



Infolettre N°14 - Décembre 2011

Chers amis,

Vous avez sous les yeux la dernière infolettre de l'année. Le mois dernier, je vous annonçais aussi la parution de mon journal papier: un trimestriel de 4 pages pour créer un lien supplémentaire avec mes concitoyens. Mais ces moyens ne remplaceront jamais le contact et l'échange. C'est pourquoi j'ai le plaisir de vous inviter à une rencontre :

**le mardi 17 janvier 2012, à 18h30
à la salle des mariages à la mairie de Villeneuve sur Lot**

Après 18 mois de mandat effectif, il est temps de dresser avec vous un bilan intermédiaire de mon action et de celle de mon groupe à la Région. Cette rencontre sera également le moyen d'échanger ensemble, de partager les préoccupations que vous pouvez avoir, et de voir comment les relayer efficacement à la Région. On dit souvent les élus régionaux éloignés du local : je compte sur vous pour m'aider à réduire cette distance !

Les 4 articles de ce mois ci :

Je publie l'intervention que j'ai faite le 19 décembre, en plénière du Conseil Régional. J'ai eu le privilège de porter la parole du groupe centriste sur le chapitre développement économique du budget 2012 de la Région. Nous avons voté contre ce budget, au titre que la politique économique de l'exécutif aggrave les inégalités déjà importante en Aquitaine. On ne veut pas d'une politique qui donnerait une Aquitaine-qui-gagne, et une Aquitaine-qui-perd. Je suis, depuis le mois dernier, membre de la Commission Développement Economique, ainsi que du Conseil de Surveillance de la nouvelle agence régionale d'innovation et de développement industriel. Je militerai en ce sens au sein de ces instances. (Notez que je reste bien sûr, membre de la commission Agriculture et Agroalimentaire).

Je profite de la trêve de fin d'année, propice à la réflexion, pour partager avec vous un long article de fond que j'ai écrit récemment suite à une série de conférence que j'ai faite sur la sociocratie. J'y défend l'idée que dans toutes les sphères de notre société, les décideurs devront apprendre à associer l'ensemble des acteurs dans leurs décisions. Cela concerne les entreprises et leurs dirigeants, cela concerne également nos collectivités et nos élus.

Je publie également un communiqué de l'association Anticor, à l'occasion de la journée internationale de lutte contre la corruption, qui était le 9 décembre. La France occupe une triste 25ème place dans ce domaine. Nos députés ont réjeté ce mois-ci un projet de loi pour apporter plus de transparence dans notre démocratie. Jacques Chirac est finalement condamné (enfin), mais près de 20 ans après les faits. Le sénateur-maire PS de Strasbourg retire sa délégation à son adjointe parcequ'elle adhère à Anticor... Décidemment, la reconstruction de notre démocratie est bien une priorité à prendre en compte pour la campagne de 2012.

Enfin, je continue ma série "Ca comptera en 2012" avec cette fois-ci un zoom sur les qualités et les valeurs que je considère indispensable pour présider notre pays, et qui motive mon soutien indéfectible à François Bayrou. A 14% des intentions de vote, je ne suis pas le seul !

Comme chaque mois, j'espère vous lire, et engager le dialogue avec vous, via mon blog-notes ou ma page facebook <http://www.facebook.com/pbeauvillard>.

Je vous souhaite à toutes et à tous, d'excellentes fêtes de fin d'année.

[Patrick Beauvillard](#)

A la Une ce mois-ci

Une politique économique qui aggrave les inégalités

A l'occasion du vote du budget 2012 de la région Aquitaine, j'ai eu l'honneur de porter la parole du groupe Forces Aquitaine sur le volet « développement économique ». Nous avons voté CONTRE le budget, en reprochant à la région de mener une politique économique qui aggrave les inégalités déjà existantes au sein de notre territoire. Ci-dessous, mon intervention. Et la vidéo en ligne à la fin de l'article.



Monsieur le Président, chers collègues,

Le terme d'honnêteté intellectuelle a été souvent utilisé ce matin. Vous vous êtes donné un coup de chapeau à vous-même pour ce budget 2012. De notre côté, pour juger du bienfondé de votre politique économique, nous avons cherché à porter un regard objectif sur les réalités de notre région. Or ce qui saute aux yeux lorsque l'on étudie les chiffres publiés notamment par l'INSEE depuis une dizaine d'années, c'est la très grande disparité économique de notre territoire. Elle se mesure de multiples manières. Les écarts entre les revenus dans les villes et les revenus dans les campagnes sont très importants : ils varient du simple au double. Le taux de pauvreté est parmi les plus forts de France en Lot-et-Garonne. La part des moins de 65 ans couverts par le RSA, les chiffres du chômage... tous ces indicateurs montrent d'importantes disparités entre nos bassins de vie. De plus, et c'est particulièrement inquiétant, l'analyse de ces chiffres montre qu'entre 2004 et 2011, ces écarts ont augmentés.

Donc, si l' « Aquitaine-moyenne » prospère et se développe, les écarts à la moyenne, c'est-à-dire l'écart entre les territoires qui gagnent, et ceux qui

perdent, se creuse. Ces chiffres mettent en évidence un « couloir du chômage », entre le nord Médoc, le Libournais, le Bergeracois et le Villeneuvois. Si l'on considère le critère de la pauvreté, on voit apparaître un « couloir de la pauvreté », qui inclut le Nord Médoc, la Haute Gironde, une bonne partie de la Dordogne, et l'intégralité du Lot-et-Garonne. Cette pauvreté économique se prolonge par une inégalité sur les droits essentiels tels la santé. Les cartes présentées par le Pr. Charbonnier lors du colloque Santé et Territoires nous ont montré à tous, l'incroyable injustice territoriale en termes d'accès aux soins, mais également de qualité des soins.

Vous n'êtes, Monsieur le Président, sans doute pas responsable de tous ces maux. Mais pour nous, ce constat est aussi le signe d'échec d'une politique économique qui ne reparti pas correctement ses efforts. Je ne parle pas ici de subventions mal réparties, mais de politique de développement.

En effet, face à cette aggravation des écarts, que constate-t-on ? Que vous continuez à mener exactement la même politique, que les grandes masses ne changent pas, que les équilibres budgétaires restent les mêmes. L'Aquitaine change autour de vous, mais vous, monsieur le Président ne changez rien. Il n'est pas question de saupoudrage, mais bien de fixer les bonnes priorités, voire de changer les priorités.

Vous misez sur l'innovation technologique et les filières industrielles, sur les ETI, sur la sous-traitance aéronautique que vous souhaitez faire évoluer. Dans ces domaines, vous êtes capables de développer une vision d'avenir et d'anticipation et nous nous en félicitons. Mais nous regrettons vivement que vous réduisiez vos talents aux secteurs économiques qui ont l'avantage d'avoir vos faveurs. Pour les PME, la politique régionale se limite à l'aide à la création / transmission, au programme export, et à quelques mesures sur l'artisanat (9M€ d'AP pour les TPE, 40M€ pour l'industrie).

Même votre politique de soutien aux territoires en difficulté reste centrée sur les sites industriels, qui à l'exception du Bergeracois, ne sont même pas dans le couloir de la pauvreté auquel je faisais référence plus tôt. A part de timides initiatives, sans grands moyens, au chapitre Cohésion Territoriale et Prospective, il n'y a rien pour aider ces territoires à enrayer la spirale dans laquelle ils se trouvent. Nous trouvons particulièrement révélateur de vos priorités la liste des 10 chantiers mis en avant dans le dernier numéro d'Aquitaine. Je vous concède volontiers qu'ils transformeront Pessac et de quelques communes bordelaises, mais je ne suis pas sûr qu'ils transforment l'Aquitaine toute entière, contrairement au titre prometteur.

Vous délaissez des secteurs économiques, et vous délaissez des territoires. Ce faisant, vous aggravez les inégalités qui existent déjà au cœur de notre région. Si vous souhaitez réduire ces écarts, il faudrait mener une autre politique.

1. Elargir le concept d'innovation à tous les domaines, innovation commerciale, sociale, managériale, de design, de packaging... et le rendre ainsi accessible aux PME et au TPE,
2. Décentraliser les structures d'accompagnement à l'innovation et au développement économique pour les mettre au cœur des territoires,
3. Nourrir les territoires des compétences pour qu'ils puissent développer une vision proactive de leur développement,
4. Investir dans le concept d'écologie industrielle qui a permis à certaines régions européennes de retrouver un dynamisme, qui plus est, respectueux de l'environnement,
5. Investir et innover également dans l'économie résidentielle, qui sera un part importante de l'économie de nos territoires.

Bref, Monsieur le Président, manqueriez-vous d'idées ?

Votre politique économique est certainement socialiste. Mais à nos yeux, elle n'est pas sociale. Pour les élus centristes que nous sommes, le rôle du politique est d'agir pour corriger les écarts excessifs entre nos concitoyens. La politique économique régionale ne cherche pas à les corriger. Au contraire, elle les aggrave et fabrique ainsi encore plus d'injustice. C'est non seulement une erreur économique, mais une faute politique.

En conséquence, le groupe Forces Aquitaine votera contre le chapitre économique de votre budget 2012.

Sociocratie et projets : vers un nouveau mode de gouvernance

Cet article a fait l'objet d'une série de conférences auprès de chefs de projets, de dirigeants ou d'élus. Que ce soit dans le monde des entreprises ou des collectivités, la question de la gouvernance doit évoluer.

« C'est plus comme avant ! »

C'est à un nouveau spectacle auquel j'assiste depuis quelques temps. Je vois d'ici les responsables d'exécutifs, dirigeants, managers, et chefs de projets que j'accompagne répéter à l'envi « C'est plus comme avant ! » .

Certains ont l'air en colère, comme s'ils rendaient les autres responsables de leur incapacité à résoudre des situations nouvelles auxquelles ils se retrouvent confrontés. D'autres ont l'air un peu perdus. Ils cherchent du regard une aide, un appui, un signe, comme le promeneur qui se retrouve à la croisée de chemins, sans avoir la moindre idée de là où il se trouve. D'autres enfin montrent leur lassitude et leur découragement. Ils soupirent comme si d'un coup, toute la misère du monde de retrouvait sur leurs épaules. Les réactions sont différentes, et pourtant, dans l'immense majorité des cas, leurs auteurs s'acharnent à continuer à faire comme avant ! En pestant certes, en ronchonnant, ou en se lamentant, mais surtout sans rien changer à leurs habitudes.

Mais si ce n'est plus comme avant, alors pourquoi faire pareil ? Et de leur citer l'une de ces phrases qui produisent parfois un électrochoc à ceux qui l'entendent : « Un peu plus de la même chose donne... un peu plus du même résultat ». Alors oui. Si effectivement ce n'est plus comme avant, c'est bien à moi dirigeant, manager ou chef de projet, de m'adapter et de trouver de nouvelles clés pour continuer à atteindre mes objectifs.

Et pour commencer... qu'est ce qui a vraiment changé en fait ?

Ce qui change

Nous assistons à 2 bouleversements majeurs, qui viennent renforcer des aspirations de manière tellement significative que nul dirigeant ou chef de projet ne peut se permettre de les ignorer. D'abord, la complexité bien sûr. Le propos est banal: le monde qui nous entoure est de plus en plus complexe. Les organisations, les projets, les processus et les systèmes sont composés de plus en plus d'éléments, avec par voie de conséquence, de plus en plus d'interactions et d'interdépendances. Avec la complexité, vient naturellement un deuxième bouleversement : l'hétérogénéité. En introduisant plus d'éléments dans nos systèmes et nos organisations, on multiplie également la diversité. Multiplicité des cultures, des systèmes de valeurs, des représentations et des repères...

Ces deux bouleversements, complexité et hétérogénéité, s'appliquent à tous les niveaux au cœur de nos sociétés. Au niveau géopolitique bien sûr. La crise de la zone Euro est un cas d'école et une belle illustration des énormes difficultés qui en découlent, et des limites des approches traditionnelles de

gouvernance. Mais on retrouve ces deux aspects au cœur de l'entreprise. Qui n'a pas d'exemples à l'esprit d'entreprise globalisée et de son cortège de difficultés interculturelles ? Ou de fusion qui se heurte au choc de deux cultures d'entreprises différentes ? Ces problématiques, nous les retrouvons également au cœur des projets. Prenons un projet d'aménagement comme la création d'une Ligne à Grande Vitesse, comme celle que l'Aquitaine envisage pour rejoindre Bordeaux à Toulouse et à l'Espagne. Complexité bien sûr. Hétérogénéité également, avec son nombre incalculable d'angles de vue différents, d'acteurs et de parties prenantes, d'intérêts divergents... Mais ne nous y trompons pas. Un projet plus simple, comme l'intégration du Développement Durable au sein d'une entreprise, se trouvera également confronté à une grande diversité qu'il sera impératif de gérer.

Complexité et hétérogénéité deviennent littéralement explosives une fois combinées à deux accélérateurs. Le premier accélérateur est le niveau continuellement croissant d'éducation dans nos sociétés. Avec un niveau de compétence et d'expertise qui s'élève, le refus de l'autoritarisme et des décisions imposées par d'autres augmente également. Il n'était pas surprenant de voir cet été que le niveau d'éducation moyen des « indignés » de la Puerta del Sol était particulièrement élevé. Le deuxième accélérateur est la progression de l'individualisme qui conduit au besoin de prise en compte des intérêts individuels et bien souvent, à leur prééminence sur les intérêts collectifs.

Le renforcement de deux aspirations

Les changements que nous venons de décrire nourrissent et renforcent deux aspirations chez toute personne confrontée à une décision, un projet, ou un changement de quelque nature qu'il soit. Celles de :

- Mettre en balance les intérêts collectifs avec les intérêts personnels (ce que ça m'apporte à moi),
- Vouloir faire partie du système de décision.

Les signes qui illustrent ces aspirations sont particulièrement visibles et observables à plusieurs niveaux. Au niveau géopolitique, c'est le message clé du « printemps Arabe » de 2011 et de la révolution Tunisienne. Au niveau politique, c'est l'appel à plus de décentralisation que l'on entend dans toutes les collectivités territoriales. Au niveau de l'entreprise, je prends pour signe fort le titre de deux livres récents qui nous interrogent sur la nécessaire évolution des modèles managériaux, et notamment en ce qui concerne l'intégration des salariés aux décisions. Leur titre évocateur montre l'urgence de cette évolution. Pour l'américain Gary Hamel, c'est « La fin du management » (Editions Vuibert). Pour le français François Dupuy, c'est « Lost in Management » (Editions Seuil). Mais à y regarder de près, n'assiste-t-on pas au même scénario dans nos familles ? Les agences de publicité savent bien le rôle important que les enfants peuvent prendre dans la décision d'achat d'une voiture par exemple : eux aussi, nos enfants, veulent faire partie du système de décision familial.

La fin des modèles et des illusions

Tenir compte de ces deux aspirations fortes impose d'abandonner les modèles traditionnels de management.



Le temps des décideurs autocrates est compté. C'est vrai pour les chefs d'états. C'est vrai également pour les chefs d'entreprise et les chefs de projet qui pensaient détenir seul l'intégralité du pouvoir, décider ainsi pour les autres, et imposer leurs choix à l'ensemble de leur organisation. En termes managériaux, c'est la fin du mode « Management C2 », c'est-à-dire « commande et contrôle », termes d'origine militaire. C'est la fin du chef de projet qui structure seul son projet, assigne les responsabilités, distribue les tâches à exécuter, et en contrôle leur réalisation. Vous me direz que les dirigeants de cette nature n'existent plus dans les entreprises. Permettez-moi d'en douter, j'en rencontre encore fréquemment.

Mais c'est vrai que certains ont laissé leur place à des leaders autoritaires et charismatiques à la fois. Ils ont une vision précise de là où ils souhaitent aller. Ils expliquent cette vision à tous ceux qui veulent l'entendre. Ils la déclinent en objectifs, et parce qu'ils ont compris que le monde changeait, ils délèguent non pas au niveau de la tâche à exécuter, mais au niveau des objectifs à réaliser, laissant ainsi un peu d'autonomie à leurs collaborateurs. Ils sont fiers de pratiquer un « management par objectif ». Et pourtant... Ces leaders-là sont également en sursis. Ils ont ajouté charisme et délégation à leur panoplie de dirigeant, mais ils restent encore autoritaire, ancrés dans un processus de décision qui ne peut aller que dans un seul sens : du haut vers le bas. Ce faisant, ils ne tiennent, pas plus que le leader autocrate, compte

des aspirations que nous avons développées ci-dessus.

Quelques-uns l'ont compris, et ce sont dit qu'il fallait ajouter de nouveaux accessoires à leur costume de manager et de dirigeant. Alors ils se donc déguisés en pédagogues. Ils ont cru adopter un « management participatif ». Comme d'autres ont cru adopter la « démocratie participative ». L'idée est louable et intéressante. Mais malheureusement, dans la très grande majorité des cas, il ne s'agit que d'une illusion de plus. En effet, ce n'est pas parce que l'on met une « boîte à idée » à disposition des membres de l'équipe projet, ou qu'on organise des débats pour discuter la vision ou les objectifs qui viennent d'en haut que l'on participe effectivement au processus de décision. Et de toute façon, ce n'est pas comme cela que l'on pourra régler les réelles difficultés qui sont posées par la confrontation des intérêts collectifs et des intérêts individuels, ou la question des intérêts divergents entre différentes équipes (comme la production et la qualité par exemple, ou le commercial et le support client).

Dernier type de leader : le démocrate. Lui, dans l'entreprise, il n'existe déjà plus ! En effet, à force d'organiser des référendums pour savoir quelle opinion était majoritaire, il a raté ses objectifs et s'est fait virer !

La révolution du leadership est pour maintenant

Dans nos projets, dans nos entreprises, ou dans nos collectivités, la révolution du leadership est pour maintenant ! C'est la seule façon de répondre à l'aspiration de faire participer les acteurs au système de décision. C'est la seule façon de prendre en compte les intérêts individuels comme les intérêts collectifs. Je prends le terme « révolution » à dessein, et au sens propre. C'est un véritable retournement que nos leaders, managers et dirigeants, doivent opérer. Pour preuve, regardons quelques mots du vocabulaire du décideur d'aujourd'hui.

Tout d'abord, il vous parlera de la nécessité de « faire adhérer » son équipe, son entreprise, ses concitoyens à une vision commune et partagée. Il vous parlera encore de « donner du sens » au changement qu'il s'apprête à conduire. Il cherchera à « motiver » ses troupes. Il voudra enfin « responsabiliser » ses cadres, adjoints ou collaborateurs. Et pendant tout cela, il travaillera dur à « gérer les parties prenantes ».

Observez, c'est révélateur, le sujet de chacun de ces verbes, c'est le leader lui-même. Il ne s'agit en fait que d'un habillage, d'un déguisement. L'intention de départ était d'associer les autres, de faire une place à chacun, et de s'assurer que chacun se retrouve dans l'initiative conduite. Mais les moyens et le vocabulaire mis en œuvre montrent que rien n'a changé au fond : l'information est toujours descendante, les décisions prises en haut et propagées vers le bas.

Le retournement à opérer consiste à renverser ces phrases. A faire que le sujet, l'acteur de ces verbes, deviennent, non pas le leader, mais le membre de son équipe, le collaborateur de l'entreprise, le citoyen lambda. Et de travailler à ce qu'il « décide d'adhérer », « découvre le sens » du projet qui lui est proposé, « s'implique » dans sa réalisation, « prenne des responsabilités » pour le mettre en œuvre. Quant aux parties prenantes, le retournement consiste non plus à les gérer, mais à ce qu'elles « s'engagent » dans le projet, participent aux débats et aux décisions.



En un mot, il s'agit de redonner vie à un mot inventé au XIX^{ème} siècle par le sociologue français Auguste Comte : sociocratie. L'autocrate exerce seul le pouvoir. En démocratie c'est le peuple. En sociocratie, la gouvernance est assurée par l'ensemble du corps social, c'est-à-dire par les différentes personnes liées entre elles, et donc interdépendantes les unes des autres. Les américains, qui n'aiment pas trop les mots qui commencent par « socio », désignent cela par le terme de « Dynamic governance ».

Il a fallu attendre le XX^{ème} siècle et les années soixante pour que la sociocratie prenne un visage opérationnel, avec les travaux de Gerard Endenburg, ingénieur hollandais qui hérite de l'entreprise d'électrotechnique de son père. Au bout de quelques années, profondément marqué par les conflits au sein de l'entreprise, il décide de travailler à l'amélioration de son organisation. Il associe à son travail le pédagogue Kees Boeke dont il avait été l'élève. L'objectif : mettre en œuvre la sociocratie, cette gouvernance dynamique, avec pour concept central que pour qu'une décision puisse être prise, aucune objection argumentée ne subsiste.

Pour y parvenir, Endenburg élabore 4 principes opérationnels très simples :

- Le cercle : au sein d'une organisation, chaque unité de travail est constituée en cercle qui prend les décisions politiques liées à son fonctionnement. Les questions opérationnelles restent, elles, traitées par la structure hiérarchique classique. En sociocratie, tout le monde appartient au moins à un cercle. Par exemple, on peut imaginer sur un projet, que les responsables des livrables qui composent un lot forment un cercle, qui décide des orientations stratégiques qu'il conviendrait de prendre. Une fois les décisions prises, leurs mises en œuvre seraient assurées par le responsable opérationnel du livrable concerné.
- Le double lien. Chaque cercle est relié au cercle supérieur par deux personnes distinctes. Le responsable hiérarchique d'une part, et un représentant délégué par le cercle d'autre part, qui pourra donner ou non son consentement aux décisions qui seront prises au niveau supérieur. Ce double lien assure la communication à double sens. Impossible alors de prendre à un niveau, une décision qui condamne à l'échec le reste de l'organisation ou du projet.
- Le consentement : Les décisions sont prises sur la base du consentement de tous. Aucune décision ne peut être prise tant qu'un participant formule une objection raisonnable et argumentée. Mais formuler une objection engage son auteur à la recherche d'une solution. L'objectif n'est donc pas d'être tous d'accord (et d'obtenir le consensus), mais que personne ne s'oppose (obtenir le consentement).
- L'élection sans candidat : Les qualités nécessaires pour être un bon candidat sont différentes de celles nécessaires pour être un bon élu ! Et assez rares sont celles et ceux qui disposent des unes et des autres... Le dernier principe de la sociocratie d'Endenburg répond à ce dilemme. En sociocratie, les élections se font sans candidat. Lorsqu'un membre d'un cercle se voit confier des responsabilités particulières, il est choisi par consentement de l'ensemble des membres du cercle.

Pour résumer la sociocratie en une phrase, il s'agit d'apprendre à concilier plutôt qu'à choisir, de passer du « ou » qui cloisonne et sépare, au « et » qui rassemble et concilie, de passer du « oui mais », au « oui et ».

Quelqu'un me disait récemment: « la sociocratie est une vue de l'esprit ! ». Il se trompe. La sociocratie est une structure juridique aux Pays-Bas. De plus en plus d'organisations fonctionnent avec des systèmes de gouvernance dynamique. Des collectivités territoriales, telles que des communautés des communes, ont adopté de tels principes pour renforcer la démocratie au sein de leur territoire et associer les citoyens à l'élaboration d'un projet de développement.



Au contraire. Non seulement ce n'est pas une vue de l'esprit, mais c'est je crois, une exigence vitale et nécessaire : les leaders d'aujourd'hui qui ne savent pas évoluer vers la sociocratie seront confrontés à des résistances terribles et à des oppositions fortes. Je souhaite partager avec vous ci-après trois exemples concrets pour montrer comment le « retournement du leadership » permet de résoudre des situations particulièrement délicates.

Cas 1 : Décider autrement

Une communauté des communes souhaite créer sur son territoire un mini « cluster », ces fameuses grappes qui réunissent des entreprises, des centres de recherche et des établissements d'enseignement. L'idée est de créer un pôle de compétences qui s'appuie sur des entités et des structures existantes, et fait levier avec les savoir-faire et la culture du territoire. Mon rôle est de réunir les acteurs et de les amener à élaborer collectivement la vision du projet, d'en coconstruire l'architecture, de se mettre d'accord sur des objectifs, et de s'engager sur une feuille de route pour les mettre en œuvre.

Les différentes parties prenantes constituent un « cercle ». Chacun y a le même statut : le président de la communauté des communes, les autres élus, les chefs d'entreprises, les responsables des chambres consulaires, les chercheurs, les enseignants, les techniciens... Il n'y a pas de différence de statut. C'est le projet qui est au centre des préoccupations, pas le « chef » ! Le cercle se réunit plusieurs fois. Les rencontres sont baptisées des « sommets » : ils constituent des moments importants, structurés pour permettre des échanges approfondis, et qui débouchent sur des décisions collectives et des engagements.

La coconstruction est une belle idée mais elle ne va pas de soi. Il faut commencer par « dérouter » les participants, de façon à ce qu'ils abandonnent les représentations qu'ils peuvent avoir les uns des autres, ou les préjugés qu'ils ont sur le sujet afin d'ouvrir ultérieurement le champ des possibles. C'est d'autant plus vrai lorsque l'on réunit des personnes issues de structures différentes, fortement marquées par leur propre culture. Il faut organiser les rencontres pour les participants puissent échanger, se découvrir et développer les uns sur les autres un regard appréciatif, centré sur les atouts que chacun apporte à l'édifice collectif. Il faut ensuite mettre en place un exercice d'écriture collective qui permette à chacun de vraiment mettre son empreinte personnelle sur les réalisations collective, de participer à l'élaboration d'une vision commune et de trouver sa place dans cette vision. Il faut

ensuite approfondir, entrer dans les détails, tout en maintenant l'esprit de coconstruction, et en évitant le piège qui serait de déléguer à quelques-uns l'élaboration détaillée et de distendre ainsi le lien entre les auteurs et leur ouvrage. Et puis, il faut faire des choix, décider, et prioriser.

A chacune de ces étapes, l'important n'est pas d'appliquer une recette, mais d'utiliser des approches qui permettent de rester fidèle à l'objectif de coconstruction. Dans l'exemple présent, nous avons utilisé les « 6 chapeaux de la pensée » de Edward De Bono pour faire émerger tous les aprioris sur le projet afin de pouvoir les traiter rationnellement. L'Exploration Appréciative (ma traduction personnelle de l'Appreciative Inquiry initiée par David Cooperrider) a permis d'imaginer une vision du cluster fondée sur les atouts du territoire et de ses acteurs. Les phases de conception détaillée ont été réalisées via des « World Café », séries de tables rondes très mobiles et dynamiques qui permettent à tous de « mettre son grain de sel », dans un processus d'élaboration progressive.

Au bout de quelques mois, nous avons une vision, une architecture, et 9 objectifs destinés à devenir les livrables du projet de mise en œuvre. Les participants étaient satisfaits de leur travail. Pourtant, il manquait l'étape cruciale à mes yeux : celle de la priorisation. Je sais maintenant par expérience qu'il est relativement aisé de se mettre d'accord sur des objectifs communs. Il est en revanche très difficile de les prioriser collectivement. Cela exige de faire des choix et d'entériner la prééminence d'un point sur un autre, et risque de raviver les luttes de pouvoir et d'influence. J'ai déjà vu le bel édifice coconstruit s'effondrer en un instant à cette étape-là. Dans le projet du cluster, c'est le moment où j'ai jugé utile d'adopter la décision par consentement, en utilisant les principes de la sociocratie d'Edenbourg.

L'expérience est instructive. Je demande, quelques jours avant le sommet, à Hubert, l'un des participants de faire une proposition initiale de priorisation et de répartir les 9 objectifs en 3 objectifs à court terme, 3 à moyen terme et 3 à long terme. Il y travaille et me dit « C'est évident ! Ça ne nous prendra pas longtemps de tomber d'accord là-dessus ! »... En ouverture du sommet, il présente à ses collègues sa proposition initiale. Puis j'invite les participants à poser les questions de clarification nécessaire pour comprendre la logique de cette proposition initiale. Déjà, Hubert est surpris de voir que, après tout ce travail commun, ce qui est évident pour lui-même ne l'est pas nécessairement pour ses partenaires. Une fois ces éléments clarifiés, je lance un tour de table pour recueillir les réactions de chacun des participants. A ce stade, je suis vigilant à éviter les discussions. Mon objectif est d'être sûr que chacun a pu s'exprimer par rapport à la proposition initiale. Après le tour de table, je demande à Hubert s'il souhaite amender sa proposition initiale pour tenir compte des réactions. Il y apporte effectivement quelques modifications. Je demande alors à l'ensemble des participants s'ils ont des objections argumentées à formuler. Nous les écrivons les unes à la suite des autres, il y en a 5. Une par une, nous prenons ces objections et cherchons à les traiter. Le processus est facilité puisque l'une des règles en sociocratie, est que l'auteur d'une objection est acteur de la recherche d'une solution. La première tombe en intervertissant deux objectifs. La seconde fait tomber la dernière. Les deux suivantes disparaissent, au prix d'un léger redécoupage du périmètre de chaque objectif.

Cette étape, supposée « évidente », a pris la matinée ! C'est le prix d'une décision solide, qui ne laisse ni zone d'ombre et ambiguïté, ni ressentiment. Elle débouche sur un engagement sans faille des acteurs. Le temps de la décision est essentiel, et doit être pris.

Cas 2 : Découvrir le sens autrement

Deuxième retournement managérial. De nombreux ouvrages traitent du sujet du sens au travail, et on parle de plus en plus de « manager donneur de sens ». Mais comme l'expose Eugénie Vegleris dans son livre « Manager avec la philo » (Editions d'Organisation) : « L'expression 'donner du sens' est philosophiquement inexacte. Le sens ne se donne pas, il se découvre et se construit ».

Je me souviens avoir été appelé par un dirigeant qui venait d'investir 6 millions d'euro dans la création d'une nouvelle usine. L'investissement était destiné à accélérer dans un rapport 4 la mise en marché d'un produit saisonnier. 4 fois plus vite pour assurer la réception du produit, son agrégage, le contrôle qualité, le tri, le conditionnement, le stockage, la traçabilité... Diviser le temps d'un processus par 4 n'est pas une mince affaire. Tout le monde imagine ce que cela nécessite de changements, d'apport de nouveaux outils, de refonte des processus... Les impacts pour les femmes et les hommes de l'entreprise sont importants. La question du « sens » que ces changements prennent à leurs yeux est centrale pour leur engagement.

Dans le cas qui nous intéresse, les salariés ont commencé à organiser la résistance, prétextant l'inadéquation des nouveaux outils, l'impossibilité de répondre aux nouvelles exigences, demandant sans cesse des aménagements des conditions de travail, refusant de travailler sur le nouveau site... A la question « est-ce que les salariés comprennent le sens des changements qui leurs sont imposés ? », j'obtiens la réponse suivante : « Bien sûr ! Nous n'avons pas cessé de communiquer sur l'objectif de 4 fois plus de productivité ». Vous remarquez sans doute que ce n'est pas la réponse à la question posée... La question n'est pas centrée sur le dirigeant et son équipe, mais sur les salariés. On leur demande d'aller 4X plus vite pour préparer des cartons de produits qui sont stockés là pendant toute une saison... Quelle compréhension ont-ils de cela ? Quel sens cela prend-il pour eux ? Qu'imaginent-ils de ces changements, de leur raison d'être, de leurs conséquences, de leurs avantages pour l'entreprise ? Que comprennent-ils des implications pour eux, au niveau individuel ? Des avantages, mais également des inconvénients ?

Pour concevoir ce projet, les dirigeants ont parcouru un chemin d'élaboration intellectuelle. Ce même chemin doit être également parcouru par les salariés. Il ne sert à rien de leur dire la conclusion, mais il est nécessaire de les amener sur ce chemin et de les inviter à découvrir par eux-mêmes le sens du projet. C'est ce que nous avons fait avec l'ensemble des salariés de cette usine. Pendant 2 jours, nous les avons réunis et stimulé leur réflexion sur ce chemin de la redécouverte de l'entreprise, de sa mission, de son projet. Je me souviens précisément du moment où d'un coup, le dé clic s'est produit. Il était 15h30 le deuxième jour. Soudainement, le groupe venait de saisir l'incroyable avantage concurrentiel que ce gain de productivité amenait. D'un coup, ils étaient capables de voir l'impact que cela avait sur chacun d'eux, sur la pérennité des emplois, sur les réelles possibilités de développement pour chacun, sur leur fierté de devenir un leader du secteur.

15 jours plus tard, je traverse l'usine. Ceux qui débranchaient les nouveaux outils « qui déconnetent tout le temps » m'appellent pour me montrer avec une fierté compréhensible, ceux qu'ils peuvent faire maintenant, et comment cela permet de faire gagner les copains. Le sens ne se donne pas, il se découvre.

Cas 3 : Impliquer autrement

Comment « motiver » ! Là encore, un retournement est nécessaire. La motivation que les managers cherchent le plus souvent à susciter est la motivation extrinsèque : celle que l'on tire non pas de l'activité elle-même mais qui est extérieure à l'activité (par exemple l'obtention d'une récompense). Or, la motivation la plus forte est la motivation intrinsèque, celle que l'on tire directement de l'activité pratiquée. L'une n'exclut pas l'autre, mais des recherches montrent que la motivation extrinsèque risque de tuer la motivation intrinsèque. Bâtir une implication durable des acteurs d'un projet ne peut se construire que sur la motivation intrinsèque. Il ne s'agit donc plus de savoir ce que je peux faire pour motiver l'autre, il s'agit de réfléchir à ce que je dois faire pour l'amener à s'impliquer. La nuance est de taille.

En 2004, quelques acteurs aquitains de la filière de production de fruits et légumes nous sollicitent. La filière est en déclin, et pour l'un de ses leaders « le déclin n'est pas un projet ». Ils souhaitent créer une nouvelle dynamique, déclencher de nouvelles vocations d'entrepreneurs. Au départ, ils

imaginent lancer un projet avec quelques acteurs, pensant à une opération « commando » qui ferait peu à peu bouler de neige. Ils savent bien qu'une filière ne bouge que si l'ensemble des acteurs s'engagent dans une action collective, mais ils ne savent pas comment faire pour y parvenir.

Notre challenge devient celui de réunir 100 acteurs de la filière, pour 3 jours d'échanges à ce que nous appellerons par la suite, le « sommet de Dax ». Nul besoin de dire que ce n'est pas en envoyant 150 cartons d'invitation que nous atteindrons notre objectif. Surtout lorsque l'on connaît l'état de désespérance qui règne dans les exploitations agricoles. Il est donc nécessaire de bâtir une stratégie d'engagement.

C'est l'une des premières fois qu'une démarche d'Exploration Appréciative de cette ampleur a été menée en France. Nous avons formé une petite équipe à la conduite de l'entretien apprécitatif, un entretien qui permet d'ouvrir des champs d'exploration pour l'avenir à partir des expériences réussies du passé. Nous sommes allés à la rencontre de 110 acteurs de la filière, pour parler de leurs réussites, de la fierté de leur métier, des forces et atouts qu'ils ont su développer, de tout ce qui reste à construire... A l'émotion de certaines rencontres, aux larmes que j'ai vu couler, je sais que nous avons touché la motivation intrinsèque de ces femmes et de ces hommes. Quelques semaines plus tard, nous étions 90 personnes au sommet de Dax, pour construire la renaissance de la filière.

Impliquer n'est pas convaincre. C'est aider l'autre à trouver ce qui l'anime.

Bâtir les projets du futur

Pour bâtir les projets du futur, le chef de projet devra prendre en compte les nouvelles aspirations des gens. Qu'il s'agisse de fusionner deux entreprises ou deux systèmes d'informations, de faire traverser un territoire par une nouvelle LGV, ou de lancer une réflexion « développement durable » dans l'entreprise, il devra acquérir de nouveaux outils, de nouvelles méthodes. Elles ne manquent pas : de l'Exploration Appréciative à la sociocratie, du World Café au processus d'écriture collective que nous avons évoqués ici.

Mais les outils et les méthodes ne sont rien si elles sont uniquement vues comme des trucs et astuces. Pour tenir compte de ces aspirations, le leader devra opérer une réflexion profonde sur l'évolution de son rôle. Il devra être en mesure d'opérer ce retournement managérial dont nous avons parlé, sa mission première devenant : amener chacun à donner le meilleur de lui-même.

Biographie

Patrick Beauvillard est cofondateur d'Inovane, dont la mission est d'amener les groupes et les organisations à imaginer, concevoir puis mettre en œuvre leurs projets d'avenir. Il accompagne, au sein d'entreprises, d'organisations, ou de collectivités, la mise en œuvre de projets de développement en mettant l'homme au centre. Il intervient également à l'INSEEC en Master 1 et 2 sur deux sujets : « Conduite de projet » et « Stratégie et organisations » en développant particulièrement le lien entre les hommes et les projets. Il est également engagé dans le développement de son territoire et siège depuis 2010 au Conseil Régional d'Aquitaine.

Patrick a toujours été attiré par les initiatives destinées à défricher de nouveaux territoires. Il a commencé sa carrière dans la haute technologie. Il a travaillé plusieurs années en Silicon Valley, puis a dirigé le département « Strategic Consulting Europe » d'une société d'ingénierie. Ces fonctions l'ont peu à peu amené à une prise de conscience: au-delà des technologies, des méthodes et des processus, mener un projet jusqu'au bout nécessite avant tout de se préoccuper des hommes.

9 décembre : Journée internationale de lutte contre la corruption

Je publie ici le texte de l'association ANTICOR, auquel je m'associe pleinement, rédigé à l'occasion de la journée internationale de lutte contre la corruption :



La Convention contre la corruption, adoptée par l'assemblée générale de l'ONU, a établi de nouvelles normes et constitue une avancée considérable en matière de recouvrement des avoirs illicites envoyés à l'étranger. Elle est le résultat de 3 ans d'efforts de 129 pays pour agir contre la corruption au niveau mondial. Mais son succès exige une volonté politique et un engagement à faire le suivi de sa mise en œuvre.

La date du 9 décembre a été récemment adoptée comme journée internationale anti-corruption par l'ONU.

Nous nous réjouissons de l'instauration de cette journée mondiale permettant de mettre en avant la lutte contre la corruption, poison de la démocratie, et de valoriser les moyens et remèdes possibles pour la

contrer.

Cependant, la lutte anticorruption a besoin d'engagements concrets, pas uniquement de belles déclarations d'intention. N'est-il pas paradoxal que la France ait ratifié le projet de convention anticorruption de l'ONU dès 2000, qu'elle se trouve toujours en 2011 au peu enviable 25ème rang de l'indice de perception de la corruption de Transparency International, et que 72 % des français considèrent leurs politiciens corrompus ?

Ban Ki-moon, le Secrétaire général de l'ONU, a déclaré : « En cette Journée internationale de la lutte contre la corruption, engageons-nous à assumer notre responsabilité en prenant des mesures énergiques contre la corruption, en jetant l'opprobre sur ceux qui s'y livrent et en mettant en place une culture qui attache de la valeur aux comportements éthiques. »

Or qu'avons-nous vu dans notre pays, il y a 2 jours ? Par 197 voix contre 127, l'Assemblée nationale vient de rejeter la proposition de loi sur la transparence de la vie publique et la prévention des conflits d'intérêts. Discutée le jeudi 1er décembre dernier devant un hémicycle déserté par les députés de la majorité, le texte était présenté par le député EELV François de Rugy qui avait auditionné Anticor et nous avons présenté nos propositions.

» Que des élus puissent à ce point ignorer l'exigence de transparence et d'exemplarité qui s'exprime dans la population est proprement ahurissant. Oser nous objecter le « respect de la vie privée des élus » lorsqu'il ne s'agit que de rendre compte de l'utilisation de fonds publics qui nous sont confiés pour

exercer un mandat, voilà qui en dit long sur le mélange des genres auxquels certains se résignent » a ensuite déclaré ce dernier. Il est vrai que l'on a même entendu un député du Val d'Oise, Claude Bodin, s'opposer au vote de cette loi en déclarant : « Adopter ces textes, c'est présumer coupables les élus ». Pourtant quand ce député vote des lois prévoyant des sanctions pour tous les citoyens qui ne les respecteraient pas, est-ce qu'il présume coupables tous les français ?...

Bien que rejeté à l'Assemblée, le texte – pour lequel se sont prononcés les députés de gauche (certains députés centristes ne prenant pas part au vote) – sera prochainement déposé, dans les mêmes termes, par la sénatrice écologiste Corinne Bouchoux au Sénat.

Dans un pays officiellement engagé avec l'ONU dans la lutte anticorruption au niveau mondial, la majorité des députés n'a donc pas encore compris qu'il est de leur propre intérêt, en France, d'être en adéquation avec les attentes de transparence et de probité tant attendues par les français.

Bayrou: pas providentiel. Mais visionnaire, libre, mesuré et humaniste



Dans la série, « ça va compter en 2012 », je souhaite m'arrêter aujourd'hui sur la personnalité et les valeurs portées par le candidat que j'espère voir à la Présidence de la République au mois de mai prochain.

J'échangeais récemment avec un professeur d'économie, chroniqueur financier à La Tribune, qui me disait qu'étant donné la situation économique et financière actuelle, les programmes des candidats ne seront pas des programmes politiques, mais économiques. Qu'à ce titre, les différences fondamentales entre les uns et les autres, seraient finalement relativement réduites.

J'exclue de cette analyse bien sûr, les propositions populistes portées par les extrêmes (de droite comme de gauche), et qui n'ont pour objectif que d'exciter les ressentiments de nos concitoyens pour récupérer des votes de protestations, mais sans jamais proposer de solutions réalistes ou réalisables. C'est vrai que si l'on considère les programmes de 3 candidats principaux, et « non populistes », il est amusant de voir que le thème présenté par François Bayrou dans son livre « Etat d'Urgence » du « Produire en France » s'est trouvé récupéré par le « Patriotisme économique » de François Hollande, et par le label « Origine France garantie » de Nicolas Sarkozy. De même, le second thème « Instruire » est également jugé prioritaire par F. Hollande. Ainsi que la reconstruction démocratique... Donc si d'une certaine manière les idées convergent au centre (et c'est pour moi une excellente nouvelle), que reste-t-il comme différences ?

Reste la personnalité du candidat. Sa dimension humaine. Sa stature et ses valeurs.

Et de ce point de vue, comme du point de vue des idées, mon choix est fait. Trop jeune pour être gaulliste, je ne crois pas à la notion de l'homme providentiel. Pour autant, j'attends des qualités humaines, et des valeurs profondes, indispensables à l'exercice présidentiel. Ce sont ces qualités qui ont tant manqué à Nicolas Sarkozy et dont l'absence a profondément abîmée la France pendant ces 5 années passées. Ce sont également certaines de ces qualités qui manquent je crois à François Hollande. Ces qualités, je les retrouve en François Bayrou. Bien sûr, je lui trouve également des défauts, n'ayez crainte... mais il faut savoir distinguer l'essentiel de ce qui ne l'est pas.

Visionnaire

J'attends d'un Président de la République qu'il ait une vision pour la France, une vision de l'avenir. Qu'il sache lire le passé et l'histoire, pour comprendre le présent, et distinguer la trajectoire qui se dessine afin de déterminer une direction. A chaque grand problème du moment, François Bayrou apparaît comme celui qui avait « senti » avant les autres ces grandes mutations. Le dernier exemple le plus parlant est celui de la dette qui était déjà un thème de sa campagne de 2002, et son thème central en 2007. Pendant ce temps-là, dois-je rappeler que Nicolas Sarkozy louait encore le système des prêts hypothécaires américains qui a été à l'origine des subprimes et de l'incroyable déconfiture que nous vivons. Le quinquennat qui s'achève a été conduit sans vision, sans cap, dans la réaction permanente à l'actualité. C'est dramatique pour le pays, qui se retrouve ballotté au gré des événements. Chacun de nous a besoin de pouvoir se projeter dans l'avenir. Seul un homme de vision peut permettre cela, et rendre confiance à un peuple qui peut alors savoir où il va. Bayrou fait partie de ceux-là.

Parcequ'il prend de la hauteur et qu'il prend du recul, il peut voir plus loin. Parcequ'il voit plus loin, il peut être constant et stable.

Libre

Notre Président doit être un homme libre ! La liberté se mérite par l'indépendance. Nul ne peut contester à Bayrou son indépendance. Elle est sans doute à l'origine de son isolement des années passées. Mais elle est aujourd'hui la force qui lui permet d'être crédible, comme le montrent les derniers sondages qui lui accordent 14% d'intention de vote. Le Président Sarkozy a montré pendant tout son quinquennat sa proximité avec les puissances de l'argent. Il a cherché à s'attacher un électorat d'extrême droite en adoptant des thèses douteuses (rappelez-vous l'épisode des ROMS). De son côté, François Hollande s'est laissé lier par son parti à une minorité écologiste qui prône aujourd'hui les 32 heures hebdomadaires... Où ces liens vont-ils nous mener ? Comment peut-on mener une politique indépendante en étant lié de toutes parts ?

Equilibre et mesure

Liberté et indépendance n'impliquent pas rejet de l'autre. La position des centristes a souvent été marquée par cette caricature du « ni...ni ». Ni à droite, ni à gauche. Je n'ai personnellement jamais adhéré à cette vision. Au contraire, je suis un partisan du « et... et ». J'ai toujours été sensible aux valeurs de gauche, à ces valeurs qui mettent l'égalité au cœur de la Nation, à la volonté de progrès qui fait avancer un peuple. En même temps, je suis sensible aux valeurs traditionnelles de droite, qui veillent à protéger les libertés individuelles, qui mettent le mérite en avant... Pourquoi faudrait-il choisir entre ces deux systèmes de valeurs ? En quoi sont-ils inconciliables ? Reconnaissons qu'au contraire, ce sont les excès de chacun des modèles qui détruisent la cohésion sociale de notre pays : lorsque l'égalité devient égalitarisme, ou lorsque la liberté d'entreprendre devient néolibéralisme. J'ai toujours trouvé intéressant de voir que notre devise républicaine (si remarquable), avait la sagesse de mettre la nécessaire fraternité pour allier liberté et égalité. Sur tous les domaines, de l'économie à l'éducation, de l'industrialisation à la laïcité, Bayrou est celui qui cherche à « concilier les visions », à parvenir à une vision juste et équilibrée, qui tienne compte des différents angles de vue. Celui qui est capable de concilier les valeurs saura réconcilier les français.

Humaniste

Chacun a sa vision de l'humanisme. Chacun revendiquant sa définition, le mot ne veut plus dire grand-chose. Et pourtant. Rappelons que le principe clé de l'humanisme est de considérer que l'Homme est en possession de capacités intellectuelles potentiellement illimitées. A ce titre, une

politique humaniste est une politique qui prend le peuple au sérieux. C'est ce que Bayrou disait dans son discours de Pau du 10 décembre, en parlant de Mendès-France et de Charles de Gaulle : « Il y a deux choses que j'admire profondément chez ces deux hommes-là, c'est qu'ils prenaient le peuple au sérieux et qu'ils lui parlaient comme à des grands, comme à un grand peuple, ils lui parlaient comme à des citoyens de plein exercice. Ils parlaient au peuple comme si chacun des membres de ce peuple était un responsable à part entière du destin du pays. C'est cela que l'on a abandonné depuis des années, car, depuis des années, au lieu de s'adresser au peuple comme à des responsables de plein exercice du destin du pays, on leur parle comme à des « gogos ». On organise la « communication » ». Depuis 5 ans bientôt, Nicolas Sarkozy parle au français comme à des enfants. Il leur donne des leçons. Ce faisant, il infantilise le peuple.

Au contraire, j'attends du prochain Président qu'il le fasse grandir et qu'il l'amène à donner le meilleur de lui-même.

Rappelons-nous la définition de la démocratie de Marc Sangnier : c'est « l'organisation politique et sociale qui tend à développer au maximum la conscience et la responsabilité de chacun, dans la mesure de ses capacités et de ses forces, en lui permettant de prendre une part effective à la direction des affaires communes »

Vous pouvez télécharger l'intégrale de cette infolettre au format PDF [ici](#)



Rejoignez ceux qui "aiment" ma page [Facebook](#) d'actualités



Suivez mes réactions sur mon micro-blog [Twitter](#)

A tout moment, vous pouvez choisir de ne plus recevoir cette infolettre, en cliquant ici :{LINKS}

Pour vous réabonner, il suffit de vous inscrire sur <http://www.beauvillard.net>