

# LA SOCIOCRATIE

## Les fondamentaux

### Un peu d'histoire

Le mot sociocratie est forgé au début du 19ème siècle par Auguste Comte (1798-1857) considéré comme le père de la sociologie<sup>1</sup> et du positivisme<sup>2</sup>.

Lester Frank Ward (1843 – 1913) prolonge la pensée de Comte (moins religieux, plus scientifique) et introduit le concept en Amérique.

Cela reste une théorie jusque dans les années 1940 quand Kees Boeke (1884 – 1966) pacifiste hollandais, quaker (dissidence anglicane qui rejette la hiérarchie, promeut la simplicité, l'égalité et la non violence) met en place pour la première fois un environnement sociocratique dans son école (1926) : "la démocratie comme elle pourrait être".

Dans les années 70, Gérard Endenburg (1933) ancien élève de Boeke, inventeur, ingénieur et entrepreneur formalise les principes sociocratiques en intégrant les résultats de la cybernétique, la théorie des systèmes et la théorie du chaos. Il applique la sociocratie à l'entreprise familiale (Endenburg Electrotechniek).

Il a aussi fondé le Sociocratisch Centrum de Rotterdam qui continue à développer les méthodes pour appliquer les principes sociocratiques.

John Buck, dont le livre "We the People" fournit la matière essentielle de cette présentation est le premier consultant anglophone certifié par le Sociocratisch Centrum. Il est l'un des acteurs majeurs dans la diffusion de la sociocratie.

### Une définition.

La sociocratie est une structure de **gouvernance** et une méthode de **prise de décision** avec boucles de **rétroaction**.

Etymologiquement, si le *démos* représente l'ensemble des individus d'une communauté civique (ne partageant que quelques valeurs communes), le *socius* (compagnon, associé) implique des personnes liées par des relations significatives. C'est un approfondissement de la démocratie s'assurant que toutes ses valeurs (liberté, égalité, poursuite du bonheur...) soient mises en œuvre à tous les échelons d'une organisation, quel qu'en soit le type. Rien n'empêche, dans les principes, que des pays entiers puissent un jour utiliser cette méthode.

D'autres noms sont parfois utilisés pour désigner la sociocratie principalement lorsque le préfixe *socio* pose problème par sa relation au socialisme. Gouvernance dynamique, auto-gouvernance dynamique, gouvernance en cercles, démocratie par consentement, démocratie directe sont quelques unes de ces désignations.

---

<sup>1</sup> Comme principes d'organisation sociale.

<sup>2</sup> Les phénomènes du monde ne peuvent être expliqués que par l'analyse et la connaissance des faits vérifiés par l'expérience.

# Une philosophie

Toute organisation humaine est le résultat d'un regroupement de personnes désireuses de réaliser un but commun qu'aucune d'entre elles ne peut accomplir seule.

Les organisations peuvent être plus ou moins complexes mais aucune n'échappe à la nécessité d'être gouvernée<sup>3</sup>.

Ainsi, une des premières questions qui se pose quand on crée une organisation est : qui peut prendre les décisions et comment ? La réponse à cette question détermine la forme de gouvernance que prendra l'organisation et que l'on peut ranger dans l'une des deux grandes catégories : autocratie ou démocratie réglée par le vote (majoritaire ou consensuel).

En sociocratie, toute personne affectée par une décision devrait y prendre part. Se pose alors le problème de l'efficacité réputée faiblir à mesure qu'augmente l'inclusivité.

La méthode sociocratique apporte des solutions originales à ces dilemmes : elle garantit le respect des personnes par le principe d'**équivalence**, développe la **transparence** afin d'éclairer la prise de décision sans renoncer à l'**efficacité**.

## Les 4 principes

### 1. Le consentement

***Le consentement gouverne la prise de décision<sup>4</sup>.***

***Le consentement est obtenu lorsqu'il n'y a aucune objection primordiale<sup>5</sup> motivée par des arguments valables.***

En sociocratie, on distingue clairement les décisions d'ordre politique qui affectent le fonctionnement et l'organisation (définition d'objectifs, processus, normes, limites, allocation des ressources...) des décisions opérationnelles qui découlent des décisions politiques dans le fonctionnement au jour le jour. Alors que la plupart des organisations délèguent les décisions politiques au conseil d'administration ou à la direction générale, la prise de décision politique est au cœur de la structure sociocratique ce qui améliore considérablement l'efficacité des opérations, la qualité et l'émergence des leaders.

Le consentement – personne ne doit dire non – ne doit pas être confondu avec le consensus où tout le monde doit dire oui.

Il s'agit de répondre à la question : est-ce que je peux vivre avec la décision ? Dans le consentement personne n'est forcé et les limites de chacun sont respectées.

---

<sup>3</sup> Pour une brillante démonstration de cette nécessité voir Frédéric Lordon : *Impérium*. La Fabrique 2015

<sup>4</sup> Dans cette phrase le mot gouverne renvoie à la notion de gouvernement. Une organisation sociocratique étend à tous les échelons de la structure l'idée qu'un gouvernement démocratique détient son pouvoir du consentement des personnes gouvernées. Chaque échelon dans son domaine de responsabilité est donc invité à établir sa propre constitution et à réaliser le consentement des ses membres.

<sup>5</sup> Primordiale traduit le mot *paramount* en anglais. Majeure pourrait aussi convenir.

Cependant, pour être recevable, une objection doit être motivée<sup>6</sup> et conforme aux règles et valeurs du groupe. Il ne s'agit en aucun cas d'un droit de veto mais bien d'un droit à argumenter.

Ainsi l'objection, loin d'être vécue comme une entrave, est plutôt recherchée comme facteur d'amélioration.

Il n'y a pas de décision parfaite, on veillera donc à **être assez bon pour aujourd'hui** et **assez sûr pour essayer** ?

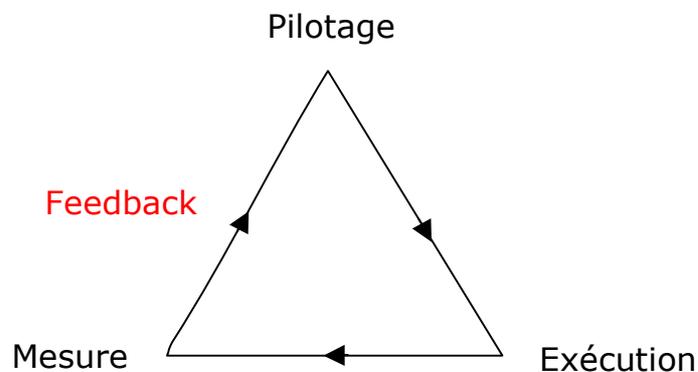
## 2. Le cercle

Une organisation sociocratique est structurée en cercles inter-reliés.

***Le cercle est une unité semi-autonome et auto-organisée qui possède son propre but comme sous-système de l'organisation.***

Les membres du cercle sont strictement équivalents.

Le cercle définit ses propres politiques et est responsable des fonctions de pilotage, d'exécution et d'évaluation (mesure).



Le cercle dispose de son propre système de mémoire, de développement et de formation.

La responsabilité fondamentale d'un cercle est de réaliser ses objectifs. Il satisfait à cette responsabilité en s'organisant de telle façon qu'il accomplira toutes les tâches requises.

Les étapes nécessaires à la création d'une organisation peuvent se résumer à définir une vision, une mission et un objectif ; construire un processus de production et un processus circulaire ; organiser la division des tâches et la délégation. Le point de départ le plus clair est sûrement de définir un objectif car cela relève au plus près du but et des problèmes quotidiens des membres du cercle alors que vision et mission sont plus abstraites.

### ***Vision***

Une vision est une description du futur tel que le cercle désire qu'il advienne. C'est un rêve ou le monde serait merveilleux si l'organisation pouvait atteindre ses objectifs. L'image peut inclure des conditions, sentiments, et valeurs. C'est typiquement extérieur en ce sens où cela définit le monde extérieur à l'organisation, celui qui pourrait être créé comme résultat du travail de l'organisation.

---

<sup>6</sup> Le point de départ d'une objection peut être un sentiment flou ou mal défini, le processus collectif de résolution de cette objection devra alors permettre la compréhension et la clarification des arguments.

## **Mission**

Une mission<sup>7</sup> est une déclaration de l'approche globale du cercle réalisant sa vision. C'est ce qui motive les membres du cercle et reflète les relations particulières du cercle avec ses bénéficiaires/clients ou avec l'organisation plus vaste. Là où la vision définit le monde extérieur désiré, la mission regarde vers l'intérieur et définit la responsabilité du cercle en relation avec cette vision.

## **But** (objectif)

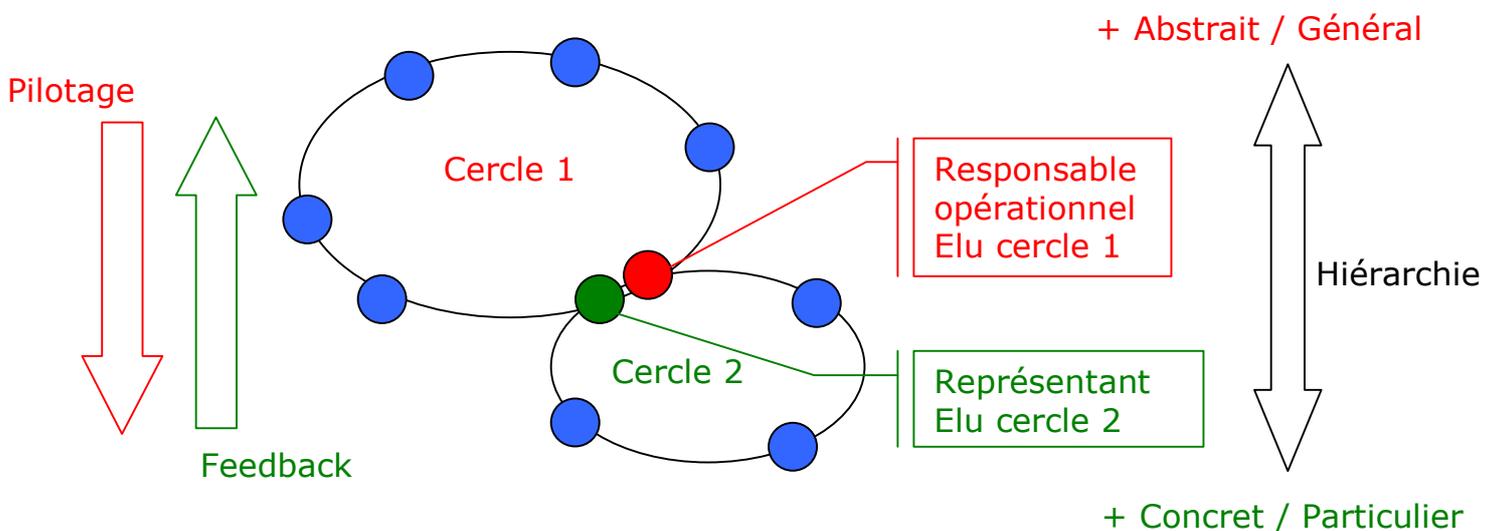
Un but décrit un résultat attendu, un produit, un service. C'est tangible et peut être livré ou reçu. Les bénéficiaires/clients doivent pouvoir reconnaître ce but et le différencier des autres buts, produits ou services.

Le but est un étalon pour mesurer la réussite et une base pour évaluer les arguments pour ou contre les décisions. C'est seulement avec un but bien défini que le cercle peut juger de la validité des objections primordiales et raisonnées. Un but clair, bien formulé est nécessaire pour éviter beaucoup de désaccords tant dans les discussions que dans le travail, et c'est un prérequis à un pilotage adéquat dans un environnement toujours changeant.

## **3. Le double lien**

***Un cercle est relié au cercle immédiatement supérieur par au moins 2 personnes : le responsable opérationnel élu par le cercle supérieur et un (ou plusieurs) représentant(s) élu(s) par le cercle inférieur. Le représentant participe pleinement aux décisions du cercle supérieur.***

Les fonctions de pilotage et de feedback sont donc clairement distinguées.



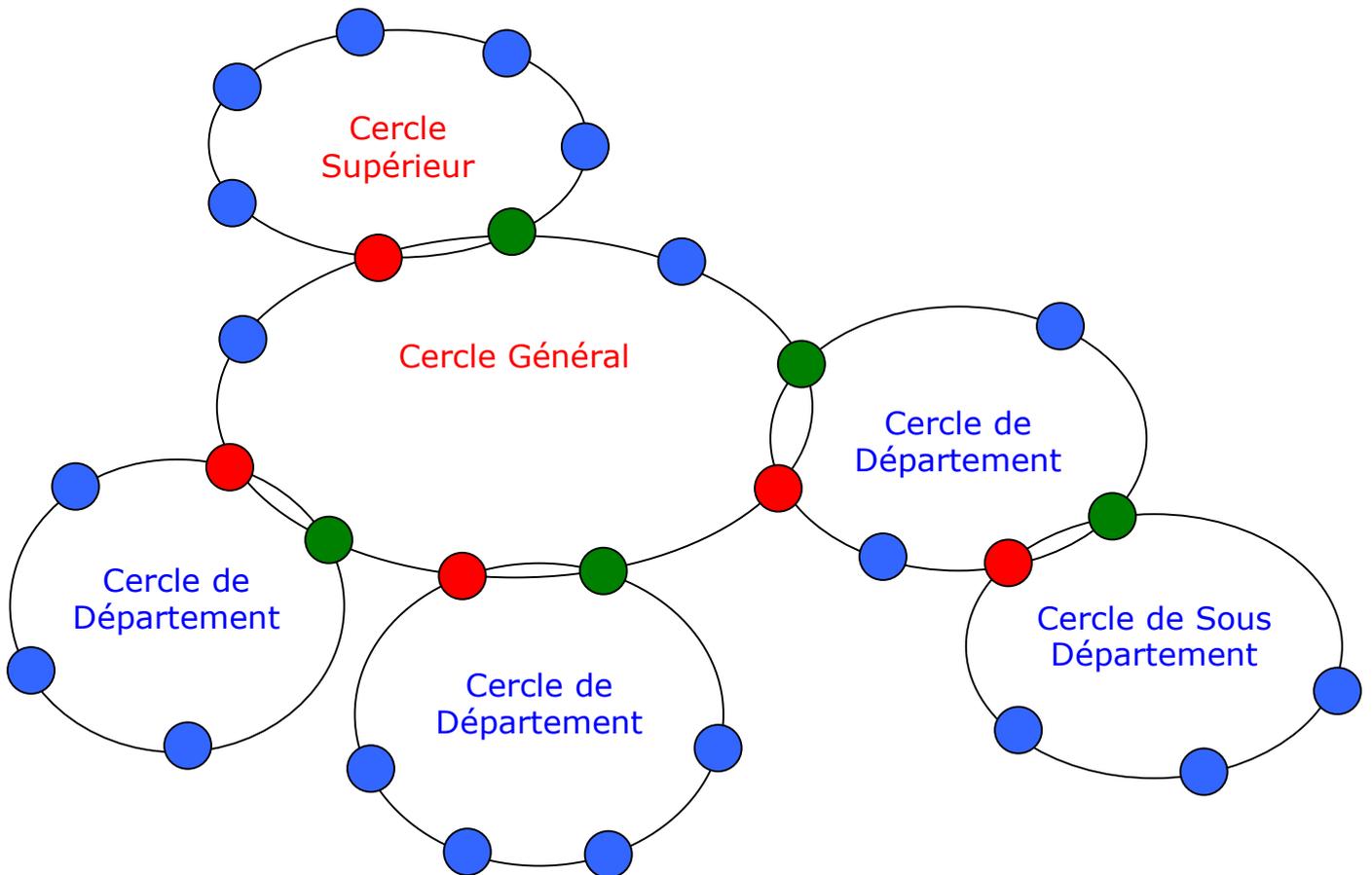
Ce principe propre à la sociocratie garantit la prise en compte du feedback entre les cercles et tout au long de l'organisation. C'est ce qui rend la gouvernance sociocratique dynamique (adaptation) et active (anticipation).

Par le double lien la notion de hiérarchie généralement associée à l'autocratie et au pouvoir retrouve un sens positif. L'autorité ne s'exerce plus uniquement du sommet vers la base mais aussi de la base vers le sommet. Puisque personne ne peut exercer de pouvoir sur un autre sans son consentement, il s'agit alors d'un pouvoir avec et non plus d'un pouvoir sur.

En sociocratie, les niveaux de cercle correspondent aux niveaux d'abstraction de l'organisation.

<sup>7</sup> Au sens de missionnaire.

Structure sociocratique typique :



#### 4. L'élection sans candidat

***Le choix et l'affectation des personnes aux différentes fonctions et tâches se fait par consentement des membres présents après une discussion ouverte dans le cercle.***

De même que la hiérarchie, le leadership qui y est étroitement associé est souvent mal considéré. En sociocratie, les leaders ne sont pas des autocrates. Leurs responsabilités sont clairement définies et consenties par tous ceux qui sont concernés. La notion de leadership ne se limite pas au rôle de leader mais s'étend aussi à certaines fonctions qui sont attendues de tous les membres de l'organisation. Il ne s'agit pas ici de transférer le poids de la responsabilité sans réel consentement des intéressés comme cela se produit dans les nouvelles formes de management dit participatif mais bien de permettre à chacun de partager le leadership en fonction de ses aptitudes particulières.

L'élection sans candidat favorise l'émergence de ce type de leader et permet de découvrir de nouveaux talents.

Ce type de leadership partagé mobilise l'intelligence collective tout en respectant les besoins et les limites de chacun.

# Comment ça marche – Fiches Pratiques

## Les réunions de cercle

Les cercles, unités de base de l'organisation sociocratique, sont des groupes semi-autonomes, auto-organisés de 40 personnes maximum qui partagent un objectif commun et constituent de ce fait des domaines. Les cercles prennent les décisions politiques qui gouvernent la planification et l'exécution au jour le jour des fonctions et tâches opérationnelles qui incombent à leur domaine. Ce sont aussi des lieux d'échange d'idées et de connaissances.

Les sujets abordés lors des réunions de cercle incluent :

- Vision, mission, objectifs.
- Politique et stratégie.
- Progrès du cercle vers ses objectifs.
- Définition des processus de travail / activité.
- Organisation du cercle.
- Tâches et fonctions des membres du cercle.
- Inclure/exclure des membres.
- Plans de développement du cercle (formation, recherches...)

### Format des réunions

1. Tour d'ouverture : accordage, mise en intention...
2. Question administratives : annonces, CR, acceptation de l'ordre du jour...
3. Contenu : les points de l'ordre du jour.
4. Tour de fermeture : évaluation de la réunion, prochain ordre du jour.

### Les rôles du cercle

1. Le responsable opérationnel : élu par le cercle supérieur, il supervise le travail quotidien.
2. L'animateur (ou facilitateur) : conduit les réunions de cercle et veille au respect des règles sociocratiques.
3. Le secrétaire : organise et annonce les réunions, prépare l'ordre du jour en lien avec l'animateur et les autres membres du cercle, prend et publie les comptes rendus, maintient le journal de bord du cercle (comptes-rendus, décisions, descriptions détaillées des procédures et instructions, rapports financiers...) Cette fonction de mémoire peut être confiée à une autre personne.
4. Le ou les représentants dans le cercle supérieur.

## **Définir le processus d'activité du cercle.**

La vision et la mission sont conceptuellement plus larges que l'objectif (but) qui a un objet plus étroit, mais il est généralement plus facile d'élaborer le processus de travail en commençant par le but.

### **1. Définir un objectif**

Décrire un service ou un produit comme différent des autres produits et services.

Ecrire l'objectif dans les termes que les clients / bénéficiaires peuvent facilement comprendre.

### **2. Déterminer la Vision.**

Ce sont les rêves d'un monde meilleur et les valeurs avec lesquels les membres du cercle s'identifient. La vision est tournée vers l'extérieur.

### **3. Déterminer la Mission**

Que fera le cercle pour réaliser la Vision. C'est la mission globale qui motive le cercle à l'action. La mission est tournée vers l'intérieur.

### **4. Planifier le processus d'activité.**

C'est ce qui rend l'objectif concret :

- a. Concevoir le « faire » en terme d'étapes (entrées, transformation, sorties) nécessaires à la réalisation du service ou produit défini dans l'objectif.
- b. Mettre en place le réseau de pilotage et de mesure. Pour chaque étape du processus, établir les politiques de gouvernance qui guideront l'activité et les méthodes de mesure de ses résultats.
- c. Elire par consentement les personnes pour chaque fonction et tâche.
- d. Planifier le développement. Le développement est de la responsabilité du cercle et intervient au travers de la recherche, de l'apprentissage et de l'enseignement en accord avec les besoins du cercle et de ses membres.

## Le processus de Consentement

Le cercle prend les décisions politique par consentement, garantissant que toutes les objections primordiales et argumentées à une proposition ont été traitées. Le processus varie en fonction de la complexité de la décision à prendre.

### Le consentement simple

Utilisé pour les décisions simples comme l'approbation d'ordre du jour ou comptes-rendus, etc.

1. L'animateur énonce la proposition de décision.
2. Tour de consentement.

### Le consentement à une proposition (format court)

Pour une proposition, le processus est plus complexe. Les propositions de politique générale sont des stratégies complexes pour traiter les besoins et devraient inclure la portée de la proposition, quels besoins sont traités et si possible un cadre temporel à l'intérieur duquel elles seront évaluées.

1. **Présentation de la proposition.**
2. **Questions de clarification** (tour de table). Il s'agit de comprendre la proposition, pas de réagir à ce stade.
3. **Réactions rapides**, sans discussion, à la proposition. (Tour de table). Brèves observations, ressentis, besoins, stratégies alternatives... A ce stade l'animateur peut déjà amender la proposition.
4. **Le consentement.** Y a-t-il des objections. Chaque personne dans le cercle consent ou exprime une objection, l'argumentation des objections se fait dans un second temps après le premier tour de table.
5. **La résolution des objections :**
  - Amendements apportés par l'animateur.
  - Tour de table de suggestions.
  - Discussion générale.
  - S'en remettre à un autre cercle (supérieur ou de résolution).
  - Méthode du bocal (ou de l'aquarium) avec 2 ou 3 personnes.
  - Conduire une expérimentation.
  - Retravailler la proposition (report).
6. Si consentement **célébration.**

## **Elaboration des propositions (format long)**

Quand il n'y a pas encore de proposition, le processus est encore plus complexe et nécessite plusieurs étapes :

### ***Collecte d'informations (pas de solutions à ce stade)***

1. Exposer les besoins ou objectifs.
2. Identifier les questions, explorer les problèmes.
3. Consentement à la problématique.

### ***Développement de la proposition***

4. Tours de table pour recueillir les idées.
5. Combiner les idées et faire un brouillon de proposition.
6. Vérifier que le brouillon prend en compte tous les problèmes.

### ***Consentement***

7. Le secrétaire ou l'animateur rédige la proposition.
8. Consentement.
9. Si consentement célébration.

# Les Elections sans Candidat

Les cercles élisent leurs membres pour les fonctions et tâches par consentement en suivant un processus de nominations ouvert qui intègre les arguments pour soutenir ces nominations. Normalement l'animateur (facilitateur) conduit ces élections.

## **1. Présentation de la fonction ou tâche.**

Il s'agit de définir (ou consentir à) la description de la fonction ou tâche en y intégrant la durée, les compétences requises et les moyens d'évaluer la performance.

## **2. Nominations**

Les nominations se font par écrit sous le format :

[votre nom]
Désigne
[Nom de la personne choisie]

## **3. Explications des choix (tour de table)**

Par un tour de table, l'animateur lit les nominations et demande à chaque personne de donner les raisons de son choix.

## **4. Changements**

Par un tour de table l'animateur demande si quelqu'un veut changer son choix compte tenu des arguments précédemment énoncés. Il peut y avoir changement de personne ou nouvelle nomination. L'animateur veille à ce que les raisons d'un changement soient énoncées.

## **5. Consentement**

L'animateur propose une personne parmi celles nommées et argumente son choix, puis procède à un tour de consentement, la personne proposée s'exprime en dernier.

S'il y a objection, le processus se répète depuis l'étape 4 jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'objection.

S'il n'est pas possible d'obtenir le consentement, le cercle constate la vacance de la fonction. Normalement, le responsable opérationnel est en charge de trouver une solution : redéfinition de la fonction ou recherche de nouvelles personnes disposant des compétences requises.

## Mise en place

Mettre en place une structure et une méthode sociocratique est un processus de test, évaluation et re-test. En d'autres termes, les étapes consistent à planifier une étape, l'expérimenter, évaluer comment ça marche et ajuster le plan.

1. **Créer un cercle de mise en œuvre** qui comprend les principaux décideurs et les représentants de différents niveaux de l'organisation. Le cercle de mise en œuvre devrait :

- a. Définir les objectifs et la structure en cercles.
- b. Décider quels cercles seront activés en premier.
- c. Organiser la formation des membres de ces premiers cercles.
- d. Former des formateurs maison.
- e. Etablir un système d'entretien et développement de la structure en cercles.

2. Si ce n'est pas fait en premier, **activer le cercle supérieur**. Un cercle supérieur complet comprend des experts extérieurs, les dirigeants et les représentants du cercle général.

Les experts extérieurs (généralement 4) représentent :

- a. Conseiller légal ou représentant des autorités locales.
- b. Expert financier.
- c. Expert en entreprise ou en organisations sociales.
- d. Expert dans le domaine d'intervention de l'organisation.

3. Entre autres choses, le **cercle supérieur devrait** :

- a. Elire ou désigner le responsable exécutif.
- b. Adopter ou définir la déclaration d'objectifs, le budget général et les lignes stratégiques.
- c. Définir les règles d'incorporation et les règlements internes.
- d. d'une façon créative, faire le lien entre l'organisation et son environnement.
- e. Exercer les responsabilités légales.

4. Quand la structure en cercles est en place, **dissoudre le cercle de mise en œuvre**. Certains membres de ce cercle peuvent devenir des formateurs pour les autres membres de l'organisation.

## À propos de l'holocratie.

L'holocratie (2001 – Brian Robertson) est dérivée de la sociocratie et parfois confondue avec elle. C'est un système plus structuré d'autorité distribuée. La sociocratie est centrée sur les personnes. L'holocratie est centrée sur l'organisation, selon ses partisans c'est un avantage de séparer les personnes des organisations.

Les principes de base sont identiques mais avec un sens différent : la notion d'objection par exemple est très différente en sociocratie où l'objection est plus personnelle « est-ce que je peux vivre avec la décision ? ». En holocratie c'est plutôt « est-ce que la décision peut marcher du point de vue du système ? ».

De mon point de vue (et sous réserve de mon peu de connaissance en holocratie), il y a danger de dérive totalitaire d'un tel système : certains, comme Alain Max Guénette<sup>8</sup>, s'interrogent sur ces nouvelles formes de management dit participatif.

## Sources et Références

La référence principale de ce texte provient du livre :

***We the people. Consenting to a deeper democracy.*** John Buck & Sharon Villines. Sociocracy.info 2007.

***La sociocratie. Les forces créatives de l'auto-organisation.*** John Buck & Gerard Endenburg 2004. Traduction Gilles Charest. Texte disponible sur le site <http://www.sociogest.ca> rubrique Documentation.

***Vivre en sociocratie.*** Gilles Charest 2006. Texte disponible sur le site <http://www.sociogest.ca> rubrique Documentation.

***C'est quoi la sociocratie ?*** Guy Veny 2014 Texte disponible à l'adresse [www.gyb.be/fr/fichierspdf/sociocratie\\_temoignage.pdf](http://www.gyb.be/fr/fichierspdf/sociocratie_temoignage.pdf)

---

<sup>8</sup> Professeur à la Haute école de gestion Arc, Delémont et Neuchâtel dans un article du supplément Indices de la revue AGEFI d'avril 2014 : Management : critique de l'holocratie. Sur le même sujet voir aussi l'article de Frédéric Lordon dans le hors série de Philosophie Magazine consacré à Spinoza où il qualifie l'holocratie de « dernière couillonnade à la mode ».