

*Observatoire régional de la culture.  
Bilan de 10 mois d'utilisation des processus sociocratiques*

Date : 13 août 2010

### Avertissement

Ce document est une accumulation de constats faits au cours de l'utilisation des processus sociocratiques. Ils sont fondés sur mon vécu d'animatrice de groupes et d'instances de travail et sur les retours des participants.

Ce document est un relevé des faits marquants ou récurrents. Il n'a pas l'ambition de l'exhaustivité et ce n'est pas une évaluation.

Enfin ce document est rédigé comme un mémento.

### Contextes d'utilisation

Les processus sociocratiques ont été utilisés dans le cadre des travaux de l'Observatoire régional de la culture qui est l'une des missions de Culture O Centre, Ateliers de développement culturel. Ils ont été utilisés à la fois au titre de l'ingénierie et au titre de la méthodologie d'études :

- Commande d'une commune pour l'animation de la concertation autour de la rédaction du projet d'établissement de son école de musique municipale et pour l'aide à la résolution de problèmes au sein de l'équipe pédagogique. Dans ce cas, utilisation de l'ensemble des processus de gouvernance permettant de mettre en place les instances et leur fonctionnement.
- Conception et réalisation d'une étude sur le métier d'artiste chorégraphique avec une fédération de compagnies de danse. Organisation et animation des réunions.
- Mise en place et animation du laboratoire « Culture et développement durable ». Organisation et animation des réunions.
- Conception et réalisation d'une étude sur les entreprises d'arts visuels avec des représentants du secteur, des collectivités et des institutions. Organisation et animation des réunions.
- Lancement d'une phase expérimentale de travail sur deux départements sur la thématique Culture, Tourisme et Patrimoine avec des institutions, des propriétaires, des collectivités, des artistes. Organisation et animation des réunions.



## Des relations conflictuelles souterraines à la relation de travail constructive : Les processus de gouvernance, clés de la résolution de problèmes dans les organisations et catalyseur de renouveau

### *L'ordre du jour*

La préparation de l'ODJ est un point clé qui demande temps et précision, pour concilier objectifs de « production » et besoins propres à la dynamique du groupe.

Proposer l'ODJ en amont de la réunion et le faire valider par chacun en début de réunion permet d'engager la responsabilité des personnes présentes dans le processus de réunion. Elles ne peuvent se plaindre par la suite. La validation, par le biais d'un tour de parole, en début de réunion permet également que les participants rentrent tout de suite dans la réunion.

Les points de crispation doivent être inscrits au cœur des ordres du jour car ce sont les plus intéressants catalyseurs d'évolution. En effet, le traitement des problèmes est un passage obligé pour aller de l'avant de manière créative et efficace.

### *Le principe du tour de parole*

Il est parfois vécu comme contraignant, surtout au démarrage.

Il ne l'est jamais pour :

- les personnes introverties qui trouvent enfin l'occasion de s'exprimer, en étant sûres d'être écoutées. La qualité d'écoute dans le cercle sociocratique est en effet remarquable.
- les personnes qui, à cause de leurs fonctions, sont en position d'infériorité et qui, ici, ne le sont plus. Dans ce cas précis, la sécurité apportée par le cadre de travail (ou charte du cercle) est indispensable pour que les paroles puissent être libres.
- par certains extravertis qui trouvent cela reposant de ne pas être sur la brèche en permanence.

Le tour de parole demande du temps, chose devenue inhabituelle dans notre culture.

Les personnes n'ont pas souvent conscience que ce qu'elles prévoient de dire va peut-être être dit par quelqu'un d'autre. Pour cette raison, mais aussi pour éviter l'habitude des dialogues ou des règlements de compte, le principe de parler au centre du cercle est très utile : c'est l'idée d'une contribution versée au centre.

La magie du tour de parole, en donnant à chacun le temps de s'exprimer, permet de mettre en dialogue des personnes d'horizons ou de positionnement divers, qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble de façon concertée. La confrontation de leurs paroles donne une saveur particulière à la production du groupe, pleine de vie puisque chacun apporte sa part, dans la diversité.

C'est un soulagement pour certains qui sont habituellement figés dans des positions (d'infériorité ou de supériorité). Cela fonctionne d'autant mieux que les personnes sont capables de se départir d'un discours convenu lié à leur fonction, mais qu'elles s'expriment en tant qu'elle-même exerçant une fonction. Ce ne sont pas des fantômes qui parlent, ou des costumes, mais des humains, et c'est joyeux.

La production de documents ou d'idées établie à partir des tours de paroles est riche, précise et diversifiée.



***Les rondes d'ouverture et de clôture*** sont des moments très précieux.

Le fait, pour chacun, de poser son intention au début de la réunion et de témoigner de son vécu à la fin est une forme d'évaluation très précieuse. Pour l'animateur elle renseigne sur le vécu de la réunion et de la méthode, pour l'ensemble des participants elle dégage le parfum de l'énergie du groupe. Pour chacun, la ronde de clôture est aussi un moment où l'on peut dire ce que l'on n'a pas eu l'occasion de dire pendant la réunion. On part sans frustration.

La ronde d'ouverture permet indéniablement de créer le cercle, l'énergie du groupe. C'est une façon partagée de se dire bonjour, de se donner des nouvelles et de se mettre ensemble sur les starting-blocks de la réunion.

### ***Le temps de partage après la ronde d'ouverture***

est un temps très important pour un cercle qui se retrouve régulièrement. Il permet de mettre tout le monde au même niveau d'information sur le sujet à traiter. Il permet d'identifier l'action des personnes entre les réunions, l'évolution de la situation extérieure et des contacts, mais aussi l'évolution des personnes dans le laps de temps (comment chacun a agi à partir de ce qui a été vu la fois précédente).

### ***La posture de l'animateur***

L'animateur n'est pas dans une position de relancer le sujet ou de l'enrichir. Sauf à son tour en tant que participant. Il ne peut pas y avoir de dérive sur les contenus, due à son intervention. Il est là pour animer le processus : suivi de l'ODJ, lancement des tours de parole ... Humilité, douceur et fermeté, explication, observation-intuition du vécu des participants sont les qualités que développe en tant qu'animateur.

### ***Election du double-lien sans candidat***

Ce processus, avec ses différentes rondes, est puissant pour créer l'esprit du collectif et l'énergie du groupe, constituée des composantes que sont chacun. En effet, chacun exprime ses attentes et participe au choix de la personne qui le représente le mieux : aujourd'hui et pour la période définie c'est la meilleure personne. Il n'y a pas de « sacralisation » de la personne élue. C'est celle qui correspond le mieux aux besoins, à un moment donné.

Pour animer ce processus, l'animateur est dans une position de jeu qui rappelle l'enfance et donne de la légèreté.

### ***Processus de prise de décision***

Dans le processus de prise de décision, la notion d'objection est très productive. Lors du tour de parole, au cours duquel l'assentiment de chacun des participants est requis, on peut ainsi différencier ce qui est de l'ordre du commentaire sur la décision proposée, de l'opposition sans fondement, d'avec une objection fondée sur une problématique. L'objection argumentée permet de gagner du temps sur des déballages de commentaires improductifs. Elle permet d'identifier rapidement les problèmes à régler, elle fournit l'énergie pour produire les propositions qui la résolvent et introduit du qualitatif et de la précision dans la décision.



## **Logistique**

Les aspects logistiques sont importants : paper-board, envoi des documents suffisamment longtemps à l'avance, gardien du temps et secrétaire. Ils permettent de donner du confort à l'animateur et des repères aux participants.

Noter les différentes réactions au paper-board, permet aux personnes de demander complément ou modification sur ce qu'elles ont dit. C'est source de confiance et cela facilite beaucoup le travail de compte-rendu et la fidélité aux propos tenus.

La mise en œuvre logistique permet de responsabiliser les participants (vérifier l'annotation au paper-board, se proposer comme gardien du temps, lire les propositions en amont de la réunion) comme de proposer un amendement à l'ODJ.

## **Utilisation des processus sociocratiques : les limites**

L'utilisation des processus sociocratiques fait émerger les problèmes latents et les non-dits. Il y a donc un temps de nettoyage à prévoir, qui peut être vécu comme désagréable par les participants qui peuvent le confondre avec l'efficacité de la méthode.

Les processus sociocratiques ne peuvent pas être utilisés par des groupes de plus de 15 personnes. Un démarrage avec un groupe de 25 est possible, dans la mesure où un travail en sous-groupes est programmé. Evidemment la gouvernance sociocratique peut inclure autant de personnes que comporte une entreprise dans la mesure où les instances de travail permettent de se retrouver en cercles plus restreints.

**Marie-Christine Duréault-Thoméré**  
**Directrice déléguée à l'observation culturelle**

