

# La sociocratie : un axe stratégique pour comprendre et répondre à la crise écologique ?

Thomas Marshall

## Introduction

J'ai ressenti le besoin d'écrire cet article après avoir vu la récente série documentaire *Un monde nouveau* de Cyril Dion, diffusée sur Arte <sup>1</sup>. Dans un court texte <sup>2</sup>, j'ai résumé les enjeux pour l'humanité que ce film soulève et la manière dont la gouvernance sociocratique y est brièvement évoquée, à travers l'exemple particulièrement réussi d'un habitat participatif en Autriche.

Je pense que cet exemple est révélateur d'un fait d'une plus grande portée, qui n'a pas été mis en avant jusqu'à présent : la méthode sociocratique de gouvernance est intrinsèquement adéquate et efficace pour soutenir un projet de vie sociale durable, tant sur le plan humain que environnemental.

Comment réorganiser les sociétés humaines et leurs économies pour tenir compte des limites de la biosphère ? C'est un sujet vaste et sensible. Je voudrais ici aborder spécifiquement l'enjeu propre à la gouvernance, qui est celui de l'exercice du pouvoir. Je ne répondrai donc pas à la question du "comment faire", afin de privilégier une étape préalable : peut-on comprendre grâce à une perspective sociocratique le problème social fondamental sous-jacent à l'ensemble des défis écologiques et humains actuels ? Si les efforts collectifs semblent jusqu'à présent peu efficaces, et en tout cas pas à la hauteur des dommages réels, actuels et futurs, c'est peut-être parce que le diagnostic du fonctionnement du véhicule qui nous conduit "dans le mur" est insuffisant. Pourquoi n'arrivons-nous pas encore à "changer de cap" alors qu'aucun être humain ne semble objectivement avoir intérêt à créer une planète invivable ?

Afin de devancer une objection légitime, je ne suggère pas ici que la gouvernance sociocratique serait une panacée pour "sauver le monde". En effet, elle reste un simple outil de gestion, c'est-à-dire un moyen, laissant une entière responsabilité à ses utilisateurs sur les buts et valeurs poursuivies. Par ailleurs, la crise de civilisation actuelle a d'autres dimensions que la gouvernance, qui requièrent d'autres perspectives et outils complémentaires.

Ces limites étant posées, voici la thèse que je défends ici : il n'est possible d'accomplir une "transition écologique" - ou plus largement une transformation positive de notre civilisation dans sa relation à la biosphère, quel que soit le terme employé - qu'à

1 <https://www.arte.tv/fr/videos/092191-000-A/un-monde-nouveau-2-3/>

2 <https://www.sociocratie-france.fr/on-parle-de-sociocratie-sur-arte/>

condition de s'emparer de la pensée et des pratiques issues de la sociocratie. Il s'agit à mon sens d'un moyen à la fois nécessaire et non-suffisant, qui peut lever de nombreux obstacles actuellement rencontrés dans la décision et la mise en œuvre de transformations sociales profondes. Si j'utilise une métaphore de chimie : la sociocratie pourrait bien être un *catalyseur* indispensable à ajouter à nos plans stratégiques, et en premier lieu du côté de la société civile - je pense en particulier aux scientifiques engagés et aux mouvements citoyens -, ou encore dans le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire.

## **1. Un diagnostic systémique sur les mécanismes sociaux de dégradation du monde vivant**

En point de départ, il est utile d'attirer l'attention sur le fait que la gouvernance sociocratique a été conçue par Gerard Endenburg à partir d'une manière de penser systémique. Il s'agit d'une réponse à la question suivante : comment pouvons-nous nous organiser collectivement de manière à constituer des ensembles sociaux qui s'auto-régulent de façon dynamique, à la manière des systèmes vivants ?<sup>3</sup> Et cela non seulement dans de petites équipes ou associations, mais également à des échelles plus grandes, comme des poupées russes emboîtées.

Le fait que des sociétés humaines soient parvenues à prospérer dans différentes régions du monde pendant des milliers d'années sans épuiser leurs écosystèmes laisse à penser que cette question ait pu déjà trouver une réponse dans d'autres cultures.<sup>4</sup> La sociocratie ne constituerait donc pas une nouveauté radicale mais une nouvelle formulation adaptée à la culture scientifique et technique occidentale. Je précise également que je ne crois pas aux schémas évolutionnistes ethno-centrés tels que l'interprétation développée par Laloux de la "spirale dynamique", dans *Reinventing Organizations* (p.36 et suivantes). Les organisations politiques antérieures à l'État (soit la majeure partie de l'histoire de notre espèce) y sont caricaturées selon l'imaginaire moderne de la "tribu primitive". Pour une brillante remise en question de la mythologie coloniale qui déforme aujourd'hui encore notre vision de l'histoire de l'humanité<sup>5</sup>, je recommande le livre *Au commencement était* de David Graeber et David Wengrow<sup>6</sup>. Dans la situation qui est la nôtre, conserver tranquillement l'arrogance d'une civilisation

3 Je me réfère ici à son ouvrage traduit en anglais sous le titre « Sociocracy as social design » (1998) ainsi qu'à mon expérience en tant que praticien et formateur en sociocratie.

4 Avant la colonisation européenne, l'Amazonie, l'Amérique du Nord ou encore l'Australie ont été peuplées pendant des dizaines de milliers d'années sans épuiser les écosystèmes, tandis que d'autres civilisations ont désertifié leurs territoires en quelques siècles par le déboisement (par exemple au Proche et Moyen Orient, autour de la Méditerranée, ou encore sur la célèbre île de Pâques). La présence humaine a néanmoins toujours eu un impact, les anciennes sociétés de chasseurs cueilleurs ayant fait disparaître les plus gros mammifères. Le sujet est discuté entre archéologues, anthropologues, biologistes... et dépasse largement les enjeux du présent article.

5 Comme par exemple dans le « story telling » séduisant qu'en fait Yuval Noah Harari dans *Sapiens* – ouvrage, cité par Cyril Dion au sujet de la puissance des "histoires" chez les humains.

6 A propos du livre : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Au\\_commencement\\_était..](https://fr.wikipedia.org/wiki/Au_commencement_était..)

occidentale, et désormais globalisée, qui se croit à la pointe de l'évolution de l'espèce humaine, me paraît tout à fait déplacé !

L'ambition de la méthode sociocratique est de ré-instaurer une propriété essentielle des systèmes dynamiques au sein des organisations, de manière intentionnelle : à savoir le fait de fonctionner et d'évoluer en s'appuyant sur des boucles de rétroaction. Nous avons besoin de restaurer des mécanismes efficaces de *feedback*. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'on désigne parfois sous le nom de *gouvernance dynamique* les structures résultant de l'application de la méthode sociocratique. Cela veut dire concrètement :

1. mesurer les effets de nos activités, prendre en compte ce qui se passe dans la réalité, à l'intérieur et à l'extérieur des organisations, évaluer les écarts entre les intentions et leur mise en œuvre.
2. donner une influence réelle à ces informations pour faire évoluer les objectifs, les règles, les stratégies, les méthodes de travail, les choix d'investissement, les choix technologiques, etc.

Sans feedback effectif, pas d'auto-régulation, et donc pas de respect des limites : limites des êtres humains, des groupes sociaux, limites des écosystèmes, limites des ressources extractibles (énergies fossiles, métaux...). La transgression des limites n'est-elle pas en effet un constat récurrent dans nos sociétés ?

Aujourd'hui, il apparaît évident que le fonctionnement normal des organisations (entreprises, administrations...) opère plutôt *en luttant contre* l'influence des feedbacks, qui attirent l'attention sur la transgression de limites et leurs conséquences : les boucles de rétroaction sont brisées. Dans une perspective sociocratique, la cause profonde n'est pas une carence morale des individus ou des classes sociales exerçant des pouvoirs de décision, c'est le résultat de certains schémas sociaux tellement ancrés qu'ils nous paraissent naturels. A défaut de voir ces schémas sociaux (présentés dans la partie 3), nous en sommes réduits à porter des jugements moraux sur les vices des dirigeants ou des élites (l'égoïsme, la cupidité, la perversion, etc.).

Examinons quelques exemples concrets d'obstacles à l'influence de feedbacks légitimes sur les décisions.

En tant que membre d'une organisation, mettre au jour des dysfonctionnements et même des abus criminels peut être très risqué. Des organisations conçues pour s'autoréguler remerciaient les lanceurs d'alerte plutôt que de les forcer à se taire et de les punir ! De même sur un plan collectif, le fait que les salariés en Europe ont lutté pour avoir le droit de constituer des syndicats et de faire grève est un symptôme du défaut structurel de prise en compte des feedbacks dans les décisions. De ce point de vue, protection de l'environnement et protection de la santé au travail sont logés à la même enseigne. Les dégâts provoqués par l'amiante ou encore les pesticides en témoignent. Malheureusement, l'État, censé agir au nom de l'intérêt général, se révèle souvent un employeur tout aussi irresponsable que des entreprises multinationales

dont la finalité légale est exclusivement lucrative. En témoigne la souffrance chronique et l'épuisement de nombreux personnels des services publics tels que l'Hôpital, l'Éducation Nationale, ... Lorsque les limites humaines sont outrepassées de façon chronique, ceux qui peuvent se le permettre démissionnent pour se protéger. Pour les autres, la dernière issue est le burn out et l'arrêt maladie longue durée : le non-respect des limites, tant par une autorité supérieure source du financement (Etat ou actionnaires) que par le système collectif de l'organisation elle-même, conduit in fine à dépasser la capacité d'autorégulation du corps de ses membres. Le coût de ces dégâts est lui-même externalisé, en France, dans le système général de l'Assurance Maladie. Comment pourrions-nous donc prendre soin des écosystèmes plus larges si tant d'organisations de travail ne sont déjà pas en mesure de tenir compte des limites biologiques de l'ensemble de leurs membres ?

A défaut d'une prise en compte interne des feedbacks, des organisations militantes, parfois des organismes publics ou encore des journalistes d'investigation, font avec peu de moyens un travail essentiel de surveillance, de collecte de données, d'interpellation publique, des procédures en justice, voire des actions de désobéissance civile, pour alerter, prévenir ou faire cesser des nuisances trop graves sur la société et l'environnement. La radicalisation actuelle des mouvements écologistes, dont témoigne le premier volet de la série documentaire de Cyril Dion, reflète la conscience tragique d'un écart sans cesse croissant entre les conséquences de la pollution de l'atmosphère et la poursuite imperturbable des politiques des institutions publiques et privées qui ne cessent de l'aggraver, sous couvert de quelques discours démagogiques et mesures à la marge.

D'un certain point de vue, ces pressions publiques sont indispensables et permettent quelques précieuses victoires. Toutefois, l'ampleur des défis rencontrés et la difficulté à faire changer de cette manière les orientations des organisations publiques et privées nous oblige à penser et agir de manière plus radicale encore : il devient incontournable de remettre en question les logiques systémiques qui font obstacle à l'auto-régulation sociale. Pour le dire autrement : dans notre corps, lorsque des processus d'autorégulation sont rompus, nous sommes malades, et d'autres processus interviennent alors pour tenter de les restaurer. A l'échelle des sociétés humaines - si nous les regardons elles aussi comme des systèmes complexes - il est illusoire d'espérer que les fonctions biologiques normales de l'ensemble des écosystèmes puissent être restaurées et maintenues de façon pérenne grâce à l'héroïsme et aux qualités morales des peuples et de leurs dirigeants. Comment peut-on espérer qu'ils décident (enfin) d'écouter les feedbacks des scientifiques et d'engager des changements radicaux, si les processus ordinaires de l'exercice du pouvoir dans les entreprises, les administrations, sur les marchés, etc. restent ce qu'ils sont ? J'ai l'impression qu'il s'agit pourtant du pari implicite de toutes les stratégies s'appuyant principalement sur « l'éducation » et la « prise de conscience », sans y inclure la remise en question des structures de pouvoir.

## 2. A la recherche d'une forme alternative d'organisation sociale

Dans la perspective de cette remise en question des structures de pouvoir, l'originalité de l'apport d'Endenburg est de ne pas s'appuyer sur des critiques issues de philosophies politiques telles que le marxisme ou l'anarchisme, mais d'avoir transposé les principes de la cybernétique (qu'il a utilisés en tant qu'ingénieur), dans une démarche sociale expérimentale au sein de son entreprise, puis dans la formalisation d'une méthode qui s'est avérée applicable à une grande diversité de contextes.

Le fait de s'appuyer sur des concepts techniques n'a toutefois pas limité Endenburg à la métaphore de l'organisation collective en tant que machine, qu'il s'agirait d'optimiser et de rationaliser, dans la suite de « l'organisation scientifique du travail » de Ford – ce qui reste aujourd'hui encore semble-t-il la manière de penser dominante des écoles et des grands cabinets de conseil en management. Il est frappant qu'Endenburg commence le chapitre consacré à l'exposé des principes sous-jacents aux 4 règles de sa méthode par l'affirmation suivante : « *Ma prémisse initiale est que la vie n'est possible qu'en vertu d'un processus qui est capable de maintenir un état d'équilibre dynamique. (...) Le but d'un processus d'autorégulation est de détecter la perturbation d'un équilibre dynamique et de prendre des mesures pour le rétablir.* »<sup>7</sup> Prendre des mesures pour rétablir l'équilibre dynamique du climat mondial ou encore de la biodiversité, n'est-ce pas exactement ce que nous avons besoin d'apprendre à faire collectivement ? Et ce n'est pas la soi-disante *intelligence artificielle* nourrie par le *big data* qui va nous donner la solution. Car il ne s'agit pas d'un problème technologique ou administratif, mais d'un problème profondément politique – c'est-à-dire celui de la manière des humains d'exercer le pouvoir au sein de leur sociétés.

Toutefois, la perspective systémique, telle qu'appliquée par Endenburg dans sa proposition méthodologique d'un nouveau design social, est souvent incomprise. Il me semble que son apport est interprété de façon biaisée à cause du prisme culturel de notre rapport au pouvoir. Cela nécessite donc un détour par un peu d'histoire.

La critique politique contemporaine des structures de pouvoir, largement héritée de la contre-culture des années 1960, s'est surtout focalisée sur la bureaucratie des grandes organisations, dénoncée comme une structure pyramidale rigide. La « verticalité » organisationnelle et ses chaînes de commandement hiérarchiques, du haut en bas, a été perçue comme une forme sociale caractéristique des rapports de domination et de l'emprise de l'État sur la société. En réaction à ces structures s'est donc développée une valorisation de « l'horizontalité », censée permettre d'abolir les dominations. Il en a résulté une forme de consensus parmi les mouvements radicaux, écologistes ou anti-capitalistes, que la seule forme organisationnelle légitime serait l'auto-gestion vécue à égalité au sein de groupes de taille restreinte<sup>8</sup>, ou encore la démocratie directe au

<sup>7</sup> Endenburg, *Sociocracy as social design*, p.65 ; j'ai traduit de l'anglais les citations de cet article.

sein d'assemblées populaires confédérées <sup>9</sup>. Cette utopie de l'horizontalité a également nourri certains pionniers de l'informatique et de l'internet, issus des milieux de la contre-culture aux États-Unis.

Le problème est que cette dichotomie entre verticalité et horizontalité a condamné nombre de mouvements alternatifs à une forme d'impuissance politique. D'un côté, la contre-culture a conduit au repli sur l'individu, se consacrant à un développement personnel et spirituel solitaire, ou à des actions de taille modeste portées par des groupes affinitaires, locaux ou sur internet. D'un autre côté, les mouvements de protestation récents, tels les Gilets jaunes, se sont développés avec une valorisation de la spontanéité et une méfiance vis-à-vis des organisations instituées... tout en dépendant de l'infrastructure d'entreprises en situation de monopole telles que Facebook, pour agréger un grand nombre d'individus autour d'idées et d'actions communes.

L'économiste Daniel Cohen, dans son récent ouvrage *Homo numericus*, montre que la critique des hiérarchies verticales a été intégrée par le capitalisme néolibéral, à la suite de la contre-révolution conservatrice des années 1980. Comme il l'a expliqué dans une émission sur France Culture : « *Vous ne voulez plus des hiérarchies ? Très bien on les supprime, mais maintenant c'est tous contre tous, vous allez être en compétition générale.* » <sup>10</sup> L'aspiration à l'horizontalité, à l'autonomie, a été récupérée dans le modèle de la société de marché. Les collectifs de travail et leurs liens de solidarité ont été cassés, les entreprises industrielles remplaçant le lien de subordination salarial par un rapport tout aussi asymétrique entre un donneur d'ordre et des sous-traitants mis en concurrence et délocalisés. L'automatisation a également conduit à dépendre de moins en moins de travailleurs salariés pour assurer la production. Le numérique permet d'étendre cette logique, via le modèle du capitalisme des plateformes, qui tirent profit du travail de prestataires de service indépendants et mis en compétition. Le néolibéralisme montre que les rapports de domination peuvent très bien prospérer dans un contexte très « horizontal » et dérégulé. On le voit très bien avec les multinationales de la Silicon Valley, dont les dirigeants à l'idéologie libertarienne n'ont aucun scrupule à contourner le pouvoir « vertical » des Etats et leurs obligations fiscales. Ces entreprises fondent leurs fortunes sur l'adhésion apparemment « libre » du public à accepter tous ces contrats illisibles associés à l'utilisation de leurs services

8 David Graeber, *La démocratie aux marges* (2014), p.18. Cet anthropologue anarchiste a notamment été l'une des figures du mouvement « Occupy Wall Street » suite à la crise financière de 2008.

9 Murray Bookchin a développé la stratégie du municipalisme libertaire, incluant une organisation de la société à plus large échelle par le biais de confédérations, visant à se substituer à terme aux Etats. Pour éviter de reconstituer des hiérarchies, il préconise que les différents niveaux de l'organisation politique soient contrôlés par les assemblées locales, à travers une verticalité exclusivement ascendante (de la base vers le sommet). Cette idéologie politique (assumée comme telle) est notamment présentée en français dans un recueil posthume d'articles de l'auteur : *La révolution à venir – Assemblées populaires et promesses de démocratie directe*, Agone, 2022.

10 « Qui est "Homo Numericus" ? Entretien avec Daniel Cohen », émission *Le Meilleur des mondes*, France Culture, diffusée le 30/09/2022. [Écouter un extrait choisi](#) – [Écouter l'émission complète](#)

tellement pratiques qu'ils en deviennent indispensables... Et ces fortunes privées leur permettent ensuite de décider de façon totalement opaque quels nouveaux développements technologiques il convient de réaliser pour continuer - d'après leur discours marketing - à « changer la vie », voire à « sauver la planète » !

Fragilité organisationnelle, impuissance politique, récupération idéologique par le néolibéralisme et les géants du numérique : cette série d'impasses peut légitimement nous inciter à dissocier la question du pouvoir par rapport à la forme organisationnelle, plus ou moins verticale ou horizontale, qui relie ses acteurs. En réalité, la verticalité et l'horizontalité sont deux dimensions nécessaires, de façon variable, dans toute organisation sociale, en fonction des finalités poursuivies et des contraintes à assumer. Nous avons besoin des deux pour organiser, à de nombreuses échelles, le changement social d'ampleur permettant de conserver l'habitabilité de la Terre. La méthode sociocratique offre des réponses pratiques pour faire jouer la complémentarité entre l'horizontalité et la verticalité organisationnelles, en instaurant en place une saine régulation du pouvoir de décision. Pour actionner le levier d'une transformation systémique viable, il s'agit donc de mettre précisément le doigt sur un mécanisme social élémentaire, qui me semble sous-jacent à l'ensemble de nos problèmes écologiques et humains. Dans la partie suivante, nous allons donc examiner le fondement et les effets des structures de pouvoir autoritaire.

### **3. Comprendre les effets systémiques d'une structure de pouvoir autoritaire**

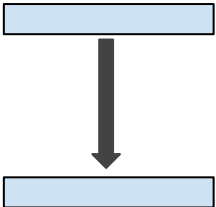
J'ai présenté dans la première partie des exemples illustrant le non-respect de limites essentielles par différents types d'organisations et de structures, en conséquence d'un fonctionnement qui résiste aux feedbacks critiques. Dans la seconde partie, nous venons de voir que la réaction consistant à refuser la verticalité, assimilée à la hiérarchie, et à donner une valeur générale positive à l'horizontalité n'a pas apporté une alternative consistante. Or, si un problème semble insoluble, il y a de bonnes chances qu'il ait été mal posé. Nous allons donc suivre Endenburg dans une autre manière de le formuler.

De façon transversale à toute forme organisationnelle ou à toute idéologie politique, Endenburg <sup>11</sup> attire l'attention sur un schéma de relation élémentaire qui est tellement omniprésent dans notre civilisation qu'on ne le perçoit presque plus : la relation maître-serviteur. Il décrit cette relation structurellement comme une « hiérarchie linéaire descendante ». Il s'agit de la base de tout rapport dominant/dominé et de l'obéissance comme norme sociale. La récurrence de ce schéma est clairement apparente dans une ligne de commandement, telle qu'on peut l'imaginer par exemple

11 Endenburg, idem, p.31

au sein de l'armée où chaque soldat est commandé par un sous-officier, lequel est commandé par un officier, puis lui-même par un autre, et ainsi de suite jusqu'au chef suprême des armées. A l'échelle d'un Etat, ce schéma est typique d'un gouvernement autoritaire : une autorité supérieure (quelle que soit l'origine de sa légitimité) est en position d'imposer ses décisions de façon unilatérale à la population, sans être elle-même contrôlée. Envisagé dans le contexte d'une organisation de travail, ce schéma s'applique à la relation de subordination entre l'employeur et l'employé, mais aussi entre le donneur d'ordre et le sous-traitant, et plus largement dans toute relation commerciale contractuelle dans laquelle l'une des parties est dépendante de l'autre (par exemple un éleveur laitier vis-à-vis d'une firme agroalimentaire). Cette hiérarchie linéaire descendante peut être identifiée dans bien d'autres exemples.

J'attire votre attention sur un point : ce schéma ne cherche à décrire ni une manière d'être en relation, ni un style de management, qualifiés d'« autoritaire ». Un supérieur hiérarchique peut en effet se montrer tout à fait sympathique au quotidien avec ses subordonnés, voire tout à fait à l'écoute dans l'organisation du travail au jour le jour, cela ne change rien au fait qu'il prend les décisions importantes sans eux - par exemple, les objectifs que les subordonnés doivent atteindre, et qui recevra quelle prime en fin d'année.

Schéma de relation :	La hiérarchie linéaire descendante
	<p data-bbox="975 1039 1102 1070">Le maître</p> <p data-bbox="919 1122 1158 1153">donne des ordres</p> <p data-bbox="959 1205 1118 1236">au serviteur</p>

L'intérêt du regard d'ingénieur de Endenburg est de nous permettre de décortiquer la mécanique sociale de l'exercice du pouvoir, sans nous laisser distraire par les apparences et par les discours. Bien entendu, il existe des différences entre les formes sociales que j'ai citées. Elles sont situées dans un contexte plus large qui a des effets variables, de sorte qu'il n'existe pas dans la réalité de « forme pure » de la hiérarchie linéaire descendante. Mais pour Endenburg, il existe bien des effets systémiques communs induits par ce schéma élémentaire de relations de pouvoir, dans tous les contextes et à différentes échelles : par exemple, employé/patron, entreprise/État, État/marchés financiers internationaux...

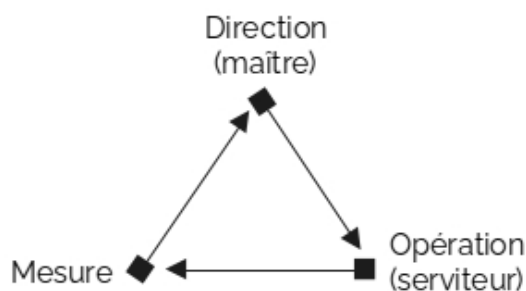
Une première caractéristique est que ce schéma de relation n'est pas *réflexif*. Le point de vue du maître s'impose au serviteur. Dans sa grande bonté, le maître peut éventuellement demander son avis au serviteur, mais il reste le seul à décider, sans avoir à s'expliquer de la prise en compte effective ou non de cet avis. De son côté, le serviteur a aussi son propre point de vue, sa propre expérience, et ne va pas nécessairement comprendre ni exécuter l'ordre reçu tel que son maître le voulait.



Cet écart a tendance à accroître progressivement une *polarisation* entre les deux positions. Le maître mécontent prend des décisions pour renforcer son contrôle : plus de règles, plus de sanctions, etc. Le serviteur de son côté a de moins en moins d'autonomie dans son travail : il doit sans cesse montrer des signes de son obéissance et de sa conformité aux règles. <sup>12</sup> La polarisation peut conduire à la violence et à l'exclusion.

Pour Endenburg, il résulte nécessairement de ces rapports de domination un processus d'*ossification* de l'organisation. Les positions se rigidifient. Les rapports de force sont la norme. L'inertie collective empêche l'adaptation. L'équilibre reste précaire parce que la réalité garde toujours une part d'imprévisible, malgré tous les dispositifs faits pour la contrôler. Toute réelle remise en question est toutefois empêchée.

Absence de réflexivité, polarisation et ossification : toute relation hiérarchique linéaire tend inéluctablement à se dégrader. C'est pourquoi « le maître » a intérêt à la transformer en une relation circulaire, cybernétique, en la complétant avec une fonction de mesure. En entreprise, il s'agit par exemple d'établir des outils d'évaluation de la satisfaction des clients, ou encore un processus de contrôle qualité de la production, des audits comptables périodiques, un baromètre du climat social, etc.



### **Structure circulaire cybernétique, dans sa version autocratique <sup>13</sup>**

Cette évaluation permet au patron ou au dirigeant politique d'accéder à des informations plus fines au sujet de l'activité collective. En effet, sans cela, la structure de commandement qu'il dirige décourage intrinsèquement les flux ascendants d'information. Si vous risquez des conséquences négatives, vous préférerez probablement ne pas faire remonter les problèmes à votre hiérarchie.

Mais parvient-on pour autant à un processus d'auto-régulation et ainsi à éviter polarisation et ossification ? Pour Endenburg, la réponse est négative : certes, l'efficacité sera meilleure, mais la dynamique de la relation maître / serviteur subsiste parce qu'il n'y a pas de réciprocité. Le maître conserve un pouvoir incontestable de

<sup>12</sup> Une tendance limitant la polarisation, qui n'est pas mentionnée ici par Endenburg, peut être perçue dans le mécanisme qui conduit le serviteur à intérioriser le point de vue du maître, à s'identifier à lui. Cela lui permet de vouloir agir et penser tel le maître veut qu'il agisse et qu'il pense. Mais ce type de mécanisme psychologique constitue une adaptation secondaire, et non la cause de la relation maître-serviteur.

<sup>13</sup> Endenburg, 1998, p.37

diriger selon sa seule volonté. Un patron peut même décider de donner plus d'autonomie à ses employés si cela lui plaît, en s'inspirant des « entreprises libérées ». Cela ne change pas la structure de pouvoir : « *la manière dominante de prendre des décisions reste autoritaire. Dans le cercle direction - opération - mesure, la fonction de "direction" est toujours celle du patron traditionnel, à laquelle sont subordonnées les fonctions "opération" et "mesure".* » <sup>14</sup>

L'analyse de ces deux variantes du même schéma de relation (avec ou sans mesure) permet de comprendre en quoi l'autorégulation est formellement empêchée dans des structures sociales de ce type. Or ces structures sont au cœur de l'organisation de la société actuelle. Seules les relations informelles permettent d'en tempérer la manifestation. Par exemple, le chef d'une petite entreprise va être probablement beaucoup plus proche de ses employés, et donc sensible à leurs besoins, qu'un PDG milliardaire mégalomane. Mais la règle fondamentale d'exercice du pouvoir, fondée sur les droits légaux découlant de la propriété d'une société commerciale, est la même dans les deux cas. Si l'entreprise du premier connaît le succès grâce à sa capacité à innover, le second est susceptible de la racheter et donc d'en devenir le patron. Tout ce qui est construit dans l'informel reste fragile et a besoin pour se pérenniser de se prolonger dans un changement des règles formelles. Et en même temps, il est utile de garder la souplesse et l'adaptation que permet l'informel. La méthode sociocratique de gouvernance cherche à concilier les deux aspects, ce qui la distingue de toutes les approches managériales préconisant un changement fondé sur la volonté et la vision des leaders, et laissant le cadre légal inchangé.

#### **4. Intégrer des processus circulaires organiques dans la gouvernance des organisations**

Depuis le début de cet article, je vous parle du problème de l'absence de prise en compte des feedbacks et donc de la tendance des organisations à ne pas respecter les limites écologiques et humaines. Vous vous dites peut-être que cela relève d'une forme de fatalité biologique pour l'espèce humaine, que nous sommes incapables de nous limiter à cause de mécanismes physiologiques :

- qui nous contraignent à vivre dans des relations de domination, à l'instar d'autres espèces sociales ;
- et qui nous poussent à l'acquisition de plus de puissance technologique pour dominer aussi la matière.

En somme, l'espèce humaine ne pourrait être que la spectatrice impuissante d'un processus de sélection naturelle dans lequel elle est devenue un agent perturbateur majeur, en cette ère de l'Anthropocène (en lieu et place des météorites et des volcans à d'autres époques de l'histoire géologique de la Terre).

14 Endenburg, 1998, p.38

Pour invalider cette vision pessimiste de l'espèce humaine, basée sur des hypothèses non démontrées, il suffit d'un seul contre-exemple. En effet, s'il se trouve que cette situation n'est pas universelle, alors elle a des causes sociales et culturelles – que l'on pourrait donc modifier. L'histoire et l'anthropologie nous fournissent de nombreux contre-exemples, même si ces derniers peuvent être invalidés par toutes sortes d'interprétations pour maintenir la croyance préalable <sup>15</sup>. En revanche, le caractère naturel de la domination dans les sociétés humaines est réfuté de façon incontestable lorsqu'on peut montrer par l'expérience la possibilité concrète de sortir des collectivités entières, constituées de « gens normaux », de ce paradigme, et d'en établir un autre qui soit opérationnel et pérenne. Voilà donc le défi à relever !

La sociocratie ne constitue pas un nouveau paradigme à elle seule, mais elle pourrait bien en être un important catalyseur. Un premier atout est la possibilité de commencer à l'expérimenter concrètement à échelle réduite, avec comme point de départ toutes sortes d'organisations existantes ou de projets collectifs en cours de création. Elle peut aussi être découverte sur une durée limitée en tant que méthodologie d'aide à la résolution d'une problématique collective (à la condition d'être guidé par un-e intervenant-e qualifié-e). En effet, vivre une expérience collective stimulante peut libérer l'imagination et ouvrir le champ des possibles bien plus en profondeur que la lecture d'un article comme celui-ci.

Un second atout réside dans le fait que la gouvernance sociocratique est une démarche concrètement appliquée depuis le début de son développement, qui s'est montrée capable de durer et d'accompagner les changements. 50 ans après le début de sa transformation, l'entreprise Endenburg Elektrotechnik fonctionne toujours de cette manière, bien après que Gerard Endenburg ait pris sa retraite. L'analyse de cette expérience a fait l'objet d'une publication dans une revue scientifique internationale <sup>16</sup>. Cette méthode de gouvernance a également réussi à se développer en dehors du contexte spécifique des Pays-Bas. Plusieurs études en rendent compte <sup>17</sup>, et notamment en ce qui concerne la France, dans un chapitre d'un ouvrage collectif à paraître en 2023, auquel j'ai contribué aux côtés de deux chercheuses. <sup>18</sup> Le mouvement *Sociocracy For All* a publié de son côté de nombreuses études de cas et

15 *Au commencement était...* met au jour la façon dont les sociétés européennes ont été mises au défi par la critique indigène, suite au début de la colonisation des Amériques. Cette critique a été partiellement intégrée dans la pensée anti-absolutiste des Lumières, puis son origine a été occultée.

16 Romme, « Domination, Self-determination and Circular Organizing », *Organization Studies*, 1999. L'auteur est un chercheur en sciences de gestion de l'Université de Maastricht aux Pays-Bas.

17 Romme et Endenburg, « Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design », *Organisation Science* 17(2), p. 287-297, 2006. Cette étude analyse des conditions de réussite de l'implantation de la gouvernance sociocratique.

18 Anne Carbonnel, Maître de Conférence en sciences de gestion à l'Université de Lorraine et Jacqueline de Bony, sociologue au CNRS, qui a longuement étudié les spécificités des pratiques de décision aux Pays-Bas. L'ouvrage en question porte sur les innovations sociales et sera prochainement publié aux Éditions et Presses Universitaires de Reims (EPURE).

des présentations vidéo issues d'une conférence en ligne annuelle. Vous serez peut-être intéressés d'y découvrir une expérience d'utilisation de la sociocratie dans une organisation de dizaine de milliers d'enfants en Inde, fédérant des parlements de quartiers.<sup>19</sup>

Rappelons que le but de cet article n'est pas d'expliquer comment mettre en œuvre une gouvernance sociocratique, mais en quoi cette méthode est une ressource pertinente pour penser une stratégie de transformation sociale apte à répondre aux défis écologiques. Je vais donc revenir au problème systémique des conditions de l'auto-régulation, abordé dans la partie 3 avec le schéma de relation maître-serviteur. Endenburg apporte une distinction clé pour caractériser le type de fonctionnement social que la gouvernance sociocratique permet d'introduire. Il s'agit de dépasser le type de processus circulaire représenté plus haut, qui reste assez proche de la métaphore mécanique du chauffage à thermostat : une entité fixe la température voulue (direction), une entité produit de la chaleur (opération), et une entité contrôle la température atteinte (mesure). De façon analogue, dans les structures de pouvoir classiques, la direction commande la production, en tenant compte de la mesure des résultats. Mais dans ce système, rien ne permet aux exécutants de remettre en question les objectifs de la direction. Par exemple, les objectifs fixés peuvent conduire à franchir les limites des équipes de production, si la direction ne mesure pas et ne prête pas attention à ce paramètre. Ainsi, au niveau macroéconomique, le postulat posé depuis le début de la révolution industrielle que les « ressources naturelles » étaient disponibles gratuitement et en quantité indéfinie, a permis de poursuivre un objectif de croissance globale sans prise en compte de l'environnement, considéré comme une « externalité » négligeable du système économique.

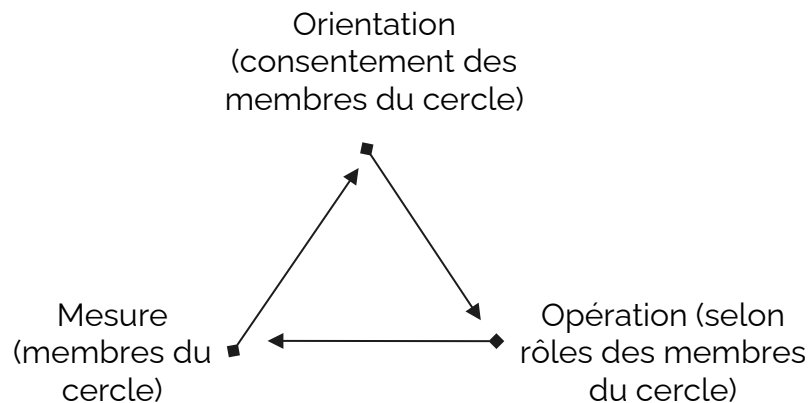
L'autorégulation des systèmes vivants repose également sur des processus circulaires cybernétiques, mais organiques plutôt que mécaniques. C'est ce type de processus qui intéresse Endenburg, « *dans lesquels chaque partie représente le tout. (...) Dans la version organique de la structure circulaire cybernétique, aucune partie ne peut être séparée comme étant absolument indépendante.* »<sup>20</sup> Dans ce contexte, il n'y a que des relations d'interdépendance, et toute structure isolée mettant en œuvre un pouvoir linéaire maître > serviteur devient impossible. En termes politiques, il s'agit de mettre en place une auto-gouvernance (*self-government*, un terme courant en anglais). A petite échelle, cette auto-gouvernance repose sur un lieu de décision particulier, le cercle sociocratique, qui a la taille d'une équipe. L'organisation est composée d'un ensemble de cercles articulés. Chaque cercle est porteur d'une mission spécifique contribuant à la mission globale de l'organisation. Les cercles ont pour vocation d'assurer une autorégulation collective. Le schéma ci-dessous introduit donc une différence fondamentale avec le précédent : les fonctions de base sont les mêmes,

19 <https://www.sociocracyforall.org/childrens-parliaments-sociocracy-case-study/>

20 Endenburg, 1998, p.39

mais il n'y a plus de coupure entre les personnes qui s'occupent des unes et des autres.

Tous les membres d'un cercle sociocratique sont impliqués à la fois dans la direction (Orientation), dans la mise en œuvre (Opération) et dans l'évaluation (Mesure). Il n'y a plus de différence de statut entre décideurs, exécutants et contrôleurs. Le fonctionnement du cercle empêche la suprématie des uns par rapport aux autres, pour ne pas faire obstacle à une influence mutuelle continue.



**Processus sociocratique d'autorégulation collective :  
la boucle de feedback, dans sa version organique**  
(inspiré de Endenburg, 1998, p. 73)

Mais si tout le monde devait s'occuper de tout, on perdrait beaucoup en efficacité. Lorsque la coordination opérationnelle des activités nécessite une forme de commandement, cette fonction pratique peut être conservée. Il n'est donc pas nécessaire de supprimer à tout prix le management intermédiaire pour « aplatir » la hiérarchie. Ce qui disparaît, c'est le pouvoir décisionnel de direction, d'orientation, associé traditionnellement au rôle de manager. Ou plus justement, ce pouvoir ne disparaît pas, mais il appartient désormais au cercle tout entier comme à chacun de ses membres, de façon non-séparée. C'est donc le cercle qui délègue divers mandats et rôles opérationnels, à son manager comme à ses autres membres, et en contrôle la mise en œuvre. Si une personne estime que le manager abuse de son pouvoir, les décisions prises en cercle représentent un fondement légitime pour refuser d'obéir. Par ailleurs, le manager n'a plus le pouvoir lui permettant de sanctionner de façon arbitraire ceux qui résistent à sa domination. Enfin, le problème vécu par certains peut être mis à l'ordre du jour d'une réunion de cercle : le manager n'y est pas en position d'animation, il en est un simple participant, et devra attendre son tour pour parler. Par conséquent il n'empêchera pas l'expression d'autres points de vue que le sien ! Et s'il fait pression pour abolir ou manipuler les réunions de cercle dans son seul intérêt, il pourra être révoqué de son rôle. Vous constatez donc que la méthode sociocratique ne préconise pas d'abolir les rôles de commandement : mais en les limitant à leur

utilité opérationnelle, et en les mettant sous l'autorité collective du cercle, elle en change profondément la nature. Le pouvoir du maître disparaît pour laisser place au pouvoir d'agir de chacun des membres au service du projet collectif.

Pour utiliser une métaphore simple de ce pouvoir opérationnel : un groupe de voyageurs décide en cercle de sa destination, et décide également qui va conduire le véhicule. Il n'y a donc pas un pouvoir de subordination entre le conducteur et les passagers, même si concrètement une seule personne tient le volant, car tous ont consenti à la destination et au choix du conducteur. Ces décisions sont également révisables par le groupe, lorsqu'il est réuni en cercle, et non lorsque que la voiture est à 130 km/h sur l'autoroute ! On s'arrête sur une aire si besoin pour discuter d'un changement de la destination ou pour remplacer le conducteur qui est fatigué. Cela paraît tout simple, mais dans la pratique, nous sommes tellement habitués à la confusion du pouvoir législatif (orientation) et du pouvoir exécutif (opération)... La remise en question de la « verticalité » du pouvoir conduit donc de nombreux groupes à l'excès inverse qui est de retirer tout pouvoir au « chef » et de le remettre en bloc à un groupe de personnes ayant des responsabilités égales. Ce qui veut dire que tout le monde est censé tenir le volant de la voiture, si ce n'est en permanence, au moins à tour de rôle, pour être sûr que personne n'en profite pour « prendre le pouvoir » et détourne le véhicule vers sa destination préférée ! Personnellement, je ne veux pas embarquer dans ce genre de voyage collectif où les qualités de leadership (telles que l'initiative, la détermination, l'anticipation) font l'objet d'une auto-censure, ou bien sont source de suspicion et de projections négatives.

## **Ouverture**

Il n'est pas possible ici de conclure, dans la mesure où de nombreuses questions importantes restent en suspens, par exemple celle de la construction des articulations successives depuis l'autorégulation d'une équipe via le cercle, à celle d'une organisation constituée de nombreuses équipes, puis à celle d'une société constituée d'un grand nombre d'individus et d'organisations. Chaque échelle de la vie sociale a ses spécificités, mais les percevoir comme des systèmes nous donne des points d'appui similaires pour comprendre et transformer leurs dynamiques, leurs structures. Que vous soyez déjà un praticien de la gouvernance sociocratique ou que vous découvriez le sujet, j'imagine que cet article puisse susciter nombre de questions importantes. Si c'est votre cas, alors je n'aurai pas perdu mon temps !

En effet, le sentiment d'urgence est fondé en ce qui concerne la crise écologique et doit nous pousser à l'action. Toutefois, le renoncement à penser collectivement la transformation sociale nous condamne à reproduire encore et encore des stratégies d'action qui manquent leur but. Or l'enjeu n'est pas seulement de « faire quelque chose » pour nous sentir mieux – même si c'est déjà préférable au déni, au cynisme ou à la dépression... L'enjeu est de mettre toutes les chances de notre côté pour que notre

engagement collectif en faveur de la « transition écologique » produise des résultats cohérents et cela de façon efficiente, c'est-à-dire en respectant les limites des ressources disponibles. Cela commence par une manière adéquate de poser le problème. Ensuite, si l'on constate que nos efforts ne nous conduisent pas dans la bonne direction et à une vitesse suffisante, il est important :

- de s'arrêter pour se réorienter, en révisant les objectifs et les moyens à la lumière de l'expérience acquise et de résultats mesurables ;
- puis de prendre une décision permettant de retourner dans l'action.

Cette pause réflexive conduisant à renouveler et faire évoluer notre action peut prendre forme à l'échelle collective dans le cadre de la gouvernance sociocratique. Je vous invite à en faire l'expérience, c'est-à-dire à entrer dans cette transformation de votre manière de prendre part à l'organisation sociale - reconnaissant en préalable la nécessité d'une auto-régulation organique, à l'intérieur des limites de tolérance du système Terre. Je serai également intéressé de recevoir vos commentaires et interrogations suscitées par cet article, qui pourraient me stimuler à écrire une suite !

Thomas Marshall, le 30 janvier 2023

Membre actif du [Centre Français de Sociocratie](#)  
[Formateur agréé CFS - Superviseur en gouvernance participative](#)

**Me joindre**

[thomas.marshall@mailo.com](mailto:thomas.marshall@mailo.com)

06 63 29 82 09

*Ce texte exprime la réflexion personnelle de l'auteur, il n'engage donc pas le Centre Français de Sociocratie ni ses membres.*

## Bibliographie

Bookchin Murray (2022), *La révolution à venir – Assemblées populaires et promesses de démocratie directe*, édition Agone.

Carbonnel Anne, Marshall Thomas, de Bony Jacqueline (2023), « Le design organisationnel sociocratique, une innovation managériale en contexte culturel français », à paraître dans un ouvrage sur l'innovation sociale, aux Éditions et Presses Universitaires de Reims.

Endenburg Gerard (1998), *Sociocracy as social design*, édition Eburon.

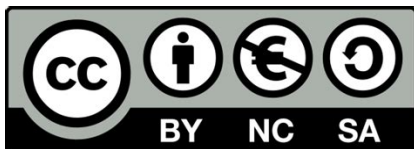
Graeber David (2014), *La démocratie aux marges*, édition Le Bord de l'eau, collection La bibliothèque du MAUSS.

Graeber David et Wengrow David (2021), *Au commencement était - Une nouvelle histoire de l'humanité*, édition Les liens qui libèrent.

Laloux Frédéric (2015), *Reinventing Organizations*, édition Diateino.

Romme George (1999), « Domination, Self-determination and Circular Organizing », *Organization Studies*, 20/05, p. 801-831.

Romme A. Georges L. et Endenburg Gerard (2006), « Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design », *Organisation Science*, 17(2), p. 287-297, 2006.



© Thomas Marshall - Ce document peut être partagé et adapté sous la même licence : utilisation non-commerciale, mention de l'auteur et de la source :

<https://www.sociocratie-france.fr/on-parle-de-sociocratie-sur-arte>

NB : Une version anglaise de cet article est en préparation en vue d'une publication.