

Centre français de sociocratie

Un mode de gouvernance participatif, éthique et performant

POINTS CLEFS

Des règles d'organisations clairement énoncées permettant plus d'horizontalité : la sociocratie propose un ensemble de règles et pratiques permettant d'adopter une nouvelle forme de gouvernance. Elle permet de partager réellement le pouvoir et de remplacer les relations de domination par des relations de coopération. A la différence de l'auto-gestion, la sociocratie intègre les bénéfices de la dimension verticale de l'organisation tout en rétablissant une dynamique « bottom-up ».

Une plus grande ouverture de la gouvernance : les processus de la sociocratie permettent de décentraliser la prise de décision en impliquant les acteurs concernés par leur mise en œuvre. Il en résulte plus de souplesse et de créativité.



Le mot « sociocratie » a été inventé par Auguste Comte, philosophe français du début du XIXe siècle qui est considéré comme le père de la sociologie. Ce terme signifie littéralement le gouvernement des associés, c'est-à-dire d'un ensemble de personnes qui partagent un projet commun, une mission, des règles de fonctionnement et des objectifs qu'ils souhaitent réaliser ensemble.

Le terme a été repris au milieu du XX^{ème} siècle par un pédagogue des Pays-Bas pour décrire un mode d'organisation expérimentale : les intérêts de tous les membres sont pris en considération, chacun acceptant de se soumettre aux intérêts de la communauté. Une solution n'est adoptée que si elle est acceptée par ceux qui vont la mettre en œuvre : les points de vue minoritaires sont ainsi intégrés

Plus tard, un des successeurs de cette école de pensée, Gerard Endenburg considéré comme le fondateur de la méthode sociocratique, voulut recréer la même qualité de participation à cela près que le nouveau lieu d'expérimentation était une entreprise qu'il dirigeait. Dans ce contexte, les règles formulées n'étaient pas utilisables en l'état. Les intérêts de toutes les parties prenantes ont dû être pris en compte, investisseurs compris. Il a également fallu

Fiche de cas pratique

garantir la réalisation des objectifs de l'entreprise sans dépendre de la seule bonne volonté des employés pour prendre des décisions unanimes. Il s'inspira du fonctionnement des organismes vivants ou des systèmes cybernétiques et conclut que pour rendre son entreprise capable de s'auto-organiser et permettre à tous les membres d'y prendre toute leur part, il lui fallait organiser l'équivalence entre eux.

Problématique initiale

Dans toute organisation, aussi petite soit-elle, on peut faire le constat qu'il n'existe pas d'égalité entre ses membres. Mais la contribution de chacun, si modeste soit-elle, est nécessaire à la réussite collective : l'organisation doit donc reconnaître une même valeur (« équi-valence ») à la parole de tous, quand il s'agit de prendre des décisions qui les affectent (orientations).

Comment ce principe peut-il efficacement s'appliquer au-delà d'un petit groupe ? La solution originale que propose la sociocratie est de transférer le pouvoir de décision des orientations (définition des objectifs, processus de travail, règles...) en dehors de la structure d'exécution, habituellement représentée par un organigramme. Grâce à ces nouvelles instances d'orientation instituées à chaque niveau de l'organisation, les responsables peuvent sortir d'un rôle de « décideurs » face à des « exécutants » : les équipes se retrouvent pour prendre ensemble des décisions et élaborer des solutions aux problèmes rencontrés. Ce partage du pouvoir de décision, pour être effectif dans la durée, ne peut reposer sur la seule volonté d'un responsable : cela suppose de transformer graduellement les règles de fonctionnement collectives, jusqu'aux statuts de l'association. Et dans ce processus, les personnes sont amenées à développer des attitudes de responsabilité, d'initiative.

Démarches engagées

Les règles ont été progressivement reformulées et expérimentées sous 4 axes : le cercle, le consentement, le double lien et l'élection sociocratique.

Le cercle : la structure de prise de décision est constituée de cercles semi-autonomes inter-reliés. Chaque cercle est formé par un groupe de personnes qui partagent une mission commune. Par exemple, un conseil d'administration, une équipe de direction, un service... Chaque cercle poursuit un but clairement identifié, articulé avec les buts des cercles auxquels il est relié, et il organise son fonctionnement comme sous-système de l'organisation, dans un périmètre de responsabilité défini. Il est responsable de l'ingénierie de ses processus de travail, qu'il doit définir en termes d'objectifs, d'activités et de mesure des résultats. Un cercle établit ses propres politiques sur la base du consentement de ses membres. Il élabore son propre système d'information et d'éducation permanente par la recherche expérimentale, l'enseignement formel et l'apprentissage sur le tas. Le cercle élit son animateur et son secrétaire. Ainsi, le responsable d'équipe ne dirige pas le déroulement des réunions de cercle.

Le consentement : le mode de prise de décisions d'une organisation sociocratique est le consentement. Le consentement signifie qu'il n'existe plus d'objection motivée. Dans un cercle sociocratique, aucune décision d'orientation ne sera prise tant qu'un des membres y oppose des raisons argumentées. L'objection n'est pas un veto, elle est une invitation à approfondir la réflexion dans le cercle pour améliorer la proposition de départ, ou bien à décider ensemble d'y renoncer s'il y a lieu. C'est une garantie que nul ne devra se soumettre au pouvoir d'autrui, même s'il s'agit d'une majorité. Ce processus permet aussi, dans le dialogue et la confrontation si besoin,

Fiche de cas pratique

d'apprendre à relativiser ses préférences et à découvrir la puissance de l'intelligence collective. Il invite enfin à redéfinir ce qu'est une bonne décision : une décision est bonne si elle permet d'avancer dans la réalisation des objectifs communs et si elle reçoit le consentement de ceux qui vont avoir à « vivre avec ». Ce principe du consentement peut être adapté à toutes sortes de circonstances : ainsi, il est possible de décider au consentement de recourir à une autre règle de décision applicable dans certains cas !

Le double lien : un cercle est relié au cercle qui lui est immédiatement supérieur par un double lien. Cela signifie qu'au moins deux personnes, le responsable de l'unité de travail et un membre de son équipe choisi par l'équipe, sont membres du cercle immédiatement supérieur. Il peut y en avoir davantage, mais en pratique cela signifie plus de temps consacré à des réunions. La présence de ces représentant-e-s élu-e-s à chaque niveau permet de dynamiser l'organisation en faisant remonter le point de vue des personnes plus proches du terrain (« bottom-up »), et en les associant davantage à la définition des stratégies de l'organisation (« top-down »).

L'élection sociocratique : le choix et l'affectation des personnes dans une fonction ou la délégation d'une tâche se fait dans le cercle concerné. Après avoir défini ensemble les qualités requises pour le poste, chaque membre du cercle désigne qui lui paraît à même de remplir la mission et argumente son choix. Après une discussion ouverte dans le cercle, la décision est prise par tous sur la base du consentement.

Pour plus d'informations nous vous invitons à consulter le site internet de cette structure à l'adresse suivante <http://www.sociocratie-france.fr/> et à lire la Tribune Fonda n°224

Cette fiche a été réalisée d'après l'intervention de Thomas Marchal à la journée sur la gouvernance associative du 14 avril 2015

ainsi que l'article de Pierre Tavernier paru dans la Tribune Fonda 224.

Nous remercions le Mouvement associatif pour la co-organisation de l'évènement du 14 avril.

Juillet 2015

