

## Des principes à la réalité de terrain dans un centre de recherche

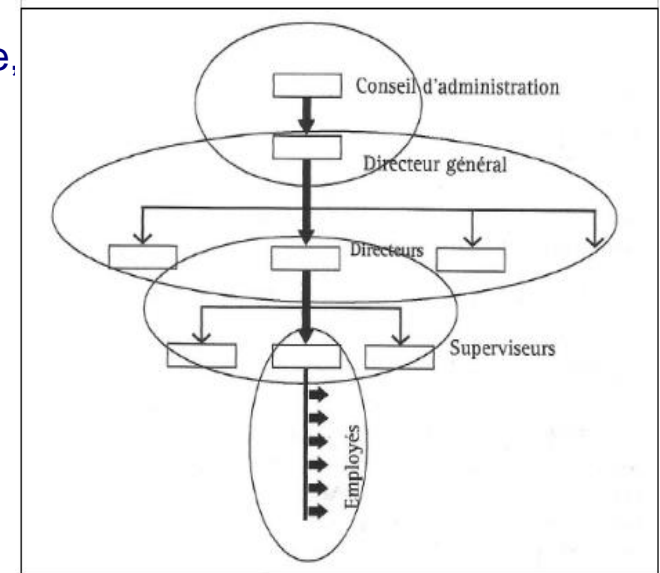
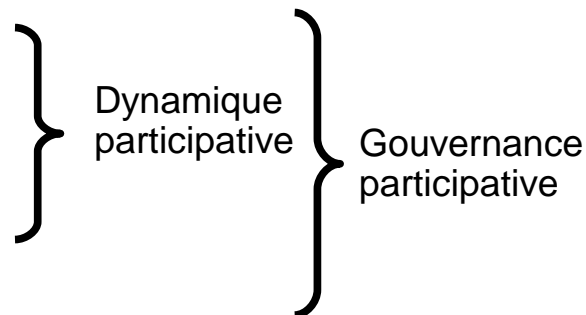
Geoffroy Douillie  
Jean Vandewattyne  
Agnès Van Daele

# Définition et principes

« un mode de gouvernance et de **prise de décision** permettant à une organisation de se comporter comme un organisme vivant, c'est-à-dire de s'auto-organiser » (Buck & Endenburg, 2004, p. 4)

Quatre règles (Buck & Endenburg, 2004 ; Delstanche, 2014 ; Romme, 2006) :

1. le consentement
2. l'organisation en cercles
3. l'élection sans candidat
4. le double lien



*Articulation des cercles* (tiré de Charest, 2007, p. 80)

# Questions de recherche et méthodologie

L'étude présentée ici vise à analyser :

- comment la sociocratie est mise en œuvre ?
- quels sont les apports perçus par les travailleurs ?
- quelles sont les difficultés perçues par les travailleurs ?

.Via une enquête de terrain :

- dans un centre de recherche ayant introduit la sociocratie depuis 3 ans
- par observations (libres ou participantes) de réunions plénières de cercles
- par entretiens semi-directifs avec 14 travailleurs et le directeur
- .Échantillon : 8 membres de cercle. 6 non membres dont 3 qui l'ont été dans le passé
- .8 femmes et 6 hommes ; âge :  $m = 37,3$  ans ( $\sigma = 6,3$  ans) ; ancienneté :  $m = 8,2$  ans ( $\sigma = 4,4$  ans)
- .Entretiens enregistrés puis retranscrits
- .Analyse de contenu : Analyse thématique transversale (Bardin, 2013)

# Résultats (1/4)

## 1. Mise en œuvre :

- Cinq cercles en fonctionnement :
  - 1.Cellule Qualité,
  - 2.Bien-être,
  - 3.Gestion des équipements
  - 4.Infrastructures et sécurité
  - 5.Maintient de l'ordre dans les labos et les bureaux (5S)
  
- avec 1 ou 2 membres par unité dans chaque cercle
  
- Fonctionnement « transversal »
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Dynamique participative
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Mandats de 2 ans
  
- Membres Élus
  
- .1e « génération » : volontariat, au besoin élection à la majorité
- .2e « génération » : procédure canonique de l'élection sans candidat
  
- Indice d'une évolution culturelle

# Résultats (2/4)

## 2. Autres indices d'évolution culturelle :

-Pratique du consentement :

.1e génération :

*« ce n'est pas toujours le plus simple et [...] ça n'aboutit pas toujours à la meilleure décision. Je ne suis pas certaine que ce soit vraiment la meilleure façon de prendre la bonne décision. Mais c'est applicable »* (Participant 10)

.2e génération :

*« On y arrive en pratique. Il n'y en a jamais un qui repart sans être content »* (Participant 2)

-Positionnement vis-à-vis Sociocratie :

.12 / 14 favorables aux cercles

.→ + on participe, + on est favorable ?

Membres actuels	Membres passés	Jamais membres
8/8 : « assez à très favorables »	2/3 : « assez favorables »	2/3 : « assez favorables »
	1/3 : « pourrait fonctionner sans »	1/3 : « opposé »

-Aucun participant ne souhaite revenir en arrière

# Résultats (3/4)

## 3. Apports perçus

### –Décloisonnement de l'organisation

.« *Le cercle permet de rencontrer des personnes d'autres unités qu'on n'a pas l'occasion de voir tous les jours, de faire connaissance avec elles et d'avoir des échanges* » (Participant 7).

.« *Je parle égoïstement, c'est que tu apprends à connaître d'autres gens, d'autres services, et après, ton travail est plus efficace* » (Participant 8)

### –Partage et uniformisation des pratiques

.« *Ces cercles ont aussi permis des changements concrets. Et ils ont révélé l'intérêt de mettre des procédures [Qualité] au point* » (Participant 11)

### –Meilleure circulation des informations

.« *On est plus au courant de ce qui se passe : les nouvelles têtes et les nouveaux projets* » (Participant 2)

.« *Ça permet d'avoir une vision complète du centre et de ce qui s'y passe, de son organisation* » (Participant 5)

### –Utilisation stratégique des cercles (4 membres sur 8)

.« *Via les cercles, je développe des compétences en qualité et en environnement que je vais utiliser dans mon CV* » (Participant 4).

.« *je pense que d'un point de vue carrière personnelle, c'est qu'il faut que je me développe ici, et ça les cercles peuvent être utiles à ça, comme une ligne supplémentaire sur un CV en termes de polyvalence* » (Participant 9)

# Résultats (4/4)

## 4. Difficultés perçues

### – **Conflit d'élitisme** (Martin, 1994)

- .Tension entre ceux qui participent et ceux qui ne participent pas
- .Perception du travail des cercles très contrastée entre les deux groupes
- .« *Ceux qui sont en dehors des cercles pensent qu'on s'amuse et qu'on ne fait rien de concret* » (Participant 11)
- .Pourtant, « *ça prend du temps sur la charge de travail et ce n'est pas considéré, je crois, par les autres personnes comme vraiment faisant partie du travail, de la tâche et des responsabilités* » (Participant 7)

### – **Difficultés de communication** entre les cercles et le reste de l'organisation

- .Ne communiquer quand quand c'est utile vs pas d'informations
- .Toucher facilement tout le monde vs communication impersonnelle (mail, gazette, ...)

### – **Cantonement aux décisions de moindre importance**

- .« *Je suis très déçue par les teams. On peut arriver à certaines choses, mais seulement des résultats avec des impacts faibles. Rien à voir avec ce que j'espérais au départ* » (Participant 11)

# Conclusions

.Une implémentation singulière de la sociocratie

-Dynamique participative

-nombre limité de cercles

-Tous les membres de l'organisation ne participent pas

.Mais toutes les implémentations d'un management participatif ne sont-elles pas singulières ?

.Des bénéfiques, mais aussi des difficultés.

-Difficultés peu soulignées par la littérature

-Pourtant, il faut les dépasser

.Evolution de la culture d'entreprise nécessaire

.Cette évolution est en cours dans ce centre de recherche



Merci pour votre attention

