

DIRIGER

Selon le mode de gouvernance sociocratique

POUR UN LEADERSHIP ÉCORESPONSABLE

POSTURE - STRUCTURE - CULTURE



The Sociocracy Group



L'ÉCOLE
INTERNATIONALE
DES CHEFS



La philosophie du programme

Pour une culture de la coopération

Aujourd'hui plus que jamais dans l'histoire de l'humanité, nous sommes conscients de vivre au sein d'un gigantesque écosystème intelligent qui s'autorégule grâce aux lois autoactives qui le régissent. Le but de cet écosystème grandiose, dont nous sommes une infime partie, est **la coopération au service de l'évolution de l'ensemble**. *Tous pour un, un pour tous !*

Pourtant, même s'il est démontré scientifiquement que la culture de la *coopération*¹ est infiniment supérieure à celle de la compétition, nous agissons souvent comme si nous l'ignorions.

POURQUOI ?

Parce que la connaissance
intellectuelle n'est pas suffisante
pour changer nos façons d'être,
de penser et d'agir.

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 de comprendre que la structure hiérarchique de coordination de nos organisations ne suffit pas à la tâche.

Bien qu'indispensable, la structure de coordination, impose une communication unidirectionnelle, du haut vers le bas, ce qui cause de nombreux bris de communication, soulève des résistances de toutes sortes, altère la qualité des décisions et entrave leur mise en œuvre.

The Sociocracy Group (TSG) développe depuis le début des années 70 une expertise de pointe dans l'accompagnement des dirigeants pour **transformer la culture organisationnelle** et donner à toutes les parties prenantes de l'organisation un poids équivalent dans la prise de décision. On appelle ce mode de gouvernance : la sociocratie.

Conduite par des conseillers et des leaders compétents, cette transformation de la structure de communication et de prise de décision donne accès au meilleur de deux mondes :

- L'exercice partagé du **pouvoir décisionnel** dans une structure hiérarchique de cercles de prise de décision qui se superpose à la structure de coordination traditionnelle ;
- Une délégation plus efficace du **pouvoir 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. Ecole de Palo Alto Gregory Bateson, Donald D. Jackson, John Weakland, Jay Haley, Richard Fish, William Fray et Paul Watzlawick



Pas de structure sans chefs

Le rôle du chef est déterminant dans l'édification d'une culture de coopération. La performance d'une personne dans ce rôle dépend moins de ses connaissances intellectuelles et de ses habiletés techniques que de ses compétences³ *politiques* ou *pédagogiques* pour aider les membres d'une équipe à :

- **S'auto-organiser** et se mobiliser autour d'un projet commun ;
- **Maintenir les liens** par temps calme comme dans la tempête ;
- **Rester flexibles et créatifs** pour s'adapter à l'évolution de l'environnement.

Seul un chef compétent peut mettre en valeur
la vraie richesse d'une organisation :
LE CAPITAL HUMAIN !

Voici 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 des membres de son équipe et qu'elles sont soutenues par l'instance supérieure dont il relève.
- Ne cherche pas d'adeptes dociles, il forme d'autres chefs. Pour lui, diriger c'est « *aider* », collaborer c'est « *comprendre* ».
- Sait que le chemin est tout aussi important que la destination. Il maintient l'attention de ses coéquipiers à la fois sur la tâche à réaliser et la dynamique humaine qui l'accompagne.

Pas de chef sans collaborateurs

« *Si tu veux commander,
apprends à obéir* » !

Cette maxime n'invite pas à l'obéissance aveugle, mais à développer ses talents de membre et à s'intégrer au sein d'une équipe **sans renoncer pour autant à son libre arbitre et à l'entière responsabilité de ses faits et gestes**. La première qualité d'une personne au sein d'une équipe est celle de membre.

Apprendre à coopérer de façon libre et responsable fonde la vie citoyenne. Cet apprentissage nous impose de :

- **Rester calme** en situation de tension ;
- **Pacifier nos relations à l'autorité** ;
- **Accepter de recevoir et de donner du feedback** ;
- **Se remettre en question sans se soumettre pour autant aux dictats d'autrui**.

Maître de soi, chef des autres ! S'exercer ainsi au respect de soi, des autres et de l'environnement est le meilleur entraînement qui soit pour jouer le rôle de chef à quelque niveau que nous agissions au sein d'une structure. Tous chefs, tous membres !



3. La compétence réfère à un savoir personnel éprouvé par l'expérience en matière de développement des personnes et d'une organisation.

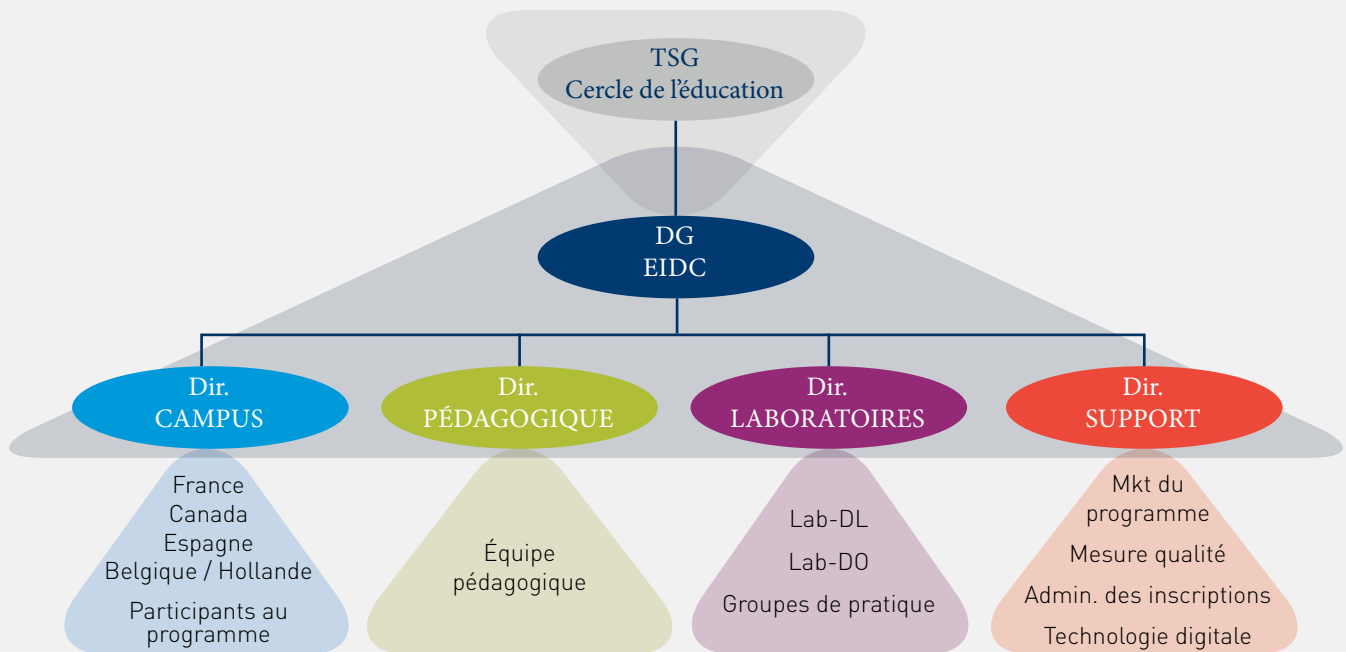
Le dispositif pédagogique

Une organisation auto-apprenante

Le dispositif pédagogique du programme DIRIGER simule la vie organisationnelle en mode sociocratique pour permettre un apprentissage qui prend appui sur l'expérience des participants.

Ce dispositif engage donc les participants dans une pratique de la communication et de la prise de décision qui développe une véritable compétence en matière de **développement organisationnel** et de conduite du changement.

Les participants au programme sont intégrés, selon la méthode sociocratique, dans la structure décisionnelle de l'École Internationale des Chefs (EIDC) et influencent les orientations et le contenu du programme tout au long de leur entraînement.



Le cœur du programme DIRIGER tourne autour de **5 MODULES D'ENTRAÎNEMENT**

1	2	3	4	5
Diriger selon les principes sociocratiques	Diriger en aidant les autres à réussir	Diriger une équipe mobilisée autour d'un but commun	Diriger une organisation auto-apprenante	Diriger en gardant l'équilibre de sa vie personnelle et professionnelle
Découvrir ses talents de leader, comprendre la dynamique de sa personnalité pour la mettre au service du bien commun.	Accompagner avec doigté ses coéquipiers pour les aider à déployer leurs talents.	Aider une équipe à se constituer, à s'harmoniser, à s'autoréguler et travailler ensemble pour réussir.	S'équiper pour programmer et piloter le développement de son organisation sachant qu'il n'y a de stable que la transformation.	Célébrer les réalisations, apprendre de chaque expérience et s'engager avec courage dans la prochaine étape de son propre développement.



Le laboratoire en développement du leadership (Lab-DL)

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

Ce laboratoire a pour but de renforcer la posture professionnelle du leader en l'aidant à développer sa capacité à :

- **Diriger des personnes libres et responsables ;**
- **Accepter d'être dirigé en restant libre et responsable.**

Lors de ces laboratoires, chaque participant aura l'occasion d'approfondir l'art de la supervision selon les principes sociocratiques. Il y agira tantôt comme superviseur (*aidant*), tantôt comme supervisé (*aidé*), tantôt comme membre du conseil de bienveillance d'un collègue pour le soutenir dans la réalisation de son *projet de vie personnelle et professionnelle*.

Le laboratoire en développement organisationnel (Lab-DO)

La méthode sociocratique est en soi un outil de développement organisationnel. Ce laboratoire a pour but de soutenir la direction d'une organisation dans la conduite d'un changement culturel⁴ en l'aidant à développer sa capacité à :

- **Établir un diagnostic partagé du développement de l'organisation ;**
- **Mobiliser le personnel autour d'une vision partagée du futur ;**
- **Piloter l'exécution de la stratégie pour faciliter le changement pas à pas.**

Lieu de partage et d'entraide, ce laboratoire est dédié à l'expérimentation des outils et des

processus liés à la gestion du changement. Chaque participant est appelé à y présenter ses projets professionnels du moment pour recevoir les conseils susceptibles de l'aider à les réaliser avec plus d'aisance et d'assurance.

Les laboratoires, les groupes de pratique ainsi que l'offre de mentorat sont menés sous la supervision d'experts agréés de TSG.

L'accompagnement d'un groupe de pratique dans la communauté

Chaque participant au programme est invité à lancer dans son milieu un *groupe de pratique* pour initier son entourage aux principes et règles de communication sociocratique.

Le but de cette activité est d'offrir aux participants un lieu supplémentaire d'expérimentation lui permettant de parfaire ses habiletés de leader-développeur tout en rendant un service à sa communauté.

Mentorat

En complément au programme, les participants, qui en feront la demande, pourront bénéficier de l'accompagnement des conseillers de TSG dans le pilotage du développement de leur organisation ou de leur pratique professionnelle.

La durée du programme

Le programme de formation s'échelonne sur 18 mois. Il totalise 108 heures de formation en visioconférence ou en salle de cours. Il ouvre la porte à la communauté de pratique vers l'agrément comme **expert.e en mode de gouvernance sociocratique**.

4. Changement culturel = un changement qui s'observe dans une manière différente de penser, de communiquer, d'agir et d'être ensemble en cohérence avec des valeurs et une vision commune.



Profil des candidats et compétences

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 équipes autour d'un projet commun.

Le profil des candidats au programme

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

- Assumer avec assurance un rôle d'autorité ;
- Gérer avec plus d'aisance les jeux de pouvoir au sein d'une équipe, d'une organisation ;
- Approfondir les lois, les règles et les processus qui favorisent la coopération et le développement harmonieux à la fois des personnes et des organisations.

Les compétences clés du programme⁵

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 clés suivantes.

THÈMES	DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION	LEADERSHIP	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 le courage d'aller de l'avant 2. Guider ses coéquipiers et les aider à réussir 	Outils de supervision des membres de l'équipe
Diriger une ÉQUIPE	<ol style="list-style-type: none"> 3. Créer et développer une structure de communication et de prise de décision qui favorise l'autorégulation des membres de l'équipe 4. Mettre en place des pratiques de gestion des RH pour développer une culture de coopération 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Transformer les tensions normales que génèrent 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

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



Participation

L'entrevue d'orientation

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

- Une évaluation des **compétences** du candidat ;
- La fixation d'**objectifs** d'apprentissages personnalisés ;
- La compréhension des **exigences** du programme.

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 acquis l'équivalent** par l'expérience et des formations reconnues par TSG.

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 pour entrer dans la communauté de pratique conduisant à l'agrément (CPVA) comme expert en mode de gouvernance sociocratique. Après quoi, il fera partie du cercle des experts agréés en sociocratie (CEAS) ce qui constitue un engagement formel dans l'organisation sociocratique internationale comme agent de changement sociétal.

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.

Inscription

Pour vous inscrire ou obtenir plus d'informations sur le programme DIRIGER.

PERSONNES RESSOURCES

 BELGIQUE

Sabine Heymann, sheymann@sociocracy.com

 CANADA

Christine Larose, clarose@sociocracy.com

 ESPAGNE

Didier Escalon, descalon@sociocracy.com

 FRANCE

Hélène Dorval, france@sociocracy.com

 HOLLANDE

Esther Hartman, ehartman@sociocratie.nl

Intervenants

D'autres experts agréés en sociocratie pourront être sollicités pour accompagner les participants et participantes tout au long du programme DIRIGER.



Sabine Heymann



BELGIQUE



HOLLANDE



Johan De Beer



Ghislaine Cimon



Gilles Charest



CANADA



Pieter van der Meché



Christine Larose



Hélène Dorval



Sylviane Drevon



FRANCE



Fabienne Fichot



Didier Escalon



LA RÉUNION



ESPAGNE



Anne-Frédérique Grignon



Bernard Pouvreau



Charlie Lenglez



Eliane Rouhy



The Sociocracy Group

« L'entreprise n'est pas le fruit des circonstances,
mais celui de ses décisions. » - Stephen Covey

BELGIQUE

TOUTES RÉGIONS
+32 475 41 29 03
belgique@sociocracy.com
www.thesociocracygroup.be

FRANCE

TOUTES RÉGIONS
+ 33 9 72 57 71 29
france@sociocracy.com
www.thesociocracygroup.fr

CANADA

TOUTES RÉGIONS
+1 450 674 1964
canada@sociocracy.com
www.thesociocracygroup.ca

HOLLANDE

TOUTES RÉGIONS
+ 31 10 452 32 89
info@sociocratie.nl
www.thesociocracygroup.nl

ESPAGNE

TOUTES RÉGIONS
+34 622 90 60 15
espana@sociocracy.com
www.thesociocracygroup.es

www.thesociocracygroup.com