

## Et si l'on essayait la sociocratie ?

En début septembre l'Académie de Coaching du CFIP<sup>1</sup> a organisé une soirée à thème dont le cœur était la conférence intitulée « des organisations plus performantes et collaboratives avec la dynamique participative. Introduction aux outils de la gouvernance sociocratique ». Elle était animée par Lionel Baret, fondateur et partenaire de « *convidencia* », une société qui *développe un espace d'intelligence collective au service de l'évolution de l'individu et de l'organisation*<sup>2</sup>. Les outils de la spirale dynamique, en particulier, y sont exploités pour accompagner le changement. Très intéressé par ces propositions qui sont de nature à interpeller nos écoles, je présente ici une relation des propos tenus... et retenus.

### Mise en bouche

La participation des acteurs est devenue un maître mot dans l'enseignement, consacrée depuis le décret « missions » de 1997 qui en scelle le principe dans un nouvel organe obligatoire : le conseil de participation. Aussi paradoxale que puisse paraître la démarche : la participation est devenue obligatoire.

Je me souviens d'une rencontre antérieure avec un chercheur de l'ULG qui étudiait la dynamique des écoles et qui avait rétorqué à mon plaidoyer : « que la participation favorise la qualité des écoles est votre postulat, je l'entends un peu comme une pétition de principe. Disons plus réalistement que vous le croyez. » Pour Lionel Baret, la dynamique participative contribue à l'augmentation de la maturité d'une organisation et l'efficacité des équipes. Ce n'est pas un postulat, mais un constat patiemment dressé et étayé. Les Pays-Bas compteraient déjà plus de 30.000 sociétés qui ont adopté le mode de gouvernance sociocratique. On en compterait 200 en France (dont beaucoup du secteur associatif : écoles, hôpitaux... ). En Belgique, le mouvement prendrait progressivement de l'ampleur.

Quels bénéfices a-t-on observés d'un fonctionnement sociocratique ?

- La mise en œuvre rapide et sans résistance des décisions,
- L'augmentation de la productivité et de l'innovation,
- La plus grande flexibilité,
- L'amélioration de la créativité,
- La diminution de l'absentéisme,
- Le grand sentiment d'appartenance et de responsabilité,
- La meilleure image de soi,
- L'amélioration des relations.

Cela ne fait-il pas rêver ? N'est-il pas naturel que ce mode d'organisation questionne nos écoles ?

### Dynamique participative et sociocratie

La sociocratie est un mode de gouvernance<sup>3</sup>. La dynamique participative est un outil. Il est important de bien distinguer les deux notions : la dynamique participative compte des outils,

---

<sup>1</sup> Centre pour la Formation et l'Intervention Psychosociologiques asbl (Avenue Louis Gribaumont 153 à 1200 Bruxelles).

<sup>2</sup> Convidencia réalise des interventions de diagnostic, conseil, coaching, formation et consultance dans le cadre de l'évolution d'une organisation. On trouvera sur son site [www.convidencia.com](http://www.convidencia.com) une présentation de la société et des objectifs de son travail.

<sup>3</sup> Convidencia en donne la définition suivante : la Sociocratie, ou la Gouvernance dynamique, est une nouvelle manière de diriger les organisations, des petites associations aux plus grandes entreprises, qui vise l'efficacité à

méthodes, principes et processus issus de la sociocratie mais l'application des outils n'implique pas le passage à la sociocratie. Une dictature pourrait très bien exploiter des outils de participation, comme la présence d'un conseil de participation ne garantit pas le fonctionnement participatif d'une école.

Le tout prend appui sur l'intelligence collective et sociale. Cela contribue à augmenter la maturité du fonctionnement d'un groupe. Le scientifique dira que la sociocratie appliquée à la gouvernance des entreprises les principes de la cybernétique.

À quoi sert la dynamique participative ? Essentiellement à trois actions :

- Résoudre des problèmes ;
- Apprendre à prendre des décisions en collégialité et avec efficacité ;
- Déployer des principes sains et collaboratifs dans l'entreprise au service de la communication.

Mais les principes ne pourront se mettre en œuvre que sous certaines conditions. A priori, l'entreprise a besoin d'un climat de confiance et de paix. Ce n'est pas dans la colère que se développera la dynamique participative. L'intelligence collective exige :

- Un esprit d'ouverture ;
- Un environnement sécurisant pour chacun ;
- La volonté d'évoluer et de travailler ensemble sur un projet commun ;
- Une manière de communiquer honnête et respectueuse ;
- Le sens de la responsabilité (individuelle et collective) : positionnement et lâcher prise.

### Outils de la dynamique participative

Si on peut toujours découper la prise de décisions en trois temps :

1. L'analyse, la recherche de solutions et la proposition ;
2. La prise de décisions ;
3. L'exécution et le contrôle ;

la dynamique participative a ceci d'original qu'elle en distingue aussi les lieux. Trois temps pour la prise de décisions impliquent trois lieux pour ce faire :

1. Le groupe d'amélioration ;
2. Le cercle de décision ;
3. Le comité de coordination.

Le sommet de la hiérarchie n'est donc pas dépossédé de son pouvoir de contrôle ; l'exécution et le contrôle lui appartiennent et à lui seul. Mais l'analyse est partagée – ce qui se pratique encore souvent – et la décision aussi – ce qui fait grincer des dents un certain nombre de responsables –. Peut-on partager le pouvoir de décision ? Oui, mais dans le respect des trois fondements suivants :

1. Le mode circulaire ;

---

travers la collaboration active de tous leurs membres, et qui a pour résultat de renforcer le sentiment d'appartenance de chacun.

La parole est donnée à chacun à tour de rôle en excluant les joutes verbales et les discussions bilatérales. Chacun est invité à aller à l'essentiel dans un rythme de travail régulier qui autorise les arrêts qui consolident la réflexion.

## 2. La prise de décision par consentement ;

Nous avons peut-être oublié l'**autocratie**, ce modèle que certains ont hélas parfois bien connu dans nos écoles, où le « chef » décidait tout, tout seul.

La **démocratie** s'est installée dans nos pays et ses effets se font parfois sentir jusqu'en délibération lorsque les décisions se prennent en comptant les voix. Mais la démocratie par la majorité, c'est aussi l'opposition des groupes : les vainqueurs contre les vaincus. C'est aussi l'écrasement des minorités.

Le **mode consensuel** est pratiqué régulièrement. En matière de délibération, c'est celui prôné par la Fesec<sup>4</sup>. C'est une évolution très intéressante du mode démocratique. Mais la difficulté du mode consensuel est la construction d'une décision dans laquelle se retrouvent les intérêts de chacun. L'expérience montre qu'en général une personne sur trois met ses besoins de côté pour satisfaire ceux du groupe. Où se trouve alors le consensus ? et dans quel jeu joue-t-il ?

Le mode de **décision par consentement** est plus efficace : la bonne décision est celle qui tient compte non des intérêts individuels mais des limites de tolérance de chacun. La question posée ne sera plus : « Cette décision rencontrerait-elle tes intérêts ? » mais « Cette décision t'empêcherait-elle de travailler ? ». L'espace est plus ouvert ! Cela conduit bien entendu à apprendre à vivre dans les limites de tolérance de chacun, cela nécessite de sentir ses propres limites de tolérance et cela permet d'anticiper les résistances que va générer la décision. La seule objection recevable par le groupe est l'objection raisonnable, c'est-à-dire l'objection :

- Claire et argumentée ;
- Qui franchit une limite ;
- Et propose une bonification.

Il ne s'agit donc pas d'accepter une « obstruction », mais d'entendre une opposition justifiée – qui dépasse donc la seule émotion – en ce qu'elle franchit une limite de tolérance individuelle mais qui est aussi accompagnée d'une proposition. En ce sens, chaque objection peut être lue comme un cadeau, puisqu'elle permet d'apporter une bonification à la décision qui sera prise.

Pour Lionel Baret, la décision par consentement renforce la capacité de prise de décision, permet l'adhésion de toutes les personnes qui participent et renforce le sentiment d'obtenir des décisions solides, respectueuses de chacun et durables.

## 3. L'élection sans candidat<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> La décision finale du conseil de classe doit se fonder [...] sur un consensus recherché dans une discussion ouverte [...] il ne s'agit pas, pour le conseil de classe ni pour le chef d'établissement, d'additionner des voix mais de prendre ensemble la meilleure décision pour l'avenir de l'élève. "Pour une délibération réussie", juin 2011.

<sup>5</sup> On trouvera une mise en vidéo d'une élection sans candidat sur le site: <http://www.convidencia.com/fr/nos-outils/sociocratie/dynamique-participative/>

Lorsqu'il s'agit de désigner une personne pour une mission particulière, notre habituel appel aux candidats n'est pas le mode retenu. L'élection sans candidat se déroule selon six temps, avec parfois un aller-retour entre certains de ces temps :

- Le cercle identifie les critères à satisfaire pour occuper la fonction ;
- Chacun exprime un vote individuel et l'argumente ;
- Un temps est laissé pour que les participants, après avoir entendu tous les autres, changent éventuellement de vote ;
- Une proposition vient du groupe ;
- Les objections sont récoltées et traitées ;
- La décision est prise et célébrée. La célébration de la décision est importante.

Les avantages de l'élection sans candidat sont multiples : non seulement elle éduque l'égo et canalise les énergies, mais elle permet de positionner les bonnes personnes aux bons endroits, elle révèle des talents et elle responsabilise tous les membres derrière les personnes élues.

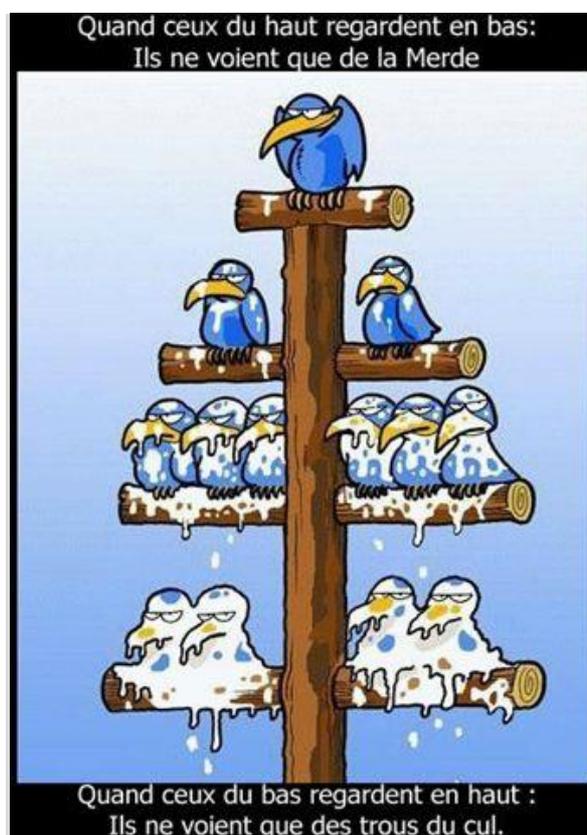
### Et la sociocratie là-dedans ?

La logique organisationnelle que nous rencontrons habituellement est la pyramide qui conduit à développer deux types de communication : la communication descendante (« du pouvoir vers le peuple ») et la communication montante (de la base au sommet de la hiérarchie) (voir l'illustration ci-contre). Pour rééquilibrer les forces, le syndicat prend place. L'installation d'un pouvoir implique l'installation d'un contre-pouvoir. Dans le mode hiérarchique, la tête prend les décisions, les exécute et contrôle l'activité<sup>6</sup>.

La sociocratie est un autre mode de gouvernance. Elle repose sur la dynamique participative dans toute l'organisation, l'implémentation des cercles à tous les niveaux et un 4<sup>e</sup> fondement : celui du double lien.

Les décisions se prennent à chacun des niveaux en « cercles de décision » selon le mode du consentement, mais ils se soumettent aussi à une répartition stricte des rôles :

- L'animateur est identifié et a pour mission de faciliter la conduite de la réunion ;



On trouve sur Internet d'amusantes illustrations du modèle hiérarchique. D'aucuns les utilisent pour décrire l'administration centralisée et bureaucratique.

<sup>6</sup> Cela évoque en particulier les descriptions de Mintzberg lorsqu'il évoque la bureaucratie centralisée, vestige du taylorisme. Un vestige qui a la vie dure et qu'on retrouve bien ancré dans nos administrations très « mécanistes » (cf. « Le management. Voyage au centre des organisations » de Henry Mintzberg. Ed. Eyrolles).

- Le secrétaire gère la « mémoire du cercle », le temps et soutient l'animateur<sup>7</sup>.

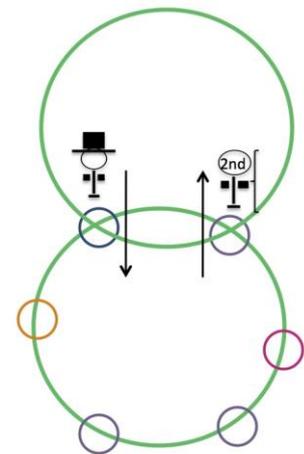
L'exécution des décisions et le contrôle de l'activité restent dévolus au pouvoir. Seule la décision est partagée. Ainsi, la mise sur pied des cercles de décision ne casse pas la structure de l'organisation, elle la fait progresser pour intégrer une nouvelle fonctionnalité.

Deux personnes particulières participent aux cercles de décision d'un niveau donné, c'est le 4<sup>e</sup> fondement, baptisé le double lien :

- Le 1<sup>er</sup> lien qui est un représentant du niveau supérieur désigné par son niveau ;
- Le 2<sup>nd</sup> lien qui est un représentant du niveau inférieur élu lui aussi par consentement.

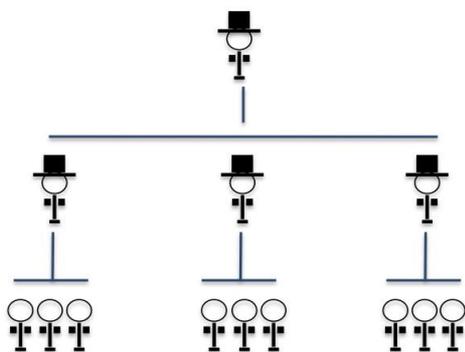
Les deux liens permettent la prise en compte des objectifs définis par le niveau supérieur (1<sup>er</sup> lien) et la prise en compte de la réalité du terrain (le 2<sup>nd</sup> lien), car ces deux liens sont membres du cercle au même titre que les autres participants. Ils participent aux décisions – selon le mode du consentement – comme les autres et sont donc assurés du respect de leurs limites de tolérance. Ces liens répercuteront à leurs niveaux les décisions prises à l'autre niveau. Quel que soit le nombre de niveaux hiérarchiques, un tel fonctionnement garantit l'implication de tous les acteurs aux décisions de tous les niveaux, implication souvent indirecte. Ils sont la garantie d'une proximité entre les décisions et les lieux où elles seront traduites dans l'action concrète.

### Le double lien

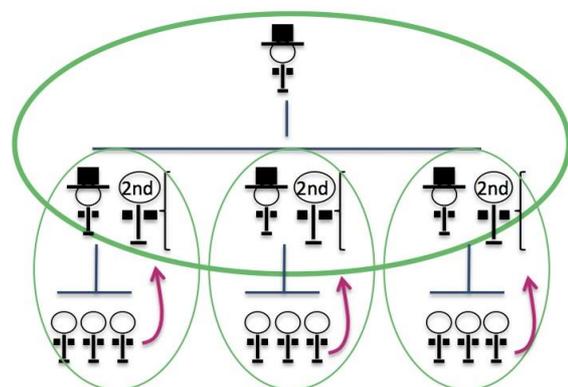


Ci-dessous une schématisation de la gouvernance sociocratique dans une structure à trois niveaux : le chef, les cadres, la base.

### Comité de direction (exécute et contrôle)



### Cercle de décision (décide par consentement)



<sup>7</sup> On pourrait aussi confier le rôle de la gestion du temps à une 3<sup>e</sup> personne.

Un ouvrier de la base siège donc dans le cercle de décision supérieur, un cadre siège dans chaque cercle de décision inférieur. Et de citer en anecdote le sauvetage de 50 emplois dans une entreprise néerlandaise en déroute, grâce à l'exploitation optimale des cercles de décision. « La » solution est arrivée de la base, décidée dans le cercle supérieur par la remontée du lien inférieur.

Lorsque les niveaux se multiplient, les intersections des cercles de décision qui sont la concrétisation des doubles liens, en assombrissant le croquis, visualisent clairement le passage dynamique de l'information et l'interaction des personnes des différents niveaux relativement aux prises de décisions dans l'entreprise.

Dans nos écoles, les niveaux sont peu nombreux. Je laisse au lecteur d'imaginer des cercles de décision qui rassembleraient autour de la table des acteurs de « niveaux » différents : conseil de classe, conseil de direction, conseil d'élèves, conseil de discipline...

### Conclusion

La dynamique participative propose des outils très intéressants qui sont exploitables même hors de tout fonctionnement sociocratique. Nous pouvons nous servir de tels outils. Ils rendront en particulier nos réunions plus efficaces.

La gouvernance sociocratique va plus loin que l'exploitation des seuls outils. Elle développe l'autonomie et la communication dans toute l'organisation. Il s'agit d'un modèle respectueux de tous et adapté aux nouvelles générations.<sup>8</sup>

La mutation peut être très progressive, elle peut même s'envisager par secteur. Lionel Baret relève de nombreux avantages à l'évolution de nos structures vers le mode participatif de la sociocratie. Je tiens à remercier Lionel Baret pour la clarté et le grand intérêt de son exposé<sup>9</sup>. Ne vaudrait-il pas la peine de se pencher sur ce modèle ? J'étais plutôt séduit par la présentation interactive et je me suis mis à rêver :

et si l'on essayait la sociocratie ?

Yannick Dupagne

---

<sup>8</sup> Ceux qui ont participé aux séminaires de formation sur la « spirale dynamique » auront fait le lien entre la sociocratie et les couleurs « verte » ou « jaune ».

<sup>9</sup> Joignant le geste participatif à la parole, le conférencier a donné aux membres présents le lien leur permettant de télécharger tous les éléments de son exposé. J'ai pu ainsi puiser des sources pour construire cet article. Le savoir se partage !