



**HAL**  
open science

## Contribution de la méthode sociocratique à la décision ?

Anne Carbonnel

► **To cite this version:**

Anne Carbonnel. Contribution de la méthode sociocratique à la décision ?. *Décision et sociocraties*, Jun 2018, Paris, France. hal-03063845

**HAL Id: hal-03063845**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03063845v1>**

Submitted on 21 Feb 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.

Communication présentée à la Journée d'étude « Décision et sociocraties »

11 juin 2018 - IAE de Paris - Université Paris/Panthéon Sorbonne

## **Contribution de la méthode sociocratique à la décision ?**

### **Le cas de l'émergence d'une SCIC<sup>12</sup>**

Anne Carbonnel, Maître de Conférences, Université de Lorraine, CEREFIGE

Face aux tensions entre centralisation et partage de la décision que nourrissent nombre de travaux dans la littérature, c'est dans le cadre théorique de l'agir communicationnel (Habermas, 1987) que cette étude est réalisée, pour examiner dans quelle mesure la méthode sociocratique pourrait-elle contribuer à l'émergence de nouvelles représentations de la décision (Laroche, 1995) ?

Nous examinons cette question à partir d'une recherche intervention (David, 2000) où la méthode sociocratique formalisée par Gerard Endenburg (1988) est utilisée pour faciliter l'émergence d'une SCIC alimentaire et d'autres activités (bar, détente, bien être, recyclerie). L'étude toujours en cours, est réalisée sur le terrain en binôme avec une stagiaire (chef d'entreprise depuis vingt ans)<sup>3</sup>, issue de la dernière promotion d'une formation<sup>4</sup> en intelligence relationnelle, organisationnelle et collective à l'université qui nous emploie.

Nous évoquons les difficultés de la participation aux décisions et l'idéal d'agir communicationnel, qui pourrait être servi par la sociocratie, pour un renouveau de la participation aux décisions (1) ; suivent la présentation du terrain, la méthodologie de recherche intervention basée sur une démarche ethnographique organisationnelle (Rix-Lièvre, Lièvre, 2013) et notre posture constructiviste (2) ; l'exposé des résultats conduit à dégager dans le contexte étudié, des caractéristiques thématiques, organisationnelles et individuelles qui facilitent ou freinent la mise en œuvre de la sociocratie, constituant ainsi un apport managérial potentiel pour le renouvellement des représentations de la décision (3).

## **1 Des difficultés de la participation aux décisions...aux promesses de la sociocratie : une analyse au prisme de la théorie de l'agir communicationnel**

### **1 1 La participation à la décision : un problème ancien toujours d'actualité**

Au-delà de ses différentes variations la participation peut être vue comme « l'aspiration à permettre à des personnes ou des groupes qui en sont écartés d'accéder à un pouvoir ou, à une parcelle de pouvoir – ce qui correspond aussi à l'ambition de corriger les défauts de la

---

<sup>1</sup> Société Coopérative d'Intérêt Collectif

<sup>2</sup> La rédaction de ce texte a grandement bénéficié des échanges avec Thomas Marshall, secrétaire du Centre Français de Sociocratie ; je l'en remercie très chaleureusement.

<sup>3</sup> Je tiens à remercier tout particulièrement Sylvie Rolin pour son engagement sur ce terrain, malgré sa charge de chef d'entreprise ; sa disponibilité pour les discussions que nous avons eues à chaud, et à froid, ont de plus considérablement soutenu les phases réflexives de l'étude.

<sup>4</sup> L'expérience personnelle de formation suivies en sociocratie nous a inspiré la création de cette formation.

démocratie » (Bresson, 2014, p.8).<sup>o</sup> La participation à la décision dans le monde professionnel questionne les rapports entre travail et capital dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle avec le courant des utopistes, dont Jean Baptiste Godin est une figure emblématique ; avec le Familistère à Guise, de 1858 à 1868, la poursuite de l'accès au bonheur par l'émancipation que procure l'éducation pour tous, chère à Godin, repose sur « la propriété collective et le pouvoir de décision partagé » (Drapéri 2010, p.48). Durant la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle Alexandre Dubois est une figure emblématique des « patrons réformateurs » dont le modèle est totalement fondé sur la gestion participative aux aciéries Bonpertuis ; le rôle de l'engagement du dirigeant et la dimension psychologique du projet y sont des ingrédients déterminants de la réussite (Hollands, 2009). Dans les années 1980, les lois Auroux réforment près d'un tiers du code du travail entre autre avec l'expression et la participation des salariés ; la participation apparaît, à côté des variables emploi, rémunération et valorisation, comme une des quatre grandes variables d'action en matière de gestion des ressources humaines du mix- social (Mahé de Boislandelle, 1988), pour faire remonter la dimension humaine au niveau stratégique des organisations.

Mais la participation soulève de nombreuses controverses, qui d'une part la voient comme manipulatoire (Carbonnel, 2002) « néfaste, bricolée et inefficace » si non « inconciliable avec un fonctionnement d'ensemble de l'entreprise qui la désavoue » (Gilbert, Teglborg, Raulet-Croset, 2017). Dès lors, le partage du pouvoir de décider dans les organisations peut-il être vu comme une utopie ou comme une réalité plausible ?

Cette question se pose d'une manière différente dans des entreprises qui ont un fonctionnement économique et des structures organisationnelles établies, par rapport à des contextes de création collective d'une activité économique, répondant à des aspirations citoyennes. Notre étude s'intéresse ainsi à la prise de décisions dans la phase sensible d'émergence d'un projet collectif, qui est déterminante pour permettre ou non la création ultérieure d'une organisation. A quelles conditions la participation peut-elle se révéler un appui ou bien un obstacle à la création d'une entreprise de type associative ou coopérative ?

## **1 2 Le cadre théorique de l'agir communicationnel**

Parce qu'il vise la construction d'un accord commun, le cadre d'analyse de l'agir communicationnel d'Habermas (1987) nous apparaît pertinent pour l'étude ; sa perspective émancipatrice permet d'appréhender les racines discursives des rapports de domination-soumission, en mettant en parallèle deux sortes d'agir : « l'agir stratégique », où l'influence sur autrui est recherchée, et « l'agir communicationnel », où l'entente avec l'autre prime. Six points de différence entre ces deux agirs peuvent être mis en lumière (Calori, 2003 ; Carbonnel, 2008). Premièrement, les arguments mobilisés par une personne sont dits "rationnels" dans l'agir stratégique si les prétentions à la validité renvoient au monde objectif, tandis que dans l'agir communicationnel, c'est à la fois sur les mondes objectif, subjectif et social (et leur confrontation) que repose la validité des arguments. Deuxièmement, le but recherché est, dans « l'agir stratégique », de rallier autrui à son point de vue, tandis qu'il vise une compréhension mutuelle dans « l'agir communicationnel ». Troisièmement, dans « l'agir stratégique », l'asymétrie des rapports de communication est exploitée, contrairement à la symétrie qui fonde

le rapport dans « l'agir communicationnel ». Quatrièmement, la position adoptée par le sujet est égocentrique dans « l'agir stratégique », alors que l'ouverture est recherchée dans « l'agir communicationnel ». Cinquièmement le modèle d'action téléologique mobilisé par les personnes se caractérise, dans « l'agir stratégique », par un calcul destiné à réaliser des buts personnels, au détriment d'autres personnes qui peuvent être instrumentalisées alors que dans « l'agir communicationnel », il s'agit de construire une définition commune des situations permettant aux acteurs de se coordonner entre eux ; ce respect mutuel permet alors de réunir plutôt que de dominer. Sixièmement la forme de communication qui prime dans « l'agir stratégique » est une discussion fermée qui ne laisse pas de place à l'expression d'arguments contraires, alors que « l'agir communicationnel » permet un dialogue ouvert et un échange riche des différents points de vue exprimés. Dès lors, le dialogue au sein des « espaces de discussion » où se confrontent les expériences objectives, subjectives et sociales de la réalité est la seule manière de construire une vision commune, selon Habermas.

L'agir communicationnel a nourri la théorisation de l'espace de discussion en entreprise, avec ses difficultés en termes de coûts cognitif, politique, social et de responsabilisation (Detchessahar, 1997 ; 2003) ; peu de travaux renseignent sur le type d'organisation et les outils de gestion facilitant le passage de l'agir stratégique à l'agir communicationnel. La méthode sociocratique pourrait-elle y contribuer ?

### **1 3 La sociocratie, pour un renouveau de la participation aux décisions ?**

Les fondements conceptuels de la sociocratie posés par Gerard Endenburg (1988) sont repris dans un article qu'il rédige avec George Romme en 2006 ; quelles sont ses principes et règles ?

Un dispositif organisationnel circulaire est basé sur six principes (Romme, Endenburg, op.cit.) : a) la création de liens ou interconnexion, pour favoriser le sens à tous les niveaux de l'organisation ; b) des processus circulaires favorisant la recherche ou l'exploration des possibles (grâce à des processus d'examen de la performance du cercle, basés sur l'exploration de part en part des différentes dimensions du système) ; c) la tolérance de l'erreur ; d) la négociation possible du périmètre et des moyens de l'action ; e) l'examen régulier des limites et des accords ; f) la hiérarchie comme propriété fondamentale de l'organisation.

Ce dernier principe peut étonner si on perçoit le sens de la hiérarchie comme indissociable du cadre de structures de pouvoir autocratiques, normalement admises dans les organisations, et qui peut donc entrer en conflit avec la valeur d'égalité promue dans le modèle des coopératives. Pour Endenburg (1988), le concept de hiérarchie est réduit à l'existence de plusieurs niveaux d'organisation fonctionnelle, ayant des buts distincts et interdépendants.<sup>5</sup> La méthode qu'il a formalisée a justement pour objet d'empêcher que cette structure fonctionnelle devienne une structure de domination.

---

5 L'expression utilisée dans la traduction anglaise de son livre : « a sequence of ranks »

Ces principes pour l'action se déclinent en quatre règles : le cercle comme instance de décision, le consentement comme règle de décision, l'élection sans candidat par consentement et les doubles liens.

A la différence du consensus où tout le monde dit oui, la **décision par consentement** se traduit par l'absence de non ; le consentement est atteint lorsqu'il y a zéro objection motivée ; l'objection n'est recevable qu'en présence d'arguments la justifiant (les prétentions à la validité des arguments reprennent les catégories établies par Habermas (1987) : objectives, subjectives, sociales). Les avantages de ce type de décision sont multiples : participation du plus grand nombre permettant d'enrichir les réflexions ; limitation des tensions liées aux prises de positions contraires ; l'allègement du poids que peut représenter la prise de décision par une seule personne.

**Le cercle** symbolise autant la répartition du pouvoir de décision, que la coopération et la complémentarité des membres ; constitués par les membres d'une même entité de production ou service, des cercles ou sous-systèmes de production les plus autonomes possibles constituent des instances de décision reconnues à l'intérieur de l'organisation, disposant de vision, de mission et de buts qui leur permettent de piloter leur propre unité de manière autonome.

Le long de la structure hiérarchique, les différents cercles sont reliés entre eux par des **doubles liens** : un membre est désigné comme responsable ou animateur dans un cercle de niveau inférieur, où au sein de ce cercle est élu sans candidature un représentant qui siège au cercle de niveau supérieur. Le premier lien a pour mission de coordonner dans son cercle et d'articuler avec le reste de l'organisation ; le second lien représente son propre cercle à celui, supérieur auquel il est relié.

L'attribution de missions et responsabilités aux membres de l'organisation doit également avoir lieu dans le cercle, selon la règle du consentement (et non par le seul responsable hiérarchique). L'application de cette règle peut se traduire par le processus de l'**élection sans candidat**. Après la description du poste en question, chaque membre désigne sur un bulletin nominatif le candidat de son choix ; après dépouillement des bulletins nominatifs, les votants exposent publiquement les raisons de leurs choix ; un report des voix est alors possible vers un autre candidat ; puis une personne au sein du groupe formule une proposition pour tel candidat (pas nécessairement celui qui a recueilli le plus grand nombre de voix) et un processus de décision par consentement est lancé, la dernière personne à s'exprimer sur une éventuelle objection étant celle qui a été désignée dans la proposition.

Aujourd'hui, parmi les exemples d'organisations ayant eu recours à la sociocratie, au-delà du premier cas fondateur chez Endenburg Elektrotechnik, MOM21 cite « Wheels4all (voitures en libre-service), Fabrique (communication), Boqxo (services financiers) » et IdéoDynamic cite entre autres « Shell, Heineken, la Division européenne de Mars et de Pfizer, Vitro Laser Solutions, Charlottesville Medical Research, Green Building Council »<sup>6</sup>.

La règle de la décision par consentement apparaît centrale pour la participation à la décision comme nous le verrons dans les lignes qui suivent, en examinant la confrontation de ces règles à l'épreuve des faits.

---

<sup>6</sup> <http://www.mom21.org/event/journee-decouverte-de-la-sociocratie/>

## **2 La sociocratie à l'épreuve des faits dans l'émergence d'une SCIC**

### **2 1 Le terrain d'étude : l'émergence d'une SCIC alimentaire et autres activités**

**Alpha<sup>7</sup>, est un projet de SCIC alimentaire et d'autres activités** initiée en 2016 par une jeune retraitée de l'enseignement (Myriam) qui souhaite créer une épicerie bio complétée par d'autres activités (bar, ateliers créatifs, de détente et de recyclerie), dont elle sera gérante salariée. Personnage très engagé dans la vie locale, elle dispose d'un fort réseau relationnel dans divers milieux socio-culturels, politiques et alternatifs locaux ; une étude de marché a été réalisée, et le choix juridique d'une SCIC est arrêté, justifié par les valeurs (« une personne égale une voix, c'est important dans mes valeurs pour que la participation ne soit pas liée à l'apport financier et aux moyens des personnes qui viennent dans le projet » (Myriam) ; la recherche de local est en cours.

En mai, lorsque commencent nos interventions pour faciliter l'implémentation de la sociocratie pour la gouvernance de ce projet, un local est identifié et l'appel à souscripteurs coopérateurs est prévu à partir de septembre 2017 ; un cercle plus étroit de sympathisants actif se fédère autour de Myriam pour contribuer au lancement du projet et vont se réunir régulièrement de mai à fin octobre pour élaborer en intelligence collective une charte relationnelle, puis six référents bénévoles selon la procédure sociocratique d'élection sans candidat, avec pour mission la coordination du juridique, du local, des finances, des produits, de la communication et des autres activités du magasin. Début novembre 2017, Myriam annonce au groupe des référents que pour des raisons de santé elle se retire du projet. Début décembre le groupe des référents et coopérateurs sympathisants mobilisés s'accordent pour donner suite au projet à condition de se le réapproprier, et en maintenant les outils sociocratiques implémentés. A ce jour 129 coopérateurs réunissent pratiquement 39 000 euros.

### **2 2 Une recherche-intervention suivant une démarche d'ethnographie organisationnelle**

Notre approche s'inscrit dans le cadre des recherches interventions au sens large (David, 2000) ; nous souhaitons observer les apports éventuels de la sociocratie pour la gestion de projets collaboratifs (Carbonnel, Lepage-Champion, Bertrand, 2017).

Dans le cadre d'un contrat de recherche national sur le développement rural en région, nous rencontrons en décembre 2016 Myriam, lors d'une réunion publique sur le développement des territoires ruraux en région Grand Est. Ayant personnellement suivi plusieurs formations en sociocratie et gouvernance partagée, puis créé à l'université qui nous emploie une formation en sociocratie, nous lui proposons d'en mettre en œuvre quelques aspects pour son projet. Avec l'une des stagiaires issues de la dernière promotion nous facilitons l'implémentation d'outils de la sociocratie pour ce projet depuis mai 2017 ; première expérience pour toutes les deux, d'un terrain ayant vocation à créer un projet social et économique ; nous avançons grâce au soutien de membres expérimentés du Centre Français de Sociocratie. Le transfert des outils théoriques et méthodologiques reçus en formation, vers une utilisation en situation réelle, en tant qu'intervenantes, révèle la nécessité d'un temps d'appropriation relativement long, dans un apprentissage par tâtonnement expérimental.

Notre volonté d'intervention nous place en posture de participation directe (Plane 2000) ; le binôme est soutenant tant sur le terrain que pour la recherche où il facilite l'amorce du « zoom

---

<sup>7</sup> Les noms du projet ainsi que des personnes sont modifiés pour respecter l'anonymat

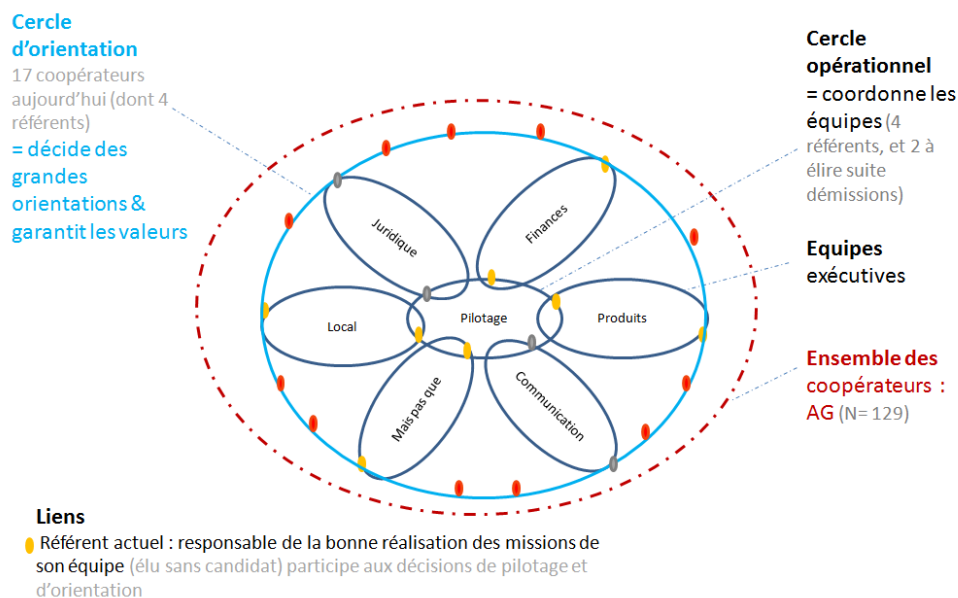
avant-arrière » (Nicolini, 2009) ; le journal de bord permet de garder la mémoire au travers du suivi chronologique de la collecte des traces multimédia : mails, comptes rendus de 23 réunions dont 2 plénières, 8 de gouvernances et d'équipes thématiques ; des affiches, photos de productions collectives en réunion, prises de notes au cours des réunions, enregistrements de réunions, témoignages, calepins collaboratifs numériques, outils de gestion (diagramme causes-effets, business plan, fiche de poste et annonce de recrutement, etc.), nous permettent de construire le récit du projet, comme les lignes qui suivent vont en rendre compte, selon une posture constructiviste (Lemoine, 1995 ; Avenier, 2010).

## 2 3 Résultats : une structure organisationnelle et des outils sociocratiques où certaines caractéristiques contextuelles et thèmes favorisent la participation et d'autres la centralisation des décisions

Nous présentons dans les lignes qui suivent la structure décisionnelle d'Alpha, (2.3.1) puis les avantages potentiels de la sociocratie pour le renouvellement des représentations de la décision (2.3.2) et les écueils rencontrés : peur de l'échec et pression temporelle (2.3.3).

### 2 3 1 La structure décisionnelle « d'Alpha »

#### Structure décisionnelle d'« ALPHA »



Inspirée du modèle de « gouvernance partagée » de l'association nationale Colibris, cette structure présente les 6 équipes opérationnelles investies des missions juridique, finance, produits, communication, local et « zebra »<sup>8</sup>. Les décisions importantes sont prises en cercle

<sup>8</sup> Le cercle « zebra » regroupe diverses activités : un projet de bar associatif et des ateliers (détente, bien être, créativité, recyclage-transformation-nouveaux usages)

d'orientation afin d'assurer la cohérence avec les valeurs. Les décisions plus opérationnelles de coordination sont prises en cercle de pilotage.

A ce jour les décisions sont prises par 17 coopérateurs, dont 4 référents qui ont été élus sans candidat, sur les 6 que prévoit la structure (les 2 référents juridiques et communication ont démissionné ; les doubles liens n'ont pas encore été élus faute de ressources humaines potentiellement éligibles). Selon le type de décision à prendre, un « cercle » se réunit pour prendre des décisions opérationnelles ou d'orientation. En cercle opérationnel ont été prises par exemple les décisions relatives au contenu de la présentation de l'avancée du projet aux coopérateurs fin février 2018 ; en cercle d'orientation sont prises les décisions relatives aux grandes directions vers lesquelles le projet se dirige comme par exemple le redimensionnement du projet suite au départ de la porteuse initiale ou encore le recrutement d'un-e gérant-e salarié-e.

Chaque équipe est autonome dans son fonctionnement interne ; elle peut aussi travailler en concertation avec d'autres équipes ; ainsi l'équipe « communication » a élaboré un questionnaire en concertation avec les autres équipes, afin de recueillir les attentes des coopérateurs sur les produits, l'emplacement géographique du local, les investissements financiers et en terme de bénévolat des coopérateurs ; l'équipe « zebra » a travaillé en autonomie sur la définition des activités ; en revanche l'impact de ces dernières génère par exemple des flux d'informations pour l'équipe « local ».

Cette structure correspond à une forme d'organisation à laquelle ses participants ont donné leur consentement. Elle est utilisée pour l'élaboration collective d'un projet, sans confrontation aux contraintes futures de sa gestion. En effet, sa représentation visuelle reflète la culture égalitaire qui anime les porteurs du projet et plus largement celle des citoyens auxquels s'adresse le mouvement Colibris qui l'a inspirée. Mais du point de vue des principes énoncés plus haut, on peut constater que la notion de hiérarchie fonctionnelle est occultée par la présentation « horizontale » des espaces de travail et des espaces de décision, qui ont été nommés indifféremment « cercles » par le groupe. Cette observation est révélatrice de la difficulté de faire évoluer nos représentations du pouvoir et des peurs de la reproduction sociale des formes organisationnelles dites « pyramidales », les seules dont la culture nous donne une expérience substantielle.

Après dix mois d'expérience, qu'en est-il des représentations de la participation aux décisions ?

### **2.3.2 Des avantages de la sociocratie pour le renouvellement des représentations de la décision : la qualité relationnelle et l'engagement des acteurs...**

Les règles sociocratiques expérimentées à ce jour sont le cercle, la décision par consentement et l'élection sans candidat ; la reconnaissance de la richesse d'une objection pour le projet apporte de la sécurité aux participants (« si je suis pas d'accord, je sais de toutes façons que ce sera OK pour les autres »), de la détente (« je me sens tranquille pour dire ce que j'ai à dire »), et une confiance mutuelle (« ça nous soude ce processus ») qui ont pu contribuer au recrutement comme à la fidélisation des coopérateurs actifs dans le projet. La régularité et l'implication des coopérateurs bénévoles semble reposer sur la liberté du pouvoir contribuer, pouvoir s'exprimer



et participer aux décisions (« y'a des enjeux pas qu'économiques, c'est pas comme au boulot où t'as l'impression d'être vaguement entendu pour décider ce qu'on fait »).

Les référents ont tous été élus en décision par consentement. Les membres actifs des différents cercles ont été invités au sein des réseaux personnels de la porteuse initiale du projet, puis au fil de l'eau au sein des réseaux de chaque membre, ainsi que par des actions de communication sur des événements publics (marchés, foires, AMAP, etc). Les représentations à l'issue des réunions soulignent la qualité relationnelle qui se dégage du temps passé dans ces réunions : « on s'est même pas engueulés » résume l'ambiance qui y règne. Pour autant, les tensions ne sont pas évacuées, le processus de décision par consentement offre une place légitime aux objections, qui sont vues comme une richesse pour bonifier les propositions élaborées ; elles sont de plus soutenues par le cercle.

En effet, dans le cercle au-delà de la figure géométrique formée par les chaises des participants dans l'espace, l'intention personnelle de faire cercle est importante : le « changement de posture repose sur le cercle : on commence et on finit toujours par un cercle » (facilitatrice) ; la réunion de cercle commence par un temps de centrage suivi d'une météo intérieure où les participants énoncent leur état émotionnel intérieur, suivi de l'expression des attentes par rapport à la réunion ; un cercle de clôture permet à chacun d'exprimer ses émotions agréables et désagréables et célèbre les attentes non satisfaites comme les avancées du groupe. « Dans le cercle tu es toi, souverain de tes décisions...et tu mets ton intention au service du groupe » (facilitatrice rappelant les propos d'un formateur de l'université du nous). Rôles et cadre de sécurité soutiennent également le cercle : ainsi chaque réunion est orchestrée par un-e animateur-trice, un-e gardien-e du temps et un-e secrétaire ; il est également défini au début de la constitution de ce collectif de travail un cadre de sécurité ou « cadre de référence co-construit avec les acteurs » destiné à favoriser la cohésion du groupe et le bien être individuel, nécessaires pour mener à bien les réunions.

Si l'élaboration de la charte relationnelle du groupe et l'élection sans candidat des six référents s'est déroulée sereinement, ce projet s'est heurté à quelques difficultés pour la mise en œuvre de la participation à la décision selon des modalités sociocratiques.

### **2 3.3...Aux difficultés : tendance à centraliser le pouvoir, peur de l'échec et perception de lenteur de la décision partagée**

Au-delà des valeurs participatives affichées dans l'organisation sociocratique, pourrait-on observer la poursuite de quelques intérêts personnels primant sur ceux du collectif, autrement dit se retrouverait-on parfois, au-delà des intentions louables de la recherche de co-construction de la décision, dans une forme d'agir stratégique ?

En novembre 2017, le départ pour raisons de santé, de l'initiatrice du projet délie la parole et certains référents laissent s'exprimer la part contrainte en eux par les décisions de la porteuse initiale du projet : « C'était son projet, Myriam, c'était la Maman du projet » ; « elle l'a façonné un peu pour elle au départ, c'est elle la porteuse du projet initial, elle devait être la gérante salariée » ; « on nous a pas vraiment demandé notre avis sur le type de magasin qu'on aurait aimé » ; « a-t-on vraiment besoin d'un local aussi grand ? en plus sur les coûts c'est énorme ce local » ; « et pourquoi pas un projet associatif ? Y'a d'autres possibilités ». Il apparaît ainsi que la décision n'ait pas été autant partagée par l'initiatrice du projet que ce que elle peut-être et certains membres l'auraient souhaité.

A côté de cette tendance à centraliser, la recherche d'un consensus « mou » est apparue lors d'une réunion tendue sur le choix du type de magasin à privilégier. Plusieurs possibilités avaient

émergé d'un travail de réflexion créatif lors de la réunion plénière avec tous les coopérateurs pour décider de l'arrêt ou de la poursuite du projet (du tiers lieu au magasin de producteurs, au magasin sans autres activités ou au local de livraison de commandes). En cercle d'orientation la mise en œuvre de la décision par consentement a été fragilisée lors du tour d'objections, par des objections à l'abandon de formules sans salariat ; les animateurs ont alors tenté de réconcilier tout le monde « on retient donc les formules 1 et 2, et les autres on les exclut pas, on les met de côté pour l'instant » pour atteindre leur objectif : avoir facilité un choix à l'issue de la réunion réunion pour guider les prochaines étapes d'élaboration du projet. Voici quelques hypothèses sur les facteurs de tension autour de la décision par consentement dans ce cas de figure :

De même, face à l'échéance de la date de remboursement des coopérateurs si le projet n'est pas réalisé, des points de vue contradictoires sont exprimés lors d'une réunion ; les propos s'échangent de manière classique sans qu'il soit proposé de recours à la décision par consentement ; « si on leur dit qu'ils peuvent récupérer les sommes bloqués, on sait pas jusqu'où ça peut aller, alors que pour l'instant on a l'argent ; en plus si certains commencent à retirer leur apport, ça risque de filer...et puis pour beaucoup ce sont des petites sommes ; ils se rappellent peut-être même pas l'échéance ; je propose qu'on dise rien ». Des mails suivent où des points de vue contraire sont exposés par les participants et par les absents à la réunion. Finalement, les valeurs partagées par les membres fédèrent et l'information est donnée à tous les souscripteurs.

Par ailleurs les référents de plusieurs cercles organisationnels accusent certaines réflexions des coopérateurs sur la lenteur perçue par ces derniers pour mettre en place le projet : « moi je sais pas quoi dire, quand on me demande : mais vous faites quoi ? » ; « oui, moi aussi je suis mal à l'aise quand on me demande où on en est » ; « ils se demandent si ça bouge ou pas le projet ». Ainsi les processus de décision par consentement supposent la consultation en présence, donc la réunion des membres, ce qui ralentit considérablement le processus par rapport à la centralisation. Si la lenteur perçue par les coopérateurs « passifs » sur l'avancement du projet peut être vue comme un frein à la décision, elle est pour d'autres coopérateurs (actifs dans le projet) une garantie pour la cohésion du groupe : « ça prendra le temps que ça prendra, et on fera avec ceux qui sont là »).

### **3 Discussion conclusive**

#### **3.1 Des sujets sensibles et la pression du temps favorisent un agir stratégique et le report ou l'absence de décision par consentement**

Finalement, nous relevons que le thème de la fuite des ressources financières apparaît comme un frein au libre échange d'objections : l'argument de la fuite des souscripteurs génère des peurs qui pénalisent la mise en œuvre dans le groupe du processus de décision par consentement ; et si le débat ressurgit par mail, c'est que le temps fait son œuvre ramenant sur au centre du sujet les valeurs qui sont au cœur du projet, mais qui sont mises à l'épreuve. Nous constatons ici que le propos de Thomas Marshall, secrétaire du Centre Français de Sociocratie, lors d'un entretien

de soutien à notre recherche intervention, se vérifie : « un conflit, une situation financière difficile, et voilà les pratiques innovantes mises au placard. C'est pourquoi on ne peut pas réduire la méthode sociocratique à des techniques de management participatif » (c'est-à-dire que les effets de ces outils de prise de décision dépendent largement de la robustesse du cadre d'organisation établi et du niveau de sécurité psychologique qu'il assure à ses membres).

Par ailleurs, l'urgence à prendre une décision peut-elle freiner la participation à la décision ? Lorsqu'il s'est agi du choix du type de magasin, un consensus mou s'est exprimé chez les animateurs souhaitant arranger tout le monde ou presque. L'agir stratégique est apparu ici, pour accélérer la fin d'une réunion qui s'étirait en longueur comme et surtout du fait des conditionnements sociaux culturels peu habilitants pour soutenir l'individu dans la culture française, à assumer la responsabilité d'une position contraire à celle de la majorité du groupe à la différence de l'objection dans la formation du consensus néerlandais (de Bony, 2007). Plusieurs interprétations pourraient être faites dans ce cas de figure : a) le sentiment d'irréversibilité des choix, alors qu'un cercle a théoriquement toujours la possibilité de revenir sur des décisions antérieures, à la faveur de nouveaux événements et de nouvelles informations ; b) la difficulté à vivre ouvertement les conflits découlant des divergences de points de vue au sein d'un groupe relativement nombreux et ouvert, avec le risque d'entraîner le départ de certains membres ; c) la frustration de l'animateur et/ou d'une partie des participants si la réunion débouche sur le constat de l'incapacité du groupe à prendre cette décision le jour même, alors qu'aucune urgence n'y oblige le cercle.

Enfin, les appréhensions individuelles face à un processus collectif créatif et donc non-maîtrisable peut apparaître également comme un frein à la participation aux décisions. Après le retrait de la porteuse initiale du projet, de nombreuses émotions et interprétations sont remontées en surface : « Myriam, pour moi, elle a pas accepté de voir évoluer le projet par le groupe ; elle n'a plus reconnu son projet dans celui du groupe ; c'est comme si ça lui échappait et ça a dû toucher quelque part son égo » (une coopératrice). L'égo, c'est-à-dire la défense d'une individualité séparée d'autrui semblerait alors être un frein à la mise en œuvre d'une gouvernance sociocratique, notamment dans le contexte culturel français où la considération du groupe revêt une importance significative : « l'individu français n'est jamais totalement soumis au groupe et non plus totalement indépendant de celui-ci (...) il doit rendre des comptes au groupe sans que celui-ci le protège » , comme le souligne Jacqueline de Bony (op.cit, p.56). Un repli stratégique pourrait-il résider ici dans l'ombre d'une part de l'agir stratégique de la porteuse initiale du projet ?

Finalement, quels apports potentiels de la méthode sociocratique pour la décision ?

### **3.2 La sociocratie, une contribution managériale à la décision ?**

Au niveau organisationnel, la sociocratie nous donne à voir en quoi la décision par consentement peut être facilitante, y compris dans un contexte très incertain de création d'une organisation , si l'on considère également quelques unes des difficultés récurrentes des projets collectifs auxquelles elle n'apporte pas en elle-même de réponse telles que le rapport au temps, à l'argent et aux émotions.

Au niveau humain elle favorise ainsi la satisfaction de besoins fondamentaux chez l'humain ; dans le cadre de la participation à la décision : l'appartenance (le cercle) qui favorise le sens commun (une vision partagée) ; la sécurité (la décision ne repose pas sur les épaules d'une seule personne) ; et la différence de point de vue trouve un espace d'expression ; l'influence avec la possibilité d'exprimer librement un point de vue personnel, dans le tour d'objections, vu comme une « richesse pour le groupe ».

Par conséquent, à cette étape d'avancement de l'étude nous pouvons considérer que la participation aux décisions dans le contexte d'un projet émergent d'économie sociale et solidaire tel qu'un magasin bio coopératif peut être facilitée par la mise en œuvre de la méthode sociocratique, sous condition de régulation des tensions thématiques, financières, temporelles et individuelles.

### **3.3 Perspectives : élargir l'étude à des contextes de relations salariales**

Une des limites à la plausibilité de cette proposition pourrait résider dans le rapport salarial, ce que la suite de l'étude permettra d'observer, le recrutement d'un-e gérant-e salarié étant en cours.

Par ailleurs, si la sociocratie invite par le cercle à « dépasser le périmètre individualiste, a priori sécurisant de l'intérêt personnel, pour se reposer dans le cadre sécurisant du groupe » (une facilitatrice), cette invitation à aller au-delà des frontières de l'individualisme est-elle culturellement acceptable et sa portée pourrait-elle dépasser les limites de l'incantation ? D'une part la classification dans les catégories de l'utopie managériale de Fourier et Godin pourrait le laisser penser ; d'autre part, face à la crise de sens et au poids grandissant des tensions entre plaisir et souffrance au travail (Desjours, 1987), il nous semble pertinent de poursuivre l'investigation des apports managériaux de la sociocratie pour la participation à la décision, en contexte de relations salariales, pour observer dans quelle mesure elle contribue à la qualité de vie au travail et à l'accroissement de la performance organisationnelle.

Gageons que les promesses sociales dont la sociocratie est porteuse puissent inspirer les décideurs pour l'introduire dans leurs organisations, afin de relever les défis auxquels l'actualité économique et sociale nous confronte, en replaçant l'humain au centre des organisations, afin de poursuivre la construction inachevée des rapports entre travail et capital.

## **Références bibliographiques**

Avenier, M.J. (2010), "Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science", *Organization Studies*, September, vol. 31 n°9-10, pp.1229-1255.

Bresson M. (2014), « La participation : un concept constamment réinventé. Analyse sociologique des enjeux de son usage et de ses variations », *Socio-logos*, n°9, [En ligne],: <http://journals.openedition.org/socio-logos/2817>

Calori R. (2003), « Philosophie et développement organisationnel : Dialectique, agir communicationnel, délibération et dialogue », *Revue française de gestion*, 2003/1, n°142, pp. 13-41.

Carbonnel A. (2002), « Participation des salariés au changement et changement d'attitude : manipulation ou accompagnement du développement professionnel des individus ? », *Gestion 2000*, mai-juin 2002, pp.101-117.

Carbonnel A. (2008), « Contribution de « l'agir communicationnel » au développement des organisations », *XXème Congrès de l'AGRH*, 16 pages, Dakar.

Carbonnel A., Lepage-Champion A., Bertrand M. (2017), « 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 Marcandella E. (dir.) *Projets collaboratifs innovants et territoires : Quels managements ?*, Presses universitaires de Nancy.

David A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? » dans David A., Hatchuel A., Laufer R. (Coord.) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Editions Vuibert, collection Fnege, Paris, pp.193-213.

De Bony J. (2007), « Le consensus aux Pays-Bas. Autonomie individuelle et coopération », *Revue française de gestion*, 2007/1 n° 170, pp.45-58.

Dejours C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, éd. Seuil, coll. « Points Essais », Paris.

Detchessahar M. (1997), *Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion*, Rennes, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes I.

Detchessahar M. (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion*, 2003/1, n°142, pp. 65-84

Drapéri J.F. (2010), *Godin, inventeur de l'économie sociale. Mutualiser, coopérer, s'associer*, Editions REPAS, Valence.

Gilbert P., Teglborg A.C., Raulet---Croset N., (2017), «L'entreprise libérée : Innovation radicale ou avatar du management participatif ? », *Gérer et Comprendre*, n° 127, mars, pp. 38-49.

Girin, J. (1990). « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode ». In A. Martinet, *Epistémologie et sciences de gestion*, Éditions Economica, pp. 141-182.

Habermas J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Editions Fayard ; Paris.

Hollands X. (2009), « La gestion participative, une utopie réalisée ? » *RECMA*, pp. 86-98.

Laroche H. (1995), "From Decision to Action in Organizations: Decision-Making as a Social Representation", *Organization Science*, pp 62-75.

Le Moigne, J.L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. PUF, coll. Que sais-je ? Paris.

Lièvre P., Rix-Lièvre G., (2013), « Une ethnographie organisationnelle constructiviste et orientée vers les pratiques », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, pp. 45-65.

Mahé de Boislandelle H., (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica.

Nicolini, D. (2009). « Zooming in and zooming out: a package of method and theory to study work practices », Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., Kamsteeg, F., 2009, *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*. Sage Publications, London.

Plane J.M. (2000), *Méthodes de recherche intervention en management*, L'Harmattan, Paris.

Romme A.G., Endenburg G. (2006), Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design, *Organization Science*, vol. 17, n° 2, pp. 287-297.

Romme G. (1999), “Domination, self-determination and circular organizing”, *Organization Studies*, vol. 20, pp. 801-832.