

## **Contribution de la méthode sociocratique à la gestion solidaire ?**

### **Etude des cas d'une SCIC<sup>1</sup> alimentaire, d'une école alternative et d'une coopérative d'activités de conseil et formation**

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

Thomas Marshall, Docteur en Sciences de l'information et de la communication, CFS (Centre Français de Sociocratie)

Face aux coûts socio-économiques des sociétés industrielle et post-industrielle se développent des approches critiques réflexives (Giddens 1994), pointant entre autres la responsabilité du management dans le sillage des travaux des approches critiques du management initiés par Alvesson et Willmott (1992). En parallèle on assiste à l'émergence de nouveaux modes de management qui se réclament de la sociocratie, l'holocratie, le management agile, la théorie U, l'organisation opale, l'entreprise libérée, avec comme ambition affichée de servir une plus grande soutenabilité sociale.

Serait-ce là une manifestation de nouvelles modes managériales au pouvoir incantatoire avec en corollaire les risques de la pensée magique (Villette, 1988 ; Igalens, 1998) ou l'émergence de modes de management radicalement différents, caractérisés par des changements de posture et de relation au pouvoir, qui semblent profondément nécessaires pour relever les défis actuels ?

Pour relever ces défis, parmi les cadres théoriques permettant d'appréhender les rapports de pouvoir, la pensée habermassienne nous apparaît particulièrement pertinente dans la mesure où avec l'espace public politique, elle fait la synthèse entre les trois approches politiques libérale, républicaine et systémique, où peuvent s'actualiser autant les besoins de liens que de repères symboliques, au travers de l'expression de points de vue contradictoires qui donnent lieu à des médiations (Dacheux, 2000).

L'agir communicationnel (Habermas, 1987) est ici plus particulièrement mobilisé. Dénonçant les dérives de l'agir stratégique il invite à un agir communicationnel vertueux au service du bien commun vécu dans les espaces de discussion. En sciences de gestion plusieurs travaux réalisés dans la banque (Honoré, 1999), les centrales nucléaires (Journé, 1999), le transport routier (Detchessahar, 1997) ou la gouvernance de la ville durable (Carbonnel, Philippe-Dussine, 2015) l'ont mobilisé mais la gestion des coûts de la discussion : cognitifs, politiques, de responsabilisation et sociaux Detchessahar (2003), gagnerait à être mieux renseignée, ce que cet article se propose d'explorer, par l'articulation de la sociocratie et de l'agir communicationnel, approche qui semble peu traitée dans la littérature.

La question est donc ici d'étudier dans le contexte des structures de l'ESS, où la démocratie, l'égalité et le respect de l'autre sont des valeurs souvent affichées, dans quelle mesure la méthode sociocratique peut-elle contribuer à une mise en œuvre plus efficiente de ces intentions, dans les instances d'élaboration et de décision collective ? Le focus est donc mis dans cette communication sur la sociocratie qui est antérieure aux autres approches qui s'en inspirent de manière plus ou moins explicite ; elle bénéficie d'une formalisation méthodologique qui donne une certaine homogénéité dans sa mise en pratique au sein des organisations ; des travaux académiques attestent de sa pertinence (Endenburg 1998 ; Romme, 1999 ; Romme, Endenburg, 2006) ; de manière plus spécifique nous observons la mise en œuvre de quatre règles sociocratiques (cercle, décision par consentement, double lien, élection sans candidat), et l'élaboration d'un diagnostic sociocratique ; le cadre d'analyse met en parallèle les types d'agirs stratégiques versus communicationnels qui s'actualisent dans les cas étudiés.

Une ethnométhologie organisationnelle (Lièvre, Rix-Lièvre, 2013) est mise en œuvre au sein de trois cas : une SCIC alimentaire et autres activités (bar associatif, recyclerie, centre de loisirs et bien être)

---

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

qui a recours à la sociocratie pendant sa phase d'émergence depuis 2017 ; une école alternative qui la met en œuvre depuis 2013 ; une coopérative d'activités de conseil et de formation qui a souhaité la mobiliser à partir d'une crise organisationnelle menaçant son avenir.

Si ces trois cas servent un idéal social commun, l'étude comparative qui se poursuit actuellement, sur des terrains aux objets, modalités et temporalités distinctes, permet de dégager une contribution de la sociocratie pour favoriser le bon déroulement des espaces de discussion et réduire les coûts cachés de leur absence ; dans les contextes étudiés elle semble fluidifier l'exercice des rapports de pouvoirs et in fine contribuer à la durabilité de ces structures, ce qui constitue dans le paradigme constructiviste auquel nous adhérons, une hypothèse plausible (Avenier, 2010) ; il apparaît toutefois des situations et thèmes qui génèrent des résistances à son usage ; ces avantages et limites pourraient constituer un apport potentiel de cette communication dont nous discutons dans une partie conclusive pour les mettre en perspective des contextes culturels à prendre en considération (de Bony, 2007) pour mieux comprendre les leviers et les freins à l'implémentation de la sociocratie à des fins de gestion solidaire.

### Références bibliographiques

- Alvesson, M and Willmott, H (1992) *On the idea of emancipation in Management and organization studies*, *Academy of Management Review*, vol. 17, n°3, pp. 432-464.
- Avenier, M.J. (2010), "Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science", *Organization Studies*, September, vol. 31 n°9-10, pp.1229-1255.
- Bony J. (de) (2007), « Le consensus aux Pays-Bas. Autonomie individuelle et coopération », *Revue française de gestion*, 2007/1 n° 170, pp.45-58.
- Carbonnel A. (2008), « Contribution de « l'agir communicationnel » au développement des organisations », *XXème Congrès de l'AGRH*, Dakar.
- Carbonnel A., Dussine M.P. (2015), « Gouvernance de la ville durable : vers un modèle multi-acteurs », in Hajek, Hamman (dirs. ), *Gouvernance de la ville durable entre déclin et réinventions – Une comparaison Nord/Sud*, Presses universitaires de Rennes, pp. 241-266.
- Calori R. (2003), Philosophie et développement organisationnel : dialectique, agir communicationnel, délibération et dialogue, *Revue française de gestion*, pp. 13-41.
- Dacheux E. (2000), *Vaincre l'indifférence : le rôle des associations dans l'espace public européen*, Paris, CNRS Editions.
- 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.
- Endenburg G. (1998), *Sociocracy as Social Design*, Eburon, Delft.
- Giddens, A. (1994) *Les conséquences de la modernité*. Paris, L'Harmattan.
- Habermas J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Editions Fayard ; Paris.
- Igalens J., « Perception par les DRH des liaisons entre quelques pratiques de gestion de la qualité et des indicateurs de mobilisation des ressources humaines », *Économies et sociétés, série Sciences de gestion*, n° 8-9, 1998, pp. 169-180.
- 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.
- Romme, A.G.L. (1999), "Domination, self-determination and circular organizing". *Organization Studies*, 20, pp. 801-832.
- 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.
- Villette M., *L'homme qui croyait au management*, Le Seuil, 1988.