-t-il, parce qu'on prend en compte les objections des personnes impliquées.
- ✚ Ce processus permet d'ajuster nos décisions en tenant compte des contraintes des autres personnes impliquées, de l'organisation et de l'industrie. C'est l'idéal.
- ✚ Pour moi, j'éprouve un sentiment de soulagement à l'issue de la décision que nous venons de prendre. Je me sens moins seul. J'ai moins de poids sur les épaules. C'est un indice pour moi qu'on a pris une bien meilleure décision que d'habitude.

### Individu G

Cette méthode permet :

- ✚ Cette méthode nous oblige à nous structurer et à expliciter ce qu'on pense.
- ✚ Nous sommes moins dans le domaine des émotions et du « je ne suis pas d'accord » perçu négativement. Nos objections deviennent des contributions positives. C'est intéressant.
- ✚ Ça nous oblige à nous exprimer et à nous écouter. C'est un point fort de la méthode. Ça force l'implication des personnes, ça nous rend moteurs.
- ✚ Ça permet l'alignement aux buts plus élevés de l'organisation. C'est une façon de toujours avoir en tête notre vision et notre mission.
- ✚ Ça produit des décisions applicables et appliquées plus rapidement. Notre mode habituel de décision se veut rapide, mais dans les faits, il génère des « stops and go » coûteux au niveau de la mise en œuvre.
- ✚ Il nous faut approfondir ce que nous avons fait aujourd'hui pour développer notre capacité à utiliser ce mode de prise de décision.

### Individu H

Cette méthode permet :

- ✚ De comprendre les limites dans lesquelles chacun travaille et de mieux saisir les attentes et enjeux autour de la décision.
- ✚ De créer un espace d'expression et d'appropriation.
- ✚ D'instaurer une communication descendante et ascendante plus fluide.
- ✚ De recadrer la contribution personnelle de chacun dans une vision globale et trouver du sens à ce qu'on fait.

## Individu I

Cette méthode permet :

- ✚ D'éliminer le stress inutile. Pour moi, nos décisions devraient toujours se dérouler comme ce que nous venons de vivre. Nous avons eu des comportements civilisés comme nous devrions toujours en avoir dans ces situations.
- ✚ Cette méthode va diminuer les écarts culturels entre notre division et le siège social.
- ✚ C'est une méthode qui garantit que tous les gens seront plus mis en valeur et respectés. Cela va changer le comportement de nous tous de manière positive.

## LES RÉPONSES DES PARTICIPANTS À LA QUESTION 2 ET 3.

2. Quelles décisions concrètes pourrions-nous prendre avec cette méthode, pour l'entreprise ? Pour vous-même ?

3. De quoi auriez-vous besoin pour aller plus loin dans l'apprentissage de ce mode de gouvernance ?

### Individu A (le responsable du projet pilote)

- ✚ Les décisions stratégiques devraient être prises de cette façon, par exemple : l'élaboration de notre modèle d'affaires, les priorités d'allocation de ressources, la détermination des objectifs, etc.

#### Besoin de :

- ✚ Il nous faut clarifier comment définir les cercles dans notre type de structure. Prendre le temps d'apprendre.

### Individu B

- ✚ Les décisions concernant les horaires rotatives de travail et toutes les décisions difficiles qui impliquent des situations où l'on perd de l'argent.

#### Besoin de :

- ✚ Clarifier qui va porter le projet d'implanter ce modèle de management
- ✚ Savoir comment on va impliquer le commercial avec nous.

### Individu C

- ✚ Toutes les décisions qui sont les serpents de mer de notre organisation. Par exemple, la mise en œuvre du programme de réductions des coûts administratifs.
- ✚ Arrêter de ne pas dire les choses si on a un problème par exemple avec le département X leur dire et prendre en compte le personnel sur le terrain pour faire ensemble la guerre à nos problèmes. Disons aux employés la vérité, mettons les vraies questions à l'ordre du jour. C'est la meilleure façon pour qu'ils nous suivent.

#### Besoin de :

- ✚ De prendre ensemble la décision d'aller de l'avant.

### Individu C

- ✚ En général, on devrait suivre cette méthode quand on va aborder des façons de travailler de manières différentes et tous les changements importants que nous voulons initier dans l'organisation.

#### Besoin de :

- ✚ Comprendre la notion du double lien entre les niveaux hiérarchiques
- ✚ Un support méthodologique

### Individu D

- ✚ La décision sur les équipes tournantes et la mise en œuvre du programme sur la réduction des coûts me semble de très bonnes décisions à prendre avec cette méthode.

#### Besoin de :

- ✚ D'une mise en place effective des cercles.

### Individu E

- ✚ La gestion des effectifs est une décision importante à prendre avec cette méthode.

#### Besoin de :

- ✚ Définir les cercles nécessaires dans l'organisation : leur niveau et lieu

### Individu F

- ✚ Les décisions de mettre en place des équipes tournantes, la maintenance durant les fins de semaine, l'allocation des ressources financières, le programme de réduction des coûts.

#### Besoin de :

- ✚ Clarifier les domaines où nous pouvons utiliser la méthode et où ne pas l'utiliser.

### Individu G

- ✚ Je vois trois catégories de décisions où nous pourrions utiliser le mode sociocratique :

- Tout changement;
- Toute décision qui concerne un grand nombre de personnes;
- Tout ce qui touche à des décisions difficiles et où le ressenti est important.

Besoin de :

- ✚ D'approfondir la méthode et aller dans les détails.
- ✚ Être certain que nous prendrons une grande attention à la mise en oeuvre de ce modèle.

Individu H

- ✚ Le système qualité entre les fonctions de support et la production.

Besoin de :

- ✚ Un processus exemplaire car le conseiller à fait une démonstration magistrale car il a la maîtrise la méthode. Serions-nous capables seuls ? Nous avons besoin de pratique.

Individu I

- ✚ Je vois 2 décisions importantes à prendre avec cette méthode ;
  - L'ajout d'une deuxième ligne de production (X) et les processus à mettre en place pour y arriver. C'est complexe. On a déjà commencé à y travailler, mais cela serait plus explicite pour tout le monde si on procédait avec cette méthode.
  - Revoir notre stratégie d'innovation au niveau de l'organisation. À ce niveau, nous avons des sentiments partagés. Nous manquons de documentation. Le fait de prendre une décision ensemble à ce propos va nous donner de l'assurance et de l'élan.

Besoin de :

- ✚ De prendre la décision d'adopter ce mode de prise de décision.

Individu J

- ✚ Toutes les décisions qui alimentent les bruits de corridor devraient être prises avec cette méthode.

Besoin de :

- ✚ Que notre équipe soit capable d'exercer une supervision sur tous les projets et non seulement sur 10 %.

### **Les prochaines étapes (Mot de la fin du directeur général)**

Nous tirerons les leçons de l'expérience pilote en cours et nous établirons ensemble un plan d'action pour la mise en œuvre du mode de gouvernance sociocratique dans l'organisation.

Il n'est pas question pour nous de faire une révolution. Nous devons amener ce changement comme une évolution normale. Nous prendrons donc toutes les précautions pour que cela soit un succès. D'abord tirons les leçons de l'expérience pilote.

#### Commentaire du responsable du projet pilote

Attention ! On peut s'imaginer parfois que les propositions que l'on soumet aux cercles sociocratiques sont simples et que la décision sera facile à prendre. On a parfois des surprises. Par exemple : les boîtes à outils qu'on a voulu remplacer par des vitrines : ce sujet a soulevé les passions. Je n'aurais jamais imaginé ça. On s'est aperçu que les employés s'identifiaient à leurs outils. Le sujet était plus important que je l'avais imaginé. Le fait d'en discuter en cercles sociocratiques a permis d'entendre et de tenir vraiment compte des résistances naturelles des gens. Nous avons discuté un peu plus longtemps, mais la décision est maintenant prise dans le respect de tous et nous gagnons du temps dans sa mise en œuvre.

#### Commentaires du conseiller responsable de l'intervention

Dans le temps imparti pour présenter le modèle de gouvernance sociocratique et faire l'expérience d'une décision sur le mode du consentement, j'ai pris le parti de diriger le processus de façon militaire. Les résultats prouvent que l'animateur peut être directif sur le processus tout en restant ouvert sur l'apport de chacun.

Le fait de ne pas déroger du processus proposé a, une fois de plus, créé l'espace de sécurité nécessaire pour une discussion franche en groupe. L'accueil des objections comme des apports positifs a favorisé l'inclusion de tous au-delà des attentes.

En fait, ce processus nous a permis de discuter sans nous disputer. C'est là le pouvoir du mode de décision sociocratique.

2007.11.17

## Éléments de diagnostic avant l'expérience pilote

- ✚ La direction éprouve un sentiment d'impuissance désespérante devant les résultats.
- ✚ On ne prend pas de décision sur les personnes qui plombe le système. La direction semble prise dans les rets de l'affectif. La machine est bloquée.
- ✚ La procédure TOYOTA est un excellent processus de résolution de problème, mais l'entreprise n'a pas une culture de mesure et d'évaluation à la Japonaise. Or c'est une des clés de la réussite du processus de Qualité. Devant les piètres résultats, la direction met plus de pression ce qui augmente la panique et les coûts sans améliorer les résultats.
- ✚ « Le message de la direction ne passe pas. » La direction dit implicitement aux employés : « vous n'êtes pas performants et l'entreprise devrait fermer votre département ». Par contre, cette menace n'est jamais mise à exécution. Les employés ne comprennent pas et se protègent en adoptant une forme de soumission passive.
- ✚ Il faut dire que le programme qualité a été lancé dans la panique pour résorber les coûts et ce complètement top down.
- ✚ On a jusqu'ici fait des suppressions de postes qui a fragilisée la structure d'exécution et rendu un peu plus confus les rôles des chefs.
- ✚ La direction cherche un moyen de réduire le stress et de rétablir le lien avec le personnel pour mettre un terme à l'agitation général et amorcer une démarche confiante d'amélioration continue.