

Sophocratie

L'entreprise éveillée



Une gouvernance efficace et agile
pour les organisations éveillées qui veulent avoir un
impact positif sur leur business et le Monde

Manuel de référence

Réf : DOC-SOPHO-2014-1.0

Auteurs : Eric Allodi – Vincent Drouot

Paris, 1er octobre 2014

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION	3
1.1	L'EVOLUTION DES SYSTEMES DE GOUVERNANCE AU FIL DU TEMPS.....	3
1.2	QU'EST-CE QUE LA SOPHOCRATIE ?.....	4
2	LES PRINCIPES DE LA SOPHOCRATIE	6
2.1	PRINCIPES N°1 : UN SYSTEME DE TRANSCENDANCE ET DE SUPERVISION DES EGOS	6
2.1.1	<i>La méditation</i>	6
2.1.2	<i>Les protocoles de facilitation de réunions.....</i>	6
2.1.2.1	Protocole de facilitation des réunions stratégiques.....	7
2.1.2.1.1	Objectif de la réunion.....	7
2.1.2.1.2	Descriptif du protocole	7
2.1.2.2	Protocole de facilitation des réunions gouvernance.....	8
2.1.2.2.1	Objectif de la réunion.....	8
2.1.2.2.2	Descriptif du protocole	9
2.1.2.2.3	Qu'est-ce qu'une tension évolutive ?.....	9
2.1.2.2.4	Comment distinguer les tensions organisationnelles des tensions opérationnelles ?.....	10
2.1.2.2.5	Test des objections.....	10
2.1.2.3	Protocole de facilitation des réunions opérationnelles	10
2.1.2.3.1	Objectif de la réunion.....	10
2.1.2.3.2	Descriptif du protocole	11
2.1.2.4	Protocole de facilitation des réunions flash.....	11
2.1.2.4.1	Objectif de la réunion.....	11
2.1.2.4.2	Descriptif du protocole	11
2.1.2.5	Protocole de facilitation des réunions électives.....	12
2.1.2.5.1	Objectif de la réunion.....	12
2.1.2.5.2	Descriptif du protocole	13
2.2	PRINCIPES N°2 : UN SYSTEME DE PILOTAGE AGILE	13
2.3	PRINCIPES N°3 : UNE STRUCTURE D'AUTONOMIE/COMMUNION	14
2.3.1	<i>Les cercles.....</i>	14
2.3.2	<i>Le superviseur.....</i>	15
2.4	PRINCIPES N°4 : UN ECOSYSTEME D'APPLICATIONS ET D'OUTILS.....	15
2.4.1	<i>Application « Innovation ».....</i>	16
2.4.1.1	Enjeux et objectifs de l'application	16
2.4.1.2	Intégration de l'application au processus sophocratique	16
2.4.1.3	Outils supportant l'application	16
2.4.2	<i>Application « Communication ».....</i>	17
2.4.2.1	Enjeux et objectifs de l'application	17
2.4.2.2	Intégration de l'application au processus sophocratique	18
2.4.2.3	Outils supportant l'application	18
2.4.3	<i>Application « Gestion du stress ».....</i>	18
2.4.3.1	Enjeux et objectifs de l'application	18
2.4.3.2	Intégration de l'application au processus sophocratique	18
2.4.3.3	Outils supportant l'application	18
2.5	PRINCIPES N°5 : UN MODELE PARTENARIAL ET COLLABORATIF.....	19
2.5.1	<i>Modèle partenarial.....</i>	19
2.5.1.1	Programme d'accompagnement	19
2.5.1.2	Conditions d'accessibilité au Programme d'accompagnement.....	20
2.5.2	<i>Modèle collaboratif.....</i>	20

1 Introduction

L'organisation idéale est une organisation qui rend l'être humain heureux. Selon Platon, un être humain ne peut être heureux que s'il peut accéder à sa nature profonde, découvrir sa vocation et donner du sens à sa vie. Le but de l'organisation idéale serait donc de donner à chacun sa place selon ses aptitudes et son potentiel.

Mais ce n'est pas si simple et, depuis des millénaires, la question de la gouvernance s'est régulièrement posée aux êtres humains et a pris dans le temps des formes différentes qui correspondaient aux conditions de vie, aux valeurs et aux niveaux de conscience de l'époque (cf. Fig1).

1.1 L'évolution des systèmes de gouvernance au fil du temps

Niveau de conscience : Perception du monde	Vision du monde et système de valeurs	Systèmes de gouvernance
Tribal : un monde mystérieux et menaçant contrôlés par des esprits qu'ils faut apaiser	<ul style="list-style-type: none"> Se sacrifier pour la tribu Respecter le chef de clan et les tabous Suivre les rituels sacrés Honorer les esprits et les ancêtres 	<ul style="list-style-type: none"> Tribus Clans
Guerrier : le monde est une jungle où il s'agit de manger plutôt que d'être mangé	<ul style="list-style-type: none"> N'avoir confiance qu'en soi-même Penser à soi sans se préoccuper des autres Prendre le contrôle à tout prix 	<ul style="list-style-type: none"> Gangs Premiers empires
Traditionnel : le monde malade a besoin de loi et d'ordre et d'un Dieu indiscuté	<ul style="list-style-type: none"> Se sacrifier pour un but transcendant et partagé Sens manichéen du vrai et du faux Loyauté envers les règles d'un ordre mythique Salut par l'obéissance et la foi 	<ul style="list-style-type: none"> Féodalisme Dictature Bureaucratie Organisations de type « Command & Control »
Moderne : opportunités pour un meilleur standard de vie et une position sociale plus élevée ; besoin d'échapper aux systèmes dogmatiques et de démystifier le monde	<ul style="list-style-type: none"> Atteindre aisance, statut social et « bonne vie » Progrès à travers la science et la technologie Gagne, compétition et lutte pour l'excellence Indépendance, liberté, autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> Capitalisme démocratique Organisations de type « Predict & Control »
Postmoderne : rejet de la hiérarchie corrompue, de la dégradation environnementale, de l'exploitation et de la souffrance des personnes	<ul style="list-style-type: none"> Egalitarisme et décisions basées sur le consensus Environnementalisme et préférence pour ce qui est « naturel » Pluralisme culturel et diversité spirituelle Développement personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Sociocratie Socialisme démocratique Groupes auto-dirigés Holacratie
Intégral : travailler en intelligence collective à relever les défis du 21 ^e siècle et créer un monde meilleur	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilité personnelle des problèmes du monde Appréciation des qualités des niveaux de conscience précédents Harmonisation entre science et spiritualité 	<ul style="list-style-type: none"> Fédéralisme mondial ? Sophocratie

Fig 1 - Evolution des systèmes de gouvernance dans le temps

Le **système de gouvernance du clan** est faiblement structuré, basé sur les liens du sang et axé sur la survie de la famille ou du clan face à d'autres tribus. Il était très à la mode il y a 50 000 ans lors de l'émergence des premières cultures et a permis l'émergence de la capacité de s'unir et travailler ensemble afin d'augmenter les chances de survie.

Mais ce système trop protecteur et limitant a fini par entrainer la rébellion des plus jeunes et des individus les plus forts qui ont fini par prendre le pouvoir pour établir des **systèmes de gouvernance autocratiques** et créer des empires où règne la loi du plus fort, celle d'un seigneur de guerre ou d'un chef de gang.

Evidemment une société ne peut fonctionner durablement sous l'emprise de la violence et de la guerre. Les individus se mettent à rechercher un sens et une autorité transcendante capable de juguler le désordre. C'est la naissance des « ismes » et, dans les sociétés, des **systèmes de gouvernance monarchiques** absolus (de droit divin) ou des **dictatures** qui recherchent à fédérer leurs peuples autour d'idéaux communs (religieux, raciaux, la loi et l'ordre, ...). Les organisations qui partagent cette vision du monde sont souvent bureaucratiques ou paternalistes, et fonctionnent selon une approche de type « Command and Control ».

Mais quand l'individu est nié au profit d'une vision commune imposée et dogmatique, il réclame le droit de disposer de lui-même, de profiter du progrès et d'exercer librement son choix et sa créativité. C'est l'avènement du **système de gouvernance démocratique**. Les organisations qui partagent cette vision du monde incluent une dose de démocratie (au niveau du comité d'administration par exemple, davantage quand il s'agit de mutuelles), et fonctionnent selon une approche de type « Predict and Control ».

Des **systèmes de gouvernance postmodernes** ont émergé en réaction à des systèmes efficaces mais manquant souvent d'humanité, de pluralisme et dotés de hiérarchies jugées pesantes voire abusives (notamment par les générations Y). Au niveau des organisations, quelques systèmes sont nés ces dernières années (la **sociocratie**, l'**holocratie**, ...) qui proposent une décentralisation du pouvoir hiérarchique et favorisent le consentement entre les membres de cercles autonomes et interconnectés.

Mais le défaut de la perspective postmoderne est son rejet de la hiérarchie et son impuissance à gérer efficacement nos egos hyper individualistes sans recourir à des méthodes autoritaires ou rigides. C'est pourquoi de nouveaux **systèmes de gouvernance intégraux** s'attellent à transcender les egos tout en incluant les qualités des systèmes précédents. C'est, par exemple, le but de la **Sophocratie**.

1.2 Qu'est-ce que la Sophocratie ?

Le fondement de la Sophocratie repose sur le fait que, pour réussir et gérer la complexité du monde actuel, il faut libérer l'intelligence collective de l'organisation, et que pour libérer ce potentiel **il faut progressivement aider ses membres à lâcher leurs egos**.

C'est à cette condition qu'une organisation devient éveillée et peut agir avec sagesse, d'où le terme **Sophocratie** (du grec *Sophos* - sage/sagesse et *Kratos* - pouvoir), inventé par Platon, qui signifie littéralement « le pouvoir de la sagesse ».

La **Sophocratie** se caractérise par les cinq principes suivants :

- ▲ **Un système de transcendance et de supervision des egos**
- ▲ **Un système de pilotage agile**
- ▲ **Une structure d'autonomie/communion**
- ▲ **Un écosystème d'applications et d'outils**
- ▲ **Un modèle de développement partenarial et collaboratif**

En tant que système de gouvernance intégral, elle transcende et inclut plusieurs approches, philosophies ou systèmes dont il sera question dans les chapitres suivants :

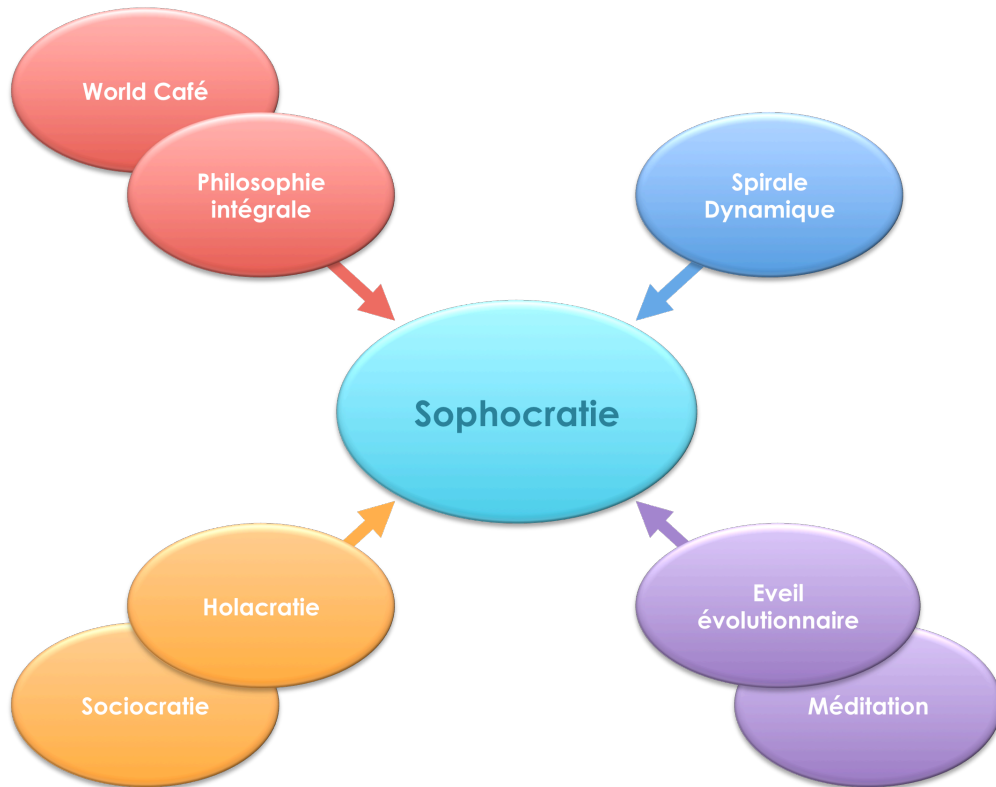


Fig 2 – Les sources d’inspiration de la Sophocratie

2 Les principes de la Sophocratie

2.1 Principes N°1 : Un système de transcendance et de supervision des egos

Nous entendons par « ego », l'ensemble des peurs, des ambitions personnelles et des sentiments de supériorité ou de victime, qui nous aliène et nous séparent des autres.

Depuis cette posture et cette dimension de l'ego, il est impossible d'être objectif, de sortir des réponses conditionnées, de travailler en intelligence collective avec les autres et d'être véritablement créatif et autonome.

Pour aider les personnes à lâcher leurs egos auxquels elles sont, consciemment ou inconsciemment, tant attachées et identifiées, il faut les aider à accéder à une partie d'elles-mêmes qui est déjà libre de tout ego et de tout conditionnement.

Nous allons pour cela combiner la méditation à des protocoles de facilitation de réunions.

2.1.1 La méditation

Même si elle trouve ses origines dans la spiritualité orientale, la méditation n'a rien d'ésotérique mais ne doit pas être réduite à de la sophrologie ou de la relaxation.

Son pouvoir est considérable car elle nous permet d'accéder à une dimension de Soi que l'on connaît peu (ou pas) et qui est pourtant toujours disponible. Nous en faisons parfois l'expérience quand nous regardons un coucher de soleil ou dans une situation apaisante avec peu de pensées et peu d'émotions.

La Sophocratie nous apprend à utiliser la méditation pour être capable de faire face aux situations complexes et stressantes, progressivement jusqu'à ce que cela devienne notre posture naturelle, sans réagir compulsivement à partir de notre ego. Car, notre ego réagit de manière réflexe en fonction de certains stimuli intérieurs et extérieurs, un peu comme un système de défense décalé qui résulte d'habitudes conditionnées issues d'un passé révolu. La méditation nous permet de dépersonnaliser des situations et de créer un espace à l'intérieur de nous qui libère intuition et capacité à faire un choix conscient et objectif.

2.1.2 Les protocoles de facilitation de réunions

Les protocoles de facilitation de réunions sont inspirés de la sociocratie et de l'holocratie, et ont été améliorés depuis 2008 à l'occasion du déploiement de ces systèmes par Integral Vision.

Le but de ces protocoles est d'avoir des réunions et des processus de décision collectifs, efficaces et pertinents. Mais ce but n'est atteint que si les réunions sont correctement facilitées et qu'il s'ensuit une atmosphère de confiance et de transparence entre les membres de la réunion/cercle... bref quand l'ego n'est plus de la partie.

En ce sens, les protocoles de facilitation constituent une forme de pratique et un cadre qui permettent de contrôler les egos, même quand les sujets de discussion sont délicats.

Nous distinguons 5 types de protocoles de facilitation :

- ▲ **Le protocole de facilitation des réunions stratégiques,**
- ▲ **Le protocole de facilitation des réunions gouvernance,**
- ▲ **Le protocole de facilitation des réunions opérationnelles,**
- ▲ **Le protocole de facilitation des réunions flash,**
- ▲ **Le protocole de facilitation des réunions électives.**



Fig 3 – Fréquence des principales réunions

2.1.2.1 Protocole de facilitation des réunions stratégiques

2.1.2.1.1 Objectif de la réunion

Les réunions stratégiques se tiennent annuellement ou semestriellement pour chacun des cercles de l'organisation, et ont pour vocation de définir les axes stratégiques du cercle.

Ces réunions durent 3 à 4 heures, peuvent comprendre d'autres personnes que les membres du cercle et sont un moment particulièrement propice à une réflexion en intelligence collective.

2.1.2.1.2 Descriptif du protocole

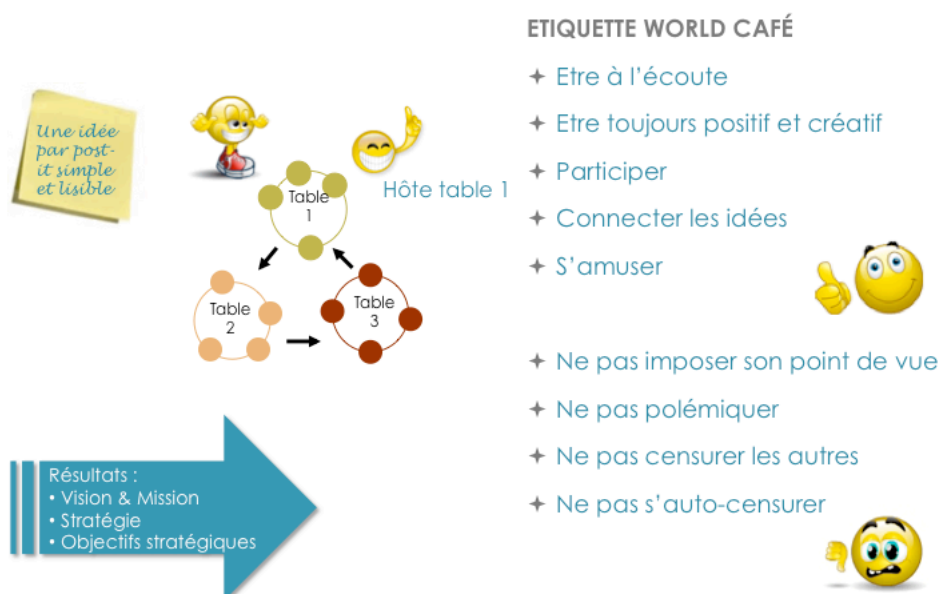


Fig 4 - Format et étiquette du World Café

Inspiré de la technologie du « World Café » développée par Juanita Brown en 1995, le protocole est le suivant :

- ▲ Préalablement à la réunion stratégique, le Leader et le Facilitateur du cercle définissent deux ou trois questions qui vont orienter la réflexion lors de la réunion. Il peut s'agir de questions générales et très ouvertes, ou plus précises en rapport avec une direction ou des circonstances données,
- ▲ Le Leader et le Secrétaire du cercle lancent les invitations pour le world café. Il est fortement conseillé d'inviter des personnes extérieures au cercle voire des parties prenantes extérieures à l'organisation quand c'est possible. Le nombre de participants doit être au minimum de 8,
- ▲ Lors du world café, les membres du cercle sont répartis en groupes de 2 à 4 personnes qui se réunissent autour de tables. Tous les groupes discutent de la première question pendant 3 tours de 10 à 15 minutes et les membres notent leurs idées sur des post-it (une idée par post-it),
- ▲ A l'issue de chaque tour, les membres des groupes vont rejoindre des tables différentes pour les « polliniser ». Un membre du groupe reste à chaque table et servira d'hôte pour accueillir les nouveaux venus à sa table et leur résumer les idées majeures des tours précédents,
- ▲ A l'issue du troisième tour, chaque groupe sélectionne ses meilleures propositions (minimum 3) parmi les post-its produits,
- ▲ S'il y a plusieurs questions, les étapes 3 à 5 sont répétées,
- ▲ Une fois que toutes les questions ont été traitées, les post-its sélectionnés sont affichés et soumis à un vote collectif pour les hiérarchiser. Les post-its les plus intéressants sont ensuite discutés avec l'ensemble des participants - avec l'aide du facilitateur du cercle - pour formuler différents axes stratégiques conformément aux objectifs de la réunion.

L'efficacité d'un World Café résulte d'un équilibre subtil entre une atmosphère relaxée et une étiquette qui aide les participants à lâcher leurs egos. Cette étiquette que les participants doivent respecter (et dont le facilitateur vérifiera la bonne application) permet d'atteindre cet équilibre :

▲ **A faire**

- Etre à l'écoute,
- Etre toujours positif et créatif,
- Participer,
- Connecter les idées,
- S'amuser.

▲ **A ne pas faire**

- Ne pas imposer son point de vue,
- Ne pas polémiquer,
- Ne pas censurer les autres,
- Ne pas s'auto-censurer.

2.1.2.2 Protocole de facilitation des réunions gouvernance

2.1.2.2.1 Objectif de la réunion

Les réunions de gouvernance ont pour vocation de faire évoluer l'organisation du cercle face aux *tensions évolutive*, internes et externes, qu'il rencontre. Elles modifient l'ADN du cercle, de façon organique, en créant/modifiant les rôles (et les *redevabilités* associées), le périmètre des rôles, les politiques en vigueur si, si c'est nécessaire, en créant de nouveaux sous-cercles.

Son ordre du jour est établi en séance, par les membres du cercle, sous la forme d'une série de points que l'on appelle les *tensions évolutives* parce qu'elles répondent aux tensions du moment qui nuisent au bon fonctionnement et à l'évolution du cercle et de ses missions.

Ces réunions sont mensuelles et durent deux heures maximum.

2.1.2.2.2 Descriptif du protocole

Les réunions sont animées par un facilitateur dont le rôle sera de garantir le respect du protocole puisque c'est le protocole qui garantit l'absence d'ego dans les discussions. Voici le protocole :

- ▲ Relaxation/Méditation (5') guidée par le facilitateur
- ▲ Tour d'accueil
 - A tour de rôle
 - Chacun dit quelques mots : « Tout va bien, il fait beau, rien de spécial, ... »
- ▲ Construction de l'ordre du jour (tensions évolutives), à la volée, en temps réel par les membres
- ▲ Pour chacune des tensions évolutives :
 - Présenter une proposition à la tension (par la personne qui avait formulé la tension)
 - ◆ La proposition doit être en termes de rôles, redevabilités et politiques uniquement (pas de propositions d'actions, ce sera traité en réunions opérationnelles)
 - Tour de clarification (tous sauf le proposeur)
 - ◆ A tour de rôle, pas de discussions croisées, pas de réactions voilées
 - Tour de réaction (tous sauf le proposeur)
 - ◆ A tour de rôle, pas de discussions croisées, « espace sacré »
 - Amender et Clarifier la proposition sur la base des réactions partagées (par le proposeur)
 - ◆ Pas de discussions croisées
 - Tour d'objections (tous)
 - ◆ Pas de discussions croisées, pas de débats avec les objecteurs
 - ◆ Le facilitateur aide les objecteurs à déterminer la validité de leurs objections en leur posant 3 questions :
 - Adopter la proposition nuirait-elle à la capacité du cercle à assurer sa mission ?
 - Adopter la proposition créera t-elle une nouvelle difficulté ?
 - L'objection est-elle fondée sur des données réelles et non sur des prédictions ou des suppositions ?
 - Une objection est valide lorsque la réponse aux 3 questions précédentes est positive.
 - S'il n'existe aucune objection, la proposition est acceptée sinon une discussion collective a lieu où chaque objection est levée l'une après l'autre
 - Amendement de la proposition suite à la discussion collective (par l'auteur de la proposition) et retour au tour d'objections jusqu'à ce que la proposition soit validée
 - Traitement de la tension évolutive suivante jusqu'à épuisement des 2 heures de réunion.
- ▲ Tour de clôture où chacun s'exprime à tour de rôle sur sa perception de la réunion

2.1.2.2.3 Qu'est-ce qu'une tension évolutive ?

Une **tension évolutive** est :

- Une dissonance ressentie :
 - ◆ Entre « ce qui est » et « ce que cela pourrait être »,
 - ◆ Elle ne doit pas être prise personnellement mais prise du point de vue du holon/cercle,
- C'est un « caillou dans la chaussure » qui me gêne dans l'accomplissement d'une rôle ou le bon fonctionnement du cercle :

- ◆ La **tension doit concerner le cercle** et son périmètre d'action, sinon elle doit être portée auprès d'un autre cercle par les gens concernés,
- Elle doit être formulée simplement en un mot ou une courte phrase :
 - ◆ Il est inutile de perdre du temps avec sa formulation car elle sera précisée lors du protocole de résolution.

2.1.2.2.4 Comment distinguer les tensions organisationnelles des tensions opérationnelles ?

Il est parfois délicat, surtout pour les débutants, de distinguer les tensions organisationnelles des tensions opérationnelles. Voici quelques aides :

- Une tension peut-être soulevée en :
 - ◆ Réunion de gouvernance > il faut changer le modèle,
 - ◆ Réunion opérationnelle > il faut réagir en initiant des actions,
- Les personnes sont habituées à penser « opérationnellement » :
 - ◆ Elle auront tendance à faire des propositions opérationnelles en gouvernance,
 - ◆ ... Mais il y a peut-être un problème de gouvernance important derrière,
- Faut-il distinguer les tensions lors d'une réunion de gouvernance ?
 - ◆ Non, laisser faire le processus...,
- Donc, quand une proposition est faite :
 - ◆ Se souvenir qu'une proposition est toujours une contribution valide
 - ◆ Si elle n'est pas soulevée dans la bonne réunion, la facilitateur lèvera une objection et aidera (lors du tour d'intégration) à ce que la proposition soit reformulée correctement (si la tension est du ressort de la gouvernance)

2.1.2.2.5 Test des objections

Certaines objections ne sont pas valides. Pour le déterminer, le facilitateur doit tester leur validité en posant des questions et aider ainsi l'objecteur à prendre conscience de la validité de l'objection. **Mais ce n'est pas le facilitateur qui détermine si l'objection est valide ou pas !**

Une objection est valide lorsque **TOUS** les points suivants sont vérifiés :

- Adopter la proposition nuirait à la capacité du cercle à assurer sa mission
 - ◆ Question : *Y a-t-il une raison objective qui fait que cette proposition ne peut pas fonctionner ou met en danger la mission du cercle ?*
- Adopter la proposition créera une nouvelle difficulté
 - ◆ Questions : *Est-ce qu'une difficulté est créée par l'adoption de cette proposition ? Ou bien... Cette difficulté subsiste t-elle si l'on abandonne complètement cette proposition ?*
- L'objection est fondée sur des données réelles et non sur des prédictions ou des suppositions
 - ◆ Questions : *Y a-t-il des faits qui montrent que cela serait dangereux d'essayer ? Ou bien... Est-ce vraiment aussi risqué que l'on ne puisse essayer cette proposition, sachant que l'on peut y revenir à tout moment si nécessaire ?*

2.1.2.3 Protocole de facilitation des réunions opérationnelles

2.1.2.3.1 Objectif de la réunion

Les réunions opérationnelles ont pour vocation de prendre des décisions rapides et efficaces par rapport aux points de l'ordre du jour, et de déléguer les redevabilités, un peu comme dans une gare de triage. Les discussions autour de chaque point de l'ordre du jour ne prennent pas plus de cinq-dix minutes mais le facilitateur s'assure que l'équipe traite tous les points de l'agenda dans le temps imparti.

Ces réunions sont hebdomadaires et durent une heure et demie maximum.

2.1.2.3.2 Descriptif du protocole

Les réunions sont animées par un facilitateur dont le rôle sera de garantir le respect du protocole puisque c'est le protocole qui garantit l'absence d'ego dans les discussions. Voici le protocole :

- ▲ Relaxation/Méditation (5') guidée par le facilitateur
- ▲ Tour d'accueil où chacun dit quelques mots
- ▲ Tour d'éclairage où chacun partage ses actions pour la semaine à venir (en une minute, sans discussions croisées)
- ▲ Revue des indicateurs de suivi (pour les objectifs du cercle et les moyens nécessaires pour les tenir) et des projets majeurs
 - Discussion réduite (5 minutes maximum), partage de données uniquement
- ▲ Construction de l'ordre du jour (tensions évolutives), à la volée, en temps réel par les membres
- ▲ Pour chacune des tensions évolutives (en 5 – 10 minutes) :
 - Décrire le problème
 - Brève discussion pour identifier les actions et les assigner aux membres du cercle
 - Réserver les sujets lourds pour d'autres réunions
- ▲ Tour de clôture où chacun s'exprime à tour de rôle sur sa perception de la réunion

2.1.2.4 Protocole de facilitation des réunions flash

2.1.2.4.1 Objectif de la réunion

Les réunions flash ont pour vocation de faire, pour chacun des membres du cercle, un point matinal très rapide sur les actions menées la veille, prévues dans la journée avec les éventuels points de blocage.

Ces réunions sont journalières et durent une minute par membre du cercle.

2.1.2.4.2 Descriptif du protocole

Le protocole s'appuie sur un logiciel en ligne gratuit (Trello), accessible par chacun des membres du cercle depuis internet, où sont identifiées plusieurs colonnes au sein d'une table des actions :

- ▲ La colonne « En cours » des actions en cours,
- ▲ La colonne « Prêt » des actions prêtes à démarrer cette semaine,
- ▲ La colonne « Terminé » des actions terminées,
- ▲ La colonne « Stock » des actions prévues pour démarrer dans les semaines et mois à venir,
- ▲ La colonne « Attente » des actions temporairement bloquées,
- ▲ Les colonnes « Rôles », « Politiques » et « Indicateurs » où sont décrits respectivement les rôles et leurs redevabilités associées (avec la personne en charge du rôle), les politiques du cercle et les indicateurs « objectifs » et « moyens » du cercle.

Les colonnes sont mises à jour par les membres du cercle, notamment à l'issue des réunions opérationnelles et lors des réunions flash qui peuvent se tenir à distance via internet ou devant un vidéoprojecteur qui affiche la table des actions.

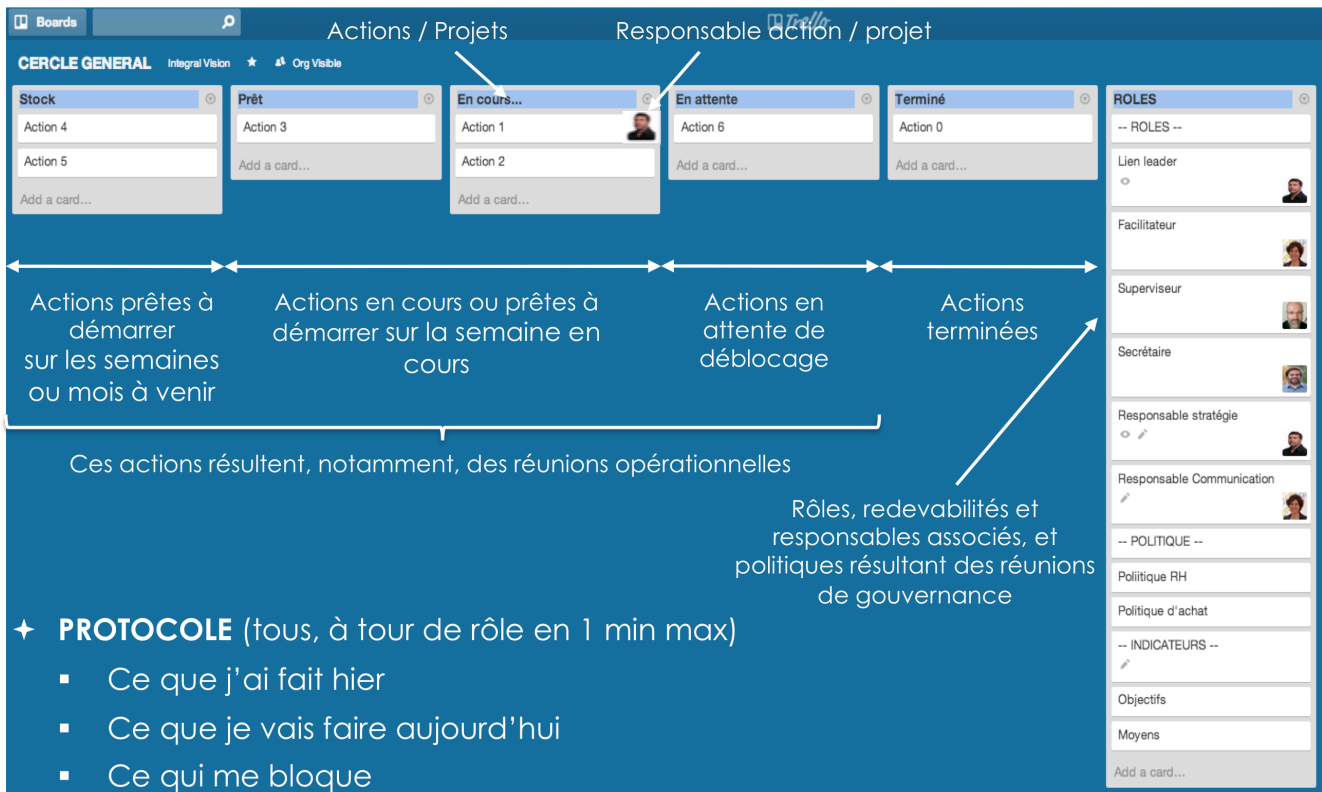


Fig 5 – Table des actions

2.1.2.5 Protocole de facilitation des réunions électives

2.1.2.5.1 Objectif de la réunion

Les réunions électives ont pour vocation d'élire l'un des trois rôles élus dans Sophocratie :

- ▲ Le **Facilitateur** qui anime les réunions stratégiques, de gouvernance et opérationnelles et a pour mission de garantir que les protocoles de réunion sont bien respectés, car c'est du respect de ces protocoles que dépend une atmosphère « sans egos » pendant les réunions et, avec l'usage, en dehors des réunions,
- ▲ La **Secrétaire** qui monte les différentes réunions et invite les membres concernés aux réunions. C'est également la personne qui va compléter la table des actions lors des réunions opérationnelles en utilisant l'outil Trello. A ce titre il est un peu la « mémoire » du cercle et gère également les indicateurs de moyens qui mesurent les moyens dont le cercle a besoin pour remplir ses objectifs,
- ▲ Le **Superviseur** qui participe ponctuellement (sur invitation du facilitateur ou sur sa propre initiative avec l'accord du Lien Leader) à des réunions de gouvernance ou opérationnelles pour aider le Lien Leader ou le Facilitateur à mieux jouer leur rôle sophocratique s'il constate des dysfonctionnements. Le Superviseur est élu par le collège des facilitateurs, lors d'une réunion élective annuelle. C'est un peu le garant du maintien de la qualité du processus sophocratique dans le temps au sein de l'organisation.

Ces réunions sont généralement annuelles (ou plus tôt si c'est nécessaire) et se tiennent à l'occasion de réunions opérationnelles, de gouvernance ou dédiées. L'élection d'un rôle prend généralement quinze à vingt minutes.

A noter que le **Lien Leader** qui est le responsable du cercle n'est pas élu et est nommé par son cercle supérieur. Son rôle est de manager les membres du cercle, de les affecter aux rôles définis lors des réunions de gouvernance, de gérer les aspects RH, ...

A noter également que nous n'avons pas retenu le principe de « lien représentant » qui existe dans la sociocratie car, dans notre expérience, les impératifs opérationnels d'une organisation ne sont pas compatibles avec la présence d'un trop grand nombre de personnes aux réunions.

2.1.2.5.2 Descriptif du protocole

Les réunions sont animées par un facilitateur dont le rôle sera de garantir le respect du protocole puisque c'est le protocole qui garantit l'absence d'ego dans les discussions. Voici le protocole :

- ▲ Relaxation/Méditation (5') guidée par le facilitateur (le plus âgé s'il s'agit d'un collègue de facilitateurs)
- ▲ Rappeler les redevabilités du rôle à élire (par le Facilitateur)
- ▲ Remplir les bulletins
 - Pas de discussions, sous le format « *(prénom) vote pour (prénom)* » sur un post-it
- ▲ Tour de nomination (tous)
 - Chaque personne explique pourquoi la personne nommée est appropriée au rôle
 - Le facilitateur affiche le comptage des voix
- ▲ Tour de changement de nomination (tous)
 - A tour de rôle et à haute voix
 - Possibilité de changer son vote suite au comptage des voix et des arguments exposés
- ▲ Proposition de nomination (par le Facilitateur)
 - La facilitateur fait un nouveau comptage et propose le candidat le mieux placé
- ▲ Tour d'objections (éventuellement plusieurs, jusqu'à validation de la personne nommée)
 - S'il n'y a pas d'objections valides le candidat est élu sinon on passe au second candidat issu du comptage

2.2 Principes N°2 : Un système de pilotage agile

Un autre pilier de la Sophocratie est le système de pilotage agile parce qu'il pousse l'organisation à passer du « Prévoir et Contrôler » vers un « Evaluer et Evoluer¹ » car ce qui compte c'est la réalité et les tensions du moment. L'organisation adopte ainsi une posture d'évolution organique à laquelle tous les membres de l'organisation sont tenus de participer.

On peut caractériser le pilotage agile par le fait de :

- Essayer et ajuster,
- Se focaliser sur les tensions évolutives présentes,
- Piloter continuellement sur la base des données réelles obtenues,
- Viser une décision « applicable maintenant » plutôt que la meilleure décision,

¹ Quand on parle de pilotage on utilise souvent la métaphore du vélo. Les organisations « Prévoir et Contrôler » sont souvent pilotées à la manière d'un cycliste qui dirigerait son vélo les yeux bandés. Vous choisissez une destination et définissez une stratégie pour l'atteindre. En vélo, cela donnerait à peu près ceci : « Instructions pour atteindre la destination : Tourner le guidon de 5° à droite, après 10 mètres le tourner de 10° sur la gauche, puis après 2 mètres le tourner de 20° sur la droite. Maintenant, mettez votre bandeau et pédalez à fond ! ». L'approche « Faire face et Répondre » implique de piloter les yeux grands ouverts. Cela peut paraître effrayant aux premiers abords, mais en fait c'est bien plus sûr et bien plus souple pour être capable d'anticiper puis gérer les événements inattendus.

- Considérer que toute chose (décision, politique, rôle, ...) peut être reconsidérée et être abordée en réunion sous la forme de tensions évolutives,
- Prendre les décisions au dernier moment opportun,
- Progresser par cycles courts et étapes incrémentales.

2.3 Principes N°3 : Une structure d'autonomie/communion

Pour renforcer le principe N°1 de transcendance/supervision des egos, la Sophocratie s'appuie sur deux éléments importants dans la structure organisationnelle qui permettent de fluidifier l'information et d'intégrer rapidement les changements structurels sans perdre le contrôle ou la direction de l'organisation. Ce sont :

- Les cercles,
- Le superviseur.

2.3.1 Les cercles

L'organisation est structurée en **cercles interdépendants et auto-organisés** à la manière d'un éco-organisme.

Chaque cercle possède une **mission, des objectifs et un périmètre de responsabilité fixés par le cercle supérieur**. Il transcende et inclut les cercles inférieurs ; il définit sa stratégie et son organisation, il mesure ses résultats, s'adapte et évolue.

La structure en cercles constitue ce qu'on appelle une Holarchie (hiérarchie de holons) :

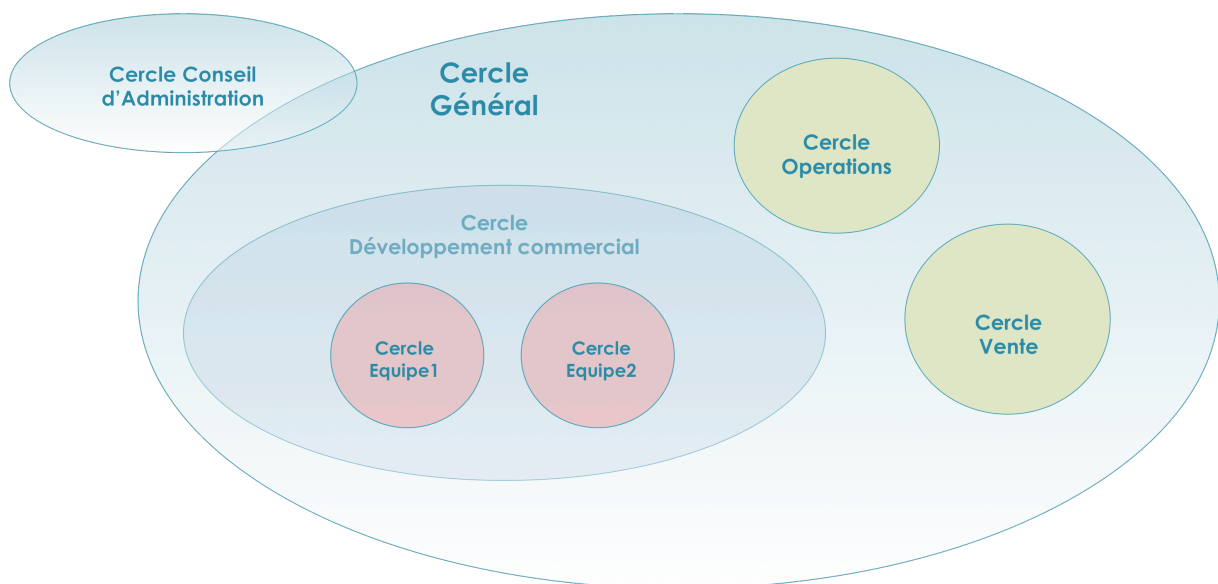


Fig 6 –Exemple de Holarchie

Les cercles ne sont pas fondamentalement différents des départements d'une organisation standard et peuvent correspondre à une business unit, un centre de profit, une direction ou un projet comme dans l'exemple ci-dessous :

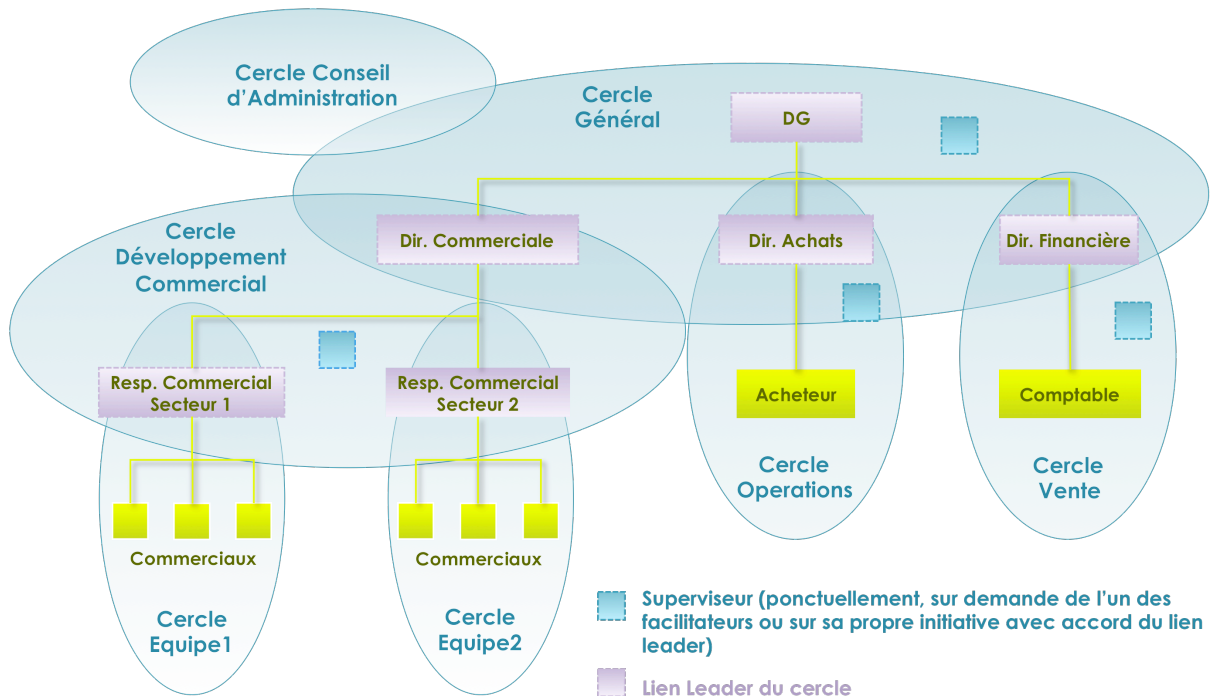


Fig 7 – Organisation en cercles

La différence majeure est que les cercles sont « auto-organisés », c'est à dire qu'ils créent leurs propres stratégies, leurs propres rôles et redevabilités, et leurs propres politiques de fonctionnement. Mais « auto-organisés » ne signifie pas « auto-dirigés » puisque c'est le management du cercle « supérieur » qui va définir les objectifs du cercle « inférieur », et désigner le responsable (le Lien Leader) qui dirigera ce cercle pour répondre aux objectifs fixés. En s'appuyant sur le forum apporté par les réunions de gouvernance pour traiter les questions d'organisation, chaque cercle devient une unité organisationnelle extrêmement agile qui s'adapte au changement et évolue avec souplesse.

2.3.2 Le superviseur

A la demande de n'importe quel facilitateur d'un cercle ou sur sa propre initiative (avec l'accord du Lien Leader), il participe ponctuellement à des réunions de gouvernance ou opérationnelles pour aider le Leader ou le Facilitateur à les conseiller ou à mieux jouer leur rôles sophocratiques s'il constate des disfonctionnements. C'est un peu le garant du maintien de la qualité du processus sophocratique dans le temps au sein de l'organisation.

Le Superviseur est lui-même facilitateur et est élu pour un an par un collège de facilitateurs qui se réunit une fois par an et à l'occasion duquel les facilitateurs partagent leurs expériences pour contribuer à améliorer le processus au sein de l'organisation.

2.4 Principes N°4 : Un écosystème d'applications et d'outils

La Sophocratie n'est pas un simple système de gouvernance, c'est en fait un écosystème constitué d'une structure d'accueil (le système de gouvernance lui-même) et d'applications qui obéissent aux cinq principes de la Sophocratie.

Ces applications couvrent des domaines aussi variés que le management, la communication, l'innovation, ... et leur nombre peut évoluer dans le temps sur la base de contributions de la communauté sophocratique (cf. Principes N°5 : Un modèle partenarial et collaboratif).

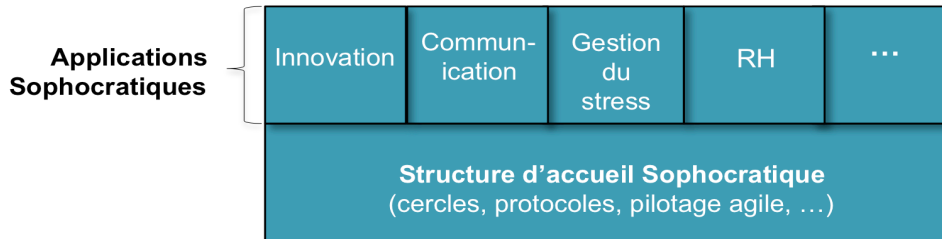


Fig 8 – L'écosystème sophocratique

2.4.1 Application « Innovation »

2.4.1.1 Enjeux et objectifs de l'application

L'innovation est une composante indispensable de la vie d'une entreprise. L'application proposée ici permet d'utiliser des techniques d'intelligence collective qui permettent une créativité hors norme où chacun peut contribuer par sa diversité tout en partageant un but et une vision en commun.

2.4.1.2 Intégration de l'application au processus sophocratique

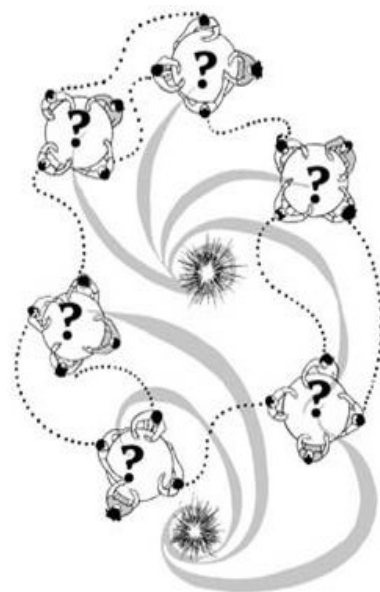
Les étiquettes associées aux technologies utilisées (pour le World Café et, dans une moindre mesure, pour le Forum Ouvert) permettent, avec l'aide du facilitateur, de travailler en intelligence collective c'est à dire au-delà des egos des participants.

2.4.1.3 Outils supportant l'application

Les outils supportant l'application sont des technologies d'intelligence collective sont de type World Café ou Forum Ouvert.

Le **World Café** permet de catalyser l'innovation entre des dizaines de personnes et, moyennant des questions judicieuses et une structure appropriée permet d'avoir des résultats précis et créatifs.

Les participants du World Café sont répartis en groupes de 2 à 4 personnes qui se réunissent autour de tables. Tous les groupes discutent de la même question pendant plusieurs tours de 10 à 15 minutes et les membres notent leurs idées sur des post-it.



A l'issue de chaque tour, les membres des groupes vont rejoindre des tables différentes pour les « polliniser ». Un membre du groupe reste à chaque table et servira d'hôte pour accueillir les nouveaux venus à sa table et leur résumer les idées majeures des tours précédents. L'étiquette suivante doit être respectée par les participants :

- Etre à l'écoute,
- Etre toujours positif et créatif,
- Participer,
- Connecter les idées,
- S'amuser,
- Ne pas imposer son point de vue,
- Ne pas polémiquer,
- Ne pas censurer les autres,
- Ne pas s'auto-censurer.

A l'issue du dernier tour, un processus de « sortie de World Café » (hiérarchisation, sélection, vote, ...) permet de produire des plans d'actions, des plans stratégiques et les pistes d'innovation associées.

La structure et le processus de « sortie du World Café » peuvent varier selon les circonstances. Un exemple dans le domaine de la restauration collective responsable (RCR) est donné ci-dessous :

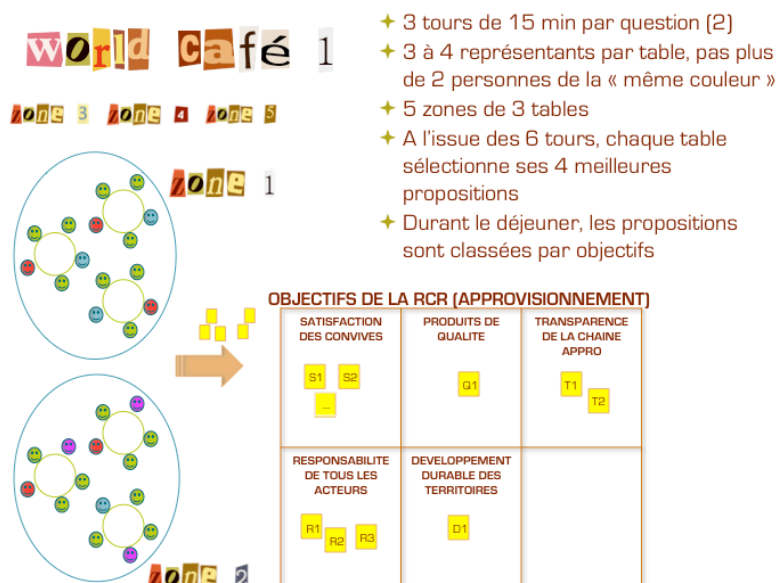


Fig 9 – Exemple en RCR (vidéo sur : bit.ly/restauco)

Pour en savoir plus : www.integralvision.fr/nos-methodes/world-cafe/.

Le **Forum Ouvert** est une technologie qui permet d'approfondir collectivement des points de réflexion de manière beaucoup moins structurée que le World Café. C'est l'occasion de discuter simultanément, en plusieurs forums ouverts, de sujets en permettant aux personnes de circuler librement entre forums selon l'étiquette suivante :

- Les personnes présentes sont les bonnes,
- Ce qui arrive est la seule chose qui pouvait arriver,
- Ça commence quand ça commence,
- Quand c'est fini, c'est fini. Si ce n'est pas fini, ce n'est pas fini,
- La loi des deux pieds : Si vous n'êtes ni en train d'apprendre, ni en train de contribuer, passez à autre chose.

2.4.2 Application « Communication »

2.4.2.1 Enjeux et objectifs de l'application

La communication d'entreprise couvre tout le domaine de l'image de l'entreprise, autant sur ces aspects graphiques que textuels, autant au niveau institutionnel que commercial, et autant au niveau interne qu'externe.

L'objectif de cette mise en application dans le domaine de la communication de l'entreprise, est d'aligner la vision et les valeurs qui ont émergées lors du WorldCafé initial au processus sophocratique, avec les éléments de la communication, à savoir :

- Le design du logo
- Le choix des couleurs, des formes et des typographies
- Le choix des supports de communication (cartes de visite, plaquette, catalogue, site web,...)

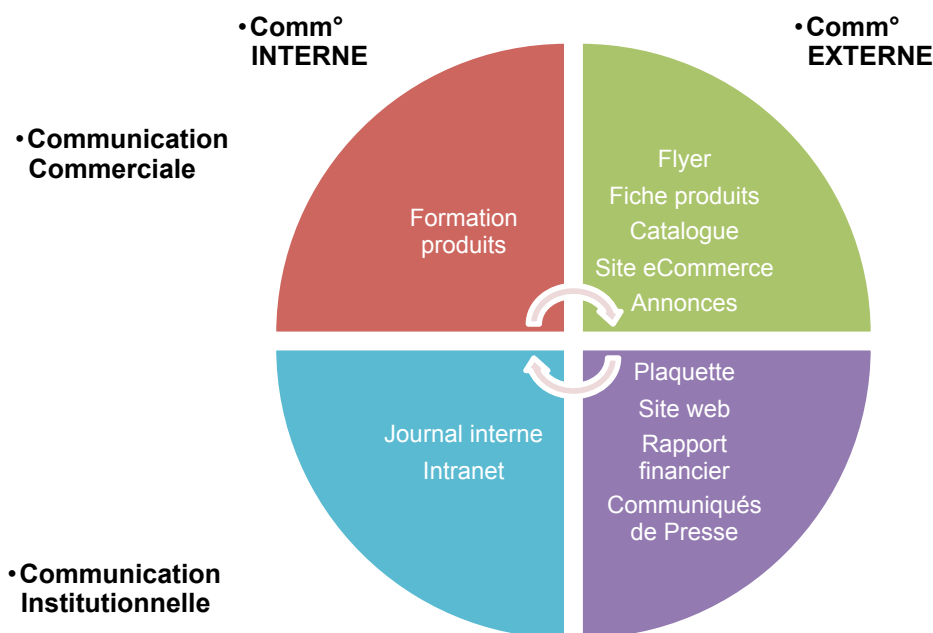
- Une sélection appropriée des éléments de langage (mots clés, rédactionnel, relation presse,...)
- L'élaboration d'une communication interne au service des RH, de l'organisation, du management et du personnel
- La définition de la communication externe : Institutionnelle et Commerciale

2.4.2.2 Intégration de l'application au processus sophocratique

A l'aide de la vision, des idées et des valeurs qui sont ressorties en intelligence collective lors du WorldCafé, il s'agit ici de les extrapoler sous forme de concept graphiques, couleurs, mots clés, phrases clés. De plus, une attention particulière sera donnée pour que ces éléments correspondent bien aux niveaux de valeurs exprimés (Spirale Dynamique), qu'elle remplisse tout les quatre espaces de la communication intégrale (cf. ci dessous) et qu'elle parle autant de ce qu'Est l'entreprise (passé et présent) et ce que veut Devenir l'entreprise, pour permettre d'inspirer autant ses collaborateurs, ses clients, ses partenaires et ses fournisseurs.

2.4.2.3 Outils supportant l'application

Pour aider cette extrapolation des concepts, une matrice intégrale établie spécifiquement pour la communication d'entreprise servira de trame pour développer et couvrir tous les aspects de la communication.



2.4.3 Application « Gestion du stress »

2.4.3.1 Enjeux et objectifs de l'application

Une bonne posture intérieure est l'ingrédient de base indispensable à un fonctionnement et une collaboration au-delà de l'ego. Cette application a donc pour objectif d'apprendre à mieux gérer son stress, son ego et à accéder à des intuitions et une créativité habituellement inaccessibles.

2.4.3.2 Intégration de l'application au processus sophocratique

La méditation est, depuis des millénaires, l'une des meilleures techniques pour maîtriser son ego et celui des autres, en développant une posture de lâcher prise par rapport à tous nos conditionnements.

2.4.3.3 Outils supportant l'application

L'outil supportant l'application est la **méditation**.

La méditation est une technique qui permet de cultiver un état « relaxé/concentré » qui nous permet d'accéder à une forme d'immobilité intérieure et à un potentiel illimité d'innovation. De plus en plus de scientifiques s'intéressent à cette technique et ont établi des conclusions intéressantes en analysant les IRM de moines Zen en méditation.

Non seulement il est reconnu que la méditation a un effet anti-stress et anti-vieillessement mais il a été récemment démontré qu'elle amplifie certaines fonctions du cerveau et augmente, notamment, l'épaisseur de matière grise dans les zones du cerveau relatives à l'attention et au traitement des données sensorielles. Cela aiderait donc à développer notre capacité cérébrale dont on utilise aujourd'hui à peine 10%.

Mais la méditation a une propriété encore plus intéressante : elle nous donne accès à un espace et une perspective depuis lesquels il devient possible de contourner l'ego et ainsi libérer/développer notre potentiel illimité d'innovation.

Le philosophe évolutionnaire Andrew Cohen la décrit même comme un entraînement à la vie :

« La pratique de la méditation est comme un terrain d'entraînement. Si vous voulez être libre, il est important d'apprendre comment expérimenter directement le chaos permanent et la confusion impersonnelle de votre propre mental sans en être perturbé. Si vous ne pouvez pas supporter le contenu de votre propre mental pendant que vous êtes simplement tranquille et attentif, alors comment allez vous être capable de faire les bons choix quand vous allez marcher, parler et vous engager avec les autres ? Donc la méditation est un entraînement pour la vie. »

2.5 Principes N°5 : Un modèle partenarial et collaboratif

Pour qu'un système soit valide il faut qu'il soit simple, qu'il profite à tous et soit accessible au plus grand nombre, qu'ils s'agissent de coachs, de formateurs et, bien sûr, des responsables qui le déploient dans leurs organisations.

Le modèle de développement fait donc partie intégrale de la Sophocratie. Il est pensé pour être accessible, partagé, équilibré et surtout évolutif. Par conséquent, Integral Vision propose un modèle partenarial sans trademark, avec un investissement très faible et corrélé au succès des partenaires (cf. Modèle partenarial).

2.5.1 Modèle partenarial

Les partenaires (coachs, formateurs, ...) qui sont intéressés à déployer la Sophocratie sont formés par des instructeurs référencés selon le programme d'accompagnement continu **sur deux ans** décrit ci-après.

2.5.1.1 Programme d'accompagnement

Le programme d'accompagnement s'étend sur deux ans. Il fonctionne par groupes (ou promotions) de partenaires et les membres d'une promotion suivent ensemble le même programme durant les deux ans (il n'est pas possible de changer de promotion). Le programme comprend :

- Deux jours initiaux de formation à la Sophocratie,
- Fourniture d'un kit de commercialisation/support,
- Journée d'échanges entre l'instructeur et les stagiaires d'une promotion **tous les deux mois** pour partager les retours d'expérience, pour se former aux mises à jour de la structure d'accueil sophocratique et des applications/outils associés, pour répondre aux questions techniques, supporter les actions de commercialisation, ...,
- Une visioconférence mensuelle pour répondre aux questions techniques, supporter les actions de commercialisation, ...
- Accès (sur abonnement) à la plateforme Digilearning de e-learning Sophocratique,
- Accompagnement (sur demande, dans des modalités à définir) des développeurs et stagiaire-développeurs sur des prestations par des instructeurs référencés.

2.5.1.2 Conditions d'accessibilité au Programme d'accompagnant

Le stagiaire verse une cotisation de 1500 €HT (1800 €TTC) à l'instructeur qui le formera et l'accompagnera durant deux années selon les conditions du programme d'accompagnement décrit ci-dessus. Ce versement a lieu au début de l'instruction.

Le stagiaire verse également à son instructeur une commission représentant 10% de son chiffre d'affaire généré lors de ces deux années d'instruction pour toutes ses activités sophocratiques rémunérées au stagiaire (formations, déploiement, ... assurés par le stagiaire auprès de ses clients).

A l'issue de l'année 1, le stagiaire obtient le statut de **développeur** et est référencé officiellement sur le site d'Integral Vision. Il pourra déployer la Sophocratie dans son organisation ou dans d'autres organisations, mais il n'est pas tenu d'attendre la fin de la première année s'il s'estime assez mature pour le faire avant. Outre les versements ci-dessus, la seule condition à l'obtention du statut de développeur est de **participer à la formation initiale et à toutes les journées d'échange prévues au titre du programme d'accompagnant.**

A l'issue de l'année 2, le stagiaire aura le statut d'**instructeur** et sera référencé officiellement sur le site d'Integral Vision en tant que tel. En plus de pouvoir déployer la Sophocratie, il pourra également instruire de nouveaux stagiaires-développeurs dans les conditions mentionnés ci-dessus. A noter que, pendant les deux premières années de son travail d'instructeur, il devra verser une commission de 10% à Integral Vision sur les cotisations et commissions qu'il aura lui-même perçues de ses stagiaires pendant ses deux premières années d'instruction.

2.5.2 Modèle collaboratif

Le modèle de développement de la Sophocratie est de type « open source ». Cela signifie qu'il n'est protégé par aucun trademark et que son développement est collaboratif.

Cette collaboration se manifeste par une évolution de la structure d'accueil sophocratique (organisation, protocoles, mode de déploiement, ...) grâce aux réunions bimestrielles des différentes promotions, mais aussi par l'enrichissement des applications sophocratiques, sur propositions d'instructeurs et acceptation/refus par un collège de 3 instructeurs élus de manière sophocratique. Pour être candidates les propositions doivent être conformes aux cinq principes sophocratiques. L'acceptation des applications proposées est prononcé sur la base d'un protocole de type consentement/objections.