

De l'initiative citoyenne à l'entrepreneuriat solidaire : Quelle appropriation de la gouvernance par cercles sociocratiques ?

Auteurs :

Thomas Marshall, Docteur en Sciences de l'information et de la communication, membre du cercle de direction de l'association Centre Français de Sociocratie

Anne Carbonnel, Maître de Conférences, Université de Lorraine, CEREFIGE

Le dysfonctionnement de nombreuses structures sociales et/ou leur inadaptation aux enjeux actuels de la transition socio-écologique conduit de nombreux membres de la société civile à concevoir et tenter de mettre en œuvre des projets alternatifs, basés sur la participation et le développement du pouvoir d'agir des citoyens pour répondre de façon directe et locale aux besoins qu'ils identifient. Ce choix de l'auto-organisation est un atout pour la transition dans la mesure où elle favorise l'émergence d'une grande diversité d'initiatives, enracinées dans des contextes géographiques et sociaux spécifiques.

Cette tendance conduit des citoyens à se lancer dans la création d'activités ayant une dimension économique, animés par des besoins de contribution, de sens, de cohérence entre leurs valeurs et leur vie quotidienne. La plupart ne sont pas des entrepreneurs expérimentés. Et même s'ils ont des expériences de l'entreprise, ils cherchent à faire autrement, à mettre en œuvre de nouvelles formes d'organisation et de communication dans un collectif.

Par conséquent, des processus d'apprentissage et de tâtonnement expérimental ont nécessairement lieu, par lesquels des normes sociales incorporées (comportements, modes de représentation) sont mises en question, et les acteurs de ces projets tentent d'y substituer de nouvelles normes plus en phase avec leurs intentions. La création d'entreprises solidaires (associations, coopératives...) par des groupes de citoyens est donc porteuse d'un double enjeu : un enjeu d'apprentissage social, de transformation tant personnelle que collective ; un enjeu de construction d'une activité opérationnelle et pérenne répondant effectivement aux besoins identifiés. Le défi est de taille, et un grand nombre parmi ces projets ne parviennent pas à une phase de concrétisation, et moins encore à réussir leur pérennisation.

Tout n'est pas à inventer pour répondre à ce défi. Notre expérience atteste de la pertinence de recourir à certaines approches et méthodologies visant à renouveler le fonctionnement humain des organisations, dans une perspective compatible avec la soutenabilité sociale et environnementale. Celles que nous pratiquons dans nos investissements associatifs, citoyens, et de chercheurs concernent le champ de l'organisation collective et sociale, en particulier la méthode de Gouvernance Sociocratique (Endenburg, 1998a et 1998b ; Romme et Endenburg, 2006). Peu de travaux à ce jour rendent compte de sa contribution dans le champ de l'ESS : Carbonnel et alii (2016) dans les contextes du travail social, de la formation et la recherche ; et dans le contexte de l'émergence d'une SCIC (Carbonnel 2018).

L'appropriation des outils de gestion rend compte du « rôle qu'ils jouent dans la construction du sens, la structuration des relations entre acteurs, l'apprentissage organisationnel » (Grimand, 2012, p. 238) ; le choix est ici fait d'étudier en particulier quels sont les résultats de l'appropriation de la pratique d'une gouvernance en cercles sociocratiques. Cette problématique sera abordée par une approche inter-disciplinaire en sciences de l'information et de la communication (Ollivier, 2000) et en sciences de gestion. Nous considérons ainsi les processus d'appropriation de cet outil de gestion comme le fruit de l'implication personnelle et collective, sur la durée, des membres d'une organisation au sein de dispositifs sociaux de médiation (et non de transmission) (Marshall, 2012). La pratique de la décision collective qui nous intéresse ne se situe pas dans un cadre didactique ; elle est constitutive du cadre de fonctionnement établi de ces groupes. C'est pourquoi nous nous intéressons avant tout au point de vue subjectif des membres de ces projets concernant les dispositifs auxquels ils participent et qu'ils contribuent à faire évoluer.

D'abord, nous présenterons quelques repères généraux de présentation de la méthode de gouvernance en cercles sociocratiques ; l'intention sera de souligner en quoi elle peut contribuer à l'économie sociale et solidaire, en particulier aux projets d'initiative citoyenne engagés dans la transition vers une société soutenable sur le plan social et environnemental. Puis nous présenterons les cas d'une école alternative et d'un projet de magasin bio et tiers lieu, étudiés par deux ethnographies organisationnelles (Yanow, 2009) ; cette méthode offre « une opportunité méthodologique pour faire avancer les connaissances » (Rouleau 2013, p. 6) ; aussi elle nous apparaît particulièrement adaptée pour l'étude de la sociocratie, encore peu renseignée dans l'état de l'art. Enfin, nous exposons les résultats, leur interprétation, les limites et perspectives de l'étude.

I – En quoi la gouvernance en cercles sociocratiques peut-elle contribuer au succès des acteurs de la transition sociale et environnementale ?

1. Les ambivalences du pouvoir et de la responsabilité dans les organisations, et des organisations dans la société, face aux enjeux de la transition sociale et environnementale

Un constat a émergé au sein de la société civile : la concentration des pouvoirs économiques au niveau mondial privilégie la lucrativité au détriment des équilibres sociaux et écologiques. La responsabilité sociétale des entreprises reste une préoccupation secondaire, et l'influence des citoyens sur leur direction limitée. Toutefois, l'exemple historique des pays communistes tend à discréditer les scénarios de contrôle étatique de l'économie. C'est pourquoi le développement de l'ESS apparaît comme une possible alternative plus respectueuse de l'humain et de la nature. Elle reste toutefois minoritaire. Par ailleurs, la forte influence du modèle dominant peut être source d'un écart entre les valeurs affichées, les principes statutaires et les politiques d'entreprise effectives.

Plus que la propriété du capital, la structure d'organisation hiérarchique est mise en cause par des auteurs et des acteurs sociaux. Getz et Carney (2013) ont ainsi popularisé sous le terme d'« entreprise libérée » des organisations dont le fonctionnement a été transformé afin de responsabiliser leurs membres sur la base d'une confiance substituée à des structures de planification et contrôle. Une coopérative ou une mutuelle peuvent au contraire se contenter d'un partage du pouvoir avec ses sociétaires selon le principe « 1 personne = 1 voix », d'une manière qui en fait une formalité, n'induisant pas davantage de coopération au sein du personnel de l'entreprise que dans une société de capitaux classique. Au delà des formes légales choisies, les citoyens se rassemblant pour créer des projets écologiques et/ou solidaires ont tendance à valoriser des relations d'égalité entre les membres, à se méfier de la hiérarchie « pyramidale ». Ils s'organisent donc dans des modalités souvent peu formelles et mettant en avant la dimension « horizontale », afin de se prémunir du pouvoir de domination. Cette sensibilité est décrite par Frédéric Laloux (2015) dans les organisations dites du « stade pluraliste », associées à un ensemble de valeurs et pratiques se distinguant de celles des entreprises actuellement dominantes du « stade de la réussite ». Une limite de cette perspective est qu'elle conduit souvent, par un rejet d'un modèle orienté « performance », à

négliger l'atteinte de résultats concrets au nom de valeurs idéales. Laloux (op.cit.) a par ailleurs observé l'émergence d'organisations dépassant ces limites, avec un fonctionnement décrit comme « stade évolutif ». La gouvernance en cercles sociocratiques se situe selon nous dans cette dernière perspective, au moins au niveau théorique – car elle attire également des personnes cherchant à l'utiliser pour construire un fonctionnement « pluraliste ».

La conservation et même le renforcement des formes dominantes de pouvoir économique ne signifie pas nécessairement qu'elles sont les plus efficaces, mais qu'elles parviennent à obtenir dans la société soit une adhésion, soit une acceptation résignée, du plus grand nombre des citoyens, limitant ainsi à la fois leur contestation et l'émergence de formes alternatives. Tout pouvoir de domination se perpétue aussi en suscitant l'impuissance de ceux qui s'y soumettent. Les acteurs de la transition sociale et environnementale voient ainsi leur capacité de mobilisation limitée à une marge de la population ; celle-ci croit encore assez en son pouvoir d'agir ; cependant elle prend ses distances avec les formes d'organisation collective traditionnelles (églises, syndicats, partis, entreprises, ...) qui ont servi de fondement au développement d'un modèle de société non-soutenable. Pour passer de la critique impuissante à la construction de nouvelles formes sociales répondant aux défis contemporains, des citoyens se lancent ainsi dans des projets concrets, tout en expérimentant des manières différentes de s'organiser collectivement.

2. Le changement des règles et conditions d'exercice du pouvoir apporté par la méthode de gouvernance sociocratique, comparée à d'autres approches

Par rapport aux ambivalences traversant le champ social sur la question du pouvoir, la méthode de gouvernance sociocratique formalisée par Endenburg se fonde sur des propositions théoriques apparemment paradoxales. Nous proposons d'en résumer une en lien avec les problématiques des acteurs de la transition sociale et environnementale. Nous pouvons mettre en lien cette perspective avec la pensée complexe décrite par Edgard Morin (2005), dans laquelle on s'efforce notamment de dépasser les oppositions dualistes figées à travers des couples dynamiques de principes complémentaires. Par exemple, Romme (op. cit.) analyse dans le fonctionnement de l'entreprise d'Endenburg une synthèse originale de deux visions du pouvoir, la domination d'une part et l'autodétermination d'autre part.

Auto-organisation et pérennité

En dehors des structures traditionnelles, les mobilisations et actions citoyennes prennent souvent des formes d'auto-organisation éphémère et éclatée, depuis des mouvements sociaux comme Nuit Debout, jusqu'à des projets individuels financés via des campagnes de crowdfunding. Il s'agit d'espaces de liens et de créativité qui ne sont pas destinés à durer. Ces formes seules ne semblent pas capables de répondre aux enjeux écologiques qui s'inscrivent par définition dans un temps long et requièrent des changements coordonnés au-delà de l'échelle de petits groupes. Elles laissent dans le même temps le privilège de la stabilité à des structures centralisées qui paraissent incapables de changer d'orientation.

A contrario, la gouvernance sociocratique, inspirée par la logique systémique du monde vivant, a pour objet d'instituer de nouvelles règles de décision garantissant sur le long terme une capacité d'auto-organisation collective des personnes librement rassemblées autour d'un projet commun. Ultimement, elle se traduit au niveau statutaire afin de protéger l'organisation de toute prise de contrôle par une partie de ses membres ou des investisseurs extérieurs voulant restaurer un pouvoir autocratique légalement capable de soumettre à ses intérêts le reste de l'organisation.

Dans la perspective des entreprises libérées décrites par Getz, le cadre juridique existant n'est en général pas modifié : la pérennité de la « libération » repose sur la capacité du dirigeant à susciter une adhésion à cette nouvelle culture d'organisation auprès des propriétaires du capital, en justifiant qu'elle est compatible avec la performance économique – mais aussi à faire adhérer le personnel à ce nouveau projet d'entreprise. Cette dimension informelle et relationnelle, qui peut être une fragilité sur la durée, peut paraître en revanche un atout du point de vue de la rapidité à impulser des transformations radicales dans l'organisation. En effet, sans modifier fondamentalement la structure de pouvoir qui est au fondement de l'entreprise, le dirigeant désigné par l'expression de « leader libérateur » a la capacité de décider autocratiquement de donner l'essentiel du pouvoir à des équipes autonomes et de transformer le rôle des managers.

Les ingrédients de base pour la création d'une structure d'auto-organisation

Si nous revenons au contexte de l'entrepreneuriat solidaire d'initiative citoyenne, la problématique est différente : il y a au départ un projet porteur de sens, et c'est la structure matérielle et humaine qui fait défaut pour le réaliser pleinement. Le passage à l'action est

difficile. C'est pourquoi, en complément d'autres outils, la méthode de gouvernance sociocratique est apparue utile dans les cas présentés en deuxième partie, dès la phase de conception des projets et de création des organisations :

1. Pour clarifier une intention partagée (à travers les 3 concepts complémentaires de *vision*, *mission*, *but* : Endenburg, 1998a).
2. Pour définir de façon tout à fait concrète ce que suppose la mise en œuvre du projet. Le design sociocratique de l'organisation a recours à la définition d'un organigramme fonctionnel relativement classique : le changement majeur consiste à dissocier le pouvoir de décision, transféré aux cercles, de la responsabilité exécutive (Romme, 1999).
3. La spécificité du cercle sociocratique en tant qu'instance collective d'exercice du pouvoir repose sur deux distinctions-clé :

- la différence entre les décisions d'orientation et les décisions exécutives, relatives à la mise en œuvre. Les premières sont réservées au cercle, puisqu'elles ont un impact durable et significatif sur l'activité collective. Ainsi les fonctions managériales décrites dans l'organigramme fonctionnel sont privées du privilège habituel de la décision (autocratie), qui instaure la séparation hiérarchique entre décideurs et exécutants. Mais les secondes sont laissées aux membres dans l'exercice de la mission qui leur est confiée par le cercle.

- la différence entre le consensus et le consentement comme mode de prise de décision. Dans un cercle sociocratique, la construction du consentement est plus exigeant que le consensus en terme de rigueur dans la conduite d'un processus précis par un animateur qualifié, cela afin de réguler les jeux de pouvoir à l'intérieur du groupe. Mais le consentement est aussi moins exigeant en terme d'objectif car il ne suppose pas une adhésion unanime des membres, simplement une absence d'objection argumentée à la décision.

Afin de se représenter à quoi peut ressembler plus concrètement la réunion d'un cercle sociocratique, il est possible de lire l'exemple concernant l'équipe d'un salon de coiffure, décrit par Buck et Endenburg (2004).

Sur le plan théorique, la gouvernance par cercles sociocratiques paraît offrir une issue originale pour dépasser les contradictions dans lesquelles nombre d'organisations et de personnes porteuses d'un projet à vocation sociale et écologique sont prises : Comment sortir

des structures de pouvoir classiques incompatibles avec ces valeurs sans être réduits à l'impuissance collective ou à des alliances de court terme ? Comment redonner de la place à l'individu et au respect des différences sans tomber dans la paralysie de l'action ? Comment établir des bases de fonctionnement collectif porteuses de sécurité et de stabilité sans perdre la créativité et la capacité à évoluer ? Comment prendre des décisions préservant à la fois l'autonomie individuelle et l'interdépendance collective ?

Autant de questions auxquelles se heurtent les porteurs d'une initiative choisissant de sortir des modèles organisationnels habituels. Mais pour être bien comprise et utilisée avec cohérence, la méthode sociocratique suppose une transformation des représentations, pour articuler de façon dynamique des concepts habituellement perçus comme opposés (une logique du « et » plutôt que du « ou », en écho à la pensée complexe). D'autre part, elle a émergé dans le contexte culturel néerlandais qui est très différent de la France en ce qui concerne les normes de socialisation de l'individu dans le groupe, le rapport à l'autorité, les critères de légitimité des décisions... tel que l'ont montré les enquêtes de Jacqueline de Bony (2008) dans les écoles primaires et les crèches aux Pays-Bas.

En conséquence, l'application de la gouvernance par cercle sociocratique est-elle possible en France dans des projets écologiques et solidaires d'initiative citoyenne ? Quelle appropriation suppose-t-elle de la part des acteurs de ces projets ? Quelles difficultés rencontrent-ils dans cet apprentissage ? Quels effets observent-ils ?

La réponse à ces questions peut permettre d'éviter des conclusions hâtives sur le niveau de performance de « la sociocratie » en général, qui seraient basées sur l'observation de telle ou telle organisation qui en revendique l'utilisation, en dehors des Pays-Bas – alors que la situation observée ne serait que l'illustration d'un processus singulier, inachevé, et souvent partiel, d'appropriation d'une méthode supposant de profondes transformations culturelles.

II – Étude de l’appropriation du processus de décision par consentement dans deux projets solidaires d’initiative citoyenne, situés dans le contexte culturel français

Après avoir exposé la méthodologie et des éléments de contexte des terrains, les principaux résultats de l’analyse sont développés.

1. Méthodologie et présentation générale des deux cas

L’approche ethnographique organisationnelle est pertinente pour explorer d’autres lieux que l’entreprise traditionnelle, pour mieux comprendre comment les pratiques et les processus se construisent socialement (Van Maanen, 1979 et 2011 ; Rouleau 2013). Notre démarche repose sur une immersion dans chacun de nos terrains, sur le regard distancié de chacun des co-auteurs sur le terrain de l’autre et le recueil des représentations du sens donné par les personnes interviewées, à ce qu’elles ont vécu et appris dans les cercles. Des entretiens individuels ont été réalisés avec des membres des deux projets, sur la base d’un guide d’entretien et d’une posture d’écoute sans jugement. Ces entretiens ont été enregistrés puis retranscrits, afin de constituer le matériau à analyser. Au sein de l’école alternative, après 4 années de fonctionnement, le dispositif des cercles sociocratiques est stabilisé, et utilisé de façon hebdomadaire, ce qui donne de nombreuses occasions pour son appropriation par les membres. Dans le cas de la SCIC, initialement, le projet était porté par une ancienne retraitée en vue de créer son poste comme gérante salariée. Suite à des raisons de santé elle se désengage ; un petit groupe de sociétaires proches d’elle décide alors selon le mode sociocratique de poursuivre le projet et introduit la méthode sociocratique dans la gouvernance du projet. L’expérience des membres du collectif au moment des entretiens correspond à douze réunions ou cercles décisionnels : pour l’élaboration d’une charte de bon fonctionnement, les élections des représentants des différents groupes de travail (local, produits, finance, juridique, communication, et autres activités liées au Tiers lieu) et pour les grandes décisions relatives au développement du projet.

L’école, ici renommée *Grandir Ensemble*¹, a été créée dans le cadre d’une association. La fondatrice avait souvent vécu de l’insatisfaction dans le fonctionnement de groupes où il était très difficile de prendre des décisions. « *Je suis allée vers la sociocratie sans savoir vraiment de quoi il en retournait, mais avec l’intuition que cela répondrait notamment à ces questions-là.* » T. Marshall a participé au développement du projet en facilitant la mise en place d’une

1 Tous les noms des deux structures comme des personnes ont été modifiés

gouvernance sociocratique. Les statuts ont été écrits dans ce sens. Depuis le départ, les membres actifs de l'association (bénévoles ou salariés) sont tous membres du « cercle général » (les statuts prévoient également un Conseil d'Administration, qui n'a pas été actif l'an dernier). Le cercle général a décidé de créer un cercle d'orientation spécifique pour la gestion de l'établissement scolaire. Il regroupe toutes les personnes ayant une mission dans l'école, pédagogique ou autre, soit l'an dernier 7 à 8 membres. Ce « cercle école » a lui-même posé les bases définissant une « Assemblée d'école ». Elle prend aussi les décisions par consentement, lors d'une réunion hebdomadaire à laquelle ses membres choisissent de participer ou non. En sont membres l'ensemble des élèves (entre 15 et 20, âgés de 6 à 16 ans) et l'équipe de l'école. L'Assemblée d'école décide :

- du contenu du règlement intérieur de l'école et de tous les aspects du fonctionnement collectif ;
- de l'utilisation du budget pédagogique pour les activités, achats de matériel, sorties ;
- de l'intégration de ses membres adultes et enfants.

Dans la SCIC COOPbio, l'assemblée des sociétaires a confié à un groupe de bénévoles le développement du projet ; plusieurs cercles ont été tenus initialement pour prendre les décisions relatives au choix des représentants d'équipes thématiques selon la procédure sociocratique d'élection sans candidats ; ainsi ont été choisis les référents de groupes juridique, finance, local, produits, communication et « autres activités » (liées au Tiers lieu) ; ces groupes thématiques prennent les décisions en cercle autonome ; ils rendent des comptes à un cercle de pilotage opérationnel qui assure la coordination fonctionnelle entre les différents groupes ; par la suite, un cercle d'orientation composé de 18 volontaires (initialement), s'est constitué pour procéder à l'ensemble des décisions concernant les grandes orientations de développement du projet (choix sur le type de statuts, le type de magasin et d'activités proposées, l'implantation du local par exemple) ; ce cercle a pris la dénomination de cercle de gouvernance dans la phase finale et statutaire du projet et se compose de 12 personnes, dont les référents des groupes thématiques et d'autres sociétaires.

	L'école Grandir ensemble	Le magasin & Tiers-lieu COOPbio
Statut de la structure	Association	SCIC - SAS
Début de l'usage des cercles et de l'immersion sur le terrain des chercheurs	Août 2013	Mai 2017
Période du recueil des entretiens	été 2018	juin-octobre 2018
Personnes enquêtées	2 hommes, 2 femmes	2 hommes 4 femmes
Age moyen	29 ans	47 ans
Ancienneté d'expérience de la sociocratie ou dans le projet	Entre 6 mois et 5 ans	12 à 15 mois
Statuts des personnes	La fondatrice ; 3 bénévoles de l'équipe pédagogique, en apprentissage dans l'école	Tous bénévoles, dont 4 référents de cercles et le Président
Rôles sociocratiques	2 animateurs de cercle	4 animateurs de cercle

Tableau 1 : caractéristiques des deux cas

Nous allons maintenant présenter les principaux résultats tirés de l'analyse des entretiens. Elle fait ressortir deux sujets principaux concernant la pratique des cercles : l'initiative des propositions et l'objection à une proposition.

2. Libérer l'initiative : apprendre à faire et à recevoir des propositions au sein des cercles

L'exercice sociocratique de faire des propositions au sein des cercles libère les initiatives dans l'école et légitime l'exercice du pouvoir avec le groupe dans la coopérative.

2.1 L'initiative de faire des propositions au sein des cercles de l'école

Être porteur d'une proposition

Les 4 membres de l'école interrogés se sentent en capacité d'apporter des propositions au sein des cercles. La directrice s'inquiète du fait que certaines personnes n'en font pas et se demande si c'est à elle de mieux soutenir le développement du leadership chez chacun.

Pour Adèle, cela a pris du temps. Elle avait d'abord besoin de prendre de l'aisance dans son travail pour se sentir légitime et capable d'argumenter ses propositions devant un groupe. Elle

est également sensible à l'appréhension de certains jeunes enfants à défendre une proposition dans une réunion avec des adultes plus habiles au niveau verbal. Elle reconnaît que c'est un apprentissage précieux pour eux et qu'ils peuvent demander de l'aide pour se lancer. Nathan est convaincu que les élèves apprennent à utiliser leur pouvoir pour les choses importantes pour eux. Il y a régulièrement des propositions d'enfants pour des achats ou des activités ayant un coût.

Cécile rapporte aussi le besoin de certaines personnes d'avoir du temps pour élaborer leurs idées dans un échange oral et qui ont des difficultés à structurer une proposition par écrit.

Faire avec les retours des membres du cercle

Après la présentation d'une proposition, l'animateur de cercle propose des tours de parole successifs pour les questions de clarification, puis les réactions favorables ou défavorables. Le porteur de la proposition peut répondre aux questions au fur et à mesure. Après avoir entendu toutes les réactions, il peut dire s'il souhaite ou non amender sa proposition afin de tenir compte de certaines remarques. Puis on passe à un tour de parole pendant lequel chacun dit s'il a ou non une objection à la proposition. La décision est prise s'il n'y a pas d'objection.

Adèle se sent « *capable d'écouter le retour, prendre des notes, pour voir comment on peut faire autrement.* » Mais elle a été parfois incapable de donner son avis, déstabilisée par la force de conviction de l'interlocuteur. Arnaud pense aussi à des décisions prises sous la pression de contraintes temporelles. D'où des non-dits qui entravent ensuite la mise en œuvre de la décision. Plusieurs personnes observent aussi du stress de porteurs de proposition qui veulent que la décision soit rapide et ont donc du mal à réellement écouter les réactions. C'est un apprentissage de faire confiance dans le groupe et dans le processus, et ainsi de dépasser la tension découlant de l'opposition perçue entre intérêt personnel et intérêt collectif.

En tant qu'animateur de l'Assemblée, Nathan a vu une nette différence entre des propositions sur lesquelles les membres arrivent rapidement à un accord après les 2 tours de parole, et d'autres qui suscitent l'expression d'avis divergents et donnent lieu à une ou plusieurs objections. Le temps et l'énergie à y consacrer augmentent alors beaucoup, et la suite de la discussion peut être alors reportée à la réunion suivante. Il a été parfois déçu que le processus n'aille pas jusqu'à son terme, parce que le porteur de la proposition initiale abandonne : « *Peut-être que ça ne passera jamais, mais au moins savoir pourquoi !* » Il se questionne sur les causes de ce qu'il perçoit comme du découragement.

Les effets plus larges du droit à l'initiative et à la parole dans les cercles

Le cercle de décision est perçu par Nathan comme un processus inclusif qui « *permet de faire vivre le groupe* » : il permet à la fois de concerner les autres avec ses initiatives, d'être concerné au sujet de celles des autres, et enfin de parvenir à prendre des décisions ensemble.

Pour Arnaud, il y a eu une réelle satisfaction à être acteur de l'Assemblée. Engagé par ailleurs en tant que militant dans des associations, il partage que c'est la première fois qu'il se sent « *citoyen* », comme « *dans une mini-ville* ». « [Cela me permet] *d'être acteur de mon lieu de vie. De penser autant pour moi que pour le collectif. De sentir que je peux faire bouger les choses.* »

Pour Adèle, le fait de bénéficier de ces droits a un effet positif, même lorsqu'on ne les utilise pas activement. En tant que bénévole, elle s'est sentie encouragée et intégrée, son engagement a été renforcé parce qu'il y avait toujours une place possible pour elle dans la prise de décisions. Cécile observe aussi l'effet positif sur un nouveau membre du conseil d'administration : il se sent bienvenu pour prendre des initiatives, apporter sa contribution. Elle y voit aussi une valorisation personnelle forte car « *le processus de cercle va permettre à cette personne de sentir que sa proposition est portée par le groupe.* »

2.2 Dans la coopérative, l'initiative de la parole dans le cercle : expression d'un pouvoir légitime, dès lors qu'il est au service du collectif

Dans le cadre de COOPbio, nous avons observé que les animateurs d'un cercle d'orientation se sont retrouvés en position de faire des propositions pour le choix du type de magasin alors qu'en général, l'animateur facilite la prise de décision, sur la base d'une proposition formulée par l'un des autres membres du groupe. Lors de cette réunion, en moins d'une heure, après avoir présenté les six types envisagés de « *magasin bio* » (supermarché, épicerie, achats groupés, dépôt, magasin de producteur, tiers-lieu pour producteur et acheteurs), les animateurs ont formulé une proposition ; pour autant, les conditions temporelles de fin de journée et d'ordre du jour chargé ont fait que les participants ont validé la proposition faite par les animateurs. Dans la perspective de l'avancement du travail collectif, ils ont pris l'initiative d'une synthèse, qui a été légitimée par le consentement des participants.

Dans le processus d'élection sans candidat, « *chacun peut prendre la parole, exprimer ses accords ou désaccords sans que ça gêne* » ; le principe d'équivalence s'actualise : « *on peut nommer des référents sans qu'il y ait une personne qui se mette en avant* » (Sonia). Cependant, « *la phase de la proposition au groupe est le point clef du processus ; il y a une prime à celui qui prend la parole en premier pour proposer un nom de candidat au groupe ; il*

y a une faille dans le processus : quelqu'un qui ne veut absolument pas un candidat, prend la parole et propose un autre candidat ; autrement dit il peut y avoir une stratégie ou une arrière pensée (...) une prise de pouvoir possible » (Giorgio).

Pour autant, les modalités de prise de décision apparaissent légitime : *« l'avantage c'est qu'on s'est pas retrouvé dans une situation où on savait pas qui décide, et comment ; avant la sociocratie ça nous est arrivé : sur le local il y a eu des tensions : on avait pas défini comment les décisions seraient prises ; y en avait qui voulaient qu'on prenne un local, d'autres qui disaient c'est pas « mûr » ; (...) alors si tu te rappelles que les personnes qui sont là pour décider sont les bonnes personnes, ça met tout le monde à l'aise » (Giorgio).*

Si le pouvoir apparaît présent il est ici légitimé ; la sociocratie ne l'exclut pas bien au contraire, elle le réhabilite au service du collectif. Ainsi, les animateurs qui répondent favorablement à la demande du groupe ont un pouvoir légitime que leur confère le groupe, un pouvoir « avec » le groupe, plutôt que « sur » le groupe.

3. Valoriser l'objection : apprendre à améliorer la décision en tenant compte de chacun

Dans l'école les objections permettent d'améliorer la décision en tenant compte de chacun ; il en va de même dans la coopérative où elles sont particulièrement exprimées pour refuser la proposition de tenir un poste de Référent-e d'un groupe thématique, ce qui génère agilité, conscience approfondie des responsabilités et coopération.

3.1 Décider en tenant compte de chacun à l'école

Les objections : apprendre à les exprimer et à les recevoir

Le consentement à une décision étant défini par une absence explicite d'objection, il y a de forts enjeux autour de leur expression. Il n'est pas évident pour les nouveaux membres de comprendre ce qu'est une objection et d'être à l'aise pour en formuler. Pour Nathan, ce processus de décision *« met beaucoup de responsabilité sur la personne qui fait une objection. »* C'est source d'une peur qu'elle soit mal accueillie *« parce que derrière il y a cette espèce de frustration « on n'a pas pu finir », parce que lever une objection, cela prend du temps forcément. »* Si le temps prévu pour la réunion n'est plus suffisant, cela implique en effet de reporter la finalisation de la décision. Il ajoute que cela pousse aussi à une affirmation personnelle parce que *« tu peux pas te cacher derrière un groupe, quand t'es pas d'accord. »* Arnaud perçoit une difficulté pour intégrer les personnes qui ne sont pas à l'aise dans la communication verbale au sein d'un groupe. Et pour l'instant il ne sait pas comment faire en

tant qu'animateur pour aider une personne qui n'arrive pas à verbaliser son objection. Adèle se sent « *capable de faire une objection sur une proposition où il n'y a pas trop d'enjeux. Où j'ai pas besoin de m'impliquer trop.* » Elle-même a vraiment compris le sens de l'objection à l'occasion de l'examen d'une proposition qu'elle présentait : elle s'est rendue compte que l'objection exprimée avait permis d'améliorer la décision finale.

Elle explique des distinctions qui font maintenant sens pour elle et ont modifié son attitude :

« une objection c'est pas pour arrêter le projet ou être contre quelque chose, mais plutôt pour qu'on puisse améliorer la proposition en cours (...) C'est intéressant de voir que c'est pas dans le sens de convaincre, mais plutôt dans le sens de permettre aux gens de voir qu'il y a un truc qui ne va pas et qu'on l'améliore ensemble, au lieu d'essayer de convaincre pour avoir l'unanimité. Cela change l'intention de « à quoi sert l'objection » et donc cela enlève la crainte de faire une objection, quand on a bien compris cela. (...) : "En fait, non, une objection c'est utile aux autres." »

Le rôle décisif de l'animateur dans le traitement des objections

De manière générale, l'animateur est perçu comme celui qui assure un cadre de sécurité pour les membres d'un cercle, et qui mène le processus de décision en garantissant une équité dans la prise de parole. Ce rôle est particulièrement exigeant lorsqu'il s'agit de faciliter le traitement des objections. En l'absence de cette capacité, l'objection exprimée a l'effet d'un veto, ce qui est un pouvoir très fort de l'individu par rapport au groupe. En tant qu'animateur peu expérimenté, Nathan mesure l'importance d'avoir quelqu'un qui peut lui donner de la sécurité sur ce sujet, car il est parfois difficile de discerner si ce que la personne exprime est vraiment une objection, et pas un simple désaccord. Arnaud a aussi conscience qu'il est encore en train d'apprendre à écouter une objection, à proposer une reformulation qui permette de la clarifier, la rendre compréhensible pour le groupe. C'est en effet une condition pour que l'objection offre l'opportunité d'une amélioration de la décision, au lieu de simplement la bloquer.

Cécile partage qu'elle reste encore agacée lorsqu'une personne a du mal à expliquer son objection et aussi quand elle ne fait pas de proposition de solution. Elle vit cela comme une injustice quand elle a mis beaucoup d'énergie dans l'élaboration d'une proposition pour répondre à un problème. Elle a besoin d'une solidarité des membres du cercle par rapport à sa mission de responsable exécutive, qui devra assumer les conséquences si le problème n'est

pas résolu. Pour autant, la responsabilité ne repose pas seulement sur la personne qui objecte. Nathan partage que dans son rôle d'animateur, il n'a pas toujours réussi à « *poser l'objection au centre* » du cercle, de façon à ce qu'elle appartienne au groupe et pas seulement à la personne qui l'a exprimée : c'est en effet rendre un service « *parce qu'on met sur le tapis un futur problème.* » Pour faciliter l'appropriation par le groupe, « *à la fin, ce que je faisais, c'est que je marquais l'objection au tableau, les mots qui avaient été dits par la personne, et ensuite j'essayais de reformuler son objection pour essayer de la traduire en besoins, en un truc dont tout le monde puisse s'emparer.* » Adèle a apprécié de vivre des moments où l'objection est accueillie et où « *tout le monde est là pour apporter ses idées pour qu'on puisse lever l'objection.* »

3.2 Objecter dans la coopérative, ralentit l'avancée du projet, mais favorise la prise de responsabilité, l'adaptation et la coopération

Dans la coopérative, les objections se manifestent principalement lors des élections sans candidat, pour refuser un poste ; derrière ce refus vont se révéler à la fois l'expression de la mesure des responsabilités, et la prise de risque de l'assumer avec le soutien du groupe.

Ainsi, le poste de référent juridique a été pourvu trois fois en un an dont deux en six mois. Du fait de leur activité professionnelle, tous les référents hésitent avant de s'engager, notamment pour le poste juridique qui réclame un investissement significatif en phase de création et plus particulièrement de rédaction des statuts. Ces derniers ont ainsi été rédigés et amendés successivement par six personnes différentes. Ainsi « *c'est sûr ça avance moins vite que s'il y a un moteur qui tire le projet (...) mais l'enjeu sociocratie est surtout dans la prise de responsabilité* » (Sylvaine).

« *Des objections, il y en a eu plusieurs fois pour la personne qui était proposée du fait du manque de temps ou de disponibilité qu'elle pouvait avoir ; même si elle n'a pas pu être levée chaque fois, c'est arrivé avec le soutien du groupe (...)* Pour l'élection du Président, il avait lui aussi cette objection (...) et puis le groupe a trouvé la solution avec une proposition de quelqu'un qui a proposé que le groupe le soutienne, et qu'il soit président, avec l'aide de la référente juridique » (Giorgio). Dans les faits, la proposition amendée a été validée, et la personne proposée qui se trouvait être la deuxième à avoir le plus de voix après le Président, a été élue Référente juridique, sans qu'un second processus d'élection sans candidat, prévu à l'ordre du jour dans le point suivant, n'ait lieu. Là encore, l'agilité du groupe semble avoir permis au groupe de rebondir à partir de l'objection pour trouver une solution consentie.

Discussion conclusive

Dans la perspective de la transition vers une société soutenable, la recherche de nouvelles formes d'organisation est une préoccupation partagée par de nombreux acteurs. La question des modalités de distribution du pouvoir et de la responsabilité au sein des organisations est un enjeu important, qui suscite une diversité de réponses. Parmi celles-ci, la méthode de gouvernance sociocratique propose d'intégrer des dimensions apparemment contradictoires, notamment la créativité de l'auto-organisation et la pérennité d'une structure. Mais le fort décalage entre les processus sociocratiques et l'habitus de l'individu forgé par la société française fait craindre une appropriation difficile de cette innovation organisationnelle déjà bien éprouvée aux Pays-Bas (de Bony, 2007 ; 2008).

Cette étude de cas portant sur deux terrains de projets solidaires d'initiative citoyenne met en valeur qu'un réel processus d'appropriation de la pratique de décision par consentement peut avoir lieu en quelques mois, chez des participants bénévoles n'ayant pas de connaissance préalable en la matière.

Dans le cas de l'école alternative, l'appropriation se produit dans le cadre d'un fonctionnement collectif établi. Les cercles sont perçus par les participants récemment arrivés comme des espaces favorables au développement conjoint des personnes et du projet collectif. Les limites concrètes perçues dans le fonctionnement des cercles apparaissent aux acteurs interrogés comme des occasions d'apprentissage, plutôt que comme des contraintes insurmontables. L'appropriation de cette pratique par les acteurs apparaît donc ici comme un processus progressif qui se renforce grâce aux dispositions nourries par l'expérience du cercle : prise d'initiative et de responsabilité encouragée via l'apport de propositions, reconnaissance de la place de chacun et dépassement des luttes de pouvoir, développement d'un sentiment de pouvoir personnel et affirmation de soi.

Dans la coopérative, elle a permis de reprendre le projet initial porté par une jeune retraitée et d'en favoriser la gouvernance par un collectif de citoyens, tous salariés par ailleurs. Elle apparaît légitimer l'exercice du pouvoir, « avec » le groupe plutôt que « sur » le groupe, ce qui constitue une forme de garantie pour la durabilité sociale interne du projet. En effet la pratique du cercle sociocratique semble avoir contribué à l'inclusion des personnes en leur donnant la pleine légitimité pour s'exprimer, surtout lorsque leurs avis viennent en objection à une proposition. Aussi, comme le soulignent deux sociétaires « *les effets positifs c'est que*

chacun puisse s'exprimer, ça crée une dynamique de groupe : chacun est écouté ça amène une bienveillance énorme, un travail sur soi qui va à l'encontre des luttes de pouvoir » (Sylvaine). « *Pour le vivre depuis un an et demi, je trouve que ça apporte quelque chose de vraiment très positif : on est au service du groupe et pas de soi »* In fine cette méthode apparaît contribuer au bien être des personnes : « *Faire une réunion de 3 h le soir après la journée de travail, c'est vraiment sympa, les ¾ du temps on est requinqué ; pas comme si on était dans le modèle classique où on perd beaucoup de temps et d'énergie dans les tensions ; la sociocratie nous offre la possibilité d'aller plus loin »* (Sonia).

Ces résultats présentent certes des limites du fait de la jeunesse de ces projets, qu'il conviendra par conséquent de suivre notamment pour la phase de lancement de la coopérative au premier trimestre 2019 et pour les premières années de son activité. Par ailleurs, les détracteurs de la démarche ethnographique questionnent la généralisation des résultats (Cunliffe, 2010). Aussi, face aux coûts du mal-être au travail, évalué à des milliards d'euros par pays et par an (Hassard et al., 2014), gageons que les communautés professionnelles et académiques faciliteront l'introduction de la sociocratie dans les structures de l'ESS : pour contribuer à produire des connaissances scientifiques complémentaires à celles que nous proposons ; et surtout pour ses externalités positives : conséquences sociales internes, et création de nouvelles activités contribuant à la transition sociale et écologique.

Bibliographie

Bandura A. (2003), *Auto-efficacité – le sentiment d'efficacité personnelle*, De Boeck, Bruxelles.

Bony J. (de) (2007), « Le consensus aux Pays-Bas. Autonomie individuelle et coopération », *Revue française de gestion*, 2007/1 n° 170, pp.45-58.

Bony J. (de) (2008), « Culture et gestion aux Pays-Bas : les singularités du consensus », in Davel E., Dupuis J-P, et Chanlat J-F (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM) .

Buck J. A. & Endenburg G. (2004), « La sociocratie - Les forces créatives de l'auto-organisation », traduction en français par Charest G., article téléchargeable sur : http://fr.thesociocracygroup.com/wp-content/uploads/2016/03/La_sociocratie.pdf

- Carbonnel A., Lepage-Champion A., Bertrand M. (2016), « Contribution de la sociocratie à la gestion de projets collaboratifs ? Retours d'expériences du secteur social, de la formation et de la recherche », *Journée de recherche du Groupe de recherche thématique GRH et Territoires*, Nancy.
- Carbonnel A. (2018), « Contribution de la méthode sociocratique à la décision ? Le cas de l'émergence d'une SCIC », *Journée d'étude Décision et sociocraties*, IAE de Paris.
- Cunliffe A. L. (2010). Retelling Tales of the Field: In search of organizational ethnography 20 years on. *Organizational Research Methods*, 13, pp. 224-239.
- Endenburg G. (1998a), *Sociocracy: The Organization of Decision-Making*, Eburon, Delft.
- Endenburg G. (1998b), *Sociocracy As Social Design*, Eburon, Delft.
- Getz I., Carney B. (2013), *Liberté & Cie - Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, Paris.
- Grimand A., (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *management & Avenir*, n°54, pp.237-257.
- Hassard J., Teoh K., Cox T., Dewe P., Cosmar M., Gründler R., Flemmning D., Cosemans B., Van Den Broek K. (2014), « Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks », Literature Review, *European Risk Observatory*, Luxembourg, European Agency for Safety and Health at Work.
- Laloux F. (2015), *Reinventing Organizations – Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino, Strasbourg.
- Marshall T. (2012), *La fabrication des artisans - Socialisation et processus de médiation dans l'apprentissage de la menuiserie*, thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Bourgogne. Téléchargeable sur : <http://theses.fr/2012DIJOL010>
- Morin E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, Paris.
- Ollivier B. (2000), *Observer la communication*, CNRS, Paris.
- Romme A. G. L. (1999), « Domination, Self-Determination and Circular Organizing », *Organization Studies*, 20/5 pp. 801-831.

Romme A. G. L., Endenburg G. (2006), « Construction principles and design rules in the case of circular design. », *Organization Science*, 17 pp. 287-297.

Rosenberg M. (1999), *Les mots sont des murs (ou bien ce sont des fenêtres)*, La Découverte / Syros, Paris.

Rouleau L. (2013), « L'ethnographie organisationnelle d'hier à demain » : Revue internationale de psychosociologie et gestion des comportements organisationnels, pp 27-43

Van Maanen, J. (1979), « Reclaiming qualitative methods for organizational research : a preface », *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 520–526.

Van Maanen, J. (2011), Ethnography as Work : Some Rules of Engagement, *Journal of Management Studies*, 48 (1), pp.218-223.