

Origine et raison d'être du réseau syllogos : 15 années d'expérience

Sibylle Heunert Doulfakar, psychologue du travail FSP PSY4WORK.CH et consultante en développement organisationnel

En 2003, je me suis trouvée devant un choix au moment de définir une nouvelle organisation pour poursuivre mon activité de conseil et d'accompagnement d'organisations en phase de transition, le développement organisationnel (DO). Je voyais alors trois options possibles : me faire engager dans une entreprise dans un rôle de conseillère en développement organisationnel, devenir indépendante et exercer mon métier de consultante de manière autonome ou alors relancer une nouvelle entreprise de conseil et employer des spécialistes en DO. Il m'a également été conseillé de développer une logique de franchise. Aucun de ces choix ne m'apportait satisfaction.



J'ai alors pensé à une 4^{ème} option, qui est un réseau de conseillers indépendants juridiquement et financièrement. En janvier 2004, j'ai ainsi fondé le réseau syllogos.

Le réseau syllogos – un filet commun pour des actions individuelles et collectives

Cette 4^{ème} option est en fait une organisation qui met en collaboration des consultants pour agir dans le DO, en leur permettant d'échanger sur leurs pratiques, tout en restant indépendant financièrement et juridiquement :

- Syllagos signifie en grec le discours (*logos*¹) sur l'action collective (*syl*²) : il s'agit de notre tâche première qui est l'accompagnement en DO.
- Réseau en latin (*rete*) signifie le filet.

Le réseau syllogos n'est pas une entité juridique et n'appartient à personne ; il s'agit uniquement d'un label, dont la marque est déposée. C'est une organisation, qui, comme dans la logique d'un chapiteau, peut se monter là où une action collective est nécessaire et avec le nombre de personnes souhaitées. Les mécanismes de montage (gestion de projet et société simple, sous la responsabilité d'un des partenaires) sont rodés et partagés par tous les partenaires.

Il s'agit alors plus d'un label qualité que chaque membre nourrit au travers des actions auprès de ses clients et des ses apports en expertises auprès des partenaires. La valeur ajoutée du réseau syllogos réside dans la mise en commun de compétences et d'expertises notamment, mais surtout dans une confiance réciproque et dans du soutien lors d'interventions. Comme

¹ *Logos* : tout discours qui est prononcé (écrit ou oral). Un argument : donner la raison d'une démarche intellectuelle. La raison de l'Être, la cause fondamentale, le principe.

² *Sun* (syl, syn, sym) : avec ; réunion dans l'espace-temps.

chaque partenaire a ses propres clients (il s'agit d'une des conditions pour devenir partenaire), le réseau syllogos n'est pas non plus un pourvoyeur d'affaires.

Un réseau ouvert sans restriction de collaborations avec d'autres

Les partenaires sont libres d'agir dans d'autres organisations. Il m'a en effet semblé essentiel de garder un réseau ouvert qui ne fonctionne pas sur la logique d'exclusivité de collaboration, mais uniquement sur des principes de collaboration. En effet, un consultant de qualité est souvent fortement sollicité par ses clients ; le contraindre à travailler exclusivement pour le réseau syllogos équivalait à le perdre, voire à l'amoindrir dans le développement de ses compétences. Il en va de même avec la logique de la propriété intellectuelle (droit d'auteur) sur les productions individuelles et collectives. Tous les outils, modèles, références élaborés par les membres du réseau syllogos sont mis à disposition de tous, moyennant que la source soit citée.

Je suis en effet personnellement convaincue que ce ne sont pas les outils, concepts et modèles qui font un bon consultant en DO – il s'agit certes de moyens essentiels - mais bien son attitude, son expérience personnelle, ses compétences dans l'accompagnement d'organisation, ainsi que sa capacité à se développer et se remettre en question dans sa pratique.

Une raison d'être et une organisation en évolution

La raison d'être du réseau syllogos et son organisation sont évolutives. Depuis sa fondation, cette raison d'être a évolué d'un réseau de psychologues offrant du conseil, à un réseau de consultants en DO, accompagnant les organisations en phase de transition. En parallèle, son organisation s'est adaptée en passant d'une organisation quelque peu compliquée et énergivore (commissions diverses à calculer selon des règles établies) à une gestion agile (logique de troc de compétences, couplée à un bilan sur les ressources financières et temporelles de chacun). Concrètement, depuis 2006, les partenaires font un bilan en fin d'année ; celui-ci porte sur l'utilisation des finances communes, l'investissement temps de chacun dans des tâches de collaboration (par exemple : trésorier, concepteur de modèles, communication réseau sociaux, RP) et leur temps mis à disposition dans leur rôle de partenaire cautionnant. Il ne s'agit pas de faire une analyse détaillée, mais une mise en commun de l'estimation personnelle de chacun en dégageant un sentiment d'équilibre entre ce que j'ai investi et ce que j'ai reçu. Dans le cas où reste un sentiment de dette, il est décidé si et comment elle sera compensée durant l'année à venir.

La raison d'être est régulièrement revisitée, afin de suivre l'évolution de l'environnement et de ses partenaires.

La danse de rôles et leur explicitation continue

Dans un réseau, les différentes actions et tâches exigent des compétences différentes, mais également une organisation agile. Pour ce faire, nous explicitons les rôles nécessaires et les changeons en fonction des besoins. Nos journées de travail (min 4 par année) contiennent obligatoirement une précision de ces rôles, afin que les actions décidées puissent être assumées par chacun. Bien entendu, chaque partenaire est alors responsable et autonome pour gérer et conduire son rôle tel qu'il l'entend. Cette redéfinition continue peut nous mettre dans des champs de tensions, qui sont alors identifiés pour vérifier s'ils indiquent un besoin de faire évoluer notre propre organisation. Bien entendu, à certains moments, nous avons juste besoin d'appliquer ce qui a été décidé et éviter de tout remettre en question.

Le lien personnel, un principe directeur

Le lien personnel constitue l'ADN de la culture d'organisation du réseau syllogos, c'est-à-dire le fait qu'une collaboration se fasse uniquement si un lien personnel est établi. Ce principe est appliqué à plusieurs domaines ;

- l'intégration d'un nouveau partenaire (un des partenaires devient parrain du nouveau partenaire durant sa première année),
- les séances collectives (les partenaires s'engagent à participer activement et de visu à au moins 4 séances de travail durant l'année, en sus des séances de travail qui concernent des projets ou mandats spécifiques),
- le suivi des mandats (un des partenaires est personne de référence auprès du client),
- la contractualisation d'un mandat (aucun mandat n'est accepté sans analyse de la demande de visu avec le client).

Le partenaire cautionnant, garant de professionnalisme et du liant au sein du réseau syllogos

Une des conditions pour agir auprès d'une organisation sous le label « réseau syllogos » est d'avoir un partenaire cautionnant. Son rôle est de cautionner l'intervention auprès des autres partenaires (équivalent de garant qualité) et de garder un méta-regard sur l'accompagnement pour éviter des biais d'intervention.

Par exemple, dans le cadre d'une intervention dans une ONG, trois des partenaires étaient sollicités. Le 4^{ème} partenaire a alors refusé une nouvelle sollicitation du client – sollicitation qui aurait été justifiée en termes d'apport d'expertise complémentaire, afin de pouvoir assumer le rôle de partenaire cautionnant, qui reste le plus possible en dehors du système et conserve une vue d'ensemble. Le rôle du partenaire cautionnant est explicité au client et en fonction de la complexité de l'intervention, sa contribution est facturée dans les honoraires au client. Au sein du réseaux syllogos, son apport est souvent contrebalancé (logique de troc) par le cautionnement en retour entre partenaires.

Une vision d'un groupe limité de partenaires

En 2008 les partenaires du réseau syllogos ont précisé leur vision et défini que le fonctionnement actuel pourra s'appliquer à un groupe limité de 10 partenaires. Au-delà, il s'agira soit de limiter l'arrivée de nouveaux partenaires, soit de remplacer ceux qui quittent le réseau, voire de créer d'autres « cercles » permettant de garantir la proximité interpersonnelle et la confiance mutuelle, l'ADN de la culture organisationnelle.

Une implantation locale et un réseau international

Le réseau syllogos est un réseau dans des réseaux. Bien implantée Suisse Romande, il est en réseau avec Trigon [Entwicklungsberatung](#) à Graz (Autriche-Allemagne-Suisse allemande) et [Pragmagora](#) à Liège (Belgique). Un des partenaires est actif dans deux réseaux. Une collaboration dans la formation en DO est en construction avec un autre réseau. Cette implantation dans un biotope plus large permet des fécondations croisées, dont la dernière en date est une formation brève sur 4 journées (« [Immersion dans le monde du DO](#) »), qui se base sur des concepts de Trigon, complétés, revus et affinés au travers des références des 4 partenaires du réseau syllogos. Cette manière de travailler permet également de tenir compte des spécificités de perception du monde dans des cultures différentes (environnement germanophone et francophone).

Après 15 années de collaboration dans le réseau syllogos, nous estimons que cette forme d'organisation, et surtout la manière dont la collaboration est effectivement vécue, constitue une réelle plus-value à nos interventions en DO. Il s'agit d'une organisation suffisamment ouverte, avec des principes simples, des ingrédients que l'on retrouve dans les organisations dites « opales » dont Frédérique Laloux parle dans son bestseller « [Reinventing organizations](#) ». Au-delà d'une étiquette, il s'agit d'un principe de base qui nous porte personnellement dans notre métier d'accompagnement d'organisations : celui d'inviter les organisations et ceux qui les composent à rester en constante évolution en sachant s'adapter à leur environnement pour rester en santé.

Bex, janvier 2019

Bibliographie :

- Heunert Doulfakar S. (2016). La danse des rôles, Editions Universitaires Européennes, Saarbrücken.
- Laloux F. (2015). REINVENTING ORGANIZATIONS - Vers des communautés de travail inspirées, Editions Diateino.