



HAL
open science

Le design organisationnel sociocratique, une innovation managériale en contexte culturel français

Anne Carbonnel, Thomas Marshall, Jacqueline de Bony

► To cite this version:

Anne Carbonnel, Thomas Marshall, Jacqueline de Bony. Le design organisationnel sociocratique, une innovation managériale en contexte culturel français. sous la direction de Anne Carbonnel, Raphaël Didier et Delphine Wannemacher. Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale, EPURE, pp.223-247, 2023, RESSOR, 978-2-37496-208-5. hal-04143612

HAL Id: hal-04143612

<https://hal.science/hal-04143612v1>

Submitted on 27 Jun 2023




HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Le design organisationnel sociocratique, une innovation managériale en contexte culturel français

	Auteur(s)	Anne CARBONNEL Thomas MARSHALL Jacqueline DE BONY
	Titre du volume	Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale
	Directeur(s) du volume	Anne CARBONNEL Raphaël DIDIER Delphine WANNENMACHER 
	ISBN	978-2-37496-208-5 (broché)
	Collection	RESSOR ; 8 ISSN : 2740-0441
	Édition	ÉPURE - Éditions et presses universitaires de Reims, juin 2023
	Pages	223-247
	Licence	<p>Ce document est mis à disposition selon les termes de la licence <i>Creative Commons</i> attribution, pas d'utilisation commerciale 4.0 international</p> 

Les ÉPURE favorisent l'accès ouvert aux résultats de la recherche (*Open Access*) en proposant à leurs auteurs une politique d'auto-archivage plus favorable que les dispositions de l'article 30 de [la loi du 7 octobre 2016 pour une République numérique](#), en autorisant le dépôt [dans HAL-URCA](#) de la version PDF éditeur de la contribution, qu'elle soit publiée dans une revue ou dans un ouvrage collectif, sans embargo.

CHAPITRE 9

Le design organisationnel sociocratique, une innovation managériale en contexte culturel français

Anne Carbonnel, Thomas Marshall et Jacqueline de Bony

Résumé : La gouvernance sociocratique pourrait-elle être vue comme une innovation managériale ? Les auteurs étudient cette question en mettant l'accent sur le cercle de décision sociocratique, qui redistribue pouvoir et responsabilité selon un principe d'équivalence. L'intégration de la sociocratie dans le contexte culturel français apparaît toutefois comme un défi. La méthodologie de recherche intervention se base ici sur deux ethnographies organisationnelles, d'une école alternative et d'un magasin d'alimentation et tiers lieu. Les résultats soulignent l'apprentissage de la capacité à initier des propositions et à formuler des objections. Ceci est vu comme des richesses tant pour les personnes que pour les deux organisations, conduisant les auteurs à voir dans la sociocratie le ferment d'un management plus solidaire et durable.

Introduction

Depuis quelques années, de nouvelles formes organisationnelles qualifiées d'holocratiques (Robertson, 2015), sociocratiques (Endenburg, 1998 a) et b), 2017; Charest, 2007) d'entreprises libérées (Getz & Carney, 2012; Casalegno, 2017), bienveillantes (Rodet, Desjacques, 2017) ou agiles

(Dejoux, 2016) font de plus en plus parler d'elles en France. Sous ces appellations diverses et variées, ces organisations remettent en cause les rapports de domination-soumission prévalant dans un *management* traditionnel vertical. Elles cherchent à instaurer des formes de démocratie plus « horizontales » dans leur fonctionnement en repensant les rapports entre les acteurs. Ces formes alternatives de gouvernance sont prisées au sein de l'économie collaborative, dans le secteur social et solidaire, les coopératives d'emploi ou encore dans les communautés alternatives telles que les « *makers* » (Lallement, 2015; Berrebi-Hoffmann *et al.*, 2018). Elles se développent aussi dans le secteur éducatif à travers l'éducation bienveillante (Nelsen, Sabaté, 2014) et les écoles démocratiques (Farhangi, 2018). Ces organisations prônent souvent l'engagement désintéressé, la participation volontaire, le principe d'une personne égale une voix, ainsi que l'égalité, y compris avec de jeunes enfants. Horizontalité, égalité, coopération, bienveillance, ces qualités rappellent fortement la décision au consensus¹.

L'étude est ici centrée sur la sociocratie contemporaine, développée aux Pays-Bas (Endenburg, 1998 a) et b); Romme, 1999, Romme et Endenburg, 2006; Endenburg, 2017) dans le contexte d'une société régie par le consensus (de Voogd, 2003; Urfalino, 2007) et rodée à la prise de décision en cercle. Face aux difficultés culturelles françaises d'appropriation de la sociocratie (de Bony, 2018), la littérature offre un petit nombre d'études de terrain (Carbonnel *et al.*, 2016) dans les domaines du travail social, de la formation et de la recherche, ou encore dans le contexte de l'économie sociale et solidaire (Carbonnel, 2018).

La sociocratie peut-elle correspondre à une nouvelle forme de gouvernance qui pourrait contribuer au futur de la gestion des organisations? Cela suppose une intégration des outils de gestion² qui lui sont propres dans chacun des contextes culturels, afin que son appropriation soit efficace et durable. Comme le propose Grimand (2012 : 238), l'appropriation des outils de gestion révèle le « rôle qu'ils jouent dans la construction du sens, la structuration des relations entre acteurs, l'apprentissage organisationnel. »

Les changements induits par une gouvernance sociocratique sont de différentes natures, puisqu'ils touchent notamment la structure de l'organisation, les processus décisionnels et les rôles de management. Il serait trop long de tous les aborder ici. Notre choix est d'étudier quels

1 Le consensus « exige non pas l'unanimité, mais, à côté de ceux qui approuvent, le consentement des réticents » (Urfalino 2007 : 56).

2 Selon la conception tripartite des outils de gestion, faits à la fois d'une philosophie de gestion, d'une vision des relations organisationnelles et d'un substrat technique (Hatchuel & Weil, 1992).

sont les résultats de l'appropriation d'une pratique centrale : la décision en cercles sociocratiques. Dans une approche communicationnelle (Marshall, 2012), nous considérons que les processus d'appropriation du cercle sociocratique sont le fruit de l'implication personnelle et collective sur la durée, des membres d'une organisation au sein de dispositifs sociaux de médiation (et non d'une simple transmission).

Cette question sera ici abordée par une approche interdisciplinaire reliant nos ancrages respectifs dans le champ de la sociologie, des sciences de gestion, et des sciences de l'information et de la communication (Ollivier, 2000). Nous restituons des observations et analyses sur les cercles de décision sociocratiques depuis nos différents points de vue.

Après un exposé des caractéristiques de la décision consensuelle et de la décision sociocratique, et de la difficulté des Français à s'approprier ces modes décisionnels, le texte présente une étude comparative des cas d'une école alternative et d'un projet de magasin bio coopératif. Nous verrons ainsi dans quelle mesure la décision sociocratique pourrait contribuer dans le contexte culturel français à un renouvellement des pratiques de gestion et de gouvernance.

La décision consensuelle versus sociocratique : caractéristiques et spécificités culturelles

Après un exposé de la décision consensuelle aux Pays-Bas, nous présentons la décision sociocratique.

La décision consensuelle aux Pays-Bas : processus, arbitrages et dispositifs socioculturels correspondants

Le consensus néerlandais se présente de manière paradoxale au regard français, car il intègre une forte autonomie de l'individu et une grande soumission au groupe (d'Iribarne, 1989). Comme cette façon de décider a déjà fait l'objet de nombreuses publications (Keizer *et al.*, 2000 ; de Bony, 2008 ; Bevort, 2016), nous nous contenterons ici d'en résumer les traits saillants. Dès que plusieurs personnes sont concernées par une question, elles se réunissent en cercle pour élaborer une solution commune à l'aide d'un processus temporel en plusieurs étapes (orientation, information, recueil des avis, arrêt de la décision) faisant l'objet de réunions formelles entrecoupées de rencontres informelles (de Bony, 2007).

Le consensus est un processus collectif, mais il comporte une étape individuelle cruciale, la consultation (Benders *et al.*, 2000). Au-delà du recueil des avis, la consultation symbolise le respect de la personne et de

sa parole. Le fait de participer au processus correspond à un engagement de chacun à appliquer la décision finale. Après avoir été consulté, l'individu relativise sa position et fait des concessions permettant d'aboutir à une solution commune. En effet, aux Pays-Bas, une décision collective est jugée meilleure que celle d'un seul individu. La coexistence de l'autonomie individuelle et de la coopération est régie par une expression en alternance et de manière exclusive de celles-ci (de Bony, 2007).

Dispositifs socioculturels du consensus

Un processus strict et rigide permet en partie d'éviter le télescopage entre l'individu et le groupe dans la construction de consensus. Il fait également appel à une série de dispositifs sociaux (Lijphart, 1968), qui séparent l'expression de la pensée individuelle et celle de l'action collective et neutralisent leur rencontre. Il y a d'abord l'égalitarisme : toutes les opinions sont mises sur un même pied d'égalité. Le droit au désaccord (van der Horst, 2001) permet à l'individu d'appliquer une décision qui ne fait pas son adhésion. La sociabilité est convoquée lorsque l'individu est soumis au dilemme de défendre son point de vue ou de faire preuve de convivialité. Elle va de pair avec le conformisme lui-même généré par le groupe (Shetter, 1997). Le pragmatisme, l'exigence d'objectivité et le contrôle émotionnel incitent l'individu à s'en tenir uniquement au fait de la décision et à se distancier de sa subjectivité.

Ces dispositifs sociaux agissent de concert, en découplant l'expression de l'opinion de la prise de décision, en limitant le terrain de rencontre entre le point de vue individuel et la décision collective ou encore en neutralisant leur conflit potentiel. Comme Urfalino (*op. cit.*) le relève dans l'état de l'art, la décision par consensus apparent « semble avoir été le mode de décision le plus répandu dans l'histoire des sociétés humaines » (p. 48), par exemple chez les indiens Navahos, les communautés villageoises en Kabylie, les communautés villageoises européennes du Moyen-Âge ; il perdure plus récemment par exemple dans les sociétés tribales Thembu qui ont influencé Nelson Mandela, et par ailleurs sur les bateaux de pêche suédois, dans les Fonds régionaux d'art contemporains, au Centre national de la recherche scientifique (pour des décisions de procédure), dans un parti politique du canton de Berne en Suisse, ou encore dans la Commission d'autorisation de mise sur le marché de médicaments.

Le consensus permet à l'individu en désaccord de laisser la décision se construire tout en restant autonome dans ses pensées et en accord avec le groupe. En effet, le consensus est un accord sur les actions et non sur les principes qui les sous-tendent.

Les pierres d'achoppement pour un Français

La décision par consensus néerlandaise n'a rien d'un choix, d'une sélection ou d'un tri parmi plusieurs options, c'est la construction d'une solution qui fait l'adhésion du plus grand nombre. C'est d'abord un accord entre pairs, ce qui la rend irrévocable. Un Français éprouve plus de difficultés avec les compromis (d'Iribarne, *op. cit.*), il déplore volontiers « les compromis mous ». C'est la qualité de la décision qu'il privilégie au point de changer une décision qui s'avère médiocre.

Le consensus aux Pays-Bas évite le débat, sans jamais formellement l'interdire. Pendant la consultation, une opinion est respectée comme le propre de la personne qui la livre. Elle n'est pas discutée, critiquée ou débattue. Puis lorsque le groupe se met en recherche d'une direction commune, le débat est malvenu, car il perturberait la fédération des idées. Dans cette création collective de la décision, les opinions perdent leur caractère individuel et n'ont pas à être défendues. Ainsi, l'ensemble du processus exclut la défense d'un point de vue individuel. Finalement, la décision consensuelle prend énormément de temps, car son processus comprend plusieurs étapes qui ne peuvent pas être court-circuitées.

C'est précisément du fait de cette lenteur du consensus qui est l'aboutissement d'un nombre considérable de routines, de normes, d'interactions sociales et de communications (de Bony, 2007), qu'Endenburg (1988a) a élaboré la décision par consentement sociocratique, comme stratégie plus rapide et efficace pour construire l'accord, dans le contexte d'une gouvernance conçue pour la régulation du pouvoir. Avec ce type de décision, ne pas refuser est différent d'accepter. Les points de vue différents y sont légitimés comme des sources d'amélioration de la décision finale. Mais surtout, il s'agit d'un processus explicite et formalisé dans son déroulement, ce qui est a priori plus propice à son apprentissage et à sa mise en œuvre dans les organisations.

Comme nous allons le voir dans la suite de ce chapitre, la régulation des asymétries de pouvoir sur lesquelles prospèrent les jeux politiques, est précisément au cœur de l'intention sociocratique.

La décision sociocratique, ou décision par consentement

Le terme sociocratie signifie étymologiquement le « pouvoir des associés »³. Auguste Comte, inventeur de ce terme, prônait le positivisme comme la base nécessaire pour une vie en société stable :

3 Composé du grec ancien κρατός (*kratós*) et du latin *socius*.

Nous venons donc ouvertement délivrer l'Occident d'une démocratie anarchique et d'une aristocratie rétrograde, pour constituer, autant que possible, une vraie sociocratie, qui fasse sagement concourir à la commune régénération toutes les forces humaines, toujours appliquées chacune suivant sa nature (Comte, 1852 : 6).

Il s'agit d'un idéal politique, que l'on qualifierait aujourd'hui de technocratique. Puis Fournière (1910) conçoit la sociocratie comme une politique positive, dans une période qui voit le développement du mouvement coopératif. Ces usages du terme n'ont pas été repris. Nous faisons ici référence à la méthode sociocratique de gouvernance, expérimentée et conceptualisée par Endenburg (1998, 2017) à partir des années 1970. À partir d'une vision systémique, elle se fonde sur l'idée de l'équivalence entre les membres de l'organisation (dirigeants et collaborateurs), et plus largement entre ses différentes composantes (capital, travail, autres parties-prenantes), et fournit les outils pour la mettre en pratique. Elle est caractérisée par quatre principes spécifiques visant la régulation du pouvoir, présentés ici de façon succincte :

- Le cercle comme lieu de prise de décision, formellement institué par l'organisation.
- Le consentement comme règle pour la prise de décision. Il consiste à accepter une solution dès que l'on n'y oppose pas une objection argumentée.
- Le double lien entre chaque niveau organisationnel (responsable exécutif + représentant). Ce principe a pour vocation de garantir la circulation des informations et de réguler le pouvoir par des boucles de rétroaction (*feedback*) entre les groupes.
- Le consentement comme règle pour l'attribution des différents mandats ou rôles au sein du cercle. Le processus de l'élection sociocratique (sans candidat) est un moyen privilégié d'y parvenir.

Les cas étudiés plus bas illustrent ce mode de décision dans leurs deux contextes respectifs.

Au niveau stratégique, la méthode sociocratique invite à formaliser et à actualiser périodiquement des intentions partagées (à travers les trois concepts complémentaires de *vision*, *mission*, *aim* : Endenburg, 1998a). Au niveau opérationnel, elle permet de définir le cadre de mise en œuvre du projet de l'organisation à travers la délégation claire de missions et périmètres de pouvoir. Le *design* sociocratique de l'organisation passe par un organigramme fonctionnel, clair et évolutif. La verticalité n'est pas vue comme un problème, grâce au changement majeur consistant

à dissocier le pouvoir de décision, transféré aux cercles, de la responsabilité exécutive (Romme, 1999). Cela a pour effet de transformer en profondeur les liens de subordination, sans pour autant priver l'organisation d'une structure de coordination efficace.

Ainsi, la spécificité du cercle sociocratique en tant qu'instance collective d'exercice du pouvoir repose sur deux distinctions clés :

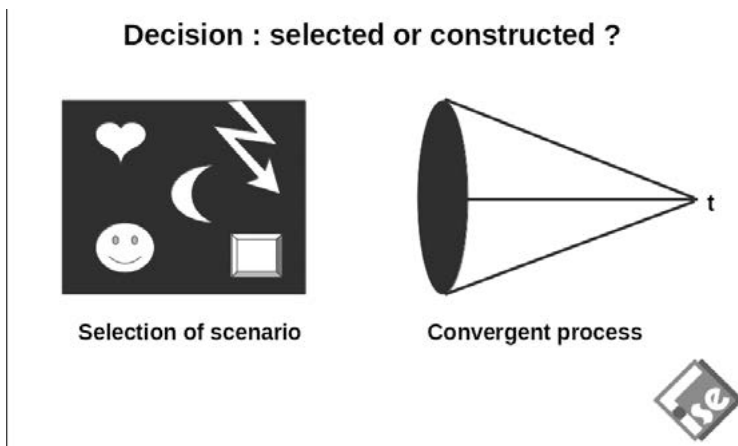
- la différence entre les décisions d'orientation et les décisions exécutives, relatives à la mise en œuvre. Les premières sont réservées au cercle, puisqu'elles ont un impact durable et significatif sur l'activité collective. Ainsi, les fonctions managériales décrites dans l'organigramme fonctionnel sont privées du privilège habituel de la décision (autocratie), qui instaure la séparation hiérarchique entre décideurs et exécutants. De façon pragmatique, les décisions exécutives sont laissées aux membres dans l'exercice de la mission et de l'autorité qui leur est confiée par le cercle.

- la différence entre le consensus et le consentement comme mode de prise de décision. Dans un cercle sociocratique, la construction du consentement est plus exigeante que le consensus en termes de rigueur dans la conduite d'un processus précis par un animateur qualifié, cela afin de réguler les jeux de pouvoir à l'intérieur du groupe. Mais le consentement est aussi moins exigeant en termes d'objectif, car il ne suppose pas une adhésion unanime des membres, simplement une absence d'objection argumentée à la décision.

Selon le Centre néerlandais de sociocratie (*Nederlandse Sociocratische Centrum*) les trois premières étapes du processus (orientation, information, recueil des avis) sont communes au consensus et au consentement et seul l'arrêt de la décision les distingue. Au lieu d'arrêter la décision quand tout le monde adhère à la décision (consensus), on l'arrête dès que personne n'y oppose un argument recevable (objection). Comme il est plus facile de consentir (ne pas s'opposer) que d'adhérer (être d'accord), cette étape va beaucoup plus vite avec le consentement. Elle permet d'augmenter l'efficacité de la décision. Cette étape finale se distingue des étapes précédentes (Krick, 2017). En effet, objecter à la proposition formulée revient à trancher, trier ou voter alors que les étapes précédentes du processus ont pour objectif de fédérer ou construire une décision commune.

Selon de Bony (2018 a), la mobilisation du cercle aux Pays-Bas et en France permet de distinguer deux manières de décider, illustrée par la figure 1 : par une sélection parmi différentes options, ou par un processus de convergence.

Figure 1 — Deux manières de décider (de Bony, 2018)



En France, la prise de décision sociocratique peut être mise en œuvre sans déroger à la conception communément admise de la décision, celle d'une sélection. Dans ce cas, l'initiative de la proposition initiale sera plus individuelle que collective. Le processus de décision par consentement permettra de valider, rejeter ou amender la proposition. Aux Pays-Bas, la décision consensuelle correspondrait plutôt au schéma de droite, c'est-à-dire une construction collective par intégration des points de vue (Buck & Villines, 2007), un exercice qui présente deux difficultés. D'une part, chacun ne livre que des éléments partiels, des fragments de décision. En effet, une proposition complète ou finalisée n'a pas de sens, car trop individuelle. D'autre part, il faut assembler et fédérer ces éléments pour construire la décision. Le consentement permet de gagner en temps et en efficacité en tranchant au niveau de la dernière étape. Au lieu de s'éterniser à finaliser une solution pour laquelle tout le monde est d'accord, on s'en tient à une solution à laquelle personne ne s'oppose. Selon le Centre néerlandais de sociocratie, on gagne en efficacité, on fait plus avec de l'à peu près (« *wij doen meer met ongeveer* »).

Sur le plan théorique, la gouvernance par cercles sociocratiques paraît offrir une issue originale pour dépasser les contradictions dans lesquelles nombre d'organisations et de personnes porteuses d'un projet de renouvellement du management sont prises : comment sortir des structures de pouvoir classiques incompatibles avec des valeurs citoyennes sans être réduits à l'impuissance collective ou à des alliances de court terme ? Comment redonner de la place à l'individu et au respect des différences sans tomber dans la paralysie de l'action ? Comment établir des bases de fonctionnement collectif porteuses de sécurité et de stabilité sans perdre la créativité et la capacité à évoluer ? Comment

prendre des décisions préservant à la fois l'autonomie individuelle et l'interdépendance collective ?

Les dirigeants et *managers* qui choisissent de sortir des modèles organisationnels habituels ont besoin de résoudre en pratique ces questions. Pour être bien comprise et utilisée avec cohérence, la méthode sociocratique suppose également une transformation des représentations, pour articuler de façon dynamique des concepts habituellement perçus comme opposés (une logique du « et » plutôt que du « ou », en écho à la pensée complexe). D'autre part, cette méthode a émergé dans le contexte culturel néerlandais qui est très différent de la France en ce qui concerne les normes de socialisation de l'individu dans le groupe, le rapport à l'autorité, les critères de légitimité des décisions, comme l'ont montré les enquêtes de Jacqueline de Bony (2008) dans les écoles primaires et les crèches aux Pays-Bas. En conséquence, comment l'application de la gouvernance par cercle sociocratique est-elle possible en France ? Quelle appropriation suppose-t-elle de la part des acteurs de ces projets ? Quelles difficultés rencontrent-ils dans cet apprentissage ? Quels effets observent-ils ?

Le vivre ensemble est un objectif primordial aux Pays-Bas, il y est favorisé dès l'enfance (van der Wijden, 1998). L'étude comparative qui suit, sur deux organisations mettant en œuvre le cercle sociocratique, vise à mieux comprendre les freins et les leviers à l'appropriation des cercles sociocratiques dans le contexte culturel français.

L'appropriation du processus de décision sociocratique : étude de deux cas français

Après l'exposé de la méthodologie et des éléments de contexte des terrains, les principaux résultats sur l'appropriation du cercle de décision sociocratique seront développés : l'initiative de faire des propositions et l'objection à une proposition.

Méthodologie et présentation générale des deux cas

La recherche intervention (au sens strict selon David, 2000) réalisée s'inspire de l'approche ethnographique organisationnelle, qui est pertinente pour explorer d'autres lieux que l'entreprise traditionnelle, pour mieux comprendre comment les pratiques et les processus se construisent socialement (Van Maanen, 1979 et 2011; Rouleau 2013). Notre démarche repose sur une immersion dans chacun de nos terrains, sur le regard distancié de chacun des co-auteurs sur le terrain de l'autre et le recueil des représentations du sens donné par les personnes interviewées, à ce qu'elles ont vécu et appris dans les cercles. Des entretiens

individuels ont été réalisés avec des membres des deux projets, sur la base d'un guide d'entretien et d'une posture d'écoute sans jugement. Le tableau en annexe précise les caractéristiques des deux cas étudiés, avec en tout dix participants interrogés sur une durée moyenne d'une heure. Ces entretiens ont été enregistrés, retranscrits, et analysés au moyen de méta matrices et matrices ordonnées (Huberman, Miles, 2015).

Le projet de coopérative bio, initialement, était porté par une jeune retraitée, en vue de créer son poste comme gérante salariée. Pour des raisons de santé, elle se désengage. Un petit groupe de sociétaires proches d'elle décide de poursuivre le projet et y introduit la méthode sociocratique. L'expérience des membres du collectif au moment des entretiens correspond à douze réunions en cercle décisionnel : pour l'élaboration d'une charte de bon fonctionnement, les élections des représentants des différents groupes de travail (local, produits, finance, juridique, communication, des projets d'activités complémentaires – bar, *co-working*, détente, bien-être, recyclerie, etc.) et pour les décisions stratégiques relatives au développement du projet.

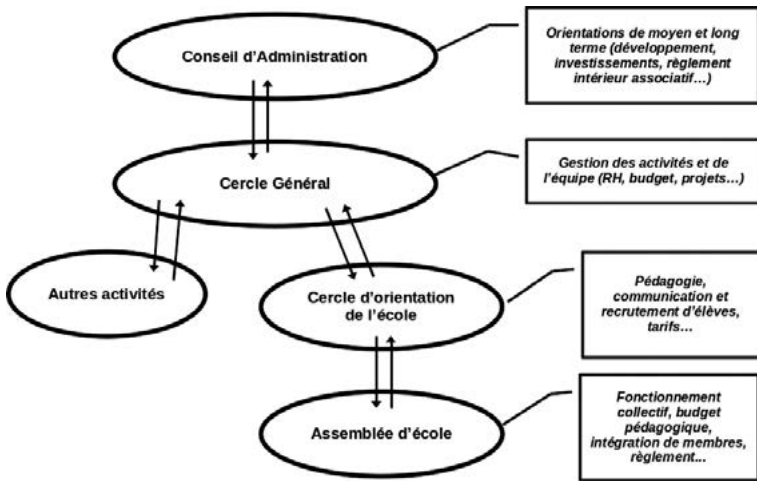
L'école Grandir Ensemble⁴ a été créée dans le cadre d'une association. Les entretiens ont eu lieu en 2018, après quatre années de fonctionnement. Le dispositif des cercles sociocratiques est alors stabilisé, et utilisé de façon hebdomadaire, ce qui donne de nombreuses occasions pour son appropriation par les membres. La fondatrice avait souvent vécu de l'insatisfaction dans le fonctionnement de groupes où il était très difficile de prendre des décisions. « Je suis allée vers la sociocratie sans savoir vraiment de quoi il en retournait, mais avec l'intuition que cela répondrait notamment à ces questions-là. » L'un des auteurs de l'article a participé au développement du projet en facilitant la mise en place d'une gouvernance sociocratique. Les statuts ont été écrits dans ce sens. Depuis le départ, les membres actifs de l'association (bénévoles ou salariés) ont tous été membres du « cercle général » (les statuts prévoient également un conseil d'administration, qui n'a pas été actif lors de l'année précédant l'enquête). Le cercle général a décidé de créer un cercle d'orientation spécifique pour la gestion de l'établissement scolaire, du fait de l'existence en parallèle d'autres activités. Il regroupe toutes les personnes ayant une mission dans l'école, pédagogique ou autre, soit sept à huit membres en 2017-2018. Ce « cercle école » a lui-même posé les bases définissant une « assemblée d'école ». Elle prend aussi les décisions par consentement, lors d'une réunion hebdomadaire à laquelle ses membres choisissent de participer ou non. En sont membres l'ensemble

4 Les noms des structures et des personnes ont été modifiés. Un tableau descriptif est repris en annexe.

des élèves (entre quinze et vingt, âgés de 6 à 16 ans) et l'équipe de l'école. L'assemblée d'école décide :

- du contenu du règlement intérieur de l'école et de tous les aspects du fonctionnement collectif;
- de l'utilisation du budget pédagogique pour les activités, achats de matériel, sorties;
- de l'intégration de nouveaux membres, adultes et enfants.

Figure 2. Les niveaux de responsabilité pour la gouvernance de l'école

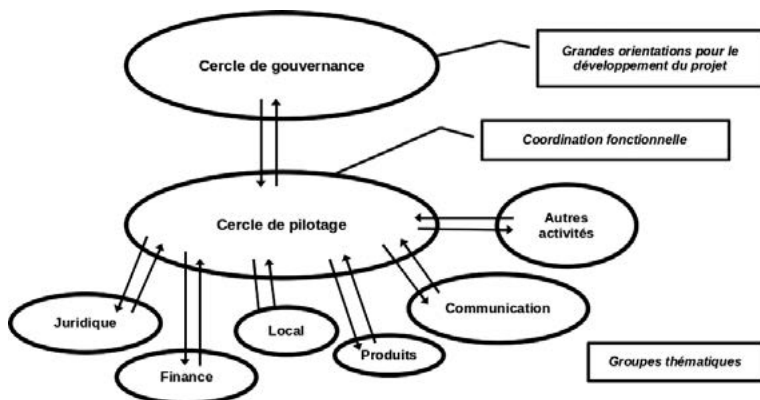


Concernant la SCIC⁵ COOPbio, l'assemblée des sociétaires a confié à un groupe de bénévoles le développement du projet. Plusieurs réunions de cercle ont eu lieu initialement pour prendre les décisions relatives au choix des représentants d'équipes thématiques, selon la procédure sociocratique d'élection sans candidats. Ainsi ont été choisis les référents des groupes juridique, finance, local, produits, communication et « autres activités » (liées au tiers lieu). Ces groupes thématiques prennent les décisions en cercle autonome. Ils rendent des comptes à un cercle de pilotage opérationnel qui assure la coordination fonctionnelle entre les différents groupes. Par la suite, un cercle d'orientation composé de dix-huit volontaires (initialement) s'est constitué pour procéder à l'ensemble des décisions concernant les grandes orientations de développement du projet (par exemple choix sur le type de statuts, le type de magasin et d'activités proposées, l'implantation du local). Ce cercle a pris la dénomination de cercle de gouvernance dans la phase finale et statutaire du

5 Société Coopérative d'Intérêt Collectif

projet, et se compose de douze personnes, dont les référents des groupes thématiques et d'autres sociétaires.

Figure 3. Les espaces de travail et de décision lors du développement de la SCIC



Voyons à présent les deux enseignements principaux qui se dégagent de l'analyse des résultats sur l'appropriation des cercles de décision sociocratique dans les deux cas : au sujet de l'initiative des propositions et de la pratique de l'objection à une proposition.

Libérer l'initiative : apprendre à faire et à recevoir des propositions au sein des cercles

La pratique sociocratique de faire des propositions au sein des cercles libère les initiatives dans l'école et légitime l'exercice du pouvoir avec le groupe dans la coopérative.

L'initiative de faire des propositions au sein des cercles de l'école

Qui	Cécile	Adèle	Nathan	Arnaud
Rôles	Directrice (responsable cercle école) + animatrice cercle général	Membre équipe pédagogique	Membre équipe pédagogique + animateur Assemblée d'école	Membre équipe pédagogique, en Service Civique
Membre de	C.A., Cercle général, Cercle école, Assemblée d'école	Cercle école, Assemblée d'école	Cercle général, Cercle école, Assemblée	Cercle général, Cercle école, Assemblée

Identification des personnes interrogées

Aucune de ces personnes n'est rémunérée par l'école. Adèle, Nathan et Arnaud sont en apprentissage dans l'école depuis six à dix mois. Il est à noter que la participation aux réunions de cercle n'est pas obligatoire. En particulier, la participation à l'assemblée d'école (hebdomadaire) dépend de leur disponibilité et intérêt pour les sujets à l'ordre du jour (excepté pour son animateur).

- Être porteur d'une proposition

Les quatre membres adultes de l'école interrogés se sentent en capacité d'apporter des propositions au sein des cercles. Cécile, la directrice, s'inquiète du fait que certaines personnes n'en font pas et se demande si c'est à elle de mieux soutenir le développement du *leadership* chez chacun.

Pour Adèle, cela a pris du temps. Elle avait d'abord besoin de prendre de l'aisance dans son travail pour se sentir légitime et capable d'argumenter ses propositions devant un groupe. Elle est également sensible à l'appréhension de certains jeunes enfants à défendre une proposition dans une réunion avec des adultes plus habiles au niveau verbal. Elle reconnaît que c'est un apprentissage précieux pour eux et qu'ils peuvent demander de l'aide pour se lancer. Nathan est convaincu que les élèves apprennent à utiliser leur pouvoir pour les choses importantes pour eux. Il y a régulièrement des propositions d'enfants pour des achats ou des activités ayant un coût.

Cécile rapporte aussi le besoin de certaines personnes d'avoir du temps pour élaborer leurs idées dans un échange oral et qui ont des difficultés à structurer une proposition par écrit.

- Faire avec les retours des membres du cercle

Après la présentation d'une proposition, l'animateur de cercle mène des tours de parole successifs pour les questions de clarification, puis les réactions favorables ou défavorables. Le porteur de la proposition peut répondre aux questions au fur et à mesure. Après avoir entendu toutes les réactions, il peut dire s'il souhaite ou non amender sa proposition afin de tenir compte de certaines remarques. Puis on passe à un tour de parole pendant lequel chacun dit s'il a ou non une objection à la proposition. La décision est prise s'il n'y a pas d'objection. Selon la complexité du sujet et la qualité de préparation de la proposition initiale, ce processus peut avoir lieu en une fois ou bien lors de plusieurs réunions successives. Par exemple, une proposition de sortie hebdomadaire à la piscine a été validée après avoir précisé la période concernée,

le nombre de jeunes volontaires et s'être assurés que l'encadrement serait suffisant, tant pour accompagner le groupe que pour les jeunes restant dans les locaux.

Adèle se sent « capable d'écouter le retour, prendre des notes, pour voir comment on peut faire autrement. » Mais elle a été parfois incapable de donner son avis, déstabilisée par la force de conviction de l'interlocuteur. Arnaud pense aussi à des décisions prises sous la pression de contraintes temporelles. D'où des non-dits qui entravent ensuite la mise en œuvre de la décision. Plusieurs personnes observent aussi du stress de porteurs de proposition qui veulent que la décision soit rapide et ont donc du mal à réellement écouter les réactions. C'est un apprentissage de faire confiance dans le groupe et dans le processus, et ainsi de dépasser la tension découlant de l'opposition perçue entre intérêt personnel et intérêt collectif.

En tant qu'animateur de l'assemblée, Nathan a vu une nette différence entre des propositions sur lesquelles les membres arrivent rapidement à un accord après les deux tours de parole (par ex. l'organisation d'une sortie peu coûteuse), et d'autres qui suscitent l'expression d'avis divergents et donnent lieu à une ou plusieurs objections (par exemple l'ajout ou l'abolition d'une règle si elle est perçue comme trop restrictive par des élèves). Le temps et l'énergie à y consacrer augmentent alors beaucoup, et la suite de la discussion peut être alors reportée à la réunion suivante. Il a été parfois déçu que le processus n'aille pas jusqu'à son terme, parce que le porteur de la proposition initiale abandonne : « Peut-être que ça ne passera jamais, mais au moins savoir pourquoi ! » Il se questionne sur les causes de ce qu'il perçoit comme du découragement. Mais ne serait-ce pas parfois plutôt une prise de conscience des limites des autres membres de la communauté, ou encore une relativisation de l'importance d'un désir personnel au regard de l'énergie requise pour le concrétiser ?

- Les effets plus larges du droit à l'initiative et à la parole dans les cercles

Le cercle de décision est perçu par Nathan comme un processus inclusif qui « permet de faire vivre le groupe » : il permet à la fois de concerner les autres avec ses initiatives, d'être concerné au sujet de celles des autres, et enfin de parvenir à prendre des décisions ensemble.

Pour Arnaud, il y a eu une réelle satisfaction à être acteur de l'Assemblée. Engagé par ailleurs en tant que militant dans des associations, il partage que c'est la première fois qu'il se sent « citoyen », comme « dans une mini-ville ». « [Cela me permet] d'être acteur de mon lieu de vie. De

penser autant pour moi que pour le collectif. De sentir que je peux faire bouger les choses. »

Pour Adèle, le fait de bénéficier de ces droits a un effet positif, même lorsqu'on ne les utilise pas activement. En tant que bénévole, elle s'est sentie encouragée et intégrée, son engagement a été renforcé parce qu'il y avait toujours une place possible pour elle dans la prise de décisions. Cécile observe aussi l'effet positif sur un nouveau membre du conseil d'administration : il se sent bienvenu pour prendre des initiatives, apporter sa contribution. Elle y voit aussi une valorisation personnelle forte, car « le processus de cercle va permettre à cette personne de sentir que sa proposition est portée par le groupe. »

*Dans la coopérative : l'initiative de la parole
dans le cercle, expression d'un pouvoir légitime,
dès lors qu'il est au service du collectif*

Dans le cadre de COOPbio, nous avons observé que les animateurs d'un cercle d'orientation se sont retrouvés en position de faire des propositions pour le choix du type de magasin alors qu'en général l'animateur facilite plutôt la prise de décision, sur la base d'une proposition formulée par l'un des autres membres du groupe. Lors de cette réunion, en moins d'une heure, après avoir présenté les six types envisagés de « magasin bio » (supermarché, épicerie, achats groupés, dépôt, magasin de producteur, tiers-lieu pour producteur et acheteurs), les animateurs ont formulé une proposition. Malgré les contraintes temporelles d'une fin de journée et un ordre du jour chargé, qui auraient pu inciter à reporter la décision, les participants ont validé la proposition faite par les animateurs. Dans l'intention de soutenir l'avancement du travail collectif, ces derniers ont pris l'initiative d'une synthèse, qui a été légitimée par le consentement des participants. Dans un contexte non sociocratique, cette prise d'initiative des animateurs aurait pu être interprétée comme une prise de pouvoir sur le groupe ; ici, les témoignages des participants vont dans le sens d'une légitimité du rôle des animateurs de cette réunion. Quels sont les ressorts de cette légitimité ? Le processus de désignation « sans candidat » est une explication probable. En effet, ce processus structuré encourage le groupe à effectuer une délégation de pouvoir claire et argumentée, en se focalisant sur la mission à accomplir (par exemple animateur du cercle). Celle-ci est d'abord décrite et approuvée par le groupe. Puis les participants mettent en commun quelques critères de choix, sous la forme de qualités ou de compétences leur paraissant utiles (par ex. écoute, rigueur, dynamisme...). On ne recherche pas qui est volontaire *a priori*. Chacun vote pour la personne de son choix. Les critères permettent d'objectiver les arguments de chacun en faveur de

telle ou telle personne, qui sont exprimés lors d'un ou deux tours de parole. On peut modifier son vote à la lumière d'arguments entendus. À l'issue de cette délibération, il ne s'agit pas de départager qui serait le ou la meilleure dans la mission, mais de proposer une personne ne suscitant pas d'objection dans le groupe, et pour terminer qui n'a pas elle-même une objection à faire valoir.

Dans le processus d'élection sans candidat des référents des groupes thématiques de travail (cf. figure 3) « chacun peut prendre la parole, exprimer ses accords ou désaccords sans que ça gêne ». Le principe d'équivalence s'actualise : « on peut nommer des référents sans qu'il y ait une personne qui se mette en avant » (Sonia). Cependant, « la phase de la proposition au groupe est le point clef du processus. Il y a une prime à celui qui prend la parole en premier pour proposer un nom de candidat au groupe.⁶ Il y a une faille dans le processus : quelqu'un qui ne veut absolument pas un candidat, prend la parole et propose un autre candidat. Autrement dit, il peut y avoir une stratégie ou une arrière-pensée [...] une prise de pouvoir possible » (Giorgio). La remarque de Giorgio peut laisser croire qu'une logique instrumentale pourrait être présente, donnant l'avantage à la première proposition émise. Toutefois, l'étape de formulation des objections apparaît comme un garde-fou, dans la mesure où elle donne la possibilité à tout membre de l'assemblée d'argumenter contre la nomination d'une personne. Si on « ne veut absolument pas un candidat », il s'agit probablement d'une objection. L'enjeu n'est donc pas dans la possibilité d'une influence, mais dans le niveau de confiance et la qualité de la communication dans le groupe, qui permettrait d'exprimer de façon honnête et sans agressivité le motif de ce refus.

Pour autant, les modalités de prise de décision apparaissent légitimes à Giorgio : « l'avantage c'est qu'on s'est pas retrouvé dans une situation où on savait pas qui décide, et comment. Avant la sociocratie, ça nous est arrivé : sur le local il y a eu des tensions. On n'avait pas défini comment les décisions seraient prises. Y en avait qui voulaient qu'on prenne un local, d'autres qui disaient c'est pas "mûr". (...) alors si tu te rappelles que les personnes qui sont là pour décider sont les bonnes personnes, ça met tout le monde à l'aise ».

Si le pouvoir apparaît présent, il est ici légitimé. Le cercle sociocratique ne l'exclut pas bien au contraire, il le réhabilite et le régule au

6 Cela relève en fait d'un choix d'animation : l'animateur peut demander dans le groupe qui a une proposition. Ou bien il peut proposer lui-même une candidature qui a recueilli davantage de voix. Dans les deux cas, cette nomination est suivie par un tour visant à vérifier s'il y a des objections. L'objection n'élimine pas pour autant la candidature à la manière d'un veto, car la discussion peut permettre de lever l'objection.

service du projet collectif. Ainsi, les animateurs qui répondent favorablement à la demande du groupe ont un pouvoir légitime que leur confère le groupe, un pouvoir d'agir « avec » le groupe, plutôt que « sur » le groupe.

Valoriser l'objection : apprendre à améliorer la décision en tenant compte de chacun

Dans l'école, les objections permettent d'améliorer la décision en tenant compte de chacun. Il en va de même dans la coopérative où elles sont particulièrement exprimées pour refuser la proposition de tenir un poste de référent ou référente d'un groupe thématique, ce qui génère agilité, conscience approfondie des responsabilités et coopération.

Décider en tenant compte de chacun à l'école

- Les objections : apprendre à les exprimer et à les recevoir

Le consentement à une décision étant défini par une absence explicite d'objection, il y a de forts enjeux autour de leur expression. Il n'est pas évident pour les nouveaux membres de comprendre ce qu'est une objection et d'être à l'aise pour en formuler. Pour Nathan, ce processus de décision « met beaucoup de responsabilité sur la personne qui fait une objection. » C'est source d'une peur qu'elle soit mal accueillie « parce que derrière il y a cette espèce de frustration "on n'a pas pu finir", parce que lever une objection, cela prend du temps forcément. » Si le temps prévu pour la réunion n'est plus suffisant, cela implique en effet de reporter la finalisation de la décision. Il ajoute que cela pousse aussi à une affirmation personnelle parce que « tu peux pas te cacher derrière un groupe, quand t'es pas d'accord. » Arnaud perçoit une difficulté pour intégrer les personnes qui ne sont pas à l'aise dans la communication verbale au sein d'un groupe. Et pour l'instant il ne sait pas comment faire en tant qu'animateur pour aider une personne qui n'arrive pas à verbaliser son objection. Adèle se sent « capable de faire une objection sur une proposition où il n'y a pas trop d'enjeux. Où j'ai pas besoin de m'impliquer trop. » Elle-même a vraiment compris le sens de l'objection à l'occasion de l'examen d'une proposition qu'elle présentait : elle s'est rendue compte que l'objection exprimée avait permis d'améliorer la décision finale. Elle explique des distinctions qui font maintenant sens pour elle et ont modifié son attitude :

une objection c'est pas pour arrêter le projet ou être contre quelque chose, mais plutôt pour qu'on puisse améliorer la proposition en cours (...) C'est intéressant de voir que c'est pas dans le sens de

convaincre, mais plutôt dans le sens de permettre aux gens de voir qu'il y a un truc qui ne va pas et qu'on l'améliore ensemble, au lieu d'essayer de convaincre pour avoir l'unanimité. Cela change l'intention de "à quoi sert l'objection" et donc cela enlève la crainte de faire une objection, quand on a bien compris cela. (...): "En fait, non, une objection c'est utile aux autres".

- Le rôle décisif de l'animateur dans le traitement des objections

De manière générale, l'animateur est perçu comme celui qui assure un cadre de sécurité pour les membres d'un cercle, et qui mène le processus de décision en garantissant une équité dans la prise de parole. Ce rôle est particulièrement exigeant lorsqu'il s'agit de faciliter le traitement des objections. En l'absence de cette capacité, l'objection exprimée a le même effet qu'un veto, ce qui est un pouvoir très fort de l'individu par rapport au groupe. En tant qu'animateur peu expérimenté, Nathan mesure l'importance d'avoir quelqu'un qui peut lui donner de la sécurité sur ce sujet, car il est parfois difficile de discerner si ce que la personne exprime est vraiment une objection, et pas un simple désaccord ou une préférence. Arnaud a aussi conscience qu'il est encore en train d'apprendre à écouter une objection, à proposer une reformulation qui permette de la clarifier, la rendre compréhensible pour le groupe. C'est en effet une condition pour que l'objection offre l'opportunité d'une amélioration de la décision, au lieu de simplement la bloquer.

Cécile partage qu'elle reste encore agacée lorsqu'une personne a du mal à expliquer son objection et aussi quand elle ne fait pas de proposition de solution. Elle vit cela comme une injustice quand elle a mis beaucoup d'énergie dans l'élaboration d'une proposition pour répondre à un problème. Elle a besoin d'une solidarité des membres du cercle par rapport à sa mission de responsable exécutive, qui devra assumer les conséquences si le problème n'est pas résolu. Pour autant, la responsabilité ne repose pas seulement sur la personne qui objecte. Nathan partage que dans son rôle d'animateur, il n'a pas toujours réussi à «poser l'objection au centre» du cercle, de façon à ce qu'elle appartienne au groupe et pas seulement à la personne qui l'a exprimée : c'est en effet rendre un service «parce qu'on met sur le tapis un futur problème.» Pour faciliter l'appropriation par le groupe, «à la fin, ce que je faisais, c'est que je marquais l'objection au tableau, les mots qui avaient été dits par la personne, et ensuite j'essayais de reformuler son objection pour essayer de la traduire en besoins, en un truc dont tout le monde puisse s'emparer.» Par exemple, de la part d'un membre de l'équipe pédagogique : «Je ne pourrai pas appliquer cette règle, car cela me prendrait trop de

temps et d'énergie au détriment de l'accompagnement des projets des étudiants. » Adèle a apprécié de vivre des moments où l'objection est accueillie et où « tout le monde est là pour apporter ses idées pour qu'on puisse lever l'objection. »

Dans la coopérative, objecter ralentit l'avancée du projet, mais favorise la prise de responsabilité, l'adaptation et la coopération

Dans la coopérative, les objections se manifestent principalement lors des élections sans candidat, pour refuser un poste. Derrière ce refus vont se révéler à la fois l'expression de la mesure des responsabilités, et la prise de risque de l'assumer avec le soutien du groupe.

Ainsi, le poste de référent juridique a été pourvu trois fois en un an dont deux en six mois. Du fait de leur activité professionnelle, tous les référents hésitent avant de s'engager, notamment pour le poste juridique qui réclame un investissement significatif en phase de création, et plus particulièrement pour la rédaction des statuts. Ces derniers ont ainsi été rédigés et amendés successivement par six personnes différentes. Ainsi « c'est sûr, ça avance moins vite que s'il y a un moteur qui tire le projet [...], mais l'enjeu de la sociocratie est surtout dans la prise de responsabilité » (Sylvaine).

« Des objections, il y en a eu plusieurs fois pour la personne qui était proposée du fait du manque de temps ou de disponibilité qu'elle pouvait avoir. Même si elle n'a pas pu être levée chaque fois, c'est arrivé avec le soutien du groupe [...]. Pour l'élection du président, il avait lui aussi cette objection [...] et puis le groupe a trouvé la solution avec une proposition de quelqu'un qui a proposé que le groupe le soutienne, et qu'il soit président, avec l'aide de la référente juridique » (Giorgio). Dans les faits, la proposition amendée a été validée, et la personne proposée qui se trouvait être la deuxième à avoir le plus de voix après le président, a été élue référente juridique, sans qu'un second processus d'élection sans candidat, prévu à l'ordre du jour dans le point suivant, n'ait lieu. Là encore, l'agilité du groupe semble avoir permis de rebondir à partir de l'objection pour trouver une solution consentie.

Discussion conclusive

Cette étude propose la contribution de la sociocratie pour un renouvellement de la gestion en vue d'un management plus soutenable. Parmi les réponses possibles, la méthode sociocratique de gouvernance propose d'intégrer des dimensions apparemment contradictoires, notamment la créativité de l'auto-organisation et la pérennité d'une structure. Mais le fort décalage entre les processus sociocratiques et l'habitus de

l'individu forgé par la société française fait craindre une appropriation difficile de cette innovation organisationnelle déjà bien éprouvée aux Pays-Bas (de Bony, 2007; 2008).

L'accent a été mis ici sur l'appropriation de la pratique de la décision en cercles sociocratiques. L'étude comparative de deux cas d'une école et d'un magasin et tiers-lieu met en valeur qu'un réel processus d'appropriation de la pratique de décision par consentement peut avoir lieu en quelques mois, chez des participants n'ayant pas de connaissance préalable en la matière.

Dans le cas de l'école alternative, l'appropriation se produit dans le cadre d'un fonctionnement collectif établi. Les cercles sont perçus comme des espaces favorables au développement conjoint des personnes et du projet collectif. Les limites concrètes perçues dans le fonctionnement des cercles apparaissent aux acteurs interrogés comme des occasions d'apprentissage, plutôt que comme des contraintes insurmontables. L'appropriation de cette pratique par les acteurs apparaît donc ici comme un processus progressif qui se renforce grâce aux dispositions nourries par l'expérience du cercle : prise d'initiative et de responsabilité encouragée via l'apport de propositions, reconnaissance de la place de chacun et dépassement des luttes de pouvoir, développement d'un sentiment de pouvoir personnel et affirmation de soi.

Dans la coopérative, la pratique du cercle sociocratique a permis de reprendre un projet initial porté par une jeune retraitée, pour en favoriser la gouvernance par un collectif de citoyens, tous salariés par ailleurs. Les enseignements du processus d'élection sans candidat permettent de souligner la légitimité conférée aux élus, du fait de la liberté d'objection accordée aux électeurs. La méthode sociocratique apparaît légitimer l'exercice du pouvoir « avec » le groupe plutôt que « sur » le groupe, et au service du projet collectif; ceci constitue une forme de garantie pour la cohésion et par conséquent la durabilité sociale interne du projet. Ainsi cette pratique semble avoir contribué à l'inclusion des personnes en leur donnant la pleine légitimité pour s'exprimer, surtout lorsque leurs avis viennent en objection à une proposition. Comme le soulignent deux sociétaires, « les effets positifs c'est que chacun puisse s'exprimer, ça crée une dynamique de groupe : chacun est écouté, ça amène une bienveillance énorme, un travail sur soi qui va à l'encontre des luttes de pouvoir » (Sylvaine). « Pour le vivre depuis un an et demi, je trouve que ça apporte quelque chose de vraiment très positif : on est au service du groupe et pas de soi ». In fine cette méthode apparaît contribuer au bien-être des personnes : « Faire une réunion de 3h le soir après la journée de travail, c'est vraiment sympa, les ¾ du temps on est requinqué. Pas comme si on était dans le modèle classique où on perd

beaucoup de temps et d'énergie dans les tensions. La sociocratie nous offre la possibilité d'aller plus loin » (Sonia).

Quelle portée peut-on donner à cette étude comparative, d'un point de vue méthodologique ? Les détracteurs de la démarche ethnographique questionnent la généralisation des résultats (Cunliffe, 2010). Les éléments que notre étude comparative offre pour mieux comprendre l'appropriation de la méthode sociocratique de prise de décision en cercle, permettraient justement d'éviter des généralisations hâtives sur le niveau de performance de « la sociocratie » en général, si on menait une enquête quantitative auprès d'organisations qui en revendiquent l'utilisation, dans différents pays. Il faudrait tenir compte des phénomènes d'appropriation ici observés. Nous en donnons une illustration en tant que processus singulier, contextuel dans lequel s'imbriquent les trajectoires de vie personnelles, des compétences et des valeurs, impactant les capacités d'appropriation d'une méthode qui suppose de profondes transformations culturelles.

D'autres travaux complémentaires à ceux que nous avons présentés ici sur le cercle de décision sociocratique auront avantage à être réalisés : dans des contextes culturels distincts, dans des entreprises privées, des établissements publics et des administrations. D'autres études pourront également être entreprises sur l'utilisation de deux autres principes de la sociocratie. Premièrement, sur le « double lien », pour le comparer aux systèmes classiques de représentation du personnel. Deuxièmement, sur le processus d'élection sans candidats, pour mieux comprendre dans quelle mesure il pourrait contribuer à retisser les solidarités au travail et contribuer au développement des compétences.

Face à « l'insolidarité » qui s'est développée du fait de la généralisation du contrat dans les univers professionnels autant que personnels (Chauvière, 2007), une autre gestion est possible. Le défi est de réconcilier l'économique et le social, le social et le vivant ; de réintroduire la solidarité dans le projet de l'organisation et l'humain au cœur du management. Gageons que la méthode sociocratique puisse contribuer, sous condition de son appropriation par les acteurs, à une nouvelle gouvernance démocratique, en s'inscrivant plus globalement dans une nouvelle science des organisations, à la suite de l'école brésilienne de *gestão social* et des travaux d'Ostrom sur les communs (Eynaud, França Filho, 2018).

Références

- Bevort, Antoine, « Negotiated versus adversarial patterns of social democracy: a comparison between The Netherlands and France », *Transfer*, n° 22, 2016, p. 63-80.
- Berrebi-Hoffmann, Isabelle, Bureau, Marie Christine et Lallement, Michel, *Makers*, Paris, Éditions du Seuil, 2018.
- Bony (de), Jacqueline, « Le consensus aux Pays-Bas, autonomie individuelle et coopération », *La Revue française de gestion* n° 170, 2007, p. 45-58.
- _____, « À quel âge apprend-on les pratiques sociocratiques ? Le cercle sociocratique aux Pays-Bas et en France », Communication aux 6^e Rencontres du GESS (Gestion des entreprises sociales et solidaires), « ESS, Communs, Organisations alternatives : la gestion solidaire peut-elle fédérer autour d'une plus grande soutenabilité ? », IAE Paris Sorbonne, 2018a.
- _____, « Le bien-être du petit enfant aux Pays-Bas : autonomie et socialisation en groupe dans les structures d'accueil du petit enfant », *Sciences et Bonheur*, n° 3, 2018b, p. 113-139.
- _____, « Décisions consensuelle et sociocratique aux Pays-Bas », Journée d'étude Décision et Sociocraties, 2018c, Paris, <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-01899914/>
- Buck, John et Villines, Sharon, *We the people. Consenting to A Deeper Democracy*, Washington, Sociocracy.info Press, 2007.
- Carbonnel, Anne, « Contribution de la méthode sociocratique à la décision ? », Journée d'étude Décision et sociocraties, IAE de Paris, Université Paris/Panthéon Sorbonne, 2018, <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03063845>.
- Carbonnel, Anne, Lepage-Champion, Agnès et Bertrand, Magali, « Contribution de la sociocratie à la gestion de projets collaboratifs ? Premiers retours d'expériences du secteur social, de la formation et de la recherche » in Elise Marcandella, Delphine Wannemacher, Khoudia Guéye, Alain Antoine (dir.), *Projets collaboratifs innovants et territoires : quels managements ?*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, 2018, p. 131-146.
- Casalegno, Jean-Claude, « L'entreprise libérée : une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ? » *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 56, 2017, p. 227-245.
- Charest Gilles, *La démocratie se meurt, vive la sociocratie*, Regio Emilia, Esserci, 2007.
- Comte Auguste, *Catéchisme positiviste*, mis au format numérique par Tremblay J. M., http://classiques.uqac.ca/classiques/Comte_auguste/catechisme_positiviste/catechisme_positiviste.html, 1852, format numérique, 2002.
- Cunliffe, Ann, L., « Retelling Tales of the Field: In search of organizational ethnography 20 years on », *Organizational Research Methods*, n° 13, 2010, p. 224-239.
- David, Albert, « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in Albert David, Armand Hatchuel et Romain Laufer R. (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, coll. « FNEGE », 2000, p. 193-213.
- Dejoux, Cécile, *Du management au leadership agile*, 2^e édition, Paris, Dunod, 2016.
- Endenburg, Gerard, *Samenleven door middel van sociocratische kringorganisatie*, Delft, Eburon, 2017.
- Endenburg, Gerard, *Sociocracy: The Organization of Decision-Making*, Delft, Eburon, 1998a.
- _____, *Sociocracy As Social Design*, Delft, Eburon, 1998b.
- Eynaud, Philippe et França Filho (de) Genauto Carvalho, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Toulouse, Editions Erès, collection Sociologie économique, 2018.
- Farhangi, Ramīn, *Pourquoi j'ai créé une école où les enfants font ce qu'ils veulent*, Arles, Actes Sud, 2018.
- Fournière, Eugène, *La sociocratie, essai de politique positive*, Paris, Giard et Brière, 1910.

- Getz, Isaac et Carney, Brian M., *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion, 2013.
- Grimand, Amaury, « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir*, n° 54, 2012, p. 237-257.
- Hatchuel, Armand, Weil, Benoît, *L'expert et le système*, Paris, Economica, 1992.
- Horst (van der), Han, *The low sky, understanding the Dutch*, Schiedam, Scriptum/Nuffic, 2001.
- Huberman, A. Michaël et Miles, Matthew B., *Analyse de données qualitatives*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 2015.
- Iribarne (d'), Philippe, *La logique de l'honneur*, Paris, Éditions du Seuil, 1989.
- Keizer, Arjan, Noorderhaven, Nils, Benders, Jos et Stam, Joop, « Mirroring Consensus: Unity in diversity in Bender », in Noorderhaven, N., Keizer, A., Kumon, H., & Stam, J. (dir.), *Mirroring Consensus*, Utrecht, Lemma Editions, 2000.
- Krick, Eva, « The myth of effective veto power under the rule of consensus. Dynamics and democratic legitimacy of collective decision making by "tacit consent" », *Négociations*, n° 27, 2017, p. 109-128.
- Lallement, Michel, *L'Âge du faire*, Paris, Éditions du Seuil, 2015.
- Maanen (van), John, « Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface », *Administrative Science Quarterly*, n° 24, 1979, p. 520-526.
- _____, « Ethnography as Work: Some Rules of Engagement », *Journal of Management Studies*, vol 48, n° 1, 2011, p. 218-223.
- Marshall, Thomas, « La fabrication des artisans. Socialisation et processus de médiation dans l'apprentissage de la menuiserie », thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Bourgogne. <http://theses.fr/2012DIJOL010>, 2012.
- Nelsen, Jane et Sabaté, Béatrice, *La discipline positive*, Paris, Marabout, 2014.
- Ollivier, Bruno, *Observer la communication*, Paris, CNRS Éditions, 2000.
- Robertson, Brian J., *Holacratie : The New Management System for a rapidly Changing World*, New York, Henry Holt & Co, 2015.
- Rodet, Philippe et Desjacques, Yves, *Le management bienveillant*, Toulouse, Eyrolles, 2017.
- Romme, A. George L., « Domination, Self-Determination and Circular Organizing », *Organization Studies*, vol. 20, n° 5, 1999, p. 801-831
- Romme, A. George L. et Endenburg Gerard., « Construction principles and design rules in the case of circular design », *Organization Science*, n° 17, 2006, p. 287-297.
- Romme, A. George L., Broekgaarden, Jan, Huizer, Carien et Reijmer, Annewiek et van der Eyden, Rob, « From competition and collusion to consent based collaboration: A case study of local democracy », *International Journal of Public Administration*, vol. 41, n° 3, 2017, p. 246-255.
- Rouleau, Linda, « L'ethnographie organisationnelle d'hier à demain », *Revue internationale de psychosociologie et gestion des comportements organisationnels*, supplément HS, 2013, p. 27-43.
- Schetter, William. Z., *The Netherlands in perspective: the Dutch way of organizing a society and its setting*, Utrecht, Nederlands Centrum Buitenlanders, 1997.
- Urfalino, Philippe, « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », *La revue européenne des sciences sociales*, n° 136, 2007, p. 47-70.
- Voogd (de) C., *Histoire des Pays-Bas*, Paris, Hatier, 1992.
- Yanow, Dvora, « Organizational ethnography and methodological angst: myths and challenges in the field », *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, vol. 4, n° 2, 2009, p. 186-199.
- Wijden (van der), Henk, *Samenleven moet je leren*, Hassen, Van Gorcum, 1998.

Annexe : conditions de l'enquête et caractéristiques des deux cas

Dans les deux cas, les chercheurs ont participé à la création de l'activité et ont été porteurs de la méthode sociocratique de gouvernance. Leur participation a été bénévole. Ils n'ont pas un intérêt économique induit par la publication de cette étude. Par ailleurs, les personnes interrogées ont répondu de façon volontaire à la proposition d'un entretien. De plus, ces temps d'entretiens s'inscrivaient assez naturellement dans une démarche d'évaluation et de valorisation de l'expérience acquise, présente tant dans ces groupes que dans l'esprit de la sociocratie, à travers la notion de *feedback*. Par exemple, le fait d'avoir identifié dans ces entretiens la préoccupation de plusieurs membres de l'école en lien avec le manque de compétences d'expression orale en groupe, chez certains jeunes, a été à l'origine d'une innovation. Quelques mois plus tard, l'assemblée d'école a voté la création d'un rôle d'« avocat », encourageant les plus timides à mettre à l'ordre du jour leurs propositions avec le soutien d'un autre membre (adulte ou enfant) pour la préparer et la défendre en réunion (répondre aux questions, élaborer un amendement...).

Les éléments donnés ci-dessous visent à situer quelques aspects du contexte, pour faciliter la compréhension des résultats et éventuellement une comparaison future avec d'autres cas. Dans la démarche ethnographique qui a été la nôtre, il ne serait pas pertinent de proposer des interprétations générales de l'effet de ces quelques données sur le processus d'appropriation de la sociocratie.

Tableau 1 : caractéristiques des deux cas

	L'école Grandir ensemble	Le magasin et tiers-lieu COOPbio
Statut de la structure	association	SCIC — SAS
Début de l'usage des cercles et de l'immersion sur le terrain	août 2013	mai 2017
Période du recueil des entretiens	été 2018	juin-octobre 2018
Personnes interrogées	2 hommes, 2 femmes	2 hommes 4 femmes
Âge moyen	29 ans	47 ans
Ancienneté d'expérience de la sociocratie ou dans le projet	Entre 6 mois et 5 ans	12 à 15 mois
Statuts des personnes	La directrice fondatrice ; 3 bénévoles de l'équipe pédagogique, en apprentissage dans l'école	Tous bénévoles, dont 4 référents de cercles et le Président
Rôles sociocratiques	2 animateurs de cercle, 1 responsable exécutive	4 animateurs de cercle