

Pouvoir, hiérarchie, éthique... l'apport de la sociocratie

Café éthique de l'ALEES du 27 mars 2012

animé par **Françoise Keller** (Concertience) et **Pierre Tavernier** (AT Conseil) experts en mode de gouvernance sociocratique certifiés par le Global Sociocratic Center¹

Introduction :

Françoise Keller : « Ce qui me passionne dans les équipes et les organisations c'est les moments où **on coopère en vue d'un objectif commun** et qu'en faisant cela, **on se développe aussi personnellement**. Je suis très influencée dans ma pratique par mon expérience professionnelle chez Matra où nous avons conçu des systèmes particulièrement performants qu'aucun être humain ne peut appréhender dans sa globalité : ce n'est possible qu'avec de la coopération. Et les enjeux actuels mondiaux, environnementaux, sociaux me semblent de même nature.

Je pratique le **coaching** pour favoriser cela. Je m'appuie sur la **CNV** pour développer les comportements humains et relationnels qui favorisent cela. Mais j'étais aussi à la recherche de **processus qui favorisent la coopération de manière structurelle**. La coopération ne dépend pas que des volontés et compétences individuelles. Elle a besoin d'être favorisée par des « **architectures invisibles** ».

J'expérimente la sociocratie depuis 2004 et je suis vraiment étonnée d'en expérimenter différentes facettes.

Ce qui me plaît : l'aspect pragmatique ; l'apprentissage par imprégnation ; l'articulation entre individuel et collectif ; l'efficacité et la cohérence avec mes valeurs. »

Pierre Tavernier : « **Pour moi l'être humain est la valeur absolue, et être humain c'est être en relation**, une relation dans laquelle « **je** » et « **tu** » **s'accueillent et se découvrent uniques et différents, et s'accomplissent dans un « nous » qui les rassemble et les dépasse**. Après mes études d'ingénieur, je me suis orienté d'abord vers l'Éducation Populaire, animé par l'urgence d'essayer de construire, avec les autres, une société plus humaine. J'ai expérimenté dans ce travail toute la richesse d'une action collective et je me suis émerveillé de la capacité de grandir de chacun d'entre nous, à tous âges, pour peu qu'un cadre propice soit offert. Quand j'ai découvert la sociocratie en 2007, j'ai été séduit par **la congruence du principe d'équivalence, fondement de la méthode, avec mon éthique personnelle** et professionnelle et par son approche systémique des questions organisationnelles et managériales **qui résout la question du pouvoir et de son exercice**. La sociocratie m'a apporté, en outre des outils simples et performants pour aider les organisations, que j'accompagne comme consultant, à vivre ce principe d'équivalence, **à articuler harmonieusement un bien commun clairement explicité avec les besoins de chacun de leurs membres**. »

¹ Centre mondial de sociocratie : www.sociocracy.biz

Bref historique de la sociocratie :

Le mot « sociocratie » a été inventé par Auguste Comte, un philosophe français du début du XIX^e siècle, que l'on considère comme le père de la sociologie. Ce terme signifie littéralement la gouvernance du « socios » c'est-à-dire des personnes qui entretiennent des relations significatives entre eux, des **associés**.

Kees Boeke (1884 – 1966)², psychosociologue et pédagogue Hollandais reprit le terme « sociocratie » pour décrire un mode d'organisation basé sur l'équivalence des participants et la prise de décision par consensus, mode d'organisation qu'il a expérimenté au sein de la Werkplaats Community School in Holland. Kees Boeke formula pour cela 3 règles fondamentales :

Gerard Endenburg fut l'un des élèves de cette école. Devenu ingénieur en électromécanique, il hérita de la direction de l'entreprise de ses parents et voulut y recréer la même harmonie qu'il avait expérimenté au sein de la Werkplaats Community School. Mais dans une entreprise, la sociocratie devait protéger les intérêts de toutes les parties prenantes, investisseurs compris, et garantir l'atteinte des objectifs de l'entreprise sans dépendre de la qualité de confiance entre les employés pour prendre des décisions unanimes.

Pour atteindre son but, Endenburg formula dans les années 1970 les règles de base du mode de gouvernance sociocratique en s'inspirant de la théorie des systèmes et des travaux de la cybernétique et de la biologie,

« En application depuis plus de trente-cinq ans, la méthode a franchi le stade expérimental et est utilisée avec succès en Hollande dans des organisations aussi diversifiées qu'une compagnie en électromécanique, un département municipal de la police, un monastère bouddhiste, une garderie, une chaîne de salons de coiffure, un réseau local d'écoles publiques et de nombreuses autres organisations. Des évaluations formelles ont démontré que ces organisations connaissent un accroissement au niveau de l'innovation et de la productivité de 30 à 40 pour cent, une réduction dans le nombre des réunions, une réduction dans le taux d'absentéisme pour maladie et une implication accrue des travailleurs dans la vie organisationnelle. Les travailleurs et les gestionnaires apprécient vivre et travailler dans des organisations sociocratiques. Plus simples, elles sont faciles à gérer et semblent avoir une capacité exceptionnelle d'innover, de se régénérer et de réagir aux imprévus du marché. La méthode fonctionne particulièrement bien dans des organisations allant jusqu'à 1500 personnes et quelques entreprises de taille beaucoup plus grande sont en train d'en faire l'expérience. (...)

La sociocratie diffère de la pensée qui sous-tend les cercles de qualité, l'analyse sociotechnique, les coopératives, les plans de participation des travailleurs à la propriété car elle met d'abord l'accent sur la modification du rapport de pouvoir (maître/serviteur) qui existe en filigrane dans toutes les organisations modernes entre patrons et employés. »³

² [Sociocracy, Democracy as it might be](#)

³ [La sociocratie, les forces créatives de l'auto-organisation - J. Buck et G. Endenburg - Traduction G. Charest](#)

De Hollande, la méthode sociocratique a diffusé en Allemagne, puis au Canada, aux U.S.A., en Australie... Depuis, quelques années, sous l'impulsion de Gilles Charest et Ghislaine Cimon, elle se développe en France, en Suisse et en Belgique.

En France, le Centre Français de Sociocratie⁴ a été créé en mai 2010. Association de professionnels qui utilisent la sociocratie. il a pour missions, en lien avec le Centre mondial de Sociocratie en Hollande de :

- *Promouvoir, en France notamment, la Sociocratie comme mode de gouvernance des organisations.*
- *Être un lieu d'échange, et de recherche pour les personnes qui utilisent la sociocratie dans leur pratique professionnelle ou leurs mandats politiques ou sociaux et offrir aux personnes ou organisations qui utilisent la sociocratie, un lieu de ressourcement et de coopération autour de leurs projets concrets.*
- *Accompagner les professionnels qui souhaitent obtenir et maintenir un agrément international comme facilitateur, formateur, consultant ou dirigeant en mode de gouvernance sociocratique.*
- *Représenter en France le Centre Mondial de Sociocratie pour garantir, en s'appuyant sur les normes internationales, la qualité du développement de ce mode de gouvernance.*
- *Fournir à ses membres une instance supérieure de régulation pour prendre librement et dans un esprit d'équivalence les décisions affectant les relations des membres entre eux.*

Le Centre Français de sociocratie compte aujourd'hui une dizaine de membres dont les 4 premiers experts français en mode de gouvernance sociocratique certifiés par le Centre Mondial de Sociocratie.

Le mode de gouvernance sociocratique :

- La sociocratie est **une approche systémique**.
En agissant sur certains aspects du système, de l'organisation, c'est tout le système qu'on fait évoluer.
Une entreprise n'est pas qu'un organigramme, une somme d'entités articulées entre elles. L'entreprise est un système et la sociocratie met le focus particulier sur un élément fondamentale : **la gestion du pouvoir**. Elle met donc l'accent sur trois sujets : **la prise de décision** (qui prend les décisions stratégiques ? comment se prennent-elles ? comment chacun peut être acteur dans les décisions qui le concernent ?) ; **la circulation d'information** (parce que celui qui a l'information a le pouvoir) ; **la répartition des rôles** (comment sont attribués les mandats ? par qui ? sur quels critères ?)
- La sociocratie est une approche qui favorise deux principes qui nous semblent éthiques : la capacité d'une organisation à **s'auto-organiser**, c'est-à-dire, à s'adapter à son environnement de manière organique ; **l'équivalence entre les membres**, c'est-à-dire la reconnaissance que chacun a de la valeur, a des richesses à apporter, a besoin d'être entendu et pris en compte, quelle que soit sa place dans l'organisation et son rôle.

⁴ www.sociocratie-france.fr

- La sociocratie est une approche de gouvernance qui **enrichit les organisations existantes**. La plupart des organisations qui existent actuellement dans le monde sont des organisations hiérarchiques : pyramidales, matricielles, en réseau...
La sociocratie observe que nos organisations sont pertinentes pour **exécuter** : décomposer un problème, un système complexe en unités plus petites, gérables c'est indispensable pour exécuter des choses complexes, traiter de problématiques complexes.
Mais ces organisations **ne sont pas pertinentes pour les prises de décision**. Cela ne fonctionne pas car nous avons mis dans nos organisations une **structure de domination, de pouvoir sur**.

En s'inspirant des systèmes vivants, Gerard Endenburg a formalisé quatre règles pour permettre aux organisations de s'auto-organiser :

Les 4 règles de bases de la sociocratie

1. Le cercle

L'organisation met en place, sur la structure existante, une structure de prise de décisions constituée de cercles semi-autonomes d'individus. Chaque cercle poursuit un but clairement identifié et organise son fonctionnement comme sous-système de l'organisation. 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 permanent par la recherche expérimentale, l'enseignement formel et l'apprentissage sur le tas.

2. Le consentement

Le mode de prise de décisions d'une organisation sociocratique est le consentement. Le consentement signifie : il n'existe plus d'objection motivée par des arguments valables. Dans un cercle sociocratique, aucune décision d'ordre politique (qui affecte durablement le fonctionnement de l'unité et l'organisation du travail) ne sera prise si un des membres y oppose des objections raisonnables. Les décisions quotidiennes ne requièrent pas le consentement des participants parce qu'elles sont généralement prises à l'intérieur de politiques déjà convenues dans le cercle.

3. 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 délégué par le cercle sont membres du cercle immédiatement supérieur.

4. L'élection sans candidat

Le choix et l'affectation des personnes dans une fonction ou la délégation d'une tâche se fait sur la base du consentement des membres présents et ce, après une discussion ouverte dans le cercle.

Centre français de sociocratie

Le cercle = Lieu de décision Equivalents mais pas égaux !

16

Centre français de sociocratie

Les deuxièmes liens

19

Centre français de sociocratie

Décision par consentement

Qu'est-ce qu'une **bonne décision** ?

Celle qui tient compte des **tolérances** de ceux et celles qui vont vivre avec cette décision !

17

Centre français de sociocratie

Election sociocratique

- Bulletins non secrets
- Election sans candidat
- Election par consentement : sans objection

20

Les animateurs :

Membres fondateurs du Centre français de sociocratie, Françoise Keller et Pierre Tavernier sont experts en mode de gouvernance sociocratique certifiés par le Global Sociocratic Center. Consultants et formateurs, ils accompagnent des équipes et des projets novateurs avec cette approche et ils animent ensemble des formations à la Sociocratie.



Françoise Keller, docteur ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris. Consultante en management et gouvernance, formatrice certifiée en CNV©, coach certifié C&T©. Gérante de **Concertience**, elle s'appuie sur plus de 20 ans d'expérience en management en entreprise et association.

Auteur de *Pratiquer la communication non-violente* (IntEreditions 2011)

Concertience : Cité de l'Environnement -355 Allée Jacques Monod - 69800 Saint-Priest
françoise.keller@concertience.fr - <http://concertience.fr> - 04 63 60 04 60 - 06 81 53 17 79



Pierre Tavernier, Ingénieur ENSIC. Consultant spécialiste en organisation collaborative et management participatif. Gérant d'**AT Conseil**, président du Centre Français de Sociocratie, il a dirigé pendant plus de 20 ans des entreprises des secteurs marchand et non marchand.

AT Conseil : Le Bourg 69840 Cenves – **04 26 74 97 46 – 06 14 31 17 06**
pierre.tavernier@numericable.com – www.atconseilmanagement.sitew.com