

De quelques malentendus fréquents sur la sociocratie

A partir d'observations sur l'article « La sociocratie : des principes à la réalité de terrain dans un centre de recherche »

Auteur : Thomas Marshall (Centre Français de Sociocratie)

Publication : <https://www.sociocratie-france.fr/la-sociocratie/bibliographie/>

Date : 21/03/2024

Sujet : Cet article propose, à partir d'une lecture critique d'une publication de recherche datant de 2015, de relever certains malentendus fréquents suscités par la sociocratie.

Sommaire :

Introduction.....	2
1. Le cas étudié n'est pas celui d'une organisation sociocratique.....	3
2. Des affirmations contestables sur les bases de la sociocratie.....	4
2.1. Faire tourner l'animation des réunions de cercle ?.....	4
2.2. La décision par consentement, c'est la même chose que le consensus ?.....	5
2.3. Y a-t-il une place pour les responsables hiérarchiques en sociocratie ?.....	6
2.4. L'implantation de la sociocratie peut-elle être partielle ?.....	8
Épilogue.....	9

Mots-clés : management, gouvernance, sociocratie, participation, décision, cercle, consentement, consensus, hiérarchie, recherche, expérimentation.

Révision : Cet article a bénéficié de la lecture et de commentaires d'autres membres du Centre Français de Sociocratie (Pierre Tavernier, Richard Michel, Anne-Gaël Erard). Il exprime le point de vue de l'auteur et non une position du CFS en tant qu'association.



Publié sous licence CC BY-NC-SA 4.0 :
Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans
les Mêmes Conditions 4.0 International
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

De quelques malentendus fréquents sur la sociocratie

A partir d'observations sur l'article « La sociocratie : des principes à la réalité de terrain dans un centre de recherche »

Thomas Marshall

Introduction

Un article de recherche a été publié sous ce titre par la revue *Management & sciences sociales* en 2015.¹ Ses co-auteurs sont Geoffroy Douillé, Jean Vandewattyne et Agnès van Daele. Cet article est significatif car il propose une étude de cas détaillée sur l'utilisation des outils de la sociocratie, dans un centre de recherche et développement en Belgique, dans une période où cette méthodologie était encore assez méconnue en francophonie. Il se fonde sur une enquête qualitative auprès de 15 personnes, 3 ans après le début de l'expérimentation. Il est intéressant de découvrir le point de vue des personnes interrogées ainsi que l'interprétation qu'en donnent les chercheurs – sur les bénéfices et sur les limites de l'expérience menée dans cette organisation. Cette enquête empirique étant d'un grand intérêt pour la littérature francophone sur le sujet, je regrette que l'article soit porteur de certains malentendus sur les principes de la sociocratie et leur mise en oeuvre – qui peuvent induire en erreur les lecteurs - lectrices.

Ayant moi-même un doctorat en sciences de la communication², j'ai conscience que toute recherche sur une réalité humaine est nécessairement orientée par le point de vue de l'observateur. Une recherche nous enseigne donc également comment les chercheurs entrent en relation avec leur objet d'étude, et quel sont leurs points de départ – tant sur le plan intellectuel (hypothèses, cadre théorique, méthodologie...) que sur le plan social (familiarité ou non avec l'objet d'étude, socialisation scolaire et professionnelle, valeurs...).

Je vais donc commencer par situer mon propre point de vue de lecteur vis-à-vis de cet article et du cas qu'il présente. J'ai suivi une formation approfondie sur le sujet de la gouvernance sociocratique et du leadership qui lui correspond. Depuis 2011, je suis l'un des responsables du Centre Français de Sociocratie (CFS). Dans cette association de praticiens et professionnels, j'ai depuis 2020 la responsabilité du cercle chargé du dispositif d'agrément des professionnels. J'ai moi-même été reconnu par mes pairs en tant que formateur agréé CFS. Je m'appuie sur une expérience de 7 ans dans la création et la gestion d'une école alternative, dans le cadre d'une association à gouvernance sociocratique. J'y ai notamment effectué une enquête qualitative sur l'apprentissage du fonctionnement en cercle sociocratique par des adultes participant à cette école. Les résultats de cette enquête sont repris dans un article publié en 2023 et co-écrit avec deux universitaires.³ Je qualifie donc mon point de vue ici de celui d'un « praticien expert / chercheur ».

Et l'une des difficultés de la recherche au sujet de la gouvernance sociocratique, c'est que les chercheurs eux-mêmes ont généralement une connaissance théorique, sans expérience personnelle du fonctionnement sociocratique – puisque les organisations ayant adopté cette forme de gouvernance restent encore rares. Cette distance peut être perçue comme un avantage si l'on valorise « l'objectivité scientifique ». Cette distance me paraît surtout intéressante pour faire des

1 Article disponible sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01878334>

2 *La fabrication des artisans : socialisation et processus de médiation dans l'apprentissage de la menuiserie* (2012)
Thèse disponible sur <https://hal.science/hal-04143650>

3 Anne Carbonnel et Jacqueline de Bony, publié dans *Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale* (2023), EPURE. Texte disponible sur <https://hal.science/hal-04143612>

liens entre la sociocratie et d'autres domaines de connaissance.⁴ Mais elle est aussi une limite car les chercheurs peuvent être affectés malgré eux par des biais liés au « choc culturel » avec la sociocratie, dont témoigne une participante citée dans l'article : « *j'ai toujours été habituée, que ce soit au niveau de l'université ou au tout début [...] de ma carrière à avoir un système classique, pyramidal. On a l'impression qu'on perd ses repères* » D'une autre manière, ce choc culturel peut aussi être contourné en restant à un niveau superficiel de compréhension de la sociocratie, et en l'assimilant rapidement à du « déjà connu ». C'est ce que j'ai montré dans un article discutant de la différence radicale de perspective entre la sociocratie et la philosophie de l'entreprise libérée.⁵

Ainsi il me semble utile d'apporter quelques observations au sujet du présent article de Douillé, Vandewattyne et van Daele, qui constitue un point de départ intéressant pour approfondir la réflexion. Je pense autant à des chercheurs et chercheuses s'intéressant à la sociocratie et réalisant leur travail bibliographique préparatoire, qu'à des praticiens de la méthode.

1. Le cas étudié n'est pas celui d'une organisation sociocratique

L'introduction de l'article situe la sociocratie dans le mouvement plus large et divers du management participatif :

« On assiste à un renouveau du management participatif, de plus en plus qualifié de coopératif, pouvant revêtir différentes formes telles que l'autogestion, la coopérative ou encore l'entreprise libérée. C'est dans un tel contexte que la sociocratie connaît actuellement un regain d'intérêt. »

Comme je vais le montrer à travers l'ensemble de l'article, c'est dans le flou de la grande catégorie de « management participatif » que naissent bien des ambivalences et des ambiguïtés qui se trouvent aussi illustrées dans cette recherche.

En effet, et j'apprécie que les auteurs le nomment clairement, le cas présenté n'est pas celui d'une organisation ayant adopté une gouvernance sociocratique. Ils utilisent une distinction proposée par des formateurs belges en sociocratie (M. Marenne & S. Merckelbach) : *dynamique participative* plutôt que *gouvernance participative*. Ils relèvent en effet que la règle du double lien n'est pas appliquée, que la direction ne participe pas aux cercles, et que, de ce fait, elle décide unilatéralement d'accepter ou non les projets émanant des cercles. Les intentions de la direction quant à l'évolution ultérieure de cette expérimentation ne sont pas non plus mentionnées. On relève aussi que les « cercles » ont vocation à réfléchir à des sujets transversaux entre des représentants de différentes équipes, et non à permettre aux équipes de gérer leur propre activité comme c'est le cas dans une organisation sociocratique.

De ce fait, on se trouve bien dans un contexte où des outils sociocratiques sont utilisés au service d'une démarche de management participatif, dans l'esprit des « cercles qualité », en parallèle d'une structure de gouvernance et d'une organisation du travail inchangée. Dès lors, il ne s'agit pas de « sociocratie » à proprement parler, mais ce que j'appellerais des groupes de travail autogérés prenant leurs décisions par consentement, tout en restant sous le contrôle autocratique du management de la direction – ce qui est très différent. Nombre des limites et des réticences suscitées auprès des travailleurs sont le fruit de cette situation spécifique qui n'est pas représentative d'une gouvernance sociocratique.

4 Par exemple dans l'article ci-dessus, la mise en perspective avec une connaissance sociologique de la culture du consensus aux Pays-Bas, d'où la méthode sociocratique est issue.

5 « Management ou gouvernance » in P. Tavernier & T. Marshall (2013), *Le pouvoir à notre service. Construire l'alternative sociocratique. Volume 1*, Santé Sociale Éditions / Bookelis.com.

Je fais l'hypothèse que cet écart (« dynamique participative » vs gouvernance sociocratique), même s'il est perçu par les auteurs, est source de leur côté d'une certaine confusion en ce qui concerne les principes de la méthode sociocratique – en dépit d'une large documentation mentionnée dans la bibliographie. Je note aussi qu'ils ne font pas référence aux ouvrages traduits en anglais du fondateur de la méthode, Gerard Endenburg, sur lesquels je m'appuie.

2. Des affirmations contestables sur les bases de la sociocratie

Je relève et commente ci-dessous quelques passages donnant une vision qui me semble erronée de la méthode sociocratique, dans le sens où ils empêchent une bonne compréhension de ce que cette méthode permet, et une évaluation claire de ses utilisations. Il me paraît aussi intéressant de faire ces observations dans la mesure où ces malentendus sont fréquents chez les personnes qui débutent en sociocratie. Alors si vous ne comprenez pas bien où je veux en venir, dites-vous que c'est normal car vous êtes en apprentissage ! D'ailleurs, sur ce sujet, l'apprentissage n'est probablement jamais achevé...

2.1. Faire tourner l'animation des réunions de cercle ?

« À chaque réunion, on distribue des rôles à certains membres du cercle. Par exemple, l'animateur est le garant du respect du tour et du temps de parole. Il n'est pas nécessaire que ce rôle soit pris par le responsable de l'unité. Au contraire, il est bon que ce rôle soit donné à chacun des membres tour à tour au fil des réunions (Buck & Endenburg, 2004). (...) Tous ces rôles sont attribués par élection sans candidat, autre règle de la sociocratie que nous présentons plus loin. » (p. 26)

Estimer que le rôle d'animation devrait tourner à chaque réunion est une erreur d'appréciation qui est souvent faite dans les groupes débutant avec la sociocratie. Parce qu'ils pensent que cela soutiendra l'apprentissage de ces compétences par tous les membres, et / ou parce qu'ils imaginent que c'est nécessaire pour garantir un fonctionnement « horizontal » et égalitaire. L'expérience montre que c'est le contraire qui est vrai ⁶, pour les raisons suivantes :

a – L'apprentissage de l'animation des réunions de cercle demande du temps et certaines qualités, auxquelles tous les membres n'ont pas accès de la même façon. Un mandat prolongé est donc nécessaire pour le développement des habiletés dans ce rôle. Les autres membres apprennent également par observation et peuvent faire des feedbacks lors du tour de parole en clôture de réunion, à propos de ce qu'ils ont apprécié ou non dans l'animation et plus globalement le déroulement de la réunion.

b – Les processus d'animation du cercle visent à garantir des relations d'équivalence. Ces processus doivent être connus de tous et mis en œuvre par une personne à qui le cercle a confié l'autorité et la légitimité suffisante. Le vrai risque dans un cercle n'est donc pas un excès d'autorité de l'animateur (car les membres ont la parole et peuvent donc relever le non-respect éventuel du processus par l'animateur) – mais le retour de jeux de pouvoir informels entre les membres en cas d'animation trop timide.

c – L'animateur a un rôle dans la préparation de l'ordre du jour des réunions. Il doit apprécier le temps à consacrer aux différents sujets et les objectifs qui peuvent être atteints. Il est celui qui dynamise les réunions et veille à une utilisation efficace du temps. Dans cette perspective, il serait totalement contre-productif de faire une élection sans candidat au début de chaque réunion pour désigner une personne au rôle d'animateur. Et d'ailleurs, qui animerait cette élection ?

d – En sociocratie, toutes les réunions ne sont pas des réunions de cercle (à vocation décisionnelle). Pour tous les autres types de réunion (ex : coordination, suivi opérationnel, réflexion, élaboration d'une proposition...), il est plus efficace qu'une personne soit clairement identifiée comme responsable de son bon déroulement et qu'elle l'ait donc préparée, soit pour

⁶ Et je doute que cette préconisation soit dans l'article de Buck et Endenburg mentionné comme appui.

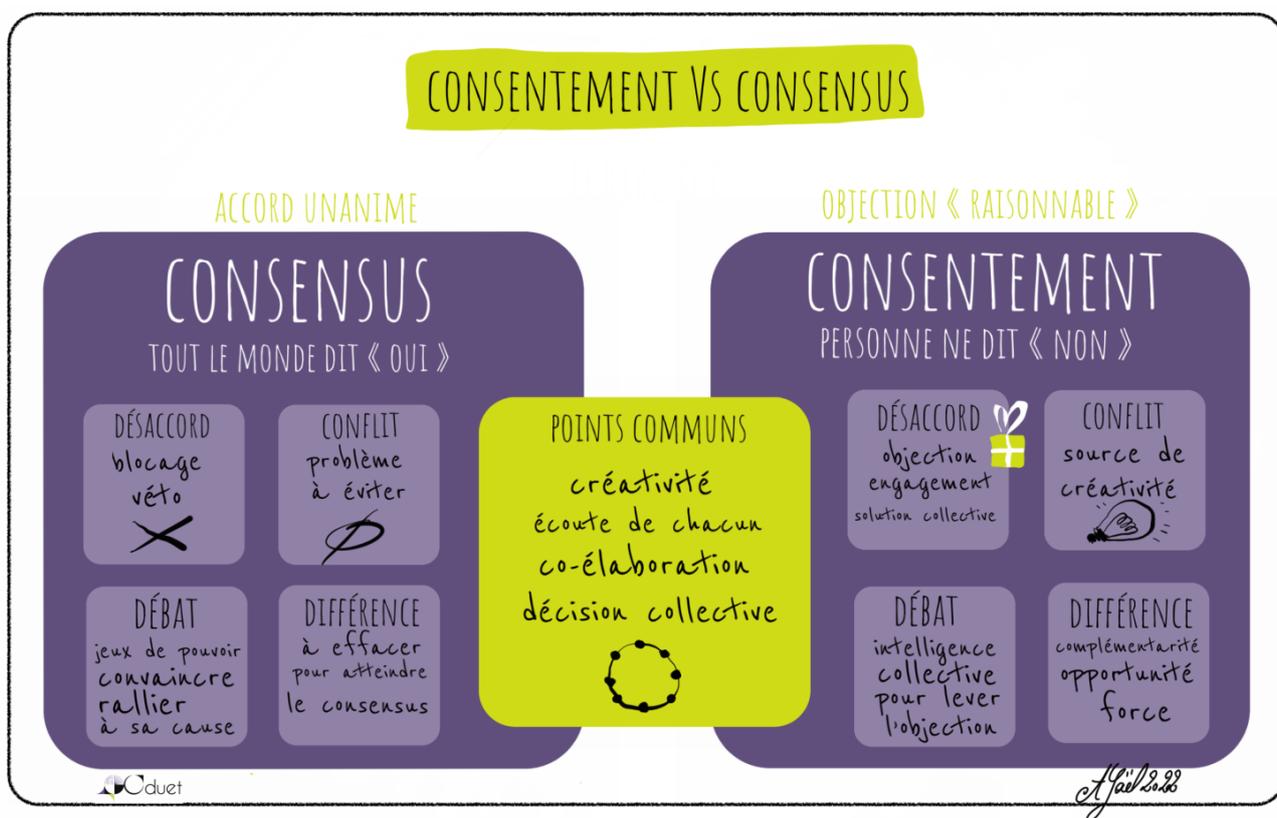
l'animer elle-même, soit en ayant sollicité en amont une autre personne pour cela. Par défaut il s'agit du ou de la responsable de l'équipe ou du projet.

2.2. La décision par consentement, c'est la même chose que le consensus ?

« En démocratie, c'est la majorité qui permet la prise de décision, même si une minorité y est opposée. La majorité peut ainsi imposer son point de vue à la minorité. Ce qui n'est pas possible en sociocratie puisque, potentiellement, chaque personne possède un droit de veto. C'est l'obligation morale d'argumenter son objection qui doit permettre d'éviter les blocages. Cela demande donc que les membres fassent preuve d'un état d'esprit constructif. » (p. 27)

Ce paragraphe est révélateur d'une profonde incompréhension de la distinction clé entre le principe du consentement en sociocratie, et la décision consensuelle ou à l'unanimité. Pourtant, plus tôt dans la même page, la notion d'objection a été brièvement introduite.

Voici un schéma de synthèse proposé par Anne-Gaël Erard (Oduet) pour éclairer la distinction :



Soyons clairs : il n'existe pas de « droit de veto » en sociocratie ! Si une décision par consentement aboutit à ce résultat, c'est le résultat d'une animation déficiente et d'un sérieux manque de formation des membres du groupe. Et il n'y a pas non plus d'« obligation morale d'argumenter son objection ». Car une opposition qui n'est pas argumentée n'est tout simplement pas une objection, et elle ne constitue donc pas un blocage à la décision. Il ne s'agit pas avant tout de questions de procédure ou de terminologie, mais bien de la régulation du pouvoir afin de garantir l'équivalence.

En effet, un veto ne suppose pas de poursuivre la discussion, il la coupe. C'est un pouvoir unilatéral exercé par une minorité (voire une seule personne) sur l'ensemble du groupe. C'est pourquoi il est très peu utilisé dans les décisions au consensus, tout en étant présenté comme une garantie pour l'individu de ne pas devoir se plier à la tyrannie de la majorité. Mais le conformisme de groupe et la volonté de ne pas créer de conflit conduit souvent les personnes à taire des désaccords importants.

Au contraire, l'objection est encouragée et accueillie par l'animateur dans un cercle sociocratique. Elle se distingue de simples préférences. Et le fait de formuler une objection de façon argumentée n'est pas une obligation morale reposant sur l'individu. C'est un objectif partagé de clarification du problème perçu, qui est conduit par l'animateur, sans pression ni précipitation.

A l'issue de cette phase d'explicitation et d'un tour de réactions du groupe, s'il s'avère que la personne n'aime pas cette décision ou en aimerait une autre, sans arguments valides, l'animateur va lui reconnaître son droit à garder cette préférence et conclura la décision du groupe par l'absence d'objection. Il ne s'agit pas de faire plaisir à tout le monde mais de progresser collectivement dans la réalisation d'un but commun, tout en respectant les limites des membres et du groupe.

D'où l'importance, examinée plus haut, de la légitimité et de la compétence de la personne exerçant ce rôle d'animation, nomination à laquelle tous les membres ont préalablement consenti. Il n'est donc pas question de *morale*, de *bonne volonté* ou d'*état d'esprit constructif*, mais de s'appuyer sur un cadre clair de régulation du pouvoir de chacun au service d'intentions partagées. Il s'agit d'un espace micro-politique.

2.3. Y a-t-il une place pour les responsables hiérarchiques en sociocratie ?

« Selon le principe du fonctionnement en cercles, le responsable hiérarchique fait naturellement partie du cercle représentant son unité. Mais il y a un statut légèrement différent de celui des autres membres de l'organisation puisqu'il a été désigné comme chef de son unité par sa propre hiérarchie. Si on considère sa position dans l'organigramme, il appartient aussi à une unité de niveau supérieur regroupant tous les responsables d'unités de son département. On peut donc tout à fait concevoir qu'un cercle soit également organisé à ce niveau. Ce responsable hiérarchique participera dès lors à deux cercles. » (p. 28)

Les utilisations managériales

Cette description révèle en creux le caractère contradictoire et donc fragile d'un management participatif utilisant le dispositif du cercle sociocratique. En effet, la décision de mettre en place un management participatif relève d'un-e manager ayant l'autonomie suffisante pour le faire à l'échelle de l'organisation dont il-elle a la responsabilité (équipe, service, département...). Et l'autonomie de ce pouvoir dépend de la délégation qui en a été faite par une autorité de niveau hiérarchique supérieur, sous son contrôle. Ce responsable hiérarchique est donc dans une position délicate :

- D'un côté, on attend de lui de se comporter comme un subordonné exécutant les décisions de sa hiérarchie et donc les faisant appliquer dans l'unité qu'il dirige. Et concrètement il peut faire l'objet de sanctions s'il ne se conforme pas à ces attentes.

- D'un autre côté, dans le cercle qu'il a mis en place, il choisit de « faire comme si » il était à équivalence avec ses collaborateurs pour prendre les décisions orientant le fonctionnement de l'unité. Il renonce de son propre chef à imposer ses décisions, sans consentement. Mais d'un point de vue systémique, il n'y a pas d'équivalence. Les auteurs parlent d' « *un statut légèrement différent* ». C'est en fait très différent, car à tout moment il est en droit hiérarchiquement de retirer tout ou partie du pouvoir qu'il a transféré de façon autocratique au cercle (non seulement il est en droit de le faire, mais il peut aussi y être contraint par sa hiérarchie). Et le cercle ne peut pas retirer son consentement à avoir cette personne en tant que responsable de l'unité.

Dans un tel contexte, la confiance des collaborateurs dans le dispositif du cercle peut être donnée spontanément par ceux qui ont envie d'y croire. D'autres seront plus méfiants, à juste titre, et ils attendront de voir dans les actes si ce responsable joue honnêtement au jeu qu'il a institué, ou s'il en change les règles au fur et à mesure – selon son bon vouloir, ou sur ordre de la hiérarchie qui pourrait se sentir menacée d'insubordination. En effet, tous les sujets qui ont un impact sur le travail

de l'unité et ses membres peuvent être discutés dans un cercle sociocratique. Cela inclut donc la rémunération, les conditions et l'organisation du travail, les objectifs à atteindre, la formation du personnel, les investissements matériels, la répartition des fonctions entre les membres...⁷ Si, comme dans l'étude de cas, un cercle est cantonné dans des sujets de moindre importance et ne dispose pas formellement d'un périmètre de pouvoir défini, alors il est abusif de parler d'un cercle sociocratique. On pourrait le décrire plus justement comme un groupe de travail, ou une commission thématique, à vocation consultative. Sinon, on banalise le « cercle » comme un simple format d'animation de réunion basé sur des tours de parole, et non comme une instance de décision.

L'implantation d'une gouvernance sociocratique

Terminons le commentaire sur ce thème par une observation sur la différence entre la phase d'implantation⁸ de la sociocratie et une gouvernance sociocratique établie.

Lorsqu'une organisation existe et dispose d'un organigramme hiérarchique, une période de transition est incontournable pour permettre la mise en place des cercles. L'implantation de cette nouvelle structure de décision suppose une décision de la hiérarchie pré-existante. Et donc dans cette phase de démarrage, la situation est comparable à celle du management participatif décrite plus haut. Les responsables hiérarchiques aux différents niveaux deviennent, avec leur consentement, à la fois responsables exécutifs du cercle de leur unité ainsi que membres du cercle de niveau n+1. Dans ce contexte, le transfert de leur pouvoir autocratique de décision des orientations pour leur unité de travail s'inscrit dans un projet global de transformation, qui inclut l'autorité supérieure de l'organisation (par exemple le Conseil d'Administration, ou encore les associés au capital de la société).

Ce projet de transformation doit être explicite dans sa portée et ses différentes étapes. Il peut durer plusieurs mois, voire plusieurs années selon la taille de l'organisation. La phase d'implantation de la sociocratie n'est terminée que lorsque des cercles ont été établis à tous les niveaux de l'organisation et que ce nouveau mode de gouvernance a été formellement intégré au niveau statutaire, de sorte que personne n'ait plus le pouvoir d'abolir unilatéralement la structure décisionnelle des cercles connectés les uns aux autres.

Lors de la phase d'implantation, qui est fragile comme lors de la mue d'un animal perdant sa carapace, le risque de l'arbitraire et de la manipulation reste présent. Pour établir la confiance du personnel dans la sincérité de la démarche, l'intervention de professionnels extérieurs qualifiés est nécessaire. Ainsi, l'autorité méthodologique des personnes chargées de l'accompagnement sert de garant, pendant l'implantation, que le principe du consentement puisse commencer à s'appliquer, par anticipation, pour construire de façon cohérente le changement du mode de gouvernance.

A l'issue d'une telle transformation, et au contraire du cas présenté, il n'y a plus de différence de statut entre des décideurs et des exécutants. Il n'existe plus de « responsables hiérarchiques » dans le sens habituel du terme, qui seraient situés dans des relations de subordination successives. Les fonctions de management sont en effet attribuées et donc contrôlées par les cercles selon le principe du consentement. C'est donc un renversement de la situation du management participatif dans lequel les cercles sont de facto contrôlés par les managers. Désormais les managers ont un mandat exécutif, tout comme les autres travailleurs, et ils agissent au service des buts du cercle dont ils sont responsables – cercle qui est lui-même au service de la mission de l'organisation via le ou les cercles de niveau plus global.

⁷ « En principe, tout peut être ouvert à la discussion », citation traduite de Endenburg (1998), *Sociocracy as social design*, p. 63.

⁸ Nous préférons utiliser le terme français « implantation » à l'anglicisme « implémentation » entré en usage dans le secteur informatique. Les deux termes sont synonymes dans ce contexte.

2.4. L'implantation de la sociocratie peut-elle être partielle ?

« Répétant ce schéma, il peut y avoir des cercles à tous les niveaux de l'organisation, même le plus élevé, articulés entre eux par des doubles liens. Non seulement le double lien permet l'articulation des cercles entre eux, mais il le fait en respectant la structure hiérarchique de l'organisation, ce qui devrait en faciliter l'implémentation (Buck & Endenburg, 2004 ; Delstanche, 2014). » (p. 28)

« Un des attraits de ce mode de gouvernance est la flexibilité possible quant à son implémentation. Le processus peut s'arrêter à n'importe quelle étape. Il est aussi possible d'implémenter la sociocratie sur une partie seulement de l'organisation : pour gérer la sécurité ou pour gérer l'informatique, par exemple (Buck et Endenburg, 2004). » (p. 29)

Ces deux extraits peuvent paraître contradictoires avec ce que je viens d'expliquer sur la nécessité d'envisager l'implantation de la sociocratie comme une démarche globale pour l'organisation entière. La confusion entre management participatif et gouvernance participative apparaît là également.

S'il s'agit de changer le mode de gouvernance de l'organisation, il est *nécessaire* d'avoir des cercles sociocratiques articulés par des double liens à partir des niveaux les plus élevés, car c'est là qu'est la source du pouvoir de décision. Comme il est suggéré dans la conclusion de l'article, la direction doit montrer l'exemple et prendre ses décisions en cercle si elle veut que la démarche soit crédible. C'est sur cette base que des cercles de niveau moins élevé peuvent ensuite s'appuyer, et exercer un feedback « bottom-up » (de bas en haut) grâce à l'élection pour le rôle de second lien et à la possibilité de changer leur responsable de cercle.

Par ailleurs, il est exact dans un certain sens que l'articulation des cercles via des double liens se « fait en respectant la structure hiérarchique de l'organisation » : cela signifie concrètement que l'implantation des cercles sociocratiques n'est pas en tant que telle une opération de réorganisation des services ou un aplatissage de l'organigramme fonctionnel. Ce n'est pas non plus une fixation de la structure existante : la sociocratie est un mode de gouvernance dynamique, elle facilite l'évolution de la structure des cercles à la réalité interne et externe de l'organisation, grâce à l'influence effective des feedbacks – au sein de chaque cercle, et entre les cercles par les double liens. Ces changements d'organisation ne peuvent plus être imposés « par le haut », ils doivent être consentis.

D'un autre point de vue, ce fonctionnement dynamique correspond en réalité à une disparition de la « structure hiérarchique », si on prend ce terme dans son sens commun d'une chaîne de relations de subordination (entre un supérieur et des subordonnés). On voit par là une difficulté à expliquer le fonctionnement sociocratique car il conduit à un profond changement conceptuel. Il change la réalité collective à un point tel que les mots que nous utilisons habituellement deviennent inadéquats ou doivent recevoir un sens nouveau.

La seconde citation doit ainsi être mise en perspective. Je dirais plus précisément qu'un « *des attraits de [la méthode sociocratique] est la flexibilité possible quant à son [utilisation].* » Cette méthode peut en effet être utilisée de façon partielle dans une organisation, pour un équipe ou une service. Dans ce cas, il n'y a pas de changement du mode de gouvernance, on reste dans le cadre du management hiérarchique. Des bulles d'auto-organisation sont mises en place. La puissance des processus sociocratiques permet de générer des résultats positifs, s'ils sont utilisés à bon escient dans ces espaces expérimentaux. S'ils peuvent être bénéfiques pour les personnes et les groupes qui s'en saisissent, on ne peut s'attendre à des effets plus profonds de transformation systémique de l'organisation. Dans les cas les plus favorables, ces expérimentations font évoluer la culture de l'organisation d'une façon qui prépare la décision ultérieure de changer effectivement le mode de gouvernance.

Épilogue

La méthode sociocratique n'est pas une morale ni une idéologie. Elle est un moyen qui a été conçue pour respecter la liberté de ses utilisateurs et leur permettre de s'auto-organiser. Endenburg parle de « méthode vide », dans le sens où elle ne prescrit pas le type d'organisation ou de projet qu'il s'agit de réaliser. Cela implique également que les utilisateurs de cette méthode reconnaissent la responsabilité de leurs choix et qu'ils sont prêts à en assumer les conséquences. Les professionnels de la sociocratie peuvent éclairer les personnes et les organisations sur les conséquences possibles de leurs choix d'utilisation partielle de la méthode. Certaines conditions sont à établir pour éviter toute utilisation trompeuse ou manipulatrice. Mon article contribue à cet effort d'information. Car on ne peut pas vouloir en même temps bricoler une organisation / gouvernance par un usage sélectif et non-accompagné sérieusement de la méthode sociocratique, tout en attribuant la responsabilité des écueils rencontrés à « la sociocratie » – comme le titre de cette étude, « *La sociocratie : des principes à la réalité de terrain dans un centre de recherche* », peut le suggérer.

Thomas Marshall

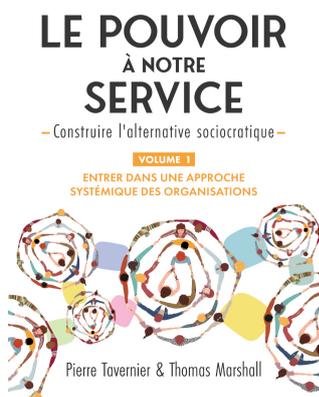


Source de ce texte :

<https://www.sociocratie-france.fr/la-sociocratie/bibliographie/>

Informations et contact :

<https://www.sociocratie-france.fr/le-cfs/lagrement-cfs/>



Présentation du livre :

<https://santesocialeeditions.wordpress.com/2023/12/18/le-pouvoir-a-notre-service-volume-1/>

Disponible en version ebook et papier
sur le site www.bookelis.com