***LA SOCIOCRATIE*** (1)

La sociocratie est née en 1975, en Hollande, avec le premier livre de Gerard ENDENBURG, intitulé « La sociocratie : une idée qui fait sens ». Il s’agit au départ d’adopter un mode décision consensuel, adapté du modèle des Quaker, et de l’implanter dans l’organisation pour aboutir à modifier radicalement la structure et le fonctionnement de celle-ci. On peut dire que ce courant se situe dans le prolongement de l’école des relations humaines. Il puise son inspiration dans les principes de l’analyse systémique et dans l’autodiscipline personnelle, caractéristique du protestantisme, nécessaire à l’application du modèle. La sociocratie est restée fort confidentielle jusqu’au début du vingt et unième siècle. Aujourd’hui, elle permet à des organisations à vocation égalitaire de se donner des règles de fonctionnement de nature à structurer un projet participatif de manière plus opérationnelle que ne l’avaient réussi la plupart des expériences autogestionnaires de la fin du vingtième siècle.

1. **Postulats**
   1. **: Quand les gens s’auto-organisent, leur action est plus efficace.**

Le fait de s’organiser dérive directement de la définition même de ce qu’est une organisation : des personnes collaborent pour produire des biens ou des services. L’auto-organisation inclut, en outre, le fait que les personnes impliquées dans une activité collective travaillent en équipe sans directives venant de l’extérieur. Ce mode de gouvernance apparaît naturel car il permet à une organisation de se comporter comme un être vivant. A l’opposé, lorsqu’un chef décide seul, que ce soit de façon directive ou après consultation, il n’y a pas accord de tous les acteurs concernés. C’est le partenariat entre tous ceux-ci qui donnera les meilleurs résultats.

* 1. **: Les décisions importantes doivent être prises de manière**

**collective par toutes les personnes directement concernées.**

(1):Cette présentation s’inspire largement du texte de J.A. BUCK et de G . ENDENBURG, *La Sociocratie*, révisé en 2004 et traduit en Français par G. CHAREST, ainsi que des apports de Marc KLAINER, formateur d’adultes et intervenant en organisation.

La sociocratie se distingue de la démocratie par le fait que les acteurs sont les « socios », c’est-à-dire les personnes qui entretiennent des relations significatives entre eux, tandis que, dans la démocratie, c’est le peuple qui décide, c’est-à-dire tous les membres d’une collectivité. La différence vient du degré d’implication, plus élevé, des premiers par rapport aux seconds. Ceci leur donne une légitimité naturelle du fait de leur qualité de personnes directement concernées et de leur connaissance des problématiques à traiter et des personnes qui interagissent avec eux. Et, de ce fait, ils sont les mieux à même de développer des pistes de solution créatives et pertinentes. En outre, à un niveau pragmatique, la prise de décision est plus aisée en groupe restreint qu’en assemblée nombreuse.

* 1. **: La discussion argumentée et méthodiquement organisée aboutit à**

**de meilleurs résultats que le vote majoritaire.**

Le vote est souvent considéré comme un processus démocratique. Mais il aboutit à un choix décisionnel qui ne tient pas compte de l’avis de la minorité. En outre, il élude souvent, pour la facilité d’une décision rapide, l’exploration des différents avis, objections et pistes de solution. Les situations de discussion au cours desquelles chacun a l’occasion d’exprimer et d’expliquer ce qu’il pense et qui se terminent par la sollicitation de l’accord explicite de chaque personne permettent des décisions de meilleure qualité. Ce dispositif garantit la primauté de la pertinence des arguments, pouvant inclure des aspects tant rationnels qu’affectifs, sur les non-dits et les enjeux de pouvoir dans les critères de choix. Cette méthode nécessite une grande autodiscipline des personnes pour pouvoir se déployer, aller au fond des choses et aboutir à un accord accepté de tous.

* 1. **: Il est nécessaire de modifier fondamentalement les rapports de**

**pouvoir pour exploiter instantanément le feed-back des**

**différents acteurs.**

Dans la structure hiérarchique classique, des décisions se prennent à un échelon supérieur avant d’être communiquées au niveau subalterne des personnes concernées. En supprimant les étages de la pyramide, le feed-back agit instantanément plutôt que de souffrir des délais imposés par la transmission des décisions et la remontée des réactions tels qu’on les observe dans ce type de structure davantage cloisonnée. Pour ce faire, il y a lieu de fonctionner avec des groupes de décision et d’intégrer des représentants de chaque entité au groupe des preneurs de décision les concernant.

1. **Six grands principes**

La sociocratie invite les humains inscrits dans une action collective à expérimenter de nouvelles formes d’organisation. Elle constitue une démarche visant à développer une autre façon de travailler et donc de vivre ensemble, en particulier la gestion par consentement. Cette démarche va s’appuyer sur une méthodologie assez précise, mais elle suppose d’abord l’adhésion à une philosophie, à une éthique et à des valeurs sans lesquelles la méthode ne pourrait aboutir.

Ces valeurs s’articulent autour de la recherche du bien commun et de la volonté de réfréner ses intérêts personnels. Elles impliquent différentes qualités, requises chez chacun, pour que le processus puisse se développer. Ces qualités ne sont pas forcément présentes chez tous au départ. Mais la pratique de la sociocratie va permettre aux groupes un apprentissage collectif progressif.

Voici quelques-unes de ces qualités :

* une forme de maturité sociale, de sagesse, qui implique la prise de recul, parfois le « lâcher prise » pour rechercher des solutions qui prennent en compte les différents aspects de la problématique ;
* le fait de passer du « je » au « nous » dans la poursuite du bien commun, c’est-à-dire le renoncement à la satisfaction de ses intérêts personnels, de ce qui flatte l’égo, au profit d’un bénéfice collectif lié aux missions de l’organisation et au bien-être de l’ensemble de ses membres ;
* une qualité de présence lors des moments de discussion, laquelle va permettre à chacun d’exprimer, de manière assertive, c’est-à-dire clairement et de manière bienveillante, ce qu’il pense, ce qu’il ressent et ce qu’il propose.

Ces quelques éléments m’ont permis, je pense, d’esquisser le cadre sur lequel va se construire la démarche sociocratique. Je vais maintenant présenter succinctement les règles de base de ce modèle organisationnel, en précisant qu’il ne peut se clarifier et s’apprécier que par l’expérimentation en situation réelle.

1. **Le consentement**

*«****Le consentement comme mode de prise de décision*** *signifie qu’aucun membre n’oppose d’objection raisonnable (argumentée) à la prise de cette décision. Une objection est jugée raisonnable si elle bonifie la proposition à l’étude ou si elle l’élimine complètement. » (1)*

Dans une organisation, les décisions les plus importantes seront prises par consentement. Celles que nécessite la gestion courante seront prises par « le responsable opérationnel » du domaine concerné, appelé premier lien en sociocratie. Mais, si certains l’estiment nécessaire, des décisions de « gestion courante, peuvent repasser dans la catégorie de décisions importantes et réclamer, de ce fait, un accord par consentement.

Le consentement se rapproche donc d’un mode de prise de décision par consensus, lequel implique un accord unanime. Il n’exclut cependant pas la possibilité d’un compromis, qui équivaut au fait que certains fassent des concessions. Ce qui importe, c’est que ces dernières ne doivent pas être lâchées dans le seul but d’arriver à un accord en évitant le conflit. Au contraire, il y a lieu d’opposer à une proposition toutes les objections émergentes et à les argumenter pour arriver à améliorer cette proposition. La discussion qui s’ensuit doit permettre à chacun de se repositionner en fonction des arguments qui auront été explicités (dans le calme) et, le cas échéant, de modifier leur perception des choses et leur avis sur ce qui a été proposé.

1. **Les cercles de concertation**

La prise de décision par consentement nécessite une structure organisationnelle bien spécifique qui va s’articuler autour des ***cercles de concertation***. Quand une organisation adopte totalement le modèle sociocratique, ceux-ci vont remplacer la pyramide hiérarchique. Ils peuvent, grosso modo, être comparés aux groupes semi-autonomes de l’école socio-technique. Les travailleurs de l’organisation sont alors répartis dans les cercles en fonction des missions et des tâches qu’ils réalisent. Chaque cercle est dès lors *« composé de personnes qui entretiennent des liens significatifs entre elles, poursuivent un but commun et (*sont amenés à) *s’entendre sur les moyens pour y arriver ».* Chaque travailleur doit être inclus dans au moins un cercle de concertation.

(1) : notes de provenance inconnue

Chaque cercle va établir sa politique et élaborer son fonctionnement sur base de décisions prises par consentement. Voici la procédure qui sera utilisée concrètement pour ce faire.

|  |
| --- |
| 1. **La définition du problème**   Le cercle s’entend sur la définition du problème ou de la situation à traiter.   1. **La proposition**   Les membres du cercle font des propositions pour solutionner le problème. La plupart du temps, ces propositions sont préparées à l’extérieur du cercle par une personne ou un groupe de personnes mandatées à cet effet.   1. **La décision du cercle**   **A.Présenter la proposition**  Le « proposeur » présente sa proposition et l’animateur n’autorise que des questions de clarification.  **B.Les réactions**  L’animateur fait un tour de table sans discussion pour recueillir les réactions des membres à la proposition.  **C.Les amendements**  Le « proposeur », s’il le juge opportun, modifie sa proposition pour tenir compte des réactions des membres du cercle.  **D.Les objections**  L’animateur enregistre sur un tableau les objections des membres et ce sans discussion.  **E.La période de discussion**  L’animateur demande au groupe de trouver des moyens d’améliorer la proposition en utilisant les objections qui viennent d’être formulées.  **F.Le consentement**  L’animateur demande aux membres du cercle s’ils ont des objections sur la proposition améliorée à l’aide des objections initiales. Si d’autres objections sont soulevées, il reprend la procédure à l’étape D. (1) |

(1) : J.A.BUCK et G. ENDENBURG, op. cit.

En fait, cette procédure ne peut fonctionner que si la proposition est bien préparée. En outre, une autre règle de fonctionnement précise que chaque membre doit donner un avis personnel et authentique, ce qui exclut le fait de répéter l’avis d’un autre membre.

Le cercle constitue donc une entité autonome, mais pas isolée, comme nous le verrons plus tard. Il définit ses propres règles de fonctionnement, en stipulant :

* le périmètre de son action, c’est-à-dire ce qui est de son ressort, de sa compétence et ce qui ne l’est pas ;
* ses règles de fonctionnement ;
* sa composition et aussi la manière dont on entre dans le cercle et la manière dont on en sort ;
* les autres cercles de l’organisation avec lesquels le cercle est lié ;
* trois rôles spécifiques qui sont « le premier lien », « le second lien » et le facilitateur ou animateur, c’est-à-dire celui qui anime les débats.

1. **L’équivalence**

Le principe d’équivalence est une règle fondamentale et non négociable du fonctionnement des cercles. C’est un élément indispensable à la démarche sociocratique. Il consiste à énoncer que ***chaque membre***, quelles que soient sa formation, son expérience, sa compétence, sa fonction, sa réputation, ses qualités, ***a une « valeur d’être » équivalente aux autres membres du cercle***. Chaque membre du cercle a donc la capacité de faire des choix responsables et libres et donc un même pouvoir de proposition et de décision.

1. **L’élection sans candidat**

Lorsqu’il y a lieu de désigner une personne à un poste ou de mandater quelqu’un, par exemple pour préparer une proposition, on procède par **élection sans candidat**. La raison de cette façon de faire tient au fait qu’on veut privilégier la recherche des compétences liées à un poste et aux tâches qu’il implique. Comme nous allons le voir, ce dispositif favorise la transparence des choix émis, tout en évitant la course au pouvoir inhérente aux candidatures individuelles. Voici cette procédure qui n’est pas sans rappeler celle des décisions par consentement.

|  |
| --- |
| 1. **La tâche**   Etablir la description de tâche du poste et la période pour laquelle la personne s’engagera dans la fonction.   1. **Le bulletin de vote**   Les participants remplissent le bulletin de vote et le donnent au président d’élection.   1. **Le partage des raisons de son choix**   Chaque personne à tour de rôle explique dans le cercle les raisons de son choix.   1. **Changement de vote**   Le président d’élection offre à chacun, sur la base des arguments entendus, la possibilité de changer son vote.   1. **Discussion ouverte**   Normalement, le président d’élection propose un nom après l’étape 4. Cependant, il ou elle peut ouvrir la discussion si les arguments présentés ne lui semblent pas clairs.   1. **Le consentement**   Le président d’élection demande à chaque membre s’il consent au choix de la personne proposée. Il demande en dernier lieu à la personne mise en candidature son consentement. Si quelqu’un a une objection, le président d’élection retourne à l’étape 5 pour la mise en candidature d’une autre personne et fait un nouveau tour de table pour obtenir le consentement de tous en faveur de la personne proposée. (1) |

1. **Le double lien**

Comme je l’ai signalé précédemment, chaque cercle peut être lié à d’autres cercles. Concrètement cela signifie que deux membres de chacun des deux cercles liés sont amenés à prendre part aux décisions par consentement du « cercle partenaire ». Le double lien réside dans le fait que **ce sont deux personnes qui représentent un cercle dans un autre cercle**. Au niveau organisationnel, cette interaction entre cercles est amenée à réaliser l’impératif de coordination décliné par MINTBERG dans sa conception théorique.

(1) : J.A.BUCK et G. ENDENBURG, op. cit.

Le **premier lien** désigne la personne qui est mandatée pour gérer l’opérationnel dans son cercle dans un temps déterminé. C’est donc celui ou celle qui sera amené à prendre les décisions de gestion courante ne nécessitant pas la mise en route de la procédure par consentement. Il a également le rôle de coordonner et de mettre en œuvre le suivi des décisions.

Le **deuxième lien** désigne une personne qui est porte parole des membres du cercle, qui est mandatée pour accompagner le premier lien, à un moment donné, et répercuter les avis mais aussi l’état d’esprit de ses « collègues de cercle ».

A nouveau, cette façon de faire constitue une garantie contre la concentration d’influence entre les mains d’une seule personne. Elle contribue de la sorte à la modification des rapports de pouvoir classiques au sein de l’organisation.

1. **La déclusion**

Plus qu’un principe, la déclusion constitue un rituel, tout à la fois réel et symbolique, de l’accomplissement du « travail sociocratique ». Il s’agit de ponctuer les moments de consentement qui aboutissent à une prise de décision effective. Les membres du cercle sont amenés à **célébrer la décision** qui a été prise en se donnant des signes de reconnaissance mutuelle.

Ce moment est convivial et permet de cimenter la cohésion du groupe qui peut s’assimiler, en cette occasion, à une véritable équipe. Mais, en outre, c’est aussi l’occasion de porter un regard rétrospectif sur le processus, de voir ensemble ce qui a été difficile, ce qui a bien ou moins bien fonctionné et, prospectivement, de projeter des suggestions d’amélioration pour les prochaines séances.

1. **Mise en application et critique**

La sociocratie ne constitue pas le modèle de fonctionnement majoritaire au sein des organisations et restera probablement toujours un idéal difficile à atteindre. Elle s’applique plus facilement dans des petites structures du secteur non – marchand que dans de grosses entreprises. Néanmoins, il y a des exceptions. Cela dépend précisément de ce qu’on appelle la culture d’entreprise, c’est-à-dire la philosophie de travail, les valeurs constitutives de l’identité de chaque organisation.

Certaines organisations parviennent à fonctionner globalement selon les principes de la sociocratie. Elles sont rares. Mais plus nombreuses sont celles qui l’utilisent de manière partielle, pendant un temps déterminé, dans le cadre de certains projets. En outre, les procédures de la décision par consentement peuvent être appliquées dans certaines équipes sans que l’organisation dans son ensemble ne souscrive à la modification complète des rapports de pouvoir et à l’aplatissement de la pyramide hiérarchique.

Par rapport à l’autogestion des années 1970 et 1980, la sociocratie a l’énorme avantage de proposer une méthodologie précise qui contrecarre les jeux de pouvoir et luttes d’influence interpersonnelles qui caractérisent beaucoup de structures participatives. Et c’est sans doute dans la mise en application de cette méthodologie que résident les plus grandes difficultés à concrétiser les principes du modèle.

En effet, la nature humaine est ainsi faite que les enjeux personnels, pour ne pas dire narcissiques, des individus se téléscopent aisément quand ils sont réunis en groupes, qui plus est pour prendre des décisions qui vont conditionner directement leurs faits et gestes. L’environnement sociétal et culturel dans lequel baignent nos sociétés ne nous prépare pas non plus à sortir des statuts, rôles et attitudes que nous avons appris à adopter pour prendre place sur l’échiquier des relations humaines et des positions sociales. Au contraire, nos sociétés valorisent souvent tout ce qui permet à l’individu de s’imposer, de se dépasser, de dépasser l’autre ou de lui en imposer.

Et donc les décisions par consentement ne sont pas toujours possibles. Et, quand l’adhésion de tous n’est pas atteinte, le cercle est obligé de se rabattre sur des modes de décision plus traditionnels, par exemple un vote ou le choix final du premier lien, qui ne satisfont pas tout le monde ….

Toutefois, si le projet de fonctionner selon les principes de la sociocratie constitue un réel projet institutionnel, les membres de l’organisation auront tôt fait de remettre leur métier sur l’ouvrage et de reprendre leur bâton de pèlerin, mettant des choses en place pour y arriver la fois suivante.