



**HAL**  
open science

# Innovation pédagogique au croisement de la sociocratie et de la communication nonviolente : apports croisés de la recherche et de la formation

Anne Carbonnel

► **To cite this version:**

Anne Carbonnel. Innovation pédagogique au croisement de la sociocratie et de la communication nonviolente : apports croisés de la recherche et de la formation. CNRIUT 2023 Saint Pierre - La Réunion, IUT de Saint Pierre, Jun 2023, Saint Pierre (La Réunion), La Réunion. hal-04326921

**HAL Id: hal-04326921**

**<https://hal.science/hal-04326921v1>**

Submitted on 6 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Innovation pédagogique au croisement de la sociocratie et de la communication nonviolente : apports croisés de la recherche et de la formation

---

Anne Carbonnel<sup>1</sup>

Anne.carbonnel@univ-lorraine.fr

<sup>1</sup> IUT de Metz, Université de Lorraine

Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises, UMR 7373

**Thèmes** – *Gestion - SHS - Communication*

**Résumé** – *Face aux risques psychosociaux du travail, aux désillusions du management participatif, et l'émergence de modèles organisationnels horizontaux, cette communication présente les résultats d'une étude sur la première formation professionnelle universitaire française, créée en 2016 à l'IUT de Metz, qui allie sociocratie et communication nonviolente. Ces deux méthodes combinées permettent plus d'efficacité du système organisationnel, et plus de satisfaction des besoins individuels et collectifs (notamment autonomie, coopération, sécurité, et interdépendance); par leurs réponses spécifiques elles satisfont des besoins individuels, collectifs et organisationnels, et favorisent le développement de compétences organisationnelles, collectives et individuelles; au vu des enjeux et difficultés à relier ces différents niveaux de besoins et de compétences, nos résultats argumentent en faveur d'une innovation sociale pédagogique et managériale dans ses attendus pour les professionnels. Les résultats présentés ici se basent sur nos travaux de recherche antérieurs, et les retours, évaluations et témoignages de 127 participants de 12 organisations professionnelles différentes ayant participé à cette formation innovante.*

**Mots-Clés** – *Innovation, gouvernance, participation, communication*

## 1 L'accroissement des risques psychosociaux (RPS)

Entre 2006 et 2010 l'évolution de l'exposition aux RPS croit, se manifeste par plus d'exigences du travail, d'exigences émotionnelles, un manque d'autonomie, des relations sociales dégradées, des conflits de valeurs, et l'insécurité économique [1]. 1 personne sur 3 désapprouve ce qui est attendu d'elle et vit de mauvaises relations de travail avec ses collègues ; 1 sur 2 n'a pas les moyens de faire un travail de qualité ; plus de 60 % estiment devoir cacher leurs émotions, et travailler sous pression. Depuis 2010, malgré l'obligation pour tout employeur de détecter, prévenir et remédier aux RPS, une enquête nationale ministérielle souligne que 1/ les exigences émotionnelles et les conflits de valeurs sont très significatifs notamment pour la fonction publique hospitalière ; 2/ le manque d'autonomie est significatif dans le secteur privé, pour les salariés du commerce, des transports, de l'agriculture et de l'industrie. [2]

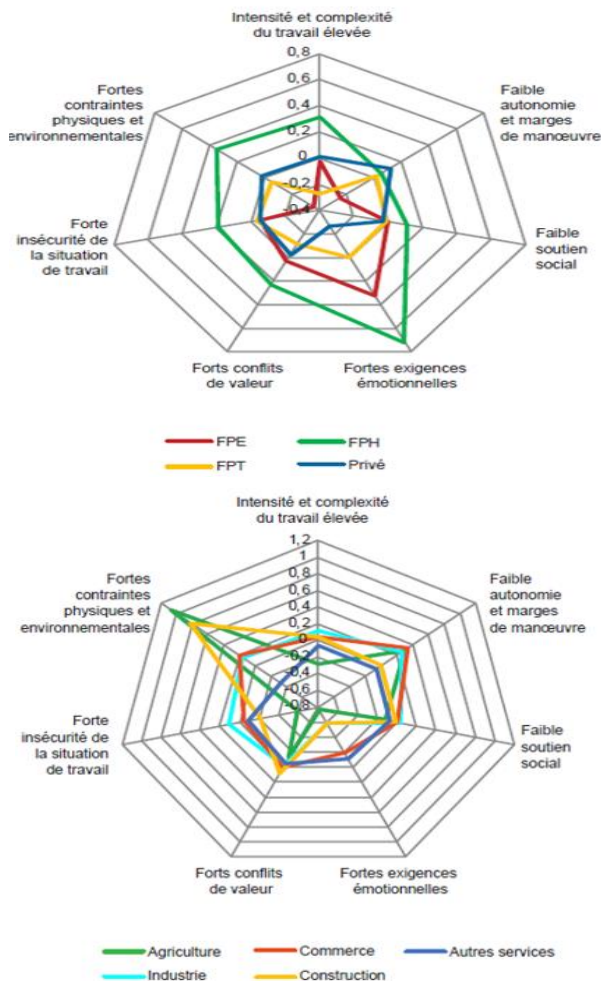


Figure 1 – Exposition aux risques professionnels et psychosociaux par type d'employeur et secteur d'activité [2]

Suite au COVID la moitié des actifs vivent l'intensification et la dégradation de leurs conditions de travail [2] avec pour conséquence le doublement du risque dépressif [3].

## 2 Une formation innovante qui allie sociocratie et communication nonviolente, pour plus d'efficacité et d'intégration des besoins individuels collectifs et organisationnels

**La sociocratie** est une méthode créée dans les années 1970 par Endenburg [4], pour gérer son entreprise d'électromécanique ; son but est l'efficacité par l'auto-régulation, selon une gouvernance systémique. L'auto-régulation du système est facilitée par un processus itératif de gestion (T0-T1...Tn) et 3 composantes du processus : 1/ définition des vision-mission-but-objectifs ; 2/ mise en œuvre et réalisation des résultats ; 3/ évaluation des résultats. Quatre règles principales se déclinent pour chaque entité organisationnelle : 1/ Le cercle (groupe de personnes identifiés par une mission, des moyens et l'autonomie organisationnelle pour réaliser leur mission) 2/ la décision par consentement (processus de clarification, réaction, consentement des membres) ; 3/ l'élection sans candidats (pour choisir les titulaires des rôles du cercle (1<sup>er</sup> lien ou chef d'équipe, animateur-trice des réunions ; secrétaire ; double lien, qui garantit représentation et participation aux décisions aux divers niveaux organisationnels).

**La communication nonviolente** ou CNV [5] est une méthode qui favorise l'intelligence émotionnelle (régulation interne des émotions, et inter individuelle). Son processus qui repose notamment sur 4 points (observation-sentiments-besoins-demande), vise à améliorer la qualité des relations, en se fondant sur l'interdépendance des personnes, dans un dialogue authentique. Elle développe conscience et responsabilité des pensées, émotions, besoins et demandes, notamment leurs effets dans les relations et sur les solutions.

Cette formation vise 6 catégories de compétences (C) : C1 : Construire un management participatif, favoriser l'autonomie des équipes de travail ; C2 : Développer des compétences en intelligence émotionnelle ; C3 : Accompagner le changement, en identifiant étapes et modalités d'évaluation et d'amélioration ; C4 : Stabiliser les changements ; C5 : Développer une culture de l'apprentissage continu ; C6 : Développer des compétences en intelligence relationnelle, dans la relation à soi et à l'autre.

Aux modules de sociocratie et de communication nonviolente se rajoutent dans cette formation l'élaboration individuelle puis collective du diagnostic initial et du bilan final ; par ailleurs alternent les temps de formation et d'expérimentation professionnelle.

### 3 La méthodologie qualitative de l'étude

Suivant la typologie retenue dans l'enquête SIP de la DREES et DARES [6] les 15 facteurs de RPS sont regroupés en 6 dimensions que nous avons étudiées, pour examiner les contributions de chacune des 6 compétences visées par la formation.

Les données proviennent de 12 organisations différentes (de l'industrie, la fonction publique, l'enseignement, la recherche, l'aide sociale, l'éducation populaire, le tourisme), recueillies auprès de 127 personnes bénéficiaires de la formation. Elles se composent des retours des participants (à l'issue de chaque séquence formative, en fin de formation, et plusieurs mois après), complétés par six entretiens enregistrés et retranscrits. Ces données ont été traitées en méta-matrice puis matrice ordonnée [7].

### 4 Résultats

Nous présentons ici les verbatims illustrant les correspondances entre dimensions (D) de RPS et compétences (C) acquises par les participants de la formation.

**Des exigences du travail (D1)... aux compétences à organiser le travail et gérer le changement (C1-2-3-4):** « Notre groupe fonctionne nettement mieux aujourd'hui qu'il y a quelques mois, les individus ont fait place à un vrai collectif, la répartition des tâches est faite de façon beaucoup plus naturelle et facile, chacun a trouvé sa place ; on est plus efficaces et plus productifs aujourd'hui."

**Des exigences émotionnelles (D2) et rapports sociaux... aux compétences en intelligence relationnelle :** « Certaines personnes dans le groupe ont réussi à plus s'affirmer et s'autoriser à dire des choses, ça c'est une vraie évolution". « Le consensus mutuel est plus facile à obtenir".

**Du manque d'autonomie (D3)...à l'autonomie et l'auto-organisation de l'équipe (C1-C5) :** « Le modèle de gouvernance qu'on a vu c'est une voie nouvelle à approfondir et à transposer ; dans l'animation démocratique des réunions par exemple, ça donne beaucoup plus d'autonomie et de pouvoir d'agir et plus de sécurité finalement pour notre organisation de travail ».

**Des conflits de valeurs (D5)...à la capacité à mettre en place un management réellement participatif (C1-C2) :** "en s'écoutant, en remettant à plat les choses, on a pu mesurer sur un an et demi les effets". "Le collectif a continué dans la durée à améliorer son fonctionnement, et ça c'est des effets sur du long terme ». « Concrètement, on peut prendre maintenant des décisions qui prennent en compte la réalité des différences ».

### 5 Conclusions

Déjà en augmentation avec la crise économique de 2008, tous secteurs d'activité confondus, tous les facteurs de RPS ont augmenté leur emprise depuis 2020. Les témoignages des participants à cette formation rendent compte de compétences individuelles collectives et organisationnelles, qui permettent de réduire le risque d'occurrence des RPS, par le développement de l'autonomie, du pouvoir d'agir, la gestion des relations interpersonnelles et de la coopération entre les parties prenantes. Ces résultats conduisent à argumenter en faveur d'une innovation sociale pédagogique.

Si les discours tendent à l'éloge, il convient de souligner, sur la base du recul de nos 6 années d'observation : 1/ l'adhésion forte et l'effet « boule de neige » dans la demande de participer aux sessions ultérieures ; 2/ les peurs de changement chez les individus qui voient une menace dans le partage du pouvoir et des relations plus authentiques.

Par conséquent comme nous l'avons déjà souligné [8] l'accompagnement ou l'étalement dans la durée des modules de formation est gage d'appropriation progressive et stabilisation des changements dont cette formation porte la promesse. Dans le cadre d'un agenda futur, des études complémentaires gagneraient à être conduites, par exemple dans un réseau regroupant plusieurs IUT proposant cette formation innovante.

### Références

[1] Roméo Fontaine, Pascale Lengagne, Damien Sauze, « L'exposition des travailleurs aux RPS a-t-elle augmenté pendant la crise de 2008 ? », *Economie et statistiques*, 2016 n° 486-487, pp. 103-128.

[2] Sandra Zilloniz, Éva Baradji, « Exposition aux risques professionnels et psychosociaux au travail : une analyse globale », *Collection Statistiques et Recherche sur la Fonction Publique, sous collection Point Stat* 2019, n°30.

[3] DARES, « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ? » *Analyses de la DARES, 2021*, n°28.

[4] Gerard Endenburg, *Sociocracy: The Organization of Decision-Making*, Delft: Eburon, 1998. Romme A. G. L. & Endenburg G., « Construction principles and design rules in the case of circular design », *Organization Science*, 17, 2006 pp. 287-297.

[5] Marshall B. Rosenberg, *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, Ed. La Découverte, 1999.

[6] <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sources-outils-et-enquetes/06-lenquete-sante-et-itineraire-professionnel-sip>

[7] A. Michaël Huberman, B. Matthiew Miles, *Analyse de données qualitatives*. Ed. De Boeck 2015.

[8] Vincent Grosjean, Anne Carbonnel, « Conditions d'appropriation de la gouvernance partagée dans une structure bureaucratique », *La revue des conditions de travail*, n°12, 2021, pp. 62-73, Editions de l'ANACT.