

DIRIGER

Selon le mode de gouvernance sociocratique

LE PROGRAMME

Leadership et développement organisationnel



**L'ÉCOLE
INTERNATIONALE
DES CHEFS**



The Sociocracy Group

Ce programme, conçu par la division C du Groupe SOCIOCRACY. Il fait partie des produits de formation proposés par l'École internationale des chefs et disponibles à l'ensemble du Groupe.

La philosophie du programme

Pour une culture de la coopération

Bien que nous soyons conditionnés à penser le contraire, il est démontré scientifiquement¹ que la culture de la *coopération* est infiniment supérieure à celle de la *compétition*. Pourquoi ? Parce qu'elle transforme la concurrence aveugle et destructrice en une joyeuse *émulation* au service du bien commun.

Pas de culture sans structure

Les recherches² ont démontré que le comportement d'un individu est fortement influencé par la structure de communication et de prise de décision dans laquelle il vit et travaille. Si nous voulons instaurer une culture de *coopération*, il devient urgent d'adopter un mode de gouvernance qui la favorise.

Si la structure hiérarchique classique de nos organisations est indispensable pour coordonner efficacement l'exécution de nos décisions, nous comprenons mieux aujourd'hui pourquoi elle n'est pas le lieu approprié pour les prendre. La structure d'exécution est, en effet, une structure de subordination qui conçoit le pouvoir comme une force s'exerçant dans une seule direction, du chef sur ses subordonnés, de la direction sur les collaborateurs, de la majorité sur la minorité.

Cette façon d'exercer le pouvoir occasionne de nombreux bris de communication. Les opinions minoritaires sont ignorées, le point de vue des subordonnés est rarement pris en compte. C'est une source de frustration qui suscite des résistances de toutes sortes, altère la qualité des décisions, entrave leur mise en œuvre et alimente des luttes de pouvoir improductives. Plus de 70% des décisions prises dans nos organisations ne sont jamais mises en œuvre et quand elles le sont, les coûts estimés de leurs implantations sont largement dépassés.

L'énergie gaspillée dans nos conflits et nos différends pourrait être mieux utilisée mais cela nécessite, à la base, de modifier nos structures de communication et de prise de décision de façon à donner un pouvoir *équivalent* à tous les acteurs concernés. Des expériences en ce sens ont commencé au début des années soixante-dix aux Pays-Bas. Elles ont conduit à la mise au point d'un ensemble de règles qui, reconnaissant à tous les membres d'une unité un poids équivalent dans la prise de décision, ajoute à la structure pyramidale d'exécution, une structure de prise de décision en cercle. On appelle ce mode de gouvernance : la sociocratie.

Ce changement dans la structure de communication et de prise de décision nous donne accès au meilleur de deux mondes : l'exercice partagé du *pouvoir décisionnel* au sein des cercles et une délégation plus efficace du *pouvoir d'exécution* dans la chaîne de commandement. Les organisations équipées de cette manière gagnent en qualité des décisions au sein des cercles et en vitesse d'exécution dans la chaîne de commandement.

¹ John Nash, prix Nobel d'économie 1994, a démontré mathématiquement que la collaboration était supérieure à la compétition. Les travaux d'Henry Mintzberg sur les phénomènes de pouvoir et la conduite du changement ainsi que les démarches en Qualité totale des dernières décennies vont dans le même sens.

² [L'école de Palo Alto](#) Gregory Bateson, Donald D. Jackson, John Weakland, Jay Haley, Richard Fish, William Fray et Paul Watzlavick

Pas de structure sans chefs

Le rôle du chef est déterminant dans l'édification d'une culture de coopération. La vitalité de la coopération au sein d'une société dépend moins des connaissances et des habiletés techniques de ses gestionnaires que de leurs *compétences*³ de chefs. Ces compétences sont avant tout des compétences *pédagogiques*. Elles sont indispensables pour aider les collaborateurs à :

- Se mobiliser autour d'un projet commun ;
- Apprendre des difficultés comme des succès qu'ils rencontrent ;
- Utiliser leur créativité pour adapter leur contribution à l'évolution de l'environnement.

Seul un chef compétent peut mettre en valeur la vraie richesse d'une organisation : le capital humain ! Voici ici quelques énoncés qui donnent un aperçu de ces compétences.

- Le chef compétent agit avec conviction parce que les décisions qu'il met en œuvre sont prises avec le consentement de ses collaborateurs et qu'elles sont soutenues par l'instance supérieure dont il relève.
- Le chef compétent reste libre. Il ne cherche pas d'adeptes dociles, il forme d'autres chefs. Pour lui diriger c'est « *aider* », collaborer c'est « *comprendre* ».
- Le chef compétent sait que le chemin est tout aussi important que la destination. Il maintient l'attention des collaborateurs à la fois sur la tâche à réaliser et la dynamique humaine qui, dans l'ici et maintenant, en favorise la réalisation.

Pas de chef sans collaborateurs

« *Si tu veux commander, apprend à obéir* » ! Cette maxime n'invite pas à obéir aveuglément aux ordres, mais à développer nos talents de collaborateur et à nous intégrer au sein d'une équipe *sans renoncer pour autant à notre libre arbitre et à l'entière responsabilité de nos faits et gestes*.

Apprendre à coopérer de façon libre et responsable fonde la vie citoyenne. Cet apprentissage nous impose de prendre de la hauteur, de pacifier nos relations à l'autorité, d'accepter de recevoir du feedback et de se remettre en question sans se soumettre aveuglément pour autant aux dictats d'autrui.

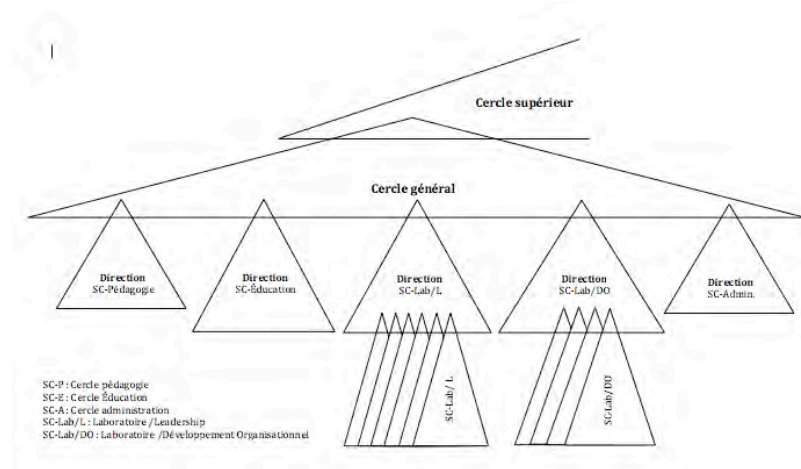
S'exercer ainsi au respect de soi, des autres et de l'environnement est le meilleur entraînement qui soit pour occuper un rôle de chef. Il impose d'abord la maîtrise de soi avant de prétendre au rôle de chef. C'est un apprentissage continu tout au long de la vie.

³ La compétence réfère au niveau d'intégration des connaissances et habiletés techniques. Elle qualifie la maturité professionnelle d'un individu sur le continuum de novice à expert. Elle réfère donc à un savoir qui prend en compte le contexte dans lequel s'appliquent ces connaissances et habiletés.

Le dispositif pédagogique du programme

L'organisation apprenante

Le dispositif pédagogique du programme DIRIGER simule la vie organisationnelle en cercles sociocratiques. Tous les participants au programme seront intégrés dans un cercle de sorte qu'ils puissent apprendre les principes du mode de gouvernance sociocratique par l'expérience vécue.



Cette vie organisationnelle comprendra des rencontres en face à face, des rencontres en visioconférence et divers travaux à faire via une plateforme informatique.

Ce dispositif va permettre aux participants, non seulement d'acquérir des connaissances et des habiletés en lien avec le rôle de leader, mais de développer, de véritables *compétences* dans le domaine du leadership et du développement des organisations.

L'entrevue d'orientation

Chaque participant est admis dans le programme à la suite d'une entrevue d'orientation qui permet :

- Une évaluation conjointe des *compétences* de la personne ;
- La fixation d'*objectifs* d'apprentissages personnalisés ;
- La compréhension des *exigences* du programme.

Les 5 modules de formation en face à face

Le programme DIRIGER comprend 5 rencontres en face-à-face. La première et la dernière sont de trois jours et les 3 rencontres intermédiaires sont de deux jours.

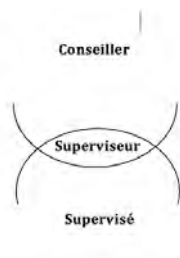
- Bloc 1 : La gouvernance sociocratique : culture et structure
- Bloc 2 : Diriger des personnes libres et responsables
- Bloc 3 : Diriger une équipe mobilisée autour d'un but commun
- Bloc 4 : Diriger une organisation auto-apprenante
- Bloc 5 : Évaluation et conduite du changement

Laboratoire sur le leadership (SC-LAB /L)

« *Soyez le changement que vous voulez voir en ce monde* », disait Gandhi.

Le laboratoire en cercle sociocratique sur le leadership regroupe trois à quatre personnes. 5 séances de 4 heures de travail sont tenues en visioconférence et accompagnées par un expert agréé. Ce laboratoire a pour but de favoriser l'intégration des principes sociocratiques à la gouvernance de soi par la formalisation et la mise en oeuvre du *projet de vie* de chacun de ses membres.

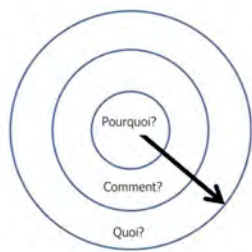
De même qu'une équipe est performante quand le projet qu'elle poursuit vit dans ses membres et que les talents de ceux-ci sont utilisés pour atteindre cet idéal, de même chaque participant sera invité à préciser son « *projet de vie* » pour mettre en mouvement et actualiser ses talents.



Grâce au laboratoire en cercle sociocratique sur le leadership chaque participant aura l'occasion d'approfondir l'art de diriger. Il y agira tantôt comme superviseur (*aidant*), tantôt comme supervisé (*aidé*), tantôt comme conseiller à la dyade superviseur / supervisé (expert externe), pour soutenir la réalisation de son propre *projet de vie* et celui de ses collègues.

Laboratoire en développement organisationnel (SC-Lab/DO)

Le laboratoire en cercle sociocratique en matière de développement organisationnel regroupe environ six personnes. 7 séances de travail d'environ 4 heures sont tenues en visioconférence et accompagnées par un expert agréé. La mission de ce cercle est de s'assurer que chacun de ses membres progresse dans l'intégration des principes sociocratiques dans sa pratique professionnelle.



Chaque participant y présente ses projets professionnels du moment et y reçoit les avis de ses pairs qui agissent alors auprès de lui comme un « *conseil de bienveillance* ». Chacun apprend ainsi pourquoi, comment et quoi faire pour *diriger sans dominer*. Lieu de partage et d'entraide, ce laboratoire est dédié à l'expérimentation des outils et des processus liés à l'émergence et au développement de l'esprit coopératif.

Mentorat

En complément au programme, les participants, qui en feront la demande, pourront bénéficier d'un mentor dans la réalisation de projets professionnels en milieu de travail. Les frais de ce mentorat devront être pris en charge par l'organisation cliente.

Assistanat

La participation comme assistant aux animateurs de nos activités publics de formation pourra être considérée comme une voie possible d'approfondissement des enseignements du programme DIRIGER.

Les compétences clés du programme

Le défi actuel de nos organisations est de se doter à tous les postes clés, de chefs capables de diriger avec assurance et de fédérer la créativité des collaborateurs autour d'un projet commun.

Le profil des candidats au programme

Vous êtes entrepreneur, dirigeant, manager, conseiller en entreprise ou chef de projet et vous souhaitez :

- Assumer avec assurance un rôle d'autorité et ce par beau temps comme dans la tempête ;
- Gérer avec plus d'aisance les jeux de pouvoir liés aux communications et la prise de décision au sein d'un groupe ;
- Approfondir les lois, les règles et les processus qui favorisent la coopération et le développement harmonieux des individus et des organisations ;

Les compétences clés du programme⁴

Le programme DIRIGER est structuré autour de trois thèmes : diriger des personnes ; diriger une équipe ; diriger une organisation. On y fait l'acquisition de compétences liées au développement des organisations et à l'exercice du leadership⁵.

Thèmes	Développement de l'organisation	Leadership	Les outils
Diriger des personnes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remettre en question le statu quo et rassembler les gens autour d'une vision partagée de l'avenir 2. Accueillir et gérer les résistances au changement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assumer courageusement le rôle de chef et servir de modèle inspirant la fierté et le courage d'aller de l'avant 2. Guider ses collaborateurs et les aider à réussir 	Outils de supervision des collaborateurs
Diriger une équipe	<ol style="list-style-type: none"> 3. Créer une structure de communication et de prise de décision qui favorise l'autorégulation des collaborateurs. 4. Mettre en place des pratiques de gestion pour gérer les conflits et protéger l'harmonie au sein d'une équipe 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Transformer les tensions normales que génère l'exécution d'une tâche en énergie qui fluidifie le processus de travail. 4. Agir comme médiateur et arbitrer les différends 	Outils d'animation, de formation et de consolidation d'équipe
Diriger une organisation	<ol style="list-style-type: none"> 5. Planifier et piloter le changement nécessaire à l'évolution d'une organisation 6. Transmettre la vision, le savoir et le pouvoir pour assurer la pérennité de l'organisation 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Encourager l'auto-évaluation pour favoriser l'auto-apprentissage 6. Animer la vie organisationnelle de façon à garder vivant le projet d'entreprise 	Outils de gestion du développement des organisations

⁴ Les objectifs ainsi que les contenus spécifiques de chaque module de formation sont disponibles lors de l'inscription au programme.

⁵ Au terme de cette formation le candidat aura progressé dans la maîtrise des compétences nécessaires pour jouer le rôle de : *membre* d'une équipe; *leader* d'une équipe et *dirigeant* d'une organisation.

Prérequis

Pour être admis au programme, le candidat aura complété la formation de base qui comprend deux modules de 3 jours ou démontré qu'il a suivi une formation équivalente reconnue par le Groupe SOCIOCRACY.

Les modules d'approfondissement : *[Ma vie, mon projet](#)* et *[Mieux vivre et travailler ensemble](#)* bien que non requis pour l'entrée dans le programme en font toutefois partie et devront être suivis pour compléter ce dernier.

Agrément

Au terme du programme DIRIGER, selon le mode de gouvernance sociocratique, le candidat pourra faire sa demande d'agrément comme expert en sociocratie.

Après quoi, il fera partie du cercle des experts agréés en sociocratie (CEAS) ce qui constitue un premier niveau d'engagement formel dans l'organisation sociocratique internationale.

L'équipe d'intervenants



Gilles Charest, Mba

Cofondateur du Groupe SOCIOCRACY (TSG), Gilles Charest dirige la division C du Groupe SOCIOCRACY. Avec plus de 40 années d'expérience comme formateur en management et conseiller en développement des organisations, il est l'auteur de plusieurs ouvrages en management. Cofondateur de l'École internationale des chefs, il en assume la direction.



Ghislaine Cimon

Associée de la division C du Groupe SOCIOCRACY, Ghislaine Cimon est cofondatrice de l'École Internationale des Chef. Coach professionnel, experte agréée en sociocratie, Ghislaine Cimon est directrice du bureau de TSG-Canada. Elle travaille en milieu organisationnel depuis 30 ans au développement des leaders et de leurs collaborateurs. Au sein du programme DIRIGER, Ghislaine Cimon dirigera les laboratoires sur le leadership (SC-Lab/L) en plus d'agir comme formatrice.



Hélène Dorval

Associée de la division C du Groupe SOCIOCRACY, Hélène Dorval dirige le bureau de TSG-France. 20 années d'expérience comme contrôleur de gestion, détentrice d'un Master en Sciences de Gestion, elle est experte agréée en mode de gouvernance sociocratique. Au sein du programme DIRIGER, Hélène Dorval agira comme directrice pédagogique en plus d'agir comme formatrice et conseillère au sein des SC-Lab.



Jean-Luc Gilson

Associée de la division C du Groupe SOCIOCRACY, Jean-Luc Gilson est agréé comme expert en mode de gouvernance sociocratique. Il est également président de Gilson & Associés, cabinet d'experts en comptabilité et en fiscalité. Gilson & Associés fonctionne aujourd'hui selon le mode de gouvernance sociocratique. Au sein du programme DIRIGER, Jean-Luc Gilson agira comme directeur du département des mesures en plus d'agir comme formateur et conseiller au sein des SC-Lab.



Sabine Heymann

Associée de la division C du Groupe SOCIOCRACY, Sabine Heymann dirige le bureau de TSG-Belgique. Elle détient un Master en sciences économiques, un Master en sciences sociales et elle cumule 15 ans d'expérience dans les services conseils. Experte agréée en mode de gouvernance sociocratique, elle occupera au sein du programme le poste de directrice de l'éducation en plus d'agir comme formatrice et conseillère au sein des SC-Lab.



Pieter van der Meché

Directeur de la division A du Groupe SOCIOCRACY. Expert agréé en mode de gouvernance sociocratique, il cumule 20 ans d'expérience dans l'implantation du mode de gouvernance sociocratique dans différents types d'organisations. Pieter van der Meché a participé à la création des laboratoires en ligne sur le leadership et le développement organisationnel selon les principes sociocratiques.

Note : D'autres conseillers du Groupe Sociocracy (TSG), pourront contribuer au programme en fonction des besoins, notamment **Annewiek Reijmer**, DG de TSG et **Gerard Endenburg**, le père de la sociocratie moderne et responsable de la recherche au sein de TSG.

Inscription

Les critères d'admission

Voici quelques critères qui vont nous guider dans l'admission des participants au programme DIRIGER.

- Vouloir contribuer à l'avènement d'une société meilleure où les individus et les organisations prospèrent en respectant le principe d'équivalence entre les êtres vivants ;
- Avoir un « projet professionnel » en lien avec son « projet de vie » ;
- Faire preuve d'un engagement soutenu dans son propre développement.

Informations⁶

Pour vous inscrire ou obtenir plus d'informations sur le programme DIRIGER de l'École Internationale des Chefs rejoignez les personnes-contacts de votre région sur notre site www.ecoledeschefs.ca

⁶ TSG-Canada est accrédité comme formateur auprès du gouvernement du Québec (0027302), Canada. Les frais de formation sont donc déductibles en vertu de la loi sur la formation du personnel.
TSG-France est un Organisme de formation enregistré sous le numéro 52 72 01582 72 auprès du Préfet de la Région Pays de la Loire. Cet enregistrement ne vaut pas pour un agrément de l'État.