



# **LA SOCIOCRATIE**

Les forces créatives de l'auto-organisation

Par  
JOHN A. BUCK et  
GERARD ENDENBURG

Texte révisé en 2004

Traduction française

GILLES CHAREST

## La table des matières

1	Introduction	2
2	Les assises scientifiques de la sociocratie	2
3	Introduction aux notions de base	5
4	Un premier exemple : le salon de coiffure	7
5	Le deuxième exemple : la crise créatrice	12
6	Pour une nouvelle gouvernance organisationnelle	16
7	L'implantation	20
8	Les avantages de l'auto-organisation	22
9	La théorie des systèmes et l'ingénierie sociocratique des organisations	23
10	Conclusion	25
11	Quelques références bibliographiques et autres ressources	26
12	Les auteurs	29

## La liste des Figures

<i>Figure 1 – Les règles de base de la sociocratie</i>	6
<i>Figure 2 – Les rencontres de cercle</i>	8
<i>Figure 3 – Procédures pour tenir des élections sociocratiques</i>	9
<i>Figure 4 – Le bulletin de vote sociocratique</i>	9
<i>Figure 5 – Procédures pour prendre une décision par consentement</i>	10
<i>Figure 6 – La structure fonctionnelle de la Cie</i>	13
<i>Figure 7 – La structure des cercles de la Cie</i>	14
<i>Figure 8 - Le modèle organisationnel classique utilise le mode démocratique et le mode autocratique de prise de décisions.</i>	16
<i>Figure 9 – Le model classique d'organisation et le rôle du syndicat</i>	18
<i>Figure 10 – Le modèle classique d'organisation avec des employés actionnaires</i>	18
<i>Figure 11 – Les fonctions du cercle sociocratique : Orientation, Exécution, Mesure</i>	19
<i>Figure 12 – Résumé des avantages et des désavantages du modèle de gestion sociocratique</i>	23

## 1 Introduction

Prenons l'exemple d'un groupe d'individus au travail. Quand ils collaborent ensemble pour produire un service ou un produit, leurs comportements sont organisés. Nous les considérons auto-organisés s'ils travaillent en équipe sur la base d'une entente mutuelle et sans directives venant de l'extérieur.

Les gens s'auto-organisent tout le temps : les associés en affaires créent des partenariats, les enfants s'inventent des jeux, les étudiants complotent pour organiser des coups pendables à leurs collègues, certains employés, selon qu'ils apprécient ou pas leur patron, prennent l'initiative de résoudre leurs problèmes en son absence ou encore organisent de subtiles stratégies pour résister à ses politiques.

Nous avons essayé sans grand succès de comprendre ce phénomène à partir de la psychologie des comportements, des sciences militaires, des sciences du management, et même de la recherche opérationnelle. Toutefois, grâce à la théorie des systèmes, les découvertes récentes nous donnent une vision nouvelle du phénomène de l'auto-organisation. Ces découvertes offrent aux managers des outils plus efficaces pour améliorer la productivité. Ils peuvent implanter ces outils en les ajoutant simplement aux structures déjà existantes de leur organisation.

Dans cet article, nous allons d'abord faire un survol des éléments de base d'une nouvelle approche pour organiser le travail et diriger les organisations que nous appelons la méthode d'organisation en cercles sociocratiques ou simplement la « *Sociocratie* ».

Nous présenterons les notions de base importantes reliées à la sociocratie et, après avoir présenté deux exemples tirés de la vie réelle, nous discuterons plus en détail du modus operandi de ce modèle de gouvernance, en le distinguant des autres modèles connus en management. Finalement, nous résumerons quelques notions provenant de la théorie des systèmes et des mathématiques pour mieux documenter les fondements de ce mode innovateur de management.

## 2 Les assises scientifiques de la sociocratie

Le terme « sociocratie » réfère à un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser. Pour rendre cela possible, la sociocratie va permettre à toutes les composantes de l'organisation d'exercer un pouvoir souverain sur la gestion de l'ensemble comme c'est le cas chez les organismes vivants.

En comparaison, dans les organisations modernes le pouvoir et les droits corporatifs sont sous la seule autorité et responsabilité de la majorité des membres du conseil d'administration – non pas sous l'autorité de l'organisation en tant qu'entité organique, ni même sous celle du conseil d'administration en tant que système organique. Ce sont les

## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

actionnaires majoritaires qui ont le droit ultime de décider. Il en résulte que les individus et les groupes dans ces organisations se sentent souvent mis de côté, aliénés du pouvoir et démotivés.

Le mot « sociocratie » a été inventé par Auguste Comte, un philosophe français du début du XIX<sup>e</sup> siècle, que l'on considère le père de la sociologie. Ce terme signifie littéralement la gouvernance du « socios » c'est-à-dire des personnes qui entretiennent des relations significatives entre eux. La démocratie, en comparaison, c'est la gouvernance du « demos », la masse des gens qui n'ont pas grand-chose en commun en dehors de certaines valeurs de base. L'autocratie quant à elle c'est la gouvernance d'une seule personne : « auto ».

Auguste Comte élaborait un système de pensées et d'organisation connu sous le nom de « positivisme » qu'il considérait comme la base nécessaire pour une vie en société stable et l'épanouissement de l'individu dans le contexte de la révolution industrielle en émergence à son époque. Toutefois, Comte ne fut pas en mesure d'élaborer une structure pratique pour la mise en œuvre de ses idées.

Plus tard, au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, John Stuart Mill fit la promotion des coopératives de travailleurs dans lesquelles les ouvriers contrôlent tous les capitaux propres de l'organisation et choisissent leurs propres dirigeants. Ce fut le début du mouvement coopératif qui connut le succès limité que l'on connaît. Mary Parket Follet a, pour sa part, établi que dans les entreprises les plus productives, les travailleurs s'identifient très fort à l'organisation comme étant « *leur entreprise* », ce qui les incite à s'investir à fond pour que l'organisation réussisse. Elle note cependant que dans ces organisations, il n'existe, pour perpétuer cette identification, aucun fondement légal autre que *l'illusion* toujours difficile à maintenir que l'entreprise appartient à tous les travailleurs. Plus tard au XX<sup>e</sup> siècle Wiener Nash (dont la vie a été portée à l'écran dans le film *A Beautiful Mind*) et d'autres chercheurs ont établi les fondements intellectuels que Mary Parket Follet cherchait.

Après la seconde guerre mondiale, le célèbre socio-psychologue Rensis Likert intégra, dans son concept appelé « System 4 », une impressionnante revue de la recherche empirique en sciences sociales. Ses idées, qui font la promotion de l'importance de la communication ascendante (feedback) en même temps que le maintien de la relation hiérarchique (communication descendante) ont eu une grande influence en management. De nombreux plans de démarrage d'entreprises, particulièrement les partenariats avec les Japonais, ont été planifiés sur la base des concepts du « System 4 ». Avant de mourir en 1981, Likert avait commencé à articuler ses idées pour son « System 5 » qui inclut l'idée de donner aux travailleurs plus d'autorité dans le processus de management. Une idée semblable a été suggérée par le professeur Robert Ackoff du Wharton School of Business, également au début des années 1980. Il proposa un modèle pour l'élaboration à long terme d'un plan organisationnel sur la base d'un vote majoritaire à plusieurs étapes incluant les travailleurs et le management.

Plus récemment, John Naisbitt popularisa l'idée des corporations participatives, proposant le « réseautage » comme alternative à l'organisation hiérarchique

## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

traditionnelle. La valorisation de « l'intrapreneurship » par Naisbitt et d'autres auteurs semble faire écho au courant de pensées qui réaffirme les valeurs du capitalisme en même temps qu'une volonté d'élargir la base du management des entreprises et autres institutions.

La législation des vingt dernières années, qui fait la promotion de l'actionnariat des travailleurs, reflète cet état d'esprit. Dans son livre « *Leading the Revolution* », Gary Hamel insiste sur l'importance d'impliquer tout le monde dans le développement de nouvelles stratégies d'affaires. Au milieu de 2004, la compagnie American Airlines a annoncé le retour à la profitabilité après avoir frôlé la faillite deux ans auparavant. Comment un revirement aussi rapide a-t-il pu se produire? Leur nouveau et brillant chef de la direction, Gerard Arpye, a trouvé une façon d'impliquer les travailleurs et les syndicats dans la recherche d'une nouvelle, innovatrice et profitable stratégie d'affaires.

La sociocratie reprend l'idée d'un partenariat entre investisseurs, managers et travailleurs et fournit aux gens ordinaires les outils pour le mettre en pratique. En d'autres mots, la méthode d'organisation en cercles sociocratiques résout le problème de la collaboration des investisseurs, des gestionnaires et des travailleurs dont le but est de créer, de conduire et développer ensemble une entreprise viable à long terme.

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

Bien qu'Endenburg développât la méthodologie de l'organisation sociocratique sans connaître le travail de Likert, elle a plusieurs points en commun avec les idées reliées au « Systems 4 et 5 ». Ces ressemblances sont remarquables, si l'on considère que la sociocratie, basée sur la théorie des systèmes, s'inspire peu des théories socio-psychologiques utilisées par Likert. La sociocratie diffère de la pensée qui sous-tend les cercles de qualité, l'analyse socio-technique, les coopératives, les plans de participation des travailleurs à la propriété car elle met d'abord l'accent sur la modification du rapport de pouvoir (maître/serviteur) qui existe en filigrane dans toutes les organisations modernes entre patrons et employés.

## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

La sociocratie s'est particulièrement développée en Hollande et a suscité l'intérêt ailleurs en Europe, en Amérique latine, dans certains pays musulmans et plus récemment aux États-Unis et au Canada.

### **3 Introduction aux notions de base**

La méthode d'organisation en cercles sociocratiques repose sur quatre règles issues des découvertes en science de la cybernétique (science de la direction et du contrôle) qui inclut la théorie des systèmes, les concepts reliés aux structures dissipatives et au phénomène de l'auto-organisation; Voir <http://pespmcl.vub.ac.be/>

Ces quatre règles sont toutes simples. Une fois comprises, elles sont faciles à suivre. N'importe laquelle entreprise ou organisation peut les implanter sans changer sa structure formelle de commandement. Une fois en place, elles renforcent efficacement la structure traditionnelle de commandement en la dynamisant. La figure 1 présente ces quatre règles et leur définition.

**1. Le consentement**

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

**2. L'élection des personnes**

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

**3. Le cercle**

L'organisation met en place une structure de prise de décisions constituée de cercles semi-autonomes d'individus. Chaque cercle poursuit un but clairement identifié et organise son fonctionnement comme sous-système de l'organisation. Il est responsable de l'ingénierie de ses processus de travail, qu'il doit définir en termes d'objectifs, d'activités et de mesure des résultats. Un cercle établit ses propres politiques sur la base du consentement de ses membres. Il élabore son propre système d'information et d'éducation permanent par la recherche expérimentale, l'enseignement formel et l'apprentissage sur le tas. Les décisions du cercle sont prises à l'occasion de rencontres spéciales aussi appelées cercles de concertation.

**4. Le double lien**

Un cercle est relié au cercle qui lui est immédiatement supérieur par un double lien. Cela signifie qu'au moins deux personnes, le responsable de l'unité de travail et un membre délégué par le cercle sont membres du cercle immédiatement supérieur.

*Figure 1 – Les règles de base de la sociocratie*

La méthode d'organisation en cercles sociocratiques propose des procédures pour la mise en œuvre de ces règles, un peu comme le code Morin le fait pour la prise de décisions démocratiques. Nous allons maintenant vous présenter deux exemples tirés de cas réels pour illustrer ces procédures. Le premier exemple met en lumière les procédures reliées au consentement, à l'élection et la constitution du cercle. Le second exemple illustre la règle du double lien.

#### 4 Un premier exemple : le salon de coiffure

Immédiatement après l'heure de fermeture, le personnel d'un salon de coiffure se réunit en table de concertation. Ce salon est une franchise qui fait partie d'une organisation en croissance qui est structurée selon les principes de la sociocratie. Neuf des dix employés à plein temps et un employé à temps partiel sont présents à la rencontre.

La dernière rencontre a eu lieu il y a six semaines. Donna, une styliste d'expérience agit comme facilitateur pour animer les tours de table prescrits par le mode de fonction du cercle (voir la figure 2). Elle débute donc la réunion par un *tour de table d'ouverture*. Elle demande à chaque personne de dire brièvement comment ça va pour elle et de faire, si elle le désire des commentaires sur l'ordre du jour. Chaque personne parle à tour de rôle. L'une raconte ses inquiétudes à propos de son enfant malade, l'autre relate son expérience de la visite d'un magnifique jardin de fleurs. Il y a des signes de têtes entendus, des éclats de rire et quelques expressions de sympathie à l'endroit de la collègue dont l'enfant est malade.

La tournée d'ouverture complétée, Donna présente les *sujets d'ordre administratif*. Elle demande aux participants s'ils ont lu le rapport de la dernière rencontre. Suzanne, une stagiaire, dit qu'elle a oublié son rapport et la secrétaire du cercle lui tend une copie supplémentaire qu'elle a pris la peine de photocopier avant la rencontre.

##### **A. Le tour de table d'ouverture**

C'est un moment pour prendre contact avec soi et les autres. C'est un moment d'ajustement personnel et de groupe. Cela ressemble aux quelques minutes que les musiciens d'un orchestre prennent pour accorder leurs instruments juste avant le concert.

##### **B. La logistique**

Ce moment est réservé pour communiquer certaines brèves informations, spécifier le temps disponible pour la réunion, obtenir le consentement des membres sur la rédaction du dernier rapport de réunion, établir la date de la prochaine rencontre et accepter l'ordre du jour.

##### **C. Le contenu de la rencontre**

Le premier point à l'ordre du jour  
Le deuxième point...  
Etc.

##### **D. Le tour de table de fermeture**

C'est le temps réservé à l'évaluation de la rencontre. On y fait des commentaires sur le déroulement de la rencontre, sur l'animation et la participation des membres et toute autre suggestion pour améliorer l'efficacité des réunions. C'est aussi l'occasion de suggérer des points à mettre à l'ordre du jour de la prochaine rencontre.



**Figure 2 – Les rencontres de cercle**

Le tour de table d'ouverture terminé, les membres du cercle relisent le procès-verbal de la dernière réunion. Cela se fait dans une atmosphère détendue et informelle. Donna attend que chacun ait pris connaissance du rapport et quand elle s'aperçoit que tous en ont terminé la lecture, elle demande si quelqu'un a des objections à l'approbation du rapport. Personne n'ayant soulevé d'objection, elle passe donc à l'item suivant de l'ordre du jour. « Comme vous le savez, j'ai obtenu une promotion. J'occuperai bientôt le poste de gérante du nouveau salon qui s'ouvre de l'autre côté du lac (quelques bravo et félicitations fusent dans la salle); pour cette raison, nous devons élire une nouvelle personne à mon poste de facilitateur du cercle. Deuxièmement, plusieurs parmi vous avez manifesté des inquiétudes au sujet du compétiteur qui ouvre ses portes à l'autre bout du centre d'achat. Nous aborderons donc ce sujet également. Le seul autre point que j'ai à l'ordre du jour réfère à la demande de Mildred concernant les heures de travail le dimanche. Mildred est la gérante du salon. Elle tient régulièrement des réunions de coordination avec le personnel, mais par décision du cercle, elle n'agit pas comme facilitateur du cercle.

Personne ne formule d'objection à l'acceptation de l'ordre du jour et Donna amorce la discussion du premier item à l'agenda. « Commençons donc par l'élection au poste d'animatrice du cercle ». Elle utilise à cet effet la procédure prescrite pour de telles élections (voir la figure 3).

**1. La tâche**

Établir la description de tâche du poste et la période pour laquelle la personne s'engagera dans la fonction.

**2. Le bulletin de vote**

Les participants remplissent le bulletin de vote et le donnent au président d'élection.

**3. Le partage des raisons de son choix**

Chaque personne à tour de rôle explique dans le cercle les raisons de son choix.

**4. Changement du vote**

Le président d'élection offre à chacun, sur la base des arguments entendus, la possibilité de changer son vote.

**5. Discussion ouverte**

Normalement, le président d'élection propose un nom après l'étape 4. Cependant, il ou elle peut ouvrir la discussion si les arguments présentés ne lui semblent pas clairs.

**6. Le consentement**

Le président d'élection demande à chaque membre s'il consent au choix de la personne proposée. Il demande en dernier lieu à la personne mise en candidature son consentement. Si quelqu'un a une objection, le président d'élection retourne à l'étape 5 pour la mise en candidature d'une autre personne et fait un nouveau tour de table pour obtenir le consentement de tous en faveur de la personne proposée.

**Figure 3 – Procédure pour tenir des élections sociocratiques**

À la première étape de la procédure d'élection, la définition de la tâche, Donna explique : « nous allons élire une personne à ce poste pour une durée d'un an. Ses tâches consistent à préparer et à animer nos rencontres de cercle ». Comme les gens semblent satisfaits par cette courte description de tâche, elle continue : « Charles, voulez-vous s'il vous plaît, distribuer les bulletins de vote. ». Voir la figure 4 qui décrit un bulletin de vote typique.

JE, .....
(Votre nom)
METS EN NOMINATION
.....
(Le nom du candidat)

**Figure 4 – Le bulletin de vote sociocratique**

Chaque membre du cercle s'accorde un moment pour remplir son bulletin de vote et le donner à Donna qui agit comme présidente d'élection. Donna aborde la troisième étape de la procédure d'élection. Elle dépouille le premier bulletin et le lit à haute voix en disant : « Linda, tu mets en nomination Jean. Peux-tu nous donner les raisons de ton choix ? » Linda donne une brève explication. Donna procède de la même façon avec tous les bulletins de vote. D'autres membres donnent leurs arguments pour la mise en nomination de Jean, de Mildred, de Joyce et de Charles. La discussion qui suit met en lumière les qualités de chacun. Une fois les raisons du choix de chacun exprimées sans autre discussion, les qualités des personnes proposées sont désormais publiques.

Donna demande alors si quelqu'un veut changer son vote sur la base des arguments entendus (étape 4). Elle fait un tour de table en demandant systématiquement à chaque personne si elle veut changer son vote. Deux personnes expliquent qu'elles sont d'accord avec les raisons avancées pour appuyer la mise en nomination de Charles dont une qui, quelques mois auparavant s'était objectée à l'élection de Charles pour une autre tâche. Cette volte-face et les autres arguments avancés en faveur de Charles poussent donc Donna à omettre l'étape 5 et à proposer directement Charles au poste de facilitateur du cercle. Elle amorce donc aussitôt un tour de table pour demander le consentement des membres à l'endroit de Charles (étape 6). Elle demande en dernier lieu le consentement de Charles lui-même. Comme personne n'a d'objection, elle annonce finalement que le cercle vient d'élire un nouvel animateur pour les réunions de cercle. Elle fait une pause et tout le monde semble goûter un moment de satisfaction par rapport à l'exercice.

Charles suggère que Donna continue d'animer le reste de la rencontre et elle passe au point suivant à l'ordre du jour : la compétition. Elle se réfère à la procédure suivante

pour établir sur la base du consentement des membres du cercle une politique en regard de cette nouvelle compétition (voir la figure 5).

**1. La définition du problème**

Le cercle s'entend sur la description du problème ou de la situation à traiter.

**2. La proposition**

Les membres du cercle font des propositions pour solutionner le problème. La plupart du temps, ces propositions sont préparées à l'extérieur du cercle par une personne ou un groupe de personnes mandatées à cet effet.

**3. La décision du cercle**

**A. Présenter la proposition**

Le proposeur présente sa proposition et l'animateur n'autorise que des questions de clarification.

**B. Les réactions**

L'animateur fait un tour de table sans discussion pour recueillir les réactions des membres à la proposition.

**C. Les amendements**

Le proposeur, s'il le juge opportun, modifie sa proposition pour tenir compte des réactions des membres du cercle.

**D. Les objections**

L'animateur enregistre sur un tableau les objections des membres et ce sans discussion.

**E. La période de discussion**

L'animateur demande au groupe de trouver des moyens d'améliorer la proposition en utilisant les objections qui viennent d'être formulées.

**F. Le consentement**

L'animateur demande aux membres du cercle s'ils ont des objections sur la proposition améliorée à l'aide des objections initiales. Si d'autres objections sont levées, il reprend la procédure à l'étape D.

*Figure 5 – Procédures pour prendre une décision par consentement*

Donna demande à Michelle d'expliquer au cercle la problématique de la situation et de résumer les inquiétudes de l'équipe. Lors d'une réunion antérieure, le cercle avait décidé que l'arrivée d'un salon compétiteur méritait l'attention du cercle (étape 1 de la figure 5) et il avait confié à Michelle, qui agit également comme double lien au niveau du cercle général, d'analyser la situation et de faire une proposition pour faire face à la situation (étape 2 de la figure 5)

Michelle explique au groupe qu'elle a parlé avec les gens du bureau chef et à d'autres personnes et il semblerait que la nouvelle compétition s'installe ici parce qu'elle ne suffit plus à la demande dans ses autres salons. Le nouveau salon veut offrir gratuitement à ses futurs clients des manucures et d'autres services pour la période d'ouverture. Elle

## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

propose donc au cercle (étape 3 A de la Figure 5) que leur salon fasse une campagne de promotion durant les premiers mois d'ouverture du compétiteur et profite de cette occasion pour mener une enquête de besoins auprès de la clientèle. Après quelques questions de clarification, Donna demande aux membres du cercle de donner à tour de rôle leur réaction à la proposition de Michelle (étape 3 B de la figure 5). La majorité pense que c'est une bonne idée et certains demandent d'évaluer les coûts de cette promotion. Donna demande alors à Michelle si elle veut amender sa proposition sur la base des questions et des réactions des membres (étape 3 C de la figure 5).

Michelle y pense un moment et dit : « Je crois que la publicité et la promotion que nous allons faire seront assez coûteuses, mais je ne sais pas combien exactement. Mais c'est important de retenir notre clientèle pendant la période d'ouverture et de tapage publicitaire de l'autre salon. Alors, j'ajoute à ma proposition que nous autorisons Mildred à investir jusqu'à 20 pour cent de nos profits anticipés pour les trois prochains mois dans la campagne publicitaire. Elle nous dira si elle a besoin de plus d'argent. » Michelle jette alors un œil à Mildred pour mesurer sa réaction. Les autres gardent un moment de silence et évaluent ce que cela représente sur leur plan de partage des profits.

Donna brise le silence et dit : « Ok, essayons de voir si nous pouvons obtenir le consentement de tous pour la proposition de Michelle ». Elle amorce donc un tour de table en demandant à chacun s'il a des objections importantes concernant cette proposition. À sa grande surprise, elle constate que personne n'a d'objection concernant la partie financière de la proposition, mais Charles s'objecte parce qu'il ressent que la proposition ne leur donnera pas suffisamment d'information sur les services offerts par l'autre salon. « Qu'offre-t-il vraiment et comment se situe ce salon en termes de qualité de services ? Comment allons-nous réagir si le nouveau salon propose un nouveau gadget que nous n'avons pas prévu ? » Donna résume donc les objections de Charles sur le tableau et poursuit le tour de table sans laisser la discussion aller plus loin.

À la fin du tour de table, il n'y a que l'objection de Charles au tableau. Donna amorce donc la discussion (étape 3 E de la figure 5) en demandant à Charles s'il peut élaborer davantage sur ses objections. « Et bien, dit-il, nous n'avons aucun moyen de savoir ce qu'ils font de mieux ou de moins bien que nous ». Plusieurs autres personnes font, elles aussi, des commentaires. Après un moment Donna résume la discussion : « Ce que nous disons c'est que nous voulons ajouter à la proposition de Michelle que Mildred organise un effort concerté pour mieux cerner les services de ce nouveau salon. Chacun de nous ira à tour de rôle à l'autre salon en tant que client pour apprécier ce qu'ils font. Mildred va également trouver d'autres personnes qui auront pour mission de les visiter et de parler avec leurs clients pour connaître les raisons qui les poussent à aller là-bas au lieu d'ici ». Donna fait alors un autre tour de table pour obtenir le consentement des membres du cercle sur la proposition amendée et cette fois personne ne formule d'objection. La décision est donc prise.

Donna s'attaque ensuite au sujet suivant : les heures d'ouverture le dimanche après-midi. Cette période de travail est vraiment impopulaire. Lors d'une rencontre antérieure, le cercle, après une discussion intense, s'était mis d'accord sur un nouvel horaire. Mildred indique qu'elle n'a reçu aucune plainte de la part des employés mais qu'elle même est

## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

inconfortable avec la décision antérieure. Le nouvel horaire est très difficile à gérer pour elle. Pour minimiser les dissensions dans le groupe, le cercle a beaucoup limité l'autorité de Mildred quant aux modifications qu'elle a pu apporter à l'horaire établi. Elle objecte qu'avec les limites que lui impose le cercle c'est pratiquement impossible pour elle de fonctionner efficacement. Elle décrit les changements qu'elle souhaite. Comme personne ne semble s'opposer à donner à Mildred plus de flexibilité dans l'application de la politique d'affectation le dimanche après-midi, Donna fait un tour de table qui ne rencontre aucune objection de la part des participants.

Donna conclut ensuite la réunion par une tournée d'évaluation (étape D de la figure 2) en demandant à chacun de faire ses commentaires sans amorcer de nouvelles discussions. La réunion prend fin au bout d'une heure et quinze minutes de discussions.

L'exemple du salon de coiffure illustre le déroulement d'une rencontre de cercle ainsi que le processus de prises de décisions par consentement lors de l'élection d'un membre à une fonction ainsi que lors de l'établissement d'une politique du cercle. Il fait aussi allusion à la troisième règle de la sociocratie, le double lien, quand il est fait mention du rôle de Michelle comme représentante du cercle au cercle général de niveau régional. Le double lien (voir la figure 1) est un élément qui distingue l'organisation sociocratique des autres formes de gestion. Il permet au cercle de s'intégrer au reste de l'organisation dans le processus de prise de décisions et d'améliorer grandement la communication de la base vers les instances supérieures et de faciliter la délégation administrative.

Ce que cet exemple n'illustre pas, c'est l'ingénierie sociocratique de l'organisation du travail. Il existe d'autres modèles ou procédures qui aident un cercle à articuler sa mission et à s'organiser en identifiant les éléments de direction, les activités et les mesures dont il a besoin pour assurer l'atteinte de ses objectifs, pour archiver ses décisions et se développer par la recherche-action, l'apprentissage formel et la formation pratique (voir la figure 1 : le cercle).

L'ingénierie sociocratique ressemble à l'ingénierie industrielle à l'exception du contrôle de l'exécution du travail, lequel demeure entre les mains des membres du cercle. Cela permet à chacun de pouvoir agir comme un entrepreneur dans les limites de son propre domaine de responsabilité.

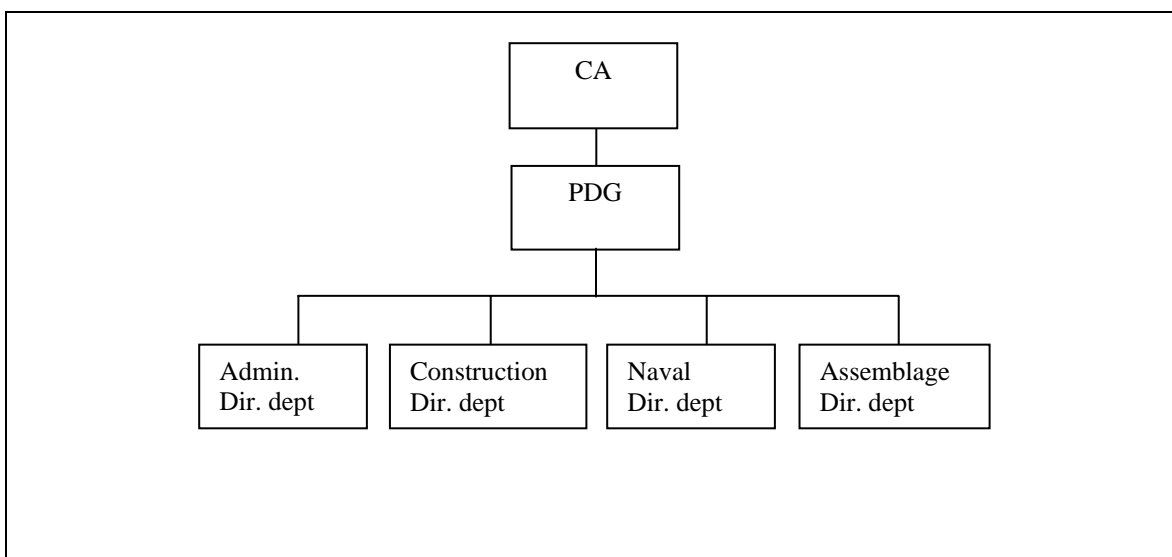
Le prochain exemple, également basé sur un cas réel, illustre le fonctionnement du double lien.

### **5 Le deuxième exemple : la crise créatrice**

La consternation règne parmi la centaine de travailleurs qui fabriquent et installent des équipements électriques industriels. Un chantier naval vient de fermer ses portes, incapable de soutenir la compétition étrangère. Ce client représente presque toutes les commandes du département en question. La figure 6 illustre la place de ce département dans la structure fonctionnelle de l'entreprise. Dans cet organigramme, chaque boîte

## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

identifie un gestionnaire dans la structure de commandement. Ce gestionnaire dirige plusieurs personnes comme cela est convenu par le conseil d'administration.



**Figure 6 – La structure fonctionnelle de la Compagnie**

Heureusement, l'entreprise est structurée selon les principes des cercles sociocratiques. À chaque quatre à six semaines, les cercles se réunissent pour revoir leurs politiques et ajuster leur fonctionnement en conséquence. Contrairement à la structure formelle (voir la figure 7), la structure par cercles inclut chaque superviseur de département et tous ceux qui se rapportent directement à lui. (Dans l'exemple qui suit les triangles traduisent symboliquement le processus dynamique circulaire de cette structure appelé aussi « cercle » ou « table de concertation ».)

Le cercle général inclut le PDG et les quatre superviseurs, plus un représentant élu de chaque département. Il comprend donc neuf personnes en tout. Les deux petits traits au dessus des triangles représentent le leader fonctionnel du département et le double lien. Les quatre traits au-dessus du triangle supérieur inversé représentent les experts externes qui siègent sur le cercle supérieur aussi appelé le cercle du conseil d'administration.

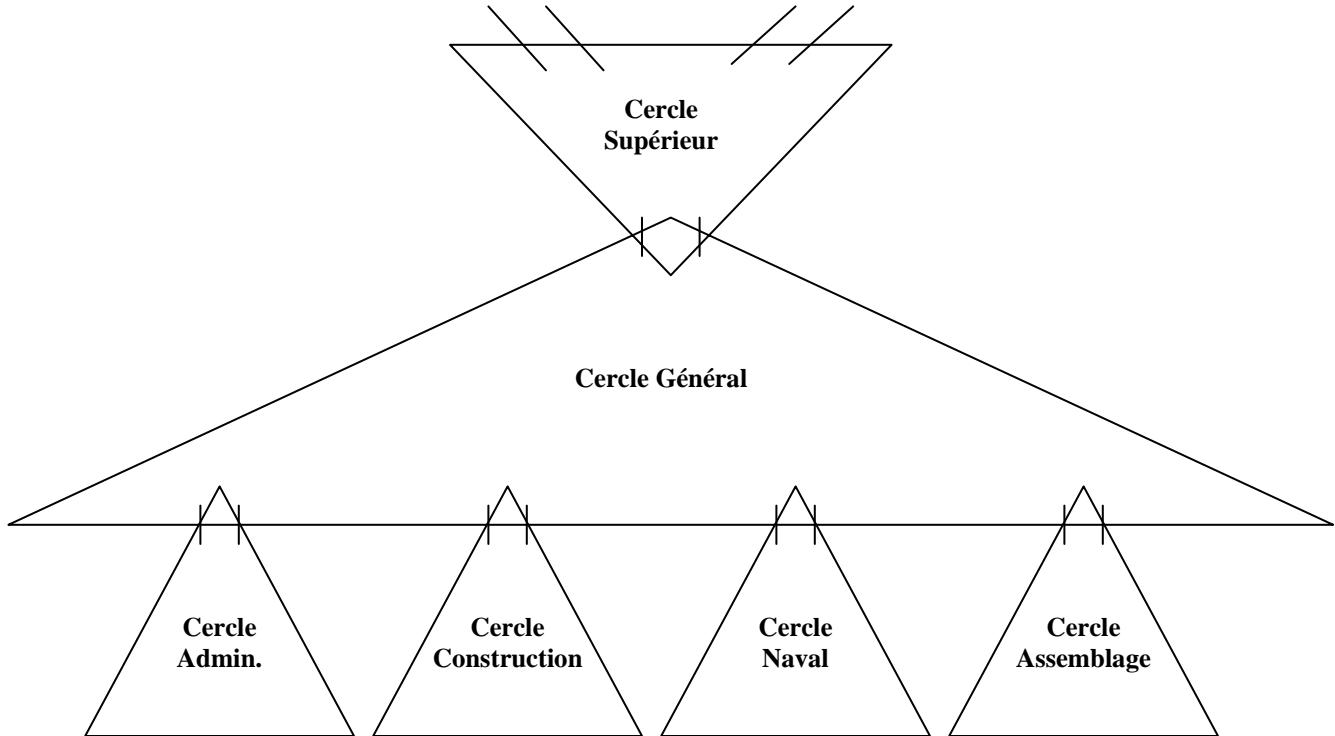
L'entreprise utilise cette structure pour établir ses politiques et ses normes de fonctionnement. En temps normal, chaque gestionnaire et ses subordonnés immédiats se réunissent selon un échéancier établi en table de concertation.

Parce que chaque cercle est connecté au cercle qui lui est immédiatement supérieur par l'intermédiaire de deux personnes, le superviseur et un représentant élu, nous disons que les cercles sont reliés par un double lien. Cette fonction est unique à la méthode sociocratique.

Revenons maintenant à la crise dont nous parlions précédemment. Quand la nouvelle de la fermeture du chantier naval est tombée, le cercle supérieur s'est réuni d'urgence pour

## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

prendre la décision de mettre à pied les employés du département naval. Bien qu'affectés par la perte de contrats dans le domaine naval, les autres départements avaient du travail pour l'instant.



*Figure 7 – La structure des cercles de la Compagnie*

Une journée après l'annonce de la décision du cercle supérieur, Max, un électricien du département d'assemblage, demande à Henry, le secrétaire de son cercle, de convoquer une réunion spéciale du cercle du département. La mise à pied ne l'affecte pas directement, mais il a une meilleure idée pour gérer cette crise. Le secrétaire organise donc une rencontre pour le lendemain car dans un cercle sociocratique tous les membres peuvent demander une réunion spéciale quant ils le jugent pertinent.

« Il me semble, dit Max, que nous pourrions trouver une meilleure solution si nous reportons les mises à pied de quelques semaines et que nous demandions à toutes les personnes menacées de perdre leur emploi de s'engager dans un effort de commercialisation. Il y a assurément du travail qui nous attend sur le marché. Je suis certain que les gens du département naval ne se voient pas en cravates pour aller solliciter du travail, mais ils vont le faire si cela signifie le maintien de leur emploi. S'ils réussissent, cela voudra dire pour nous tous un meilleur bonus à long terme ».

Marvin, un apprenti électricien prit la parole : « C'est une bonne idée, mais je ne me vois pas moi-même faire pareil effort et je ne vois pas les gens du département naval entreprendre ce genre de démarches. Je m'imagine penaud sur le palier de la porte d'un

## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

client, le regard fixé sur mes chaussures. Je ne suis pas habile pour les beaux discours de vente. ».

« Ce n'est pas ce que les femmes disent à ton sujet, Marvin, » réplique George. Tout le monde se met à rire car ils connaissaient la réputation de Casanova de Marvin. George, le double lien du département reprend la parole : « J'aime l'idée de Max. De plus, nous faisons du travail d'assemblage pour ce département et s'il disparaît, nous pourrions être les prochains sur la liste des personnes à mettre à pied ».

La discussion se poursuit pendant quelques minutes et quand Gene, le facilitateur, sent que l'idée de Max a fait son petit bonhomme de chemin, il propose que l'on délègue Max comme deuxième représentant au cercle général. « Il proposera lui-même son plan pour retarder les mises à pied et transformer les employés du département en vendeurs. Les gens du département des ventes devront leur donner une formation accélérée pour les aider. Max et moi allons contacter le département administratif pour évaluer les réserves que la compagnie possède pour retarder les licenciements ».

Gene regarda Henri qui est en train d'inscrire la proposition dans le cahier de bord officiel du cercle. « Ok, continue Gene, faisons un tour de table pour voir si quelqu'un a des objections concernant cette proposition ». Personne ne formule d'objections. La réunion prend alors fin. Alex, le superviseur du département d'assemblage informe les membres de son cercle qu'il fera suivre leur décision au cercle général et qu'il demandera au secrétaire de ce cercle de convoquer une réunion d'urgence pour le lendemain après-midi.

Après avoir exprimé certaines réserves, les membres du cercle général décidèrent à leur tour de soutenir l'idée. Cependant, il ne pouvaient pas prendre une décision finale à ce propos, le cercle général ayant une autorité limitée concernant les dépenses relatives aux fonds de réserve. Ils décidèrent donc de demander à Max d'être leur deuxième représentant auprès du cercle supérieur qui constitue dans les faits le conseil d'administration de l'entreprise.

Après un débat assez houleux, le conseil donna finalement son approbation à une proposition légèrement modifiée et le cercle général mit le plan à exécution. L'idée eut un succès inespéré. En trois semaines, il y avait assez de nouvelles commandes pour justifier un autre report des mises à pied. Finalement les mises à pied n'eurent jamais lieu et la compagnie possède aujourd'hui une base de clients beaucoup plus diversifiée.

Normalement, un cercle n'a qu'un représentant sur le cercle qui lui est immédiatement supérieur, mais cette règle reste flexible pour des cas d'exception. Dans ce cas, le cercle d'assemblage et le cercle général décidèrent d'ajouter un second représentant pour le sujet en discussion. La règle du double lien permit de propulser temporairement Max sur le conseil d'administration. Ce processus d'auto-organisation permet d'identifier le vrai leader du moment et de le mettre dans la position qui convient pour qu'il exerce l'influence souhaitée.



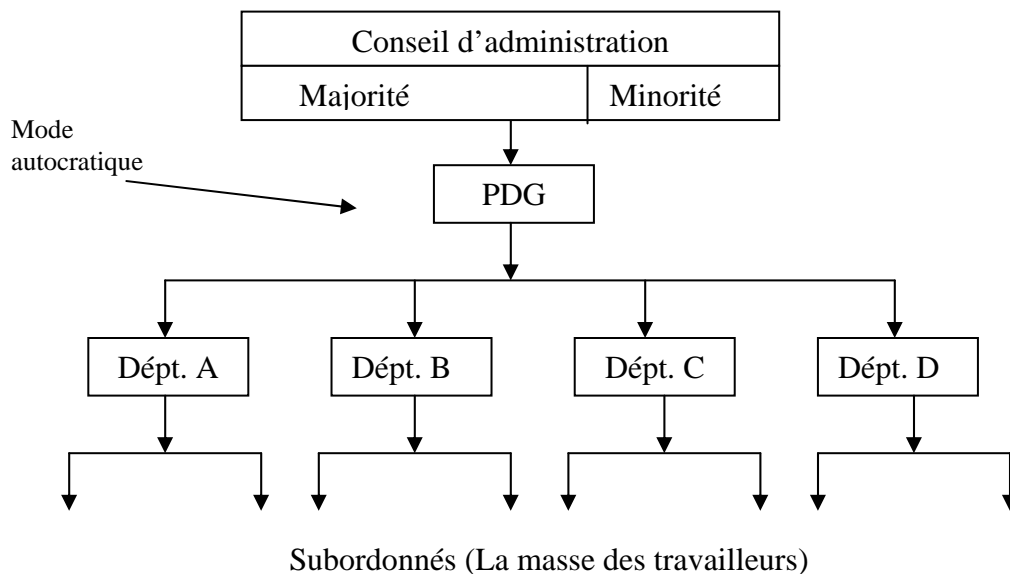
## 6 Pour une nouvelle gouvernance organisationnelle

Nous allons maintenant expliquer comment les quatre règles de base de la sociocratie peuvent s'appliquer à un contexte organisationnel plus large. Nous analyserons les modèles conventionnels de gouvernance organisationnelle et nous les comparerons avec le modèle sociocratique illustré à la figure 7.

Les entreprises traditionnelles utilisent habituellement pour se gouverner une combinaison plus ou moins formelle de votes majoritaires et de décisions autocratiques. La figure 8 reprend la figure 6 pour illustrer comment la majorité des membres du conseil choisit le Président directeur général qui, agissant comme le bras opérationnel du conseil d'administration, prend à son tour ses décisions de façon autocratique.

Par le terme autocratique, nous ne voulons pas dire que le PDG est obligatoirement un dictateur. Le comportement dictatorial n'est qu'un style parmi les styles de leadership autocratique. Dans les faits, le PDG peut employer avec son équipe une variété de styles autocratiques allant des ordres directs sans explication en passant par la consultation ou la vente de ses idées jusqu'à la recherche d'un large consensus se réservant la décision finale seulement si cela devient nécessaire.

Ce sont tous là des styles autocratiques parce que, dans tous les cas, même quand le leader consulte ou cherche le consensus, une seule personne (auto) garde le pouvoir d'ignorer les arguments des autres personnes au moment de la décision finale. Chacun de ces styles (autoritaire, consultatif ou consensuel) a des aspects positifs et négatifs et aucun n'est plus désirable que l'autre. Chacun peut être approprié selon les circonstances et les préférences personnelles du manager.



**Figure 8 - Le modèle organisationnel classique utilise à la fois le mode démocratique et le mode autocratique de prise de décisions.**

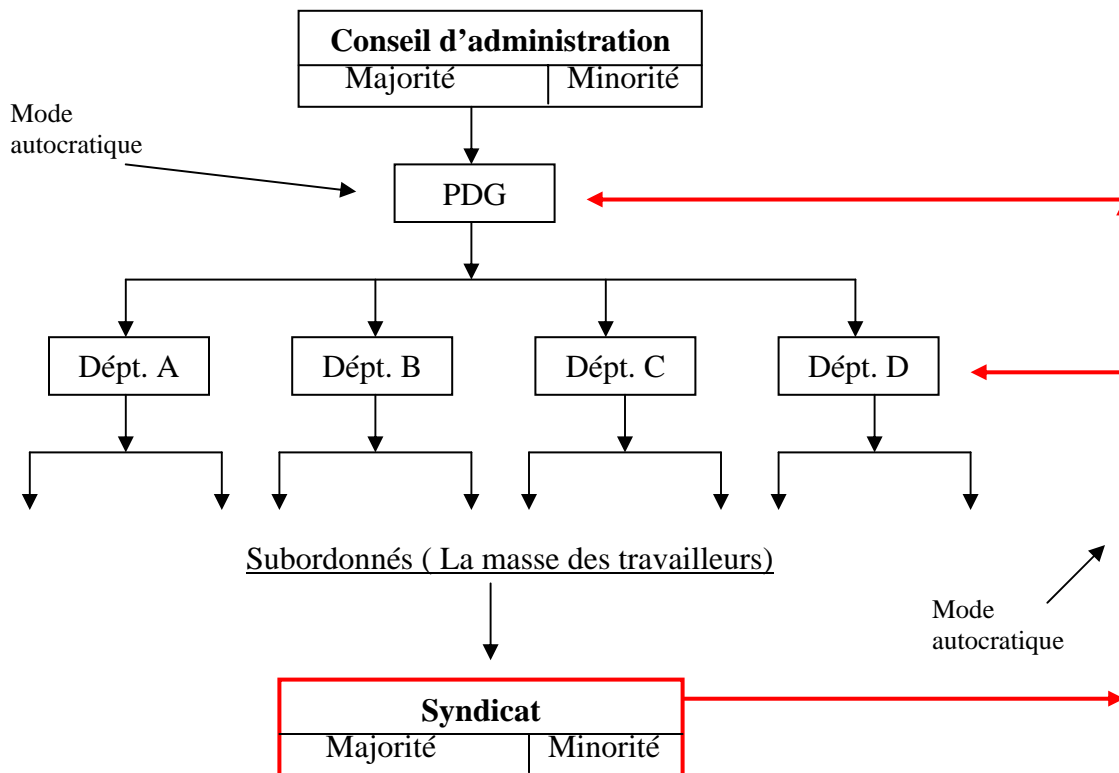
## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

Ici, il est important de comprendre que la sociocratie n'est pas une méthode de gestion participative ou de cogestion car elle n'est pas un style de gestion. Elle modifie carrément la structure de pouvoir pour permettre l'expression dans la vie de tous les jours du style de leadership qui semble le plus approprié dans un contexte donné. Elle permet une gouvernance plus facile, sans égard pour le style personnel du manager.

L'évolution des organisations pousse vers l'adoption d'une plus grande équivalence entre tous les membres d'une entreprise. Une étape importante de cette évolution fut l'apparition et le développement des syndicats. La figure 9 ajoute « le feedback syndical » au modèle corporatif traditionnel de la figure 6.

La loi permet à un employeur insatisfait du rendement d'un employé de le réprimander et même de le congédier. Cependant, la loi protège l'employé s'il parle en tant que représentant d'un syndicat reconnu. Plusieurs personnes se sont battues depuis plusieurs décennies pour gagner ce droit et le pouvoir de négocier avec le management d'égal à égal.

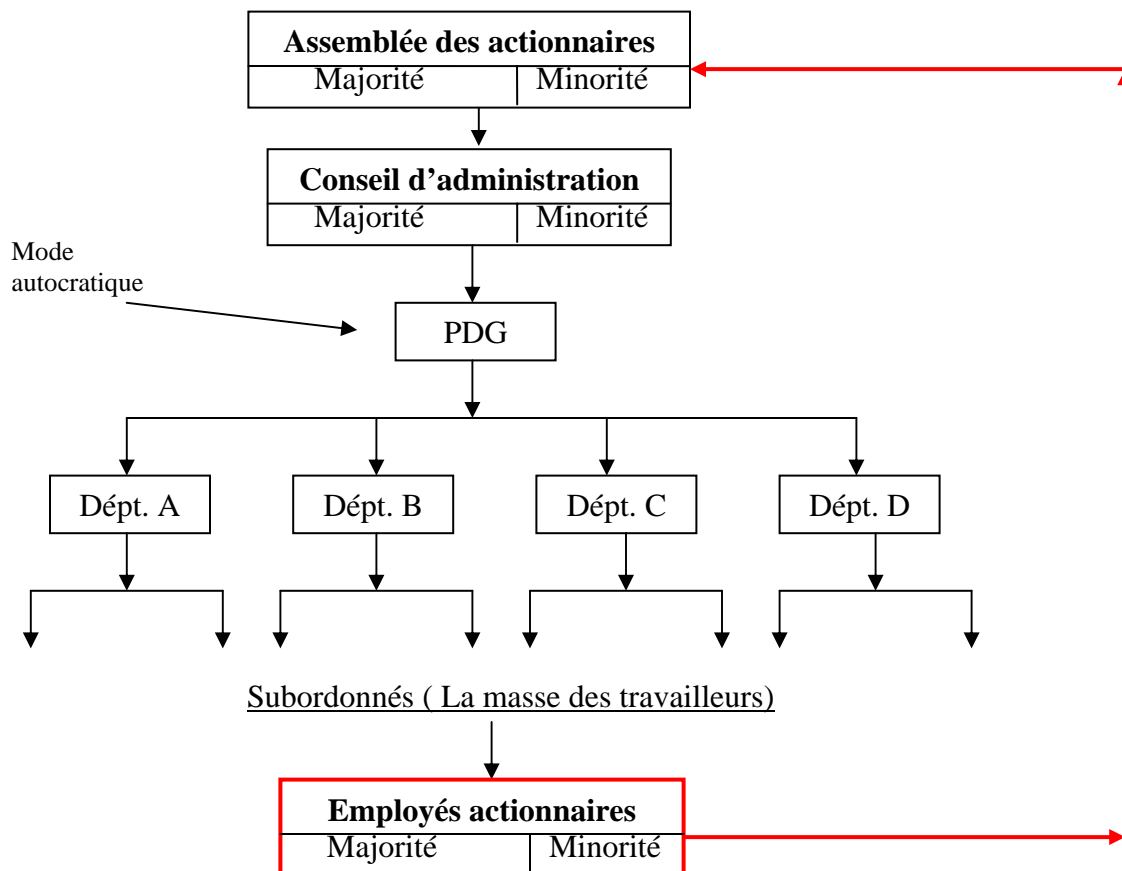
D'un point de vue systémique, les syndicats offrent l'occasion d'un feedback intéressant pour le management. Parce que les représentants syndicaux sont protégés, le feedback qu'ils donnent peut être plus pertinent que le feedback des employés souvent conditionnés par la peur de l'autorité. Malheureusement, le processus du vote majoritaire au sein des syndicats tend à invalider ce feedback car il permet d'ignorer l'opinion de la minorité.



**Figure 9 – Le modèle classique d'organisation et le rôle du syndicat**

Les distorsions et les manipulations de l'opinion, inhérentes au vote majoritaire, plus le fait que le syndicat soit en dehors de la structure fonctionnelle de l'entreprise rendent le feedback syndical valable uniquement sur des sujets d'intérêt très général. Ce feedback opérant sur la base des principes démocratiques, la majorité a le pouvoir de renverser l'opinion de la minorité. De plus, les syndicats tirent leur plus grand pouvoir du droit qu'ils ont de faire la grève ou de recourir à l'arbitrage. L'arbitrage et la grève détruisent plus qu'ils n'encouragent la communication entre le management et les employés. Ils bâtissent un climat de tension qui rend la communication rigide, légaliste et encouragent la confrontation au lieu de la collaboration.

Les plans d'accès des travailleurs à la propriété représentent un développement plus récent en matière de management. La figure 10 modifie légèrement la figure 9 pour illustrer la structure créée par ce système. On y remplace le mot syndicat par celui d'employés actionnaires et on établit la boucle de feedback directement avec l'assemblée des actionnaires plutôt qu'avec le PDG (souvent, ce feedback se rend uniquement à un groupe minoritaire d'actionnaires) Comme, en termes de communications et de prise de décisions, cette boucle de rétroaction est plus éloignée du quotidien des travailleurs et des superviseurs que ne l'est celle du syndicat, elle est inefficace comme moyen de donner du feedback au management. Le seul avantage est de donner aux travailleurs une forme de rémunération différée en fonction de la performance générale de l'entreprise.

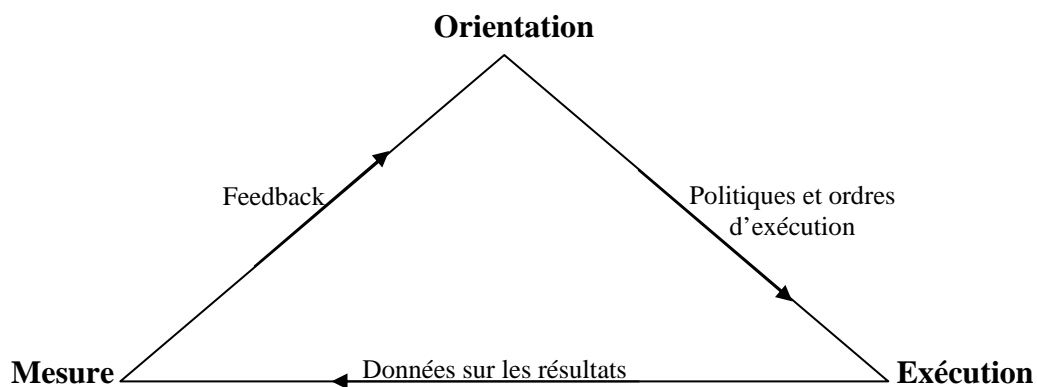


## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

**Figure 10 – Le modèle classique d'organisation avec des employés actionnaires**

En comparant les figures 8, 9, et 10 avec la figure 7, on peut mieux comprendre le pouvoir de la structure sociocratique. À cause de la règle du double lien, la figure 7 intègre une boucle de rétroaction à tous les niveaux de la hiérarchie jusqu'au conseil d'administration. Ce stratagème transforme l'organisation en une structure totalement dynamique.

La figure 11 illustre pourquoi les cercles de la figure 7 sont dessinés comme des triangles. On symbolise de cette façon les concepts reliés à un processus dynamique : la fonction de direction, d'exécution et de mesure se succèdent l'une à l'autre, en boucle. À l'apex du triangle, on retrouve la fonction de direction, dans le coin droit, la fonction d'exécution et dans le coin gauche la fonction de mesure. La direction des flèches montre le mouvement circulaire de la boucle de rétroaction.



**Figure 11 – Les fonctions du cercle sociocratique : Orientation, Exécution, Mesure**

À titre d'exemple, un système de chauffage central est un système dynamique simple. Il comprend un commutateur (la partie *orientation*), une fournaise (la partie *exécution*) et un thermostat (la partie *mesure*) pour vérifier les résultats de la fournaise et pour donner au commutateur la consigne de se mettre en position de marche ou d'arrêt. La sociocratie s'applique à rendre dynamiques les processus de travail et les interactions humaines. En ce sens, un cercle sociocratique est un système humain où les processus de travail et la structure de pouvoir sont totalement dynamiques, ce qui signifie qu'ils restent ouverts et flexibles pour s'adapter aux imprévus.

Le processus de décision par consentement fournit la partie manquante ou faible dans les modèles classiques illustrés aux figures 8, 9 et 10. Dans le modèle classique, le patron peut choisir d'ignorer le feedback. Le consentement élimine cette possibilité au moins dans les réunions des cercles de concertation.

Les cercles sociocratiques sont simplement superposés à la structure classique. Autrement dit, la figure 7 se superpose à la figure 6. Les lignes du côté droit de chaque

triangle de la figure 7 sont identiques aux lignes de la figure 6. Elles représentent la ligne de communication descendante de la chaîne classique de commandement : la relation patron et subordonné. Le reste du triangle est la boucle de rétroaction. Il représente le pouvoir qui part du bas vers le haut, en relation d'équilibre avec la ligne de pouvoir descendant. Ces canaux de rétroaction sont beaucoup plus pratiques que ceux initiés par le syndicat ou les plans d'accès à la propriété pour les travailleurs (les figures 9 et 10).

Finalement, dans une organisation sociocratique, la composition du conseil d'administration change elle aussi. La marque hachurée au sommet du cercle supérieur dans la figure 7 indique la participation d'experts externes. Un de ces experts représente les actionnaires. Parmi les autres experts, l'un représente le domaine d'affaires de l'entreprise, un autre représente le domaine social et juridique et le dernier est un expert en management. L'intégration d'un large éventail d'experts qui reflètent la société dans laquelle s'insère l'organisation sociocratique permet à celle-ci de mieux prévoir et de mieux gérer les changements qui surviennent dans l'environnement de l'entreprise.

### **7 L'implantation**

La direction générale de l'entreprise doit gérer l'implantation des cercles sociocratiques pour assurer que la méthode est bien utilisée dans toute l'entreprise. Les tentatives d'implantation à la base ou au milieu de l'entreprise peuvent occasionner des frictions importantes. Certaines personnes mal informées peuvent percevoir la sociocratie comme un outil révolutionnaire à utiliser contre le management pour se débarrasser des patrons. Cela n'est pas le cas. Dans l'entreprise sociocratique, le patron demeure en place et son rôle se voit de beaucoup renforcé.

La logique de la sociocratie rend caduque la vieille logique conflictuelle « les travailleurs contre le management ». La logique de la sociocratie est souvent exprimée par l'expression « l'un et l'autre » au lieu de « l'un ou l'autre ». Par exemple, la sociocratie donne le contrôle de l'entreprise à la fois aux travailleurs et au management ; elle utilise à la fois le modèle de prise de décision autoritaire et le consentement ; elle offre à la fois la sécurité et un stimulant à la créativité; elle est concernée à la fois par les profits et les valeurs humaines. En intégrant des concepts en apparence contradictoires, cette façon de penser « l'un et l'autre » stimule la pensée créatrice. C'est qu'ainsi que, d'un processus apparemment chaotique, émerge l'auto-organisation et des solutions très pratiques.

Parce que le processus d'implantation est à la fois libérateur et motivant, certaines émotions inconfortables peuvent survenir pendant l'implantation. Certains restent sceptiques face à un réel changement des rapports de pouvoir, d'autres sont enthousiastes, certains ont peur, d'autres ressentent un grand bien-être. Un processus d'implantation bien planifié va minimiser ces inconforts et éviter que ces tensions affectent le travail.

L'implantation commence d'abord dans l'imagination des responsables, les propriétaires et le conseil d'administration. Ils doivent être en mesure de percevoir la méthode d'organisation en cercles sociocratiques comme une stratégie formidable pour réaliser

## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

leur vision d'entreprise. Ce niveau de compréhension de la part des membres du conseil d'administration et de la direction générale est la première étape du processus d'implantation. Généralement, ceux qui sont en contrôle n'expriment pas leur vision en termes grandiloquents. Ils ont l'habitude de dire qu'ils cherchent de meilleures communications, plus de créativité pour contrer la compétition, une force de travail plus stable, ou simplement plus de profit. Ce sont toutes des raisons valables pour démarrer l'implantation des cercles sociocratiques. Cependant, cela peut vraiment aider si la direction peut articuler la vision qu'elle se fait de l'avenir de l'entreprise dans un projet plus élaboré décrivant la vision, la mission, les valeurs et les grandes orientations de celle-ci. Plus leurs idées sont claires sur la vision qu'ils poursuivent, plus il sera facile d'intégrer la sociocratie comme un élément de la stratégie d'affaires.

Durant le processus d'implantation, le management garde l'entière autorité d'arrêter toutes les procédures sociocratiques. Il est cependant très important que la haute direction prenne un engagement clair de soutenir l'expérience. Le management se doit donc de respecter les décisions prises sur la base du consentement. Si le management viole la règle du consentement, l'organisation va percevoir la sociocratie comme le dernier truc autocratique à la mode pour manipuler les gens.

L'étape suivante est habituellement de former un cercle d'implantation qui comprend le PDG, des gestionnaires de haut niveau et également d'autres personnes provenant des niveaux inférieurs de l'organisation. Le cercle d'implantation reçoit de la formation sur la méthode d'organisation en cercles sociocratiques et approfondit ses connaissances en se gérant lui-même avec cette méthode. La tâche du cercle d'implantation est de planifier, guider et évaluer une série d'étapes d'implantation. Par exemple, le cercle peut décider d'implanter la sociocratie dans un département en particulier et d'en évaluer les résultats avant de procéder plus avant dans les autres départements. La seconde étape est réalisée quand toute l'organisation a une structure circulaire de doubles liens et que les formateurs internes sont capables d'entraîner les officiers et les employés des cercles à la méthode sociocratique.

La troisième étape, qui peut démarrer en parallèle avec la deuxième étape, est d'installer l'ingénierie sociocratique du travail. Quand cette méthode est en place, l'organisation est quasi prête pour l'accréditation aux normes de qualité ISO 9000. La méthode de gestion de la qualité est alors intégrée au processus de travail et non imposée de l'extérieur comme c'est si souvent le cas quand une entreprise initie les démarches en vue de sa certification. Cette méthode aide aussi l'entreprise à planifier et réaliser le développement des individus et de l'organisation au niveau de chaque cercle.

La quatrième étape met l'accent sur le cercle supérieur : le conseil d'administration. La méthode sociocratique requiert de mesurer clairement les profits et les pertes. Le modèle s'assure que tous les membres des cercles de la compagnie reçoivent un feedback spécifique au sujet de leur performance financière. Le modèle propose d'arrêter un rendement minimum pour les investisseurs et de donner un bonus au management et au personnel sur une base d'incitatifs à court et long terme. Le modèle divise les revenus pour chaque sous-groupe en proportion de sa contribution à l'entreprise, de façon à ce que chaque participant reçoive sa juste part. En plus du système d'ajustement financier,

## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

le conseil d'administration peut vouloir revoir son incorporation et ses lettres patentes pour les mettre en accord avec le modèle sociocratique.

La révision et l'ajustement de l'incorporation et des lettres patentes permettent d'établir sur une base juridique le système de décisions par consentement. La corporation garde cependant sa capacité de faire des levées de fonds par la vente de ses actions. De plus, parce que la base de prise de décisions de l'entreprise est dorénavant le consentement et non la propriété, la prise de contrôle hostile devient, à toute fin pratique, impossible.

Un des attraits de la méthode des cercles sociocratiques est sa flexibilité quant à l'implantation. Autrement dit, le processus d'implantation peut s'arrêter à n'importe laquelle étape. Il est aussi possible d'implanter le modèle dans une division de l'organisation et de voir par l'expérience ce que ça donne avant d'aller plus loin. Par exemple, une entreprise peut organiser simplement la gestion de la sécurité de cette façon ou la gestion de l'informatique ou encore un projet particulier. La méthode peut également être utilisée sur une base ponctuelle pour gérer un important conflit, faire une restructuration majeure, etc.

### 8 Les avantages de l'auto-organisation

Nous sommes en droit de demander quels sont les avantages immédiats d'une telle méthode. Une réponse sommaire à cette question consiste à dire que, du processus d'auto-organisation émerge naturellement la pensée créatrice et que la survie de toutes les organisations dépend de cette pensée créatrice. Malgré les craintes légitimes des débutants à l'effet que les tables de concertation permettent des discussions interminables n'aboutissant sur aucune décision pratique, l'expérience démontre tout le contraire. La table de concertation permet, il est vrai, une forme de chaos mais duquel surgissent des solutions originales et très pratiques et ce très rapidement. La figure 12 résume les principaux avantages et désavantages de la méthode des cercles sociocratiques.

Avantages	Désavantages
<ul style="list-style-type: none"><li>• Augmente la créativité et la résolution de problèmes à tous les niveaux de l'organisation.</li><li>• Intensifie les relations gagnant / gagnant entre les investisseurs, le management et le personnel.</li><li>• Accroît la vitesse d'adaptation de l'organisation aux changements</li><li>• Accroît la qualité des services et la profitabilité.</li><li>• Accroît le degré d'engagement et d'identification du personnel à l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Requiert une planification minutieuse de son implantation.</li><li>• Nécessite la formation du personnel à de nouveaux concepts</li><li>• Peut soulever des réactions émotives parce qu'on y traite des relations de pouvoir (scepticisme, enthousiasme, inquiétude, soulagement)</li><li>• Peut générer de l'inconfort chez ceux qui ne sont pas habitués à prendre la responsabilité de participer à des décisions difficiles.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Accroît l'efficacité des réunions et la réduction de leur nombre</li><li>• Réduit le taux d'absentéisme dû aux maladies</li><li>• Améliore le dossier de sécurité de l'entreprise</li><li>• Améliore le contrôle des coûts</li><li>• Améliore le service à la clientèle</li><li>• Prévient l'épuisement professionnel.</li><li>• Encourage l'autodiscipline</li><li>• Améliore le leadership entre pairs</li><li>• Facilite la continuité organisationnelle</li></ul>	
---	--

*Figure 12 – Résumé des avantages et des désavantages du modèle de gestion sociocratique.*

## **9 La théorie des systèmes et l'ingénierie sociocratique des organisations**

Certains lecteurs seront intéressés à approfondir les fondements théoriques des quatre règles de la sociocratie. La méthode des cercles sociocratiques s'appuie sur l'apport scientifique de plusieurs disciplines, notamment la théorie des systèmes. La sociocratie comme système de management n'est pas apparue plus tôt pour la bonne raison que la nouvelle science de la cybernétique n'a fait une percée que récemment. La cybernétique est la science de la direction et du contrôle. La théorie des systèmes, un sous-produit de la cybernétique, explore les ressemblances fondamentales entre des phénomènes apparemment non reliés. En utilisant des analogies, les connaissances d'un domaine d'étude peuvent être transposées dans un autre pour en accélérer la compréhension et susciter de nouvelles découvertes. Les analogies les plus efficaces sont celles d'ordre mathématique parce qu'elles sont les plus précises. Par exemple, à la petite école, on nous a enseigné d'imaginer les circuits électriques comme des boyaux d'arrosage. Cette analogie est très intéressante parce que les équations qui décrivent l'hydrodynamique du volume et de la pression ont la même formule algébrique que les équations reliées aux watts et au voltage en électricité. Seul l'appellation des termes est différente.

Gerard Endenburg dérivait les quatre règles sociocratiques en établissant une analogie entre une organisation d'individus et des phénomènes connus dans des domaines techniques, spécialement en électronique et en biologie.

Turing, Prigogine et d'autres ont établi les fondements de la théorie des systèmes dans les années 1950, en transposant les principes de la mécanique et de la thermodynamique à d'autres champs d'étude, tel celui de la biologie. De leurs travaux découlèrent de nouvelles disciplines comme la recherche opérationnelle et aboutirent à de nombreuses applications dans la fabrication industrielle et en management. Donnant naissance à



## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

l'informatique, ces recherches ont généré des outils aujourd'hui familiers, tels le PERT et les diagrammes (Flow chart).

Certaines organisations sont mieux structurées que d'autres. En management, une des utilités de l'approche systémique est de nous révéler pourquoi certaines sont mieux organisées et de fournir une méthodologie rigoureuse pour améliorer le design organisationnel et l'évaluation des résultats.

Prigogine, un chimiste belge né en Russie, s'intéressa particulièrement aux systèmes qui s'auto-organisent. En 1977, Prigogine reçut le prix Nobel de chimie pour « *sa contribution au déséquilibre thermodynamique, particulièrement pour sa théorie des structures dissipatives* ». En termes simples, il démontra comment l'ordre pouvait naître du chaos. Par raisonnement mathématique, il élargit l'étendue des applications des sciences purement physiques à l'écologie et aux sciences sociales. D'autres ont repris ses idées pour examiner certains sujets comme l'organisation de la vie sur terre, l'équilibre dynamique des écosystèmes et même la prévention des embouteillages routiers.

En 1978, Herman Haken, un professeur renommé de l'Institut de théories physiques de l'université de Stuttgart reprit les travaux mathématiques de Prigogine sur les gaz et inventa le terme « synergétique » pour décrire la nouvelle discipline qu'il fonda et qui étudie le phénomène de l'auto-organisation. Haken démontra que des activités d'auto-organisation aussi diversifiées que celles des lasers, des bandes régulières de nuages cirrus dans le ciel, de certaines réactions chimiques rythmiques, des « patterns » dans des moules de terre, du nombre des fluctuations dans l'arrivage des peaux de lynx et de lièvres reçues par la Compagnie de la Baie d'Hudson sur une période de 90 ans, et de la formation de l'opinion publique ne sont mathématiquement qu'un seul et même processus.

Prigogine et Haken ont démontré que, pour s'auto-organiser, un système doit rencontrer deux conditions. Premièrement les éléments du système qui s'auto-organise doivent être équivalents, c'est-à-dire qu'ils ne doivent pas avoir de contrôle les uns sur les autres. Un système où les éléments ne peuvent pas se limiter ou se contrôler les uns les autres devient rapidement chaotique. Deuxièmement, pour s'auto-organiser, un système doit avoir une source d'énergie externe. Ces conditions sont vraies pour tous les systèmes qui s'auto-organisent, que ce soit des personnes qui se réunissent librement autour d'une table pour une activité commune ou les atomes qui s'harmonisent sur une fréquence dans un laser.

Les quatre règles de base de la sociocratie créent dans les systèmes sociaux les conditions nécessaires pour l'auto-organisation. Les règles du consentement, des élections et du double lien établissent la première de ces conditions, celle selon laquelle les éléments du système ne doivent pas se contrôler mutuellement. Par exemple, dans le processus d'élection, la procédure qui veut que chaque personne mette en nomination un candidat en écrivant son nom sur un bout de papier crée intentionnellement une situation temporaire de chaos (voir la figure 2).

## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

L'autre règle, la formation de la table de concertation, fournit quant à elle la source d'énergie externe nécessaire au système parce qu'elle établit le but commun que le cercle poursuit. Le but commun crée une tension, une énergie : « nous devons travailler ensemble pour fabriquer un produit ou rendre un service et nous devons le faire mieux que notre compétition ».

En comparant, nous pouvons voir que les organisations conventionnelles ne créent pas les conditions nécessaires pour déclencher le phénomène de l'auto-organisation. Ni le mode de décision autocratique, ni le mode démocratique basé sur le vote majoritaire ne permettent aux éléments (les personnes) du système (l'organisation) de *ne pas se contrôler mutuellement*. Par exemple, si chaque membre du conseil de direction possède un vote chacun, la majorité des votes sur un sujet donné contrôle la minorité. La procédure d'élection majoritaire détruit donc l'équivalence initiale entre les individus.

Les gestionnaires d'une entreprise ont beau aplatir la structure organisationnelle ou adopter un style plus ou moins participatif, en réalité rien n'est fondamentalement changé dans la relation de pouvoir qui unit le gestionnaire et l'employé : c'est toujours le manager seul qui détient le pouvoir final de dire oui ou non. Il faut en convenir, les organisations conventionnelles sont organisées mais non auto-organisées. Seule la structure sociocratique, qui établit l'équivalence fondamentale entre les individus et élimine la relation toujours sous-jacente du maître et de l'esclave, permet l'avènement du phénomène naturel de l'auto-organisation.

### 10 Conclusion

Cet article est une introduction à la sociocratie comme mode de gouvernance. Dans les deux exemples donnés plus avant et qui illustrent l'application du modèle à la vie de tous les jours, nous avons brièvement fait mention de la technique d'ingénierie sociocratique qui permet de développer les processus de travail existants et de les rendre plus dynamiques et plus facilement gérables. Ce point pourra être développé dans le cadre d'un autre article.

Ajoutons que les entreprises sociocratiques sont avantageusement différentes des autres organisations, à but lucratif ou non, sur plusieurs points variant de la satisfaction au travail des membres et jusqu'à la rentabilité et la viabilité financière de l'organisation à long terme.

La sociocratie est un outil, un contenant vide, qui ne requiert des personnes qui l'utilisent aucune vision idéologique ou politique particulière. C'est un outil simple qui, en rétablissant des relations de pouvoir saines entre les individus d'une même organisation, crée les conditions pour une vie d'entreprise obéissant aux lois naturelles qui régissent les systèmes auto-organisés.

Très peu connue en Amérique du Nord, la sociocratie offre une méthodologie de grande valeur. Elle peut être implantée par stades successifs. Le potentiel de la sociocratie dans l'amélioration de plusieurs domaines de l'activité humaine est considérable. Ceux qui

sauront reconnaître ce potentiel seront très utiles à leur organisation. Ces innovateurs transformeront leur entreprise d'une façon telle que tous les membres pourront y faire valoir leurs talents pour le succès de celle-ci et y développer leur plein potentiel.

## 11 Quelques références bibliographiques et autres ressources

La majorité de la littérature sur la sociocratie est rédigée en hollandais. Il y a cependant des articles publiés en anglais, en français, en allemand, en espagnol, en italien et en arabe. Les lecteurs peuvent obtenir ces articles en consultant le Centre de sociocratie à l'adresse suivante : <http://www.sociocracy.biz>. Ce site contient également d'autres articles et informations.

Gerard Endenburg a publié en anglais deux livres : *Sociocracy : The organisation of Decision-Making*, et un livre plus récent intitulé : *Sociocracy as Social Design*.

En français, Gilles Charest a publié un livre paru dans la collection de la Fondation pour l'Entrepreneurship des éditions Transcontinental et intitulé : *La gestion par consentement, une nouvelle façon de partager le pouvoir*. Vous pouvez obtenir ici au Canada plus d'informations sur la sociocratie en consultant le site : <http://www.sociogest.ca>

Dans le livre de C.A. Cannegieter : *The Human Aspects of Economics: A Treatise on Unemployment, Inflation, and World Poverty* (Exposition Press, Smithtown, New York, 1982.), vous trouverez aux pages 150 à 184 une revue des premières initiatives sociocratiques et une bibliographie intéressante sur le sujet.

Sur la théorie des systèmes, il existe de nombreux ouvrages. Nous recommandons particulièrement : *General Systems Theory: Essential Concepts and Applications*, par Anatol Rapoport (Abacus Press, Cambridge, Massachusetts); *Cybernetics, Artificial Intelligence and Ecology: Proceedings of the 4<sup>th</sup> Annual Symposium of the American Society for Cybernetics*, publié par Herbert W. Robinson et Douglas E. Knight (Spartan Books, New York).

En français consultez : *Le Macroscopie*, de Joel de Rosnay, (Harper & Row, New York).

Pour plus d'informations sur l'approche de la cynégétique, nous recommandons :

*Synergetics: Non-Equilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry, Biology, and Sociology*, Herman Haken, (2<sup>nd</sup> Edition, Springer Verlag, New York, 1978);

Dans *The Self-Organizing Universe* (Pergamon Press, New York, 1979) Erich Jantsch parle des travaux de Prigogine sur l'auto-organisation et les structures dissipatives. Le livre de Jantsch ne requiert pas d'habiletés spéciales en mathématiques, mais la connaissance du calcul et de l'algèbre linéaire est utile. Cette approche contraste avec celle plus philosophique de Buckminster dans son

## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

livre *Synergetics* (MacMillan Publishing Co., New York, 1975), qui nous apparaît comme moins sujet à vérification empirique et à des applications pratiques.

La sociocratie pousse à sa conclusion logique l'idée moderne d'une meilleure répartition du pouvoir en milieu de travail. La liste des références ci-après présente différents points de vue à ce sujet :

*Introduction to Management Science* par Thomas M. Cook et Robert A. Russell (Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1977);

*Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives* par John Naisbitt (Warner Books Inc., New York, 1982);

*The Social Science of Organizations – Four Perspectives*, par Henry A. Latane, David Mechanic, George Strauss et George B. Strother (Prentice-Hall Inc. New Jersey, 1963);

*In Search of Excellence* par Thomas J. Peters et Robert H. Waterman, Jr. (Harper & Row, New York, 1982);

*Another Way of Life* par Patricia Baum (G.P. Putnam's Sons, New York, 1973);

*Utopian Thought in the Western World* par Frank E. Manuel et Fritzie P. Manuel (The Belknap Press of the Harvard University Press, Cambridge, 1979);

*What Do Unions Do?* par Richard B. Freeman et James L. Medoff (Basic Books, Inc., New York, 1984);

*The North Will Rise Again* par Jeremy Rifkin et Randy Barber (Beacon Press, Boston, 1978);

*A Piece of the Action* par Stuart M. Speiser (Van Nostrand Reinhold Company, New York, 1977);

*Creating the Corporate Future* par Russell Ackoff (John Wiley and Sons, New York, 1981);

*Beyond Majority Rule: Voteless Decisions in the Religious Society of Friends* par Michael J. Sheeran (Philadelphia Yearly Meeting of the Religious Society of Friends, Philadelphie, 1983); et

*Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett* publié par E. Fox et L. Urwick (Pitman Publishing, New York, 1973).

Finalement, vous pouvez consulter les travaux de Rensis Likert, un pionnier en la matière et suivre le développement de sa pensée dans les trois volumes suivants

*New Patterns of Management* (McGraw-Hill, New York, 1961);

## La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation

*The Human Organization* (McGraw-Hill, New York, 1976)

*New Ways of Managing Conflict* (McGraw-Hill, New York, 1976).

La firme Likert et Associates, Inc., d'Ann Arbor au Michigan poursuit l'œuvre de Likert.

Voici une liste d'autres publications plus récentes sur le même sujet.

*Quest for Prosperity* de Konosuke Matsushita (PHP Institute, Kyoto, Japon, 1988),

*The Rise and Fall of Strategic Planning* de Henry Mintzberg (Free Press, New York, 1994)

*Built to Last* de James Collins et Jerry Porras (Harper Business, New York, 1994) qui aborde une vision plus large du management ;

*Planning for Quality* de Joseph M. Juran (Free Press, New York, 1988) qui montre le visage humain de la qualité;

*The Fifth Discipline* de Peter Senge (Doubleday, New York, 1990) permet de comprendre la pensée systémique appliquée au contexte organisationnel;

*Managing on the Edge* de Richard Pascale (Viking Books, New York, 1990) et *Leading the Revolution* de Gary Hamel (Harvard Business School Press, Boston, 2002) permettent de mieux cerner le besoin d'une gouvernance dynamique afin de gérer dans un environnement en constant changement:

*Complexity* de Mitchell Waldrop (Simon & Shuster, New York, 1992) et *Competing for the Future* de Gary Hamel et C.K. Prahalad (Harvard Business School Press, Boston, 1994) qui présentent une revue des concepts sur le chaos, la complexité, l'auto-organisation et la pensée stratégique appliqués aux organisations.

*Reengineering the Corporation* de James Champy et Michael Hammer (Harper Business, New York, 1993) expose les techniques qui s'apparentent à l'ingénierie sociocratique.

*Emotional Intelligence* de Daniel Goleman (Bantam, New York, 1997) et *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment* de Arie de Geus (Harvard Business School Press, Boston, 1997) offrent une analyse en profondeur de l'importance des habiletés interpersonnelles et des arguments puissants en faveur de la gouvernance sociocratique.

## 12 Les auteurs

### Gerard Endenburg

Hollandais de naissance, Gerard Endenburg fit ses études primaires et secondaires à l'école avant-gardiste de Kees Boeke à Bilhoevern. Cette école avait adopté un mode de prise de décision consensuel adapté du modèle des Quaker.

À la fin de ses études en génie électrique et en technologie des radars, il fit son service militaire et commença à travailler pour Philips Electronics où il obtint un brevet pour l'invention de haut-parleurs minces maintenant utilisés dans plusieurs composants électroniques. Il joignit plus tard Endenburg Elektrotechniek B. V., l'entreprise dirigée par son père. Cette entreprise fut lancée par ses parents tout de suite après la Seconde guerre mondiale comme laboratoire pour faire l'expérience de leurs idées sur la gestion. Gerard devint le directeur général de l'entreprise en 1968, une position qu'il garda pendant 30 ans. Il siège encore aujourd'hui sur le conseil d'administration de l'entreprise.

Inspirés à la fois par les idées de Boeke, sa formation comme ingénieur en théorie des systèmes et les travaux dans le champ de la cybernétique, Gerard et d'autres développèrent un système de prise de décisions basé sur le principe du consentement qui pouvait s'ajouter à la structure existante de l'organisation, sans égard à la grosseur de l'entreprise ou sa mission : la méthode des cercles sociocratiques. En 1970, Gerard amorça l'introduction de ce modèle dans l'organisation. Les premiers résultats de cette expérience ont été publiés dans le prestigieux journal NRC-Handelsblad en 1974. Une année plus tard, il publiait son livre : *Sociocratie, een redeljk idea* (La sociocratie : une idée qui fait sens)

En 1977, il participa à la fondation du Centre sociocratique, qui encourage l'implantation de la sociocratie dans les organisations hollandaises et soutient l'intérêt qui se manifeste pour cette méthode ailleurs dans le monde. Le Centre organise actuellement (2004) des conférences, des séminaires de formation et continue de soutenir l'implantation de la sociocratie dans plusieurs entreprises.

En 1981, Gerard publie son deuxième livre : *Sociocratie, de Organisatie van de Besluitvorming* (La sociocratie, l'organisation du processus décisionnel) Ce livre fut lancé lors d'une conférence de presse à laquelle participait le ministre néerlandais des Affaires sociales, le Docteur. W. Albeda. Son successeur à ce ministère, le docteur J. de Koning, lança le manifeste sociocratique de Gerard (Socioceratisch Manifest) pendant une conférence de presse en 1984. En 1991 Gerard reçut un doctorat pour son travail en sociocratie. Sa thèse est publiée dans son livre : *Sociocracy as Social Design*. Aujourd'hui Gerard partage son temps de travail entre la gestion du Centre sociocratique et l'enseignement au département d'administration de l'université de Maastricht.

### **John Buck**

John est un conseiller certifié en sociocratie. Il vit à Silver Spring, au Maryland. Il travaille comme gestionnaire de projet pour Harris Corporation à Falls Church, en Virginie. Après son Baccalauréat en anglais de l'université de Brown, John a travaillé pour Boeing comme rédacteur technique et ensuite pour l'agence fédérale d'aviation (FAA) à Washington où il fut engagé à titre de spécialiste interne en gestion des ressources humaines. Il y a mis sur pied un vaste programme informatisé de formation pour les contrôleurs aériens et les techniciens en électronique, ce qui lui mérita un prix d'excellence du Secrétariat du département des transports.

John a obtenu une maîtrise de l'université George Washington en 1999 dans le domaine de la sociologie quantitative. Sa thèse de maîtrise étudie plusieurs organisations sociocratiques de Hollande. Elle démontre, données statistiques à l'appui, que le personnel de ces entreprises a bénéficié d'un plus grand nombre de programmes sur la gestion personnelle et l'automatisation, incluant des techniques pour favoriser la mobilité du personnel, de nouveaux concepts d'évaluation des ressources humaines et des stratégies pour imaginer et implanter de nouvelles technologies.

Pour plus d'informations, contactez John à : [sciocracy@comcast.net](mailto:sciocracy@comcast.net)

### **Le traducteur**

#### **Gilles Charest**

Gilles Charest est membre du Cercle International de Sociocratie. Il est canadien et il vit dans la région de Montréal au Québec. Président de Sociogest, monsieur Charest est un pionnier du développement organisationnel au Québec. Détenteur d'une maîtrise en administration des affaires (MBA), il œuvre depuis 1971 comme expert conseil en management et en développement des organisations. Ses champs d'excellence sont variés : la planification et la gestion stratégiques, les structures de communications et de prise de décisions en milieu organisationnel, la gestion des changements, le coaching des chefs, le développement de la relève, l'implantation d'outils de gestion de la performance, la formation des équipes et la résolution de conflits entre partenaires et collaborateurs.

Monsieur Charest a écrit plusieurs ouvrages dans le domaine du management. Son dernier livre s'intitule : *La gestion par consentement : une nouvelle façon de partager le pouvoir*. Il y présente les règles et applications de la sociocratie à la vie organisationnelle. Il collabore depuis 1988 à la diffusion et à l'implantation au Canada de la méthode des cercles sociocratiques pour faciliter l'apprentissage continu du personnel et la collaboration active des actionnaires, du management et des employés dans le développement de l'entreprise.