

Le dit d'Ordinata

Réflexions sur l'exercice d'un métier insolite

Stefan Merckelbach

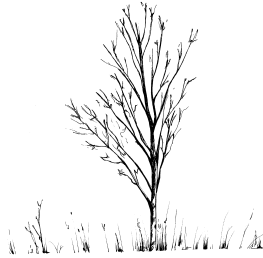
Illustrations de Pascaline Caligiuri

EXTRAIT

Chapitre V : Dynamique participative,
cet art qui reconnaît la valeur du « nous »



ÉDITIONS L'AIGLE D'ORDINATA



V

Dynamique participative, cet art qui reconnaît la valeur du « nous »

Nous venons de lâcher les mots « changement de culture ». Ce sont ces mêmes mots qui me viennent à l'esprit quand je pense à la transformation du management qui est en train de se dérouler sous nos yeux – ou du moins sous les yeux de nos clients, car tous les chefs d'entreprise ou de collectivité n'en sont pas encore pleinement conscients – et qui est en passe de changer la culture managériale de manière assez drastique. En effet, la complexité croissante du monde dans lequel nous vivons entraîne une plus grande complexité de nos entreprises et des activités professionnelles des individus ; dans un tel contexte, il n'est tout simplement

plus possible de vivre, penser ou agir seul. Nous sommes des êtres de relation. Nous avons plus que jamais besoin les uns des autres. Nous devons donc apprendre à *réfléchir en intelligence collective*, à décider de nos orientations *par consentement mutuel*, à construire et à réaliser nos projets *en responsabilité partagée*, chacun ayant conscience d'avoir un rôle spécifique à jouer en collaboration avec les autres. Ces nouvelles compétences se trouvent réunies dans ce qu'Ordinata et ses partenaires internationaux appellent ***la « dynamique participative »***.

La dynamique participative désigne une pratique, un art, qui a pour but de favoriser et de réaliser l'émergence de l'intelligence collective, la collaboration et la synergie au sein d'une organisation et entre cette organisation et son environnement, grâce au déploiement d'un ensemble d'outils et de méthodes.

Pour le résumer en trois mots, c'est ***l'art du « nous »***.

La dynamique participative offre *un langage et un environnement communs*, où chacun apprend à s'associer avec les autres pour faire éclore l'intelligence

collective et coopérer de manière informelle et efficace à la réalisation des orientations (les intentions !) communes. Comme tout art, il faut, pour l'acquérir, un peu de formation au départ, puis beaucoup de pratique. Ordinata s'en est rendue compte en accompagnant depuis 2006 des organisations dans l'appropriation des processus et méthodes de la dynamique participative : les responsables ont besoin en effet de pouvoir les découvrir et les expérimenter en dehors de leur propre organisation avant d'éventuellement les y introduire. C'est ce qui nous a motivés à mettre sur pied progressivement, en collaboration étroite avec nos partenaires de Sociocracy Belgium, un programme de formation en la matière.

Dans ce programme, une attention particulière est accordée aux responsables, qui jouent un rôle clé dans l'implémentation de la dynamique participative au sein de leur propre organisation. Les personnes ayant reçu un rôle de facilitateur de la dynamique participative dans leur organisme constituent le second public cible de nos formations.

Quels sont les bénéfices de la démarche ? Instaurer une dynamique participative dans son entreprise, qu'est-ce que cela change par rapport au management « traditionnel » ? La pointe visible de l'iceberg, ce sont sans doute ***les nouvelles habitudes de prise de décision et de résolution de problèmes*** qu'elle instaure. En dynamique participative, nous ne demandons jamais aux décideurs s'ils « sont d'accord » avec une proposition, mais nous les interrogeons sur leurs ***objections*** à son encontre. Car ces objections permettent de rendre manifestes des « limites de tolérance » que la décision ne devra pas dépasser pour éviter que sa mise en œuvre n'en soit perturbée voire même bloquée. Au fond, une objection est une tentative de réponse à la question « pourquoi pas ? » du philosophe manager (voir chapitre I).

En dynamique participative, *chaque objection est un cadeau* que l'individu offre au collectif. Par la suite, les décideurs réunis vont chercher en intelligence collective à *intégrer l'objection dans la proposition initiale*, et ils feront de même avec toutes les objections présentées. Dès l'instant où il n'en reste plus une seule, la décision est prise. La proposition aura alors été transformée (nous

disons « *bonifiée* ») de manière à tenir compte de l'ensemble des limites de tolérance exprimées ; la décision sera ainsi portée par tous. Cela s'appelle une **décision par consentement**. Le peu de temps supplémentaire investi dans le processus décisionnel sera largement compensé par l'efficacité de la mise en œuvre de la décision, les obstacles ayant déjà été pris en compte et les personnes concernées s'étant motivées à y collaborer activement, puisqu'elles ont été intégrées d'emblée dans la démarche.

Une autre différence importante avec des procédés managériaux classiques réside dans le « **mode circulaire** » qu'instaure la dynamique participative. Dans les réunions décisionnelles, par exemple, les participants s'expriment par tours de cercle successifs : c'est un moyen concret de mettre en œuvre *le principe d'équivalence* (que j'ai déjà évoqué plus haut dans un autre contexte, voir chapitre III) ; appliqué au processus de décision, il garantit à tous d'avoir un même « droit » à la parole, à l'expression d'objections, à la participation active aux « bonifications » de la proposition. Mais ce principe confère aussi à chacun un même « devoir » à s'impliquer sérieusement dans le processus,

ainsi qu'une invitation à développer son sens de la responsabilité, à prendre des initiatives, à être créatif. Par l'intégration successive des contributions individuelles, le mode circulaire fait émerger une intelligence collective des solutions.

Passons aux *décideurs*. Est novateur par rapport au management ancien style le fait que le « cercle » qui décide ne rassemble plus comme d'habitude seulement les responsables, mais *l'ensemble des personnes concernées par la mise en œuvre* de la décision. Ceci dans le double but de bénéficier d'un maximum d'objections venant de toutes parts, y compris « du terrain », et de mieux assurer la portance de la décision par ceux-là mêmes qui seront impliqués dans sa réalisation. Cette réunion décisionnelle de tous les acteurs (que nous appelons « cercle ») n'est déployée que pour les grandes décisions, c'est-à-dire *les décisions stratégiques et vitales*, où l'apport de l'intelligence collective est maximal ; les autres décisions ne sont pas prises collectivement, mais par le responsable, ce qui tend plutôt à renforcer son positionnement de personne en charge du collectif. Ce n'est pas le moindre des paradoxes : en introduisant

un management participatif, *le responsable devient plus « chef » qu'avant* et, ce qui est tout aussi étonnant, ses collaborateurs s'y retrouvent pleinement !

En fait, même si la dynamique participative est par nature non intrusive, en ce sens que son introduction ne nécessite aucune adaptation de la structure hiérarchique de l'entreprise, elle opère néanmoins *une inversion à 180° de l'ancien paradigme managérial* d'après lequel les responsables s'occupent de la stratégie, et les collaborateurs, de l'opérationnel. Cette vision, bien qu'encore amplement répandue de nos jours, paraît inexorablement dépassée : seul un management participatif parvient à intégrer effectivement *l'intelligence collective* et à rendre les entreprises « *agiles* », c'est-à-dire capables de s'adapter rapidement et de s'appuyer consciemment sur l'immense réservoir de potentialités de leurs collaborateurs.

Ordinata est à ce point convaincue de l'importance de la valeur du « nous », que nous intégrons la dynamique participative d'une manière ou d'une autre dans chacun de nos projets. Elle fait partie de nos *standards*, pour ainsi dire. Tout devient tellement plus simple quand les « je » et le « nous » sont

accordés ; et plus motivant aussi ! Aider des directions et des collaborateurs à devenir à leur tour *des « artisans du nous »* est une bonne raison pour moi de me lever le matin. Par bonheur, les responsables ne sont plus rares qui partagent cette motivation et y découvrent, comme moi, le sens profond de leur métier. C'est avec eux que je veux travailler ces 15 prochaines années !

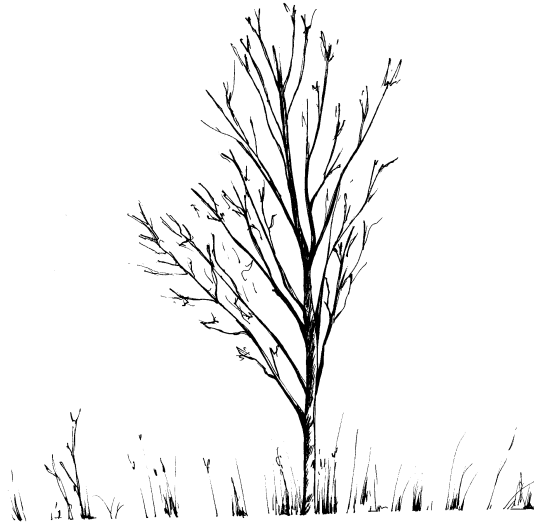


Table des matières

I.	Naissance d'un philosophe manager	5
II.	L'imposture d'Ordinata et le principe d'incompétence	9
III.	De l'impossible neutralité au modèle de l'amitié	15
IV.	Quelques paradoxes : objectifs ou intentions ? contrôle ou maîtrise ?	23
V.	Dynamique participative, cet art qui reconnaît la valeur du « nous »	31
VI.	Une fusée pour parler de vision et de valeurs	39
VII.	Les choses qui marchent et leur juste prix	47
VIII.	La ménagerie d'Ordinata et les sculpteurs du langage	57
IX.	Au terme de chaque projet, le principe de Jean-Baptiste	63
	<i>Postface : Ordinata, dans 15 ans ?</i>	67

Extrait de : Stefan Merckelbach, **Le dit d'Ordinata. Réflexions sur l'exercice d'un métier insolite**, p. 31-38.

Le livre complet peut être commandé auprès de :

Ordinata
éditions l'aigle d'Ordinata
Place de Boccard 10
CH-1762 Givisiez, Suisse
aigle@ordinata.ch
www.ordinata.ch

ISBN 978-2-9701087-0-2 (imprimé)
ISBN 978-2-9701087-1-9 (électronique)

© 2016 Ordinata Sàrl, éditions l'aigle d'Ordinata