



sociocratie

Des sociétés pour tous et avec tous...

# Sociocratie

Une méthode de gouvernance  
pour le XXI<sup>e</sup> siècle



« Nous sommes dans une de ces grandes périodes historiques, comme il n'en arrive que tous les deux ou trois cents ans où le monde devient incompréhensible et où le passé n'est plus suffisant pour expliquer le futur. »

Peter Drucker



# Quatre bouleversements

au sein du personnel des  
organisations



# Complexité

Les tâches exécutées dans une organisation sont devenues tellement complexes et demandent une telle réactivité qu'aucun pouvoir central ne peut les gérer de manière efficiente.

Bien souvent le manager direct ne le peut pas non plus.



# Hétérogénéité

La multiplicité des cultures et des systèmes de valeur, parfois au sein d'une même équipe, a sonné sans doute définitivement le glas des méthodes de participation, d'expression et/ou de management censées s'appliquer à tous.



# Éducation

Effet de l'allongement de la scolarisation et du chômage, le nombre d'individus ayant un niveau de compétence et d'expertise élevé — supérieur souvent à ce qui est nécessaire pour le poste occupé — croît sans cesse et avec lui le refus des décisions imposées et de l'arrogance des arguments d'autorité.



# Individualisme

Le besoin de prise en compte des intérêts individuels et bien souvent leur prééminence sur l'intérêt collectif engendrent une méfiance envers les décisions prises par des personnes perçues comme trop lointaines et peu conscientes des besoins de chacun.



# Non seulement les méthodes traditionnelles de management ont perdu leur efficacité...

- Management C2 (*Command and control*)
- Management par la performance





# ... mais les méthodes nouvelles donnent des résultats décevants sauf...

- Reengineering
- Total Quality Management (TQM)
- Planning stratégique
- Downsizing



... si elles s'accompagnent d'une  
évolution de la culture de  
l'organisation



# La solution théorique est connue de tous :

- Management participatif
- Mobilisation de l'intelligence collective
- Entreprise 2.0
- Etc.



# Comment la mettre en œuvre pratiquement ?

Tout en conservant les avantages et  
l'efficacité des structures actuelles



# La sociocratie

Une méthode de gouvernance mise au point à la fin du XXe siècle par Gerard Endenburg, un ingénieur en électrotechnique et chef d'entreprise hollandais qui a combiné ses compétences en management et ses connaissances en théorie des systèmes, en cybernétique et en biofeedback



# De l'affrontement stérile du « *ou* » à la collaboration créative du « *et* »

- Individu **et** groupe
- Communication descendante **et** communication ascendante
- Capital **et** travail
- Économique **et** social
- Etc.



# Les 4 règles de la sociocratie

Bien qu'elle soit fondée sur des principes scientifiques complexes et que sa mise en œuvre soit subtile, la sociocratie utilise des règles de fonctionnement suffisamment simples pour qu'elles soient comprises par tous, indépendamment de l'âge, du niveau social, de l'origine culturelle, etc.

Chacune de ses règles fait l'objet de procédures précises et rigoureuses qui assurent son efficacité



# Règle 1 – Les cercles (1/6)

Un cercle est une structure semi-autonome  
qui prend les décisions politiques  
correspondant à son domaine d'activité





## Règle 1 – Les cercles (2/6)

- ❖ Les décisions opérationnelles sont prises par la structure existante qui reste inchangée
- ❖ À chaque service opérationnel correspond un cercle qui prend les décisions politiques liées au fonctionnement du service



# Règle 1 – Les cercles (3/6)

- ❖ Tout membre de l'organisation appartient à au moins un cercle
- ❖ Chacun prend ainsi part aux décisions qui affectent son activité dans l'organisation



# Règle 1 – Les cercles (4/6)

Chaque cercle définit sa vision et sa mission

- dans le cadre de la vision et de la mission générale de l'organisation
- en fonction de ses activités propres

Toute tâche remplie dans l'organisation prend alors du sens



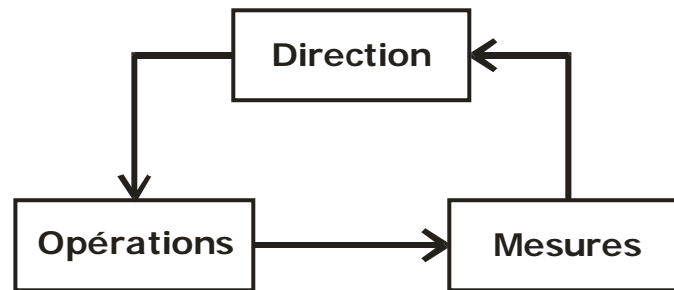
# Règle 1 – Les cercles (5/6)

Dans le cadre de sa mission, chaque cercle

- définit ses objectifs,
- les met en œuvre,
- mesure la qualité du résultat
- ajuste éventuellement les objectifs et les processus de fabrication



# Règle 1 – Les cercles (6/6)



Cet ajustement permanent permet à l'organisation d'obtenir sans difficultés une certification qualité ISO.



# Règle 2 – Le consentement (1/2)

Une décision n'est prise par un cercle que si elle recueille le consentement de tous



# Règle 2 – Le consentement (2/2)

Consentement = 0 objection

Une objection n'est recevable que si :

- elle empêche la personne de réaliser son activité dans l'organisation
- la personne qui l'émet participe à la recherche de solutions

Comparé au consensus, le consentement en conserve les avantages et évite en plus les situations de blocage



## Règle 3 – Le double lien (1/3)

Un cercle est relié au cercle de niveau supérieur par deux personnes distinctes :

- l'une est désignée par le cercle de niveau supérieur et est le responsable opérationnel du service auquel est attaché le cercle
- l'autre est choisie par le cercle pour le représenter au niveau supérieur

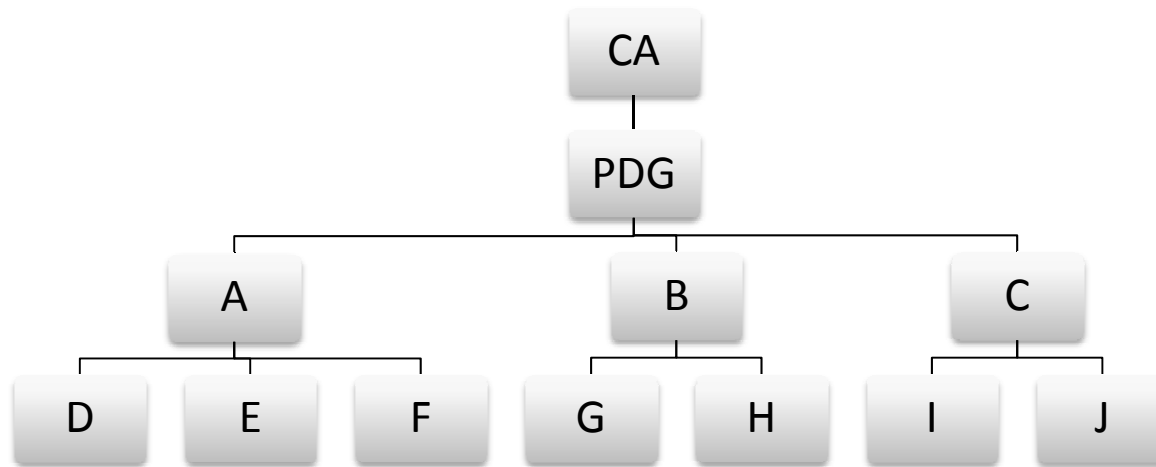
Chacune de ces deux personnes participe pleinement aux deux cercles





# Règle 3 – Le double lien (2/3)

Structure avant dans le cas d'une entreprise :

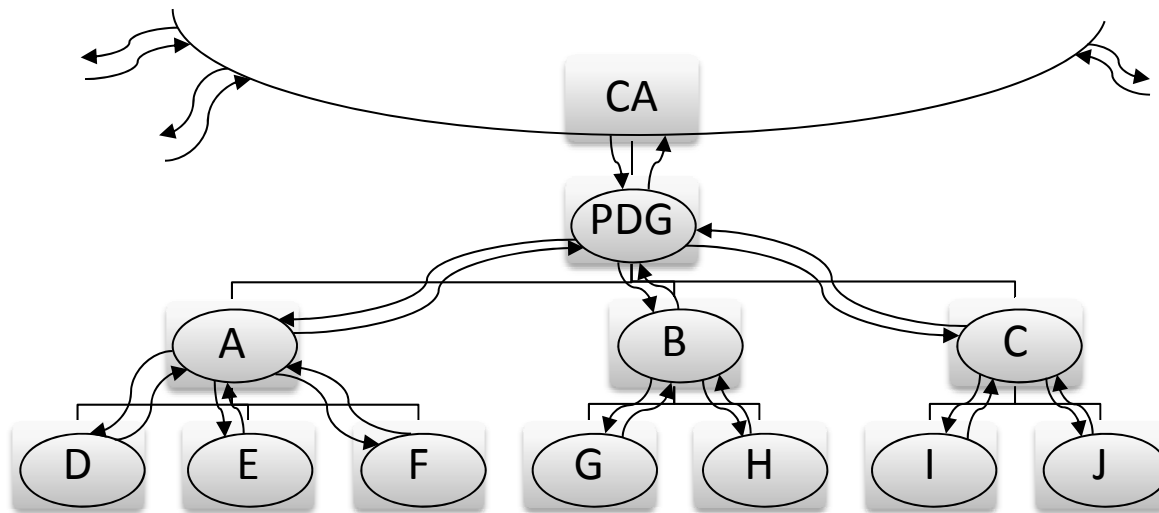


A, B, C, D, etc. sont des départements ou des services de l'entreprise.



# Règle 3 – Le double lien (3/3)

Structure après dans le cas d'une entreprise :





# Règle 4 – Élection sans candidat

Chaque cercle choisit par consentement les personnes exerçant des responsabilités particulières à la suite d'une discussion ouverte

- les leaders ont la confiance de leur cercle
- le choix se fait sur la compétence nécessaire à la fonction
- l'élection ne donne ni gagnant ni perdant



# Avantages de la sociocratie



# Avantages pour l'organisation

- ❖ Meilleur contrôle des coûts
- ❖ Amélioration de la qualité et orientation client
- ❖ Grande réactivité face au changement
- ❖ Augmentation de la créativité
- ❖ Meilleure efficacité des réunions
- ❖ Baisse de l'absentéisme



# Avantages pour le personnel

- ❖ Amélioration de l'image de soi
- ❖ Meilleure écoute et meilleures relations
- ❖ Sentiment d'appartenance et d'utilité
- ❖ Meilleure santé (moins de stress, plus de sécurité)



# Mise en œuvre de la sociocratie



# Conditions de mise en œuvre

- ❖ Implication forte de la direction
- ❖ Planification rigoureuse
- ❖ Formation courte de l'ensemble du personnel
- ❖ Accompagnement des premiers cercles
- ❖ Gestion des émotions générées par le changement





# Implantation

1. Annonce par la direction de la méthode et de la durée de l'expérimentation
2. Installation d'un ou plusieurs cercles de test
3. Évaluation et décision de généraliser
4. Installation du cercle de direction
5. Démarrage des autres cercles



# Quelques exemples

- ❖ Shell
- ❖ Heineken
- ❖ Division européenne de Mars
- ❖ Division européenne de Pfizer
- ❖ Boxqo
- ❖ Wheals4all
- ❖ Ternary software
- ❖ Vitro Laser Solutions
- ❖ Charlottesville Medical Research
- ❖ Nextgen
- ❖ Green Buiding Council
- ❖ Smart Nuts Technology
- ❖ Third Ear Project
- ❖ Colibris



# Informations, formation et accompagnement

*IDEOdynamic*

66 avenue des Champs Élysées

75008 Paris – France

+33 1 44 35 70 21 – +33 6 14 37 55 98

[www.sociocratie.fr](http://www.sociocratie.fr)