

# Sociocratie et démocratie

François Flamion<sup>1</sup>

La sociocratie, est une proposition de révision de l'organisation du travail formulée au cours des années 1970 par Gerard Endenburg<sup>2</sup> et basé sur les principes de la cybernétique (étude des systèmes). Depuis quelques temps, ce modèle fait l'objet d'une attention, tantôt sympathique, tantôt critique, de la part du monde associatif, dans les sphères de l'économie sociale et au-delà. Dans cette note, je propose d'évaluer ce système de gouvernance à l'aune de sa capacité à contribuer à la démocratisation de l'entreprise (au sens le plus large du terme). Ce qui requiert, avant tout, de présenter quelques-unes des caractéristiques de la proposition sociocratique.

## Qu'est-ce que la sociocratie ?

### Une structure en cercles qui se superpose à la ligne hiérarchique

La sociocratie peut être perçue comme une façon originale de prendre des décisions collectives dans une organisation dotée d'une structure hiérarchique traditionnelle. Cette dernière n'est pas remplacée par la sociocratie mais cantonnée à une mission de suivi et mise en œuvre des choix collectifs<sup>3</sup>.

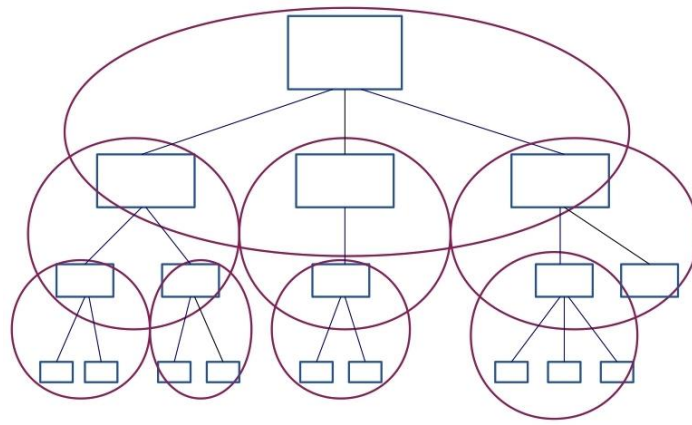
Parallèlement à la ligne hiérarchique, la sociocratie propose d'instaurer un ensemble de « cercles de décision » (en rouge sur l'image ci-dessous), rassemblant les équipes et leurs responsables hiérarchiques à chaque niveau de l'organigramme. Le cercle est le lieu où les décisions sont prises souverainement et collectivement, dans les limites des missions qui lui sont déléguées par le cercle qui lui est supérieur. Leur sphère d'autonomie est donc similaire à celle classiquement confiée au coordinateur ou responsable de l'équipe. En plus de cette mission, le cercle sociocratique a deux autres responsabilités : améliorer ses méthodes de travail et développer les compétences de ses membres.

---

<sup>1</sup> J'aimerais remercier chaleureusement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à faire de cet article ce qu'il est, grâce à leurs conseils et leurs suggestions toujours constructifs et avisés : Julien Charles, Ingrid Muller, Isabelle Ferreras, Chantal Dricot, Lionel Casterman et Olivier Jégou.

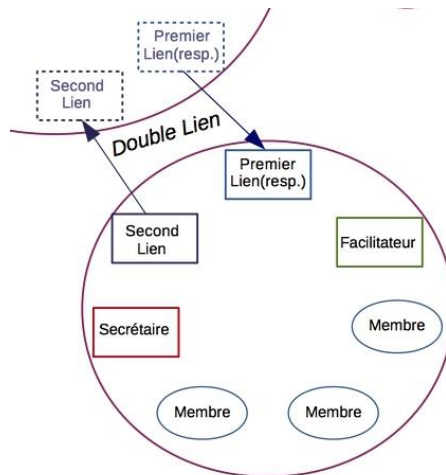
<sup>2</sup>Voir Gerard Endenburg, "*Sociocracy : The Organization of Decision Making*", Eburon, 1988

<sup>3</sup> Gilles Charest, "*La Démocratie se meurt, vive la sociocratie*", Centro Esserci, 2007, p.117



### Rôles structurels et double lien

La méthode sociocratique prévoit d'attribuer quatre rôles structurels au sein de ces cercles de décision : le premier lien, le second lien, le facilitateur et le secrétaire.



Le rôle de « premier lien » est endossé par le responsable hiérarchique, désigné par le cercle supérieur. Dans son cercle, il s'occupe de la coordination des décisions collectives et du développement de la dynamique sociocratique. Il fait également partie intégrante du cercle supérieur, à ce titre, est en charge de faire descendre les informations et les décisions qui y sont prises vers son cercle.

Le rôle de « second lien » est assuré par un membre élu par et au sein du cercle. Comme le « premier lien », il est membre du cercle supérieur. Il est chargé d'y représenter son cercle, d'y faire remonter les informations comme l'indique le sens des flèches dans le graphique proposé ci-dessus. Il n'est cependant pas un porte-parole de son cercle, au sens où il est attendu de lui qu'« il évalue selon ses convictions les arguments qui lui sont présentés sans avoir à consulter son cercle avant d'émettre son opinion »<sup>4</sup>.

Ensemble, le « premier lien » et le « second lien » forment le système de « double lien ». A deux, ils assurent des missions qui, dans une organisation classique, sont généralement attribuées au seul coordinateur ou responsable d'équipe.

<sup>4</sup> Gilles Charest, "La Démocratie se meurt, vive la sociocratie", Centro Esserci, 2007, p.85

Les rôles de « facilitateur » et de « secrétaire » sont également attribués par le cercle et en son sein. Le secrétaire est chargé de prendre note des décisions prises, de planifier les réunions et d'être gardien du temps lors de celles-ci. Le facilitateur est celui qui anime le processus de décision par consentement au sein du cercle.

### Prise de décision par consentement

Au sein de chaque cercle, les choix qui concernent l'organisation du travail ou le fonctionnement de l'équipe sont posés « par consentement ». Le processus est très structuré. Il se déroule en une série de tours de table, où la parole est répartie par le facilitateur en trois temps.

Le premier est celui de la formulation de la proposition, accompagné d'un temps de questions de clarification (et de réponses) ainsi qu'un recueil d'avis sur la proposition. Le deuxième temps est celui de la transformation de la proposition en décision, en passant par la communication des objections. Dans le cadre de la sociocratie, une objection consiste en l'expression d'une opposition argumentée et reconnue comme « raisonnable »<sup>5</sup> par le groupe. En outre, l'expression d'une objection doit systématiquement être accompagnée d'une proposition d'amélioration de la proposition initiale. Le troisième temps, celui de la promulgation, suit l'intégration de toutes les objections émises.

Une décision par consentement consiste donc à valider une proposition dès lors qu'elle ne rencontre (plus) aucune objection. Ce n'est donc pas l'adhésion active et enthousiaste de chacun qui est recherchée. Le processus veille plutôt à ce qu'aucune limite personnelle ne soit outrepassée par la décision. Il est conçu de manière à ce que chacun des membres du cercle, peu importe sa position hiérarchique, bénéficie d'un même pouvoir d'intervention sur les décisions, parce que, en sociocratie, « une bonne décision est (...) celle qui tient compte des tolérances de son environnement »<sup>6</sup>.

Une variante de ce processus est l'« élection sans candidat ». Celle-ci vise à affecter des personnes à des fonctions et responsabilités au sein du cercle. Celles-ci sont définies collectivement et, ensuite, chaque membre propose une personne et motive son choix. A l'issue du premier tour au cours duquel chacun exprime son choix et ses arguments, quelqu'un fait une proposition qui est soumise au tour de consentement/objection. Ce tour se termine par la personne choisie, qui peut évidemment elle aussi exprimer une objection. L'enjeu annoncé est double. D'une part, ce mode d'élection ne fait pas de perdant puisqu'il n'y a pas de candidat à la fonction à pourvoir. Et d'autre part chacun est convaincu que le choix posé est le meilleur dans les conditions actuelles.

### Elaboration de propositions

En sociocratie, tous les membres d'une équipe peuvent faire des propositions lors des réunions de leur cercle de décision. Néanmoins, les propositions qui nécessitent un travail de préparation sont réalisées par des personnes jugées compétentes et nommées collectivement par le cercle de décision. Elles forment alors un groupe de travail, appelé « groupe d'amélioration », amené à se

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, p.73

<sup>6</sup> Gilles Charest, "La Démocratie se meurt, vive la sociocratie", Centro Esserci, 2007, p.74

pencher sur une thématique particulière. Une fois la proposition établie par ce groupe, elle est présentée au cercle de décision ayant délivré le mandat. Le cercle pourra alors adopter ou amender la proposition, voire imposer au groupe de travail de revoir sa copie. Ces groupes de travail sont donc ceux qui, en sociocratie, réalisent le travail d'analyse et qui vont « permettre d'évaluer les résultats du groupe et de suggérer des changements aux orientations ou aux opérations »<sup>7</sup>.

## Sociocratie et démocratie

Ce rapide tour d'horizon de la proposition sociocratique doit maintenant être évalué à l'aune de sa capacité à contribuer à la démocratisation d'une organisation du travail en régime capitaliste. Pour ce faire, nous prenons appui sur la notion de « gains démocratiques » proposée dans *Transition démocratique au travail* par L. Casterman, J. Charles, C. Delhay et I. Ferreras. Elle a récemment été redéfinie comme « mise en œuvre d'un ensemble de modifications concrètes et appropriables par les travailleurs dans le gouvernement de leurs activités, visant une plus grande autonomie collective des travailleurs, fondées sur un principe d'égalité et orientées vers la justice ». Pour rendre compte des « gains démocratiques », les auteurs proposent d'examiner qui participe, à quoi et comment, dans chacune des instances qui composent l'organisation. Ils invitent également à porter une attention particulière aux articulations entre les différents lieux de (préparation des) décisions.

### Les gains démocratiques permis par la sociocratie

Le principal gain démocratique de la sociocratie semble résider dans la composition des cercles. En effet, celle-ci fait en sorte que chaque membre d'une équipe soit reconnu comme membre du cercle et ce, quelle que soit sa fonction dans l'équipe en question. Elle confère ainsi à chacun un même statut et le même droit de participer aux décisions. Cela correspond à fonder le fonctionnement de chaque équipe sur un principe d'égalité et à partager du pouvoir, ce qui concourt à favoriser l'autonomie collective à ce niveau.

En outre, à l'intérieur de ces cercles, la prise de décision par consentement apporte une profondeur et une finesse importantes dans la façon dont la participation se réalise. Elle doit faciliter la possibilité pour chacun de formuler des propositions, de se positionner, de s'exprimer sur les propositions des autres et de les améliorer par la formulation d'objections.

Il faut souligner ici le rôle clé du facilitateur, qui fait vivre et respecter ce cadre d'égalité lors des prises de décision. D'abord, au cours de la phase de clarification, il veille à ce que la proposition soit comprise par tous. Ensuite, il oriente les échanges vers l'exploration des enjeux politiques de la proposition en recueillant les objections et stimulant les participants dans la recherche d'améliorations. En imposant ce cadre à tous, y compris le premier lien, il contribue à établir les conditions favorables à l'expression de chacun, et donc à l'égalité des participants. Il partage le pouvoir de façon démocratique plutôt que de manière autoritaire.

Pour s'assurer de réaliser ce potentiel égalitaire de la sociocratie, nombre d'organisations envoient

---

<sup>7</sup> Gilles Charest, "La Démocratie se meurt, vive la sociocratie", *Centro Esserci*, 2007, p.123

leurs travailleurs se former à ces modes de prises de décisions dans des formations s'appuyant essentiellement sur des jeux de rôles, afin de veiller à ce que les participants soient capables, en situation concrète, de contribuer à une décision par consentement.

On notera aussi l'apport du mécanisme du « double lien ». Le fait que le premier et le second liens fassent également partie du cercle supérieur indique une volonté de mieux prendre en compte les intérêts, attentes ou problèmes des cercles inférieurs dans les décisions qui se prennent à l'échelon supérieur. Parce que le second lien se retrouve inclus dans le processus de décision par consentement du cercle supérieur, il peut objecter et améliorer des propositions qui selon lui dépasseraient le seuil de tolérance du cercle qui l'a élu, voire faire lui-même des propositions. Ce mécanisme de double lien favorise donc une communication et une articulation élaborée entre les différents niveaux d'une organisation sociocratique.

Revenons maintenant sur la séparation, au sein de chaque équipe, entre pouvoir de décision et d'exécution des décisions. Ici, le pouvoir décisionnel est assuré, dans chaque cercle, par la participation de tous les membres de l'équipe, *a minima* par l'expression du consentement. La hiérarchie traditionnelle préserve quant à elle, dans un souci d'efficacité, le pouvoir d'assurer la mise en oeuvre et le suivi des décisions. Cette séparation entre décision et exécution représente également un gain démocratique important, dans le sens où cela permet aux équipes de former à leur niveau un « gouvernement démocratique » qui définit collégalement ses moyens (décisions concernant l'équipe). Si l'équipe accède à la définition des moyens, on peut aussi souligner qu'elle dispose d'un certain contrôle sur la définition de ses fins (i.e. la mission confiée à l'équipe par le cercle supérieur) par le second lien présent dans le cercle supérieur.

### Les défauts démocratiques de la sociocratie

La limite principale du modèle sociocratique est la suivante : les thématiques sur lesquelles les travailleurs participent restent par défaut réparties de manière hiérarchique. Dès lors, les décisions étant traditionnellement du ressort de la direction demeurent au niveau des cercles supérieurs. Elles ne pourront être traitées par d'autres cercles que si toutes les objections sont levées. Cela signifie également que le modèle sociocratique ne prévoit pas, par défaut, de participation plus large des travailleurs à la définition des finalités de l'entreprise, ni sur la clé de répartition des richesses. Cela implique que les thématiques sur lesquelles les travailleurs participent sont *a priori* celles qui sont propres à leur équipe. Toute alternative pour encourager la participation des travailleurs aux questions d'habitude réservées à la direction ou au Conseil d'Administration dépend du bon vouloir de ces mêmes instances<sup>8</sup>.

Une autre limite de la sociocratie réside dans l'entretien d'un certain flou concernant le contrôle dont les équipes disposent sur les modalités du suivi des décisions opérées par la hiérarchie. Certaines ambiguïtés apparaissent effectivement autour de la fonction du chef hiérarchique, qui est censé rester responsable des résultats de son équipe et conserver dès lors le pouvoir de corriger les orientations et de trancher opérationnellement après la prise de décision. Dans le

---

<sup>8</sup> Pour des détails empiriques, voir le cas de l'ORCM traité dans Lionel Casterman, Julien Charles, Christine Delhaye et Isabelle Ferreras, "*Transition démocratique au travail. Défis et confusions*", étude CESEP 2015.

même temps, il est annoncé que le chef décide "dans les limites établies par son cercle"<sup>9</sup>. Cela semble donc entretenir une incertitude sur la distinction entre décision collective et décision opérationnelle, que la sociocratie gagnerait à définir avec plus de précision.

Un certain flou règne également concernant les manières de distinguer une objection « raisonnable » d'une objection qui ne le serait pas. Bien que les promoteurs de la sociocratie affirment que « une objection raisonnable est une objection qui est reconnue comme telle par le groupe »<sup>10</sup> et que certains facilitateurs, à l'occasion de cas litigieux, consultent le groupe sur la validité de l'objection et laissent ensuite l'opportunité à l'objecteur de choisir si son objection doit être traitée ou non, le modèle gagnerait à davantage expliciter la façon dont un facilitateur doit agir dans de tels cas et sur quelles règles se baser. Ce formalisme supplémentaire pourrait permettre d'orienter davantage les pratiques vers l'horizon de la justice démocratique en imposant un horizon de justice aux prises de décision.

En lien avec ce qui vient d'être dit, notons que la sociocratie (contrairement à l'Holacracy®) est juridiquement faible, au sens où elle ne repose sur aucun corpus de règles formelles, transparentes et détaillées. Or, celles-ci pourraient servir de référence lors des cas litigieux, assurer la fixation du modèle au plus haut niveau, son maintien dans le temps, et encadrer son évolution. Cette constitutionnalisation rendrait les règles contestables, affirmant ainsi leur caractère politique et démocratique. D'où l'importance de clarifier l'horizon et les enjeux liés à la mise en œuvre de la sociocratie : si elle ne vise pas la démocratisation de l'organisation, elle peut lui nuire. C'est cet horizon démocratique qui donne sens aux règles et qui doit servir de point d'appui pour les critiquer et les améliorer.

Les gains démocratiques de la proposition sociocratique sont réels au niveau de chacune des équipes dont elle reconnaît l'autonomie collective. Les thématiques transversales aux équipes ne seront également prises en charge à condition que la hiérarchie soit prête à déléguer certaines de ces thématiques à des cercles dédiés. Cependant, une démarche de démocratisation du travail telle que nous la concevons doit également permettre une autonomie collective des travailleurs sur les questions plus larges, relevant entre autres des choix stratégiques, de la définition des finalités de l'entreprise ou encore de la façon de répartir les richesses générées. Si la sociocratie peut être utilisée de manière créative pour permettre l'accès des travailleurs à ces thématiques, l'ouverture de ces thématiques aux travailleurs n'est pas comprise dans le modèle sociocratique « classique »<sup>11</sup> et dépend de la volonté des instances dirigeantes et de la combinaison d'autres types d'outils, notamment la structure juridique de l'entreprise.

---

<sup>9</sup> REF

<sup>10</sup> Gilles Charest, *"La Démocratie se meurt, vive la sociocratie"*, Centro Esserci, 2007, p.73

<sup>11</sup> Notons cependant que Charest recommande aux organisations sociocratiques de séparer la propriété des parts de l'entreprise et du pouvoir décisionnel. Endenburg et lui défendent également que la rémunération du capital et celle du travail doivent être décidées par le cercle général de l'organisation. Mais ces propositions ne font pas partie du modèle sociocratique de base, diffusé dans les organisations rencontrées en Belgique et en France.