

# Présentation de la collection

Voici quelques-unes des convictions que nous entendons partager en publiant des textes originaux ou traduits en français.

*Le pouvoir à notre service ?* La question du pouvoir est sensible et cruciale. Nous nous intéressons aux formes de pouvoir se déployant à l'échelle des groupes, des organisations. Il ne suffit pas de mettre le pouvoir sous le tapis pour avoir réglé les problèmes qui en découlent. Il nous faut l'organiser de façon à ce qu'il ne soit plus le moyen d'une domination, même bien intentionnée ; mais qu'il devienne le moyen de donner vie concrètement à ce qui compte pour nous – personnellement et collectivement. Un « pouvoir de » plutôt qu'un « pouvoir sur ». Vaste programme.

*Sociocratie, c'est-à-dire ?* Nous nous appuyons pour cela sur la méthode sociocratique de gouvernance – Sociocratic Circle-organization Method (SCM) en anglais – formalisée par Gerard

Endenburg aux Pays-Bas dans le cadre d'une démarche scientifique de recherche appliquée. Par ces publications, nous voulons donner aux francophones un accès clair et précis aux sources de cette méthode ; contribuer à la poursuite des recherches théoriques et pratiques sur la sociocratie, en lien avec une communauté internationale ouverte ; éclairer le public sur des usages partiels, maladroits ou dévoyés de cette méthode ainsi que du terme « sociocratie ». Tout comme les réussites, les écueils et les erreurs peuvent faire partie d'un processus d'apprentissage et d'évolution, à condition de pouvoir en prendre conscience et les reconnaître.

***Une alternative ?*** Cette méthode est un moyen au service de ses utilisateurs, et non un idéal. Notre parti-pris est de ne pas se limiter à une approche instrumentale et neutre. Assumant leurs points de vue sur le monde, les auteurs de la collection nous aiderons à penser la sociocratie en lien avec la réalité de notre époque et de ses enjeux, dans une démarche de dialogue argumenté et respectueux des lectrices et lecteurs.

***Qu'y a-t-il à construire ?*** La méthode sociocratique de gouvernance est définie

clairement, et le caractère fécond de son application pratique a été validé par l'expérience. Il n'est donc plus temps de réinventer la roue mais de s'en servir sérieusement, sur une plus grande échelle. Pour cela, il n'y a pas de baguette magique. Il nous faut concevoir et mettre en place collectivement des dispositifs de transformation – information, formation initiale, apprentissage continu, accompagnement, supervision individuelle ou collective... – qui s'articulent avec créativité et finesse aux réalités diverses des personnes, des groupes, et des cultures. Ce défi témoigne de la richesse et aussi de l'exigence d'une méthode qui n'est ni un modèle qu'on applique de façon uniforme, ni un catalogue de bonnes pratiques à partir duquel bricoler à loisir.



# Préface de l'éditeur

Je suis heureux de vous faire découvrir le contenu de ce premier volume d'une nouvelle collection de publications, disponibles sous format ebook et papier.

*Remettre le pouvoir à notre service* me paraît un enjeu crucial et totalement transversal à tous les défis auxquels nous faisons face en tant qu'espèce, en tant que sociétés humaines, et plus proche de nous, en tant que groupes rassemblés autour de quelque chose de commun. Nous prendrons en compte ces différentes échelles qui agissent simultanément dans nos vies.

La difficulté de cet enjeu du pouvoir me semble très sous-estimée. Beaucoup de personnes se lancent dans des projets collectifs avec confiance et échouent à réaliser leurs ambitions à cause d'une incapacité à organiser le pouvoir de façon saine. Le plus grand nombre a l'habitude d'environnements sociaux où le choix se limite à subir ou à lutter contre des pouvoirs qui cherchent de multiples manières à nous mettre à leur service... Il en

résulte un sentiment d'impuissance, un repli sur soi et de la méfiance. Il s'agit de réactions défensives qui me paraissent tout à fait justifiées.

Les incantations morales à plus de solidarité, de bienveillance ou encore de renoncement à son ego n'y changeront rien. Car la manière dont les êtres humains se comportent, pensent, et même ressentent, n'est jamais séparée des systèmes sociaux qui les ont formés et avec lesquels ils composent jour après jour. Faire l'expérience d'organisations ayant des dynamiques systémiques très différentes nous donne une perception directe de leurs effets... à condition d'avoir des points de repère pour les comprendre, les analyser, et agir en conséquence.

C'est pourquoi il m'a semblé nécessaire de vous proposer d'entrer dans le sujet à travers une approche systémique des organisations. En France, l'approche systémique est souvent associée à un courant psycho-sociologique qui s'intéresse avant tout à la question du leadership, des relations interpersonnelles et des dynamiques de groupe. Vous verrez que ce ne sont pas ces théories qui nous servent ici d'appui pour comprendre le

problème du pouvoir dans les organisations. Et les conclusions pratiques qui en découlent sont très différentes.

Thomas Marshall

Président de l'Institut de Recherche et  
d'Intervention en Santé sociale





# En guise d'introduction

*Un choix de citations  
par Pierre Tavernier*

*« Les gestionnaires d'une entreprise ont beau aplatir la structure organisationnelle ou adopter un style plus ou moins participatif, en réalité rien n'est fondamentalement changé dans la relation de pouvoir qui unit le gestionnaire et l'employé : c'est toujours le manager seul qui détient le pouvoir final de dire oui ou non. (...). Seule la structure sociocratique, qui établit l'équivalence fondamentale entre les individus et élimine la relation toujours sous-jacente du maître et du serviteur, permet l'avènement du phénomène naturel de l'auto-organisation. »*

*Gerard Endenburg, John Buck - Sociocratie, les forces créatives de l'auto-organisation*

*« Le problème essentiel ne sera plus de diviser, répartir coordonner, voire programmer les agents comme au temps de l'Organisation Scientifique du Travail, mais de mobiliser les capacités individuelles et collectives existantes pour atteindre des buts, et de développer ces capacités pour proposer d'autres buts. Pour gérer des réseaux nécessairement plus complexes, pour assurer la précision des ajustements entre professionnels et techniciens (plus compétents donc plus libres), pour maintenir une capacité d'innovation suffisante, il faut créer de nouvelles formes d'organisation. Et pour cela non pas revenir aux principes mais revenir sur les principes qui nous étaient devenus une seconde nature, c'est-à-dire les renverser. »*

Michel Crozier - *L'entreprise à l'écoute*

*« Croyance commune : Le management participatif dans lequel chacun apporte des informations utiles pour une décision que le responsable prend ensuite, est un mécanisme qui donne du pouvoir aux employés.*

*Postulat de l'Élément Humain : L'empowerment n'est réalisé qu'en donnant du pouvoir. Les employés au pouvoir accru participent autant que le responsable et la décision finale n'est prise que lorsque tous sont d'accord. »*

*Will Schutz - L'Élément humain*

*« a) Le système (sociocratique) adopté est vraiment une aide, mais il n'est ni plus ni moins qu'une aide. Une organisation dont les membres ne sont pas compétents pour les tâches qui leur sont confiées ne fonctionnera jamais correctement, quel que soit le système adopté. La compétence et l'intention des individus concernés sont d'une importance décisive pour le fonctionnement de n'importe quelle organisation.  
(...)*

*c) Les organisations, pas plus que les individus, ne peuvent fonctionner sans faire d'erreur.*

*Le système sociocratique offre les moyens d'autoriser, aussi loin que possible, que des erreurs soient faites, à l'intérieur de limites consenties. »*

*Gerard Endenburg – Sociocracy : the organization of decision-making - « no objection » as the principle of sociocracy*