

Octobre 2011

Petit précis de sociocratie

à l'usage du cercle Girafe et Co

Les officiers du cercle français

Petit précis de sociocratie

à l'usage du cercle Girafe et Co

Sommaire

1. Historique p. 1
2. Qu'est-ce que la sociocratie ? p. 1
3. Les principes de fonctionnement p. 2
4. L'organisation p. 3
5. L'élection sociocratique p. 5
6. L'élaboration d'une proposition p. 7
7. La prise de décision sociocratique p. 10

Préambule

Quelle gouvernance pour nos réunions de cercle Girafe et Co ?

Comme nous l'avons décidé ensemble, notre cercle Girafe et Co a choisi d'utiliser, jusqu'à fin 2011, les principes de la gouvernance sociocratique lors des réunions qui ponctuent sa vie, et d'en faire un bilan à la fin de cette période.

Tout d'abord, nous tenons à préciser que l'intention de notre cercle est de nourrir nos besoins d'apprentissage, d'évolution, de partage et de contribution, ainsi que de connexion et de lien autour de la Communication Non-Violente.

La gouvernance sociocratique a été choisie comme moyen pour contribuer à répondre aux besoins de tous pendant la réunion, notamment ceux de connexion, d'inclusion et d'appartenance.

Ce document a pour objectif d'apporter de la clarté à tous sur les modalités de ce mode de gouvernance.

Justine Cauliez et François Jurbert

1. Historique

La structure de la sociocratie **a toujours existé** au sein de certains peuples autochtones en particulier chez les Amérindiens.

La **culture amérindienne** a notamment intégré une notion essentielle qui semble nous échapper : une **communauté est un tout**, un ensemble de liens vivants interdépendants qui ne peut se *développer et vivre harmonieusement que si chacun de ses membres trouve sa place et joue son rôle en interconnexion avec les autres.*

Auguste Comte a inventé le mot « sociocratie » au **XIX^e siècle**, **Kees Boeke et Gerard Endenburg** l'ont développé au **XX^e** en Hollande, le Québécois **Gilles Charest**, président de Sociogest et pionnier du développement organisationnel au Canada, en fait la promotion aujourd'hui.¹

La sociocratie s'est particulièrement développée en Hollande et suscite un intérêt croissant ailleurs en Europe (en France notamment), en Amérique latine, aux États-Unis et au Canada.

2. Qu'est-ce que la sociocratie ?

La sociocratie est la gestion **par consentement** comme mode de prise de décision, ce qui rend **tous ses membres responsables** de la conduite du groupe. Son intention est d'encourager chaque individu à exprimer son point de vue et de fédérer toutes les consciences individuelles au service du bien commun. *Ceci n'existe pas en démocratie où la minorité ne peut faire valoir ses convictions quand elles ne correspondent pas à celles de la majorité.*

La sociocratie est donc une démarche de **communication** et de **prise de décision** qui fait appel à la dynamique participative du collectif.

Elle génère de l'intelligence collective, c'est à dire une « nouvelle manière d'**être ensemble** » qui amène à être plus intelligents ensemble. Être plus intelligent veut dire être plus en lien avec ses **capacités mentales logiques**, mais aussi ses **capacités intuitives et créatives**, ses **qualités humaines et de coeur**, et son **agilité à pouvoir exécuter** ensemble les décisions.

Elle redonne aux personnes et aux organisations, des moyens et des capacités pour mieux travailler **ensemble**.

¹ Le présent document a été réalisé à partir d'extraits du livre « **La démocratie se meurt, vive la sociocratie ! Le mode de gouvernance qui réconcilie pouvoir et coopération** » de Gilles Charest aux éditions Esserci, auquel nous vous invitons à vous référer pour approfondir votre connaissance de ce mode de gouvernance.

3. Les principes de fonctionnement

- ***Le consentement***

C'est le mode de prise de décision. Le consentement s'obtient lorsqu'il y a absence d'objection motivée par des arguments valables, c'est à dire des arguments tels que la personne ne peut pas vivre avec la proposition.

- ***L'équivalence :***

Chaque membre est différent mais il compte autant que chacun. Lors de discussions et prises de décision en mode sociocratique, les rôles hiérarchiques sont momentanément suspendus afin que chacun reçoive la même attention pour sa contribution au collectif. L'avis de la hiérarchie peut être inspirante ou éclairante dans la prise des décisions, mais n'est pas de fait un critère pour juger de la qualité d'une décision.

- ***La subsidiarité***

Comme la voix de chacun est prise en considération, si quelqu'un a dit quelque chose auquel j'adhère, je n'ai pas besoin de le redire. Je peux lever la main pour manifester que je suis d'accord.

- ***L'inclusion :***

A chaque étape de la communication ou de la prise de décision, il est donné à chacun la possibilité de s'exprimer. En fonction des besoins du moment, la parole peut circuler en cercle ou en fonction des élans de chacun. Dans tous les cas, il est vérifié à la fin de l'étape en cours si tout le monde s'est exprimé.

- ***Le silence***

Le langage non verbal est porteur de nombreux messages. Choisir d'utiliser son temps par un silence est une forme d'expression à part entière. Choisir de commencer son temps de parole par une respiration en silence peut permettre à tous d'intégrer ce qui vient d'être dit par la personne précédente et de se rendre disponible pour la personne qui s'apprête à parler. Toute personne peut aussi proposer un temps de silence indépendamment de son temps de parole.

4. L'organisation

L'organisation sociocratique est appropriée lorsque les membres d'une organisation sont unis par un lien fort qui donne cohérence et direction. Pour cela, non seulement l'organisation dans son ensemble, mais chaque cercle définit :

1. **Sa vision** : l'impact positif qu'il veut avoir sur le monde extérieur à l'organisation ;
2. **Sa mission** : ce qu'il fait globalement pour contribuer à la concrétisation de sa vision ;
3. **Ses objectifs** : les mesures concrètes qu'il prend pour mettre en œuvre sa mission.

- **Le cercle sociocratique :**

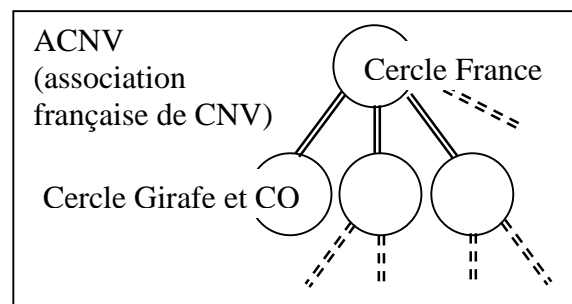
Le cercle sociocratique est un **groupe d'individus** constitué en vue de réaliser une vision, une mission et des objectifs clairement identifiés au sein de l'organisation générale.

Le cercle sociocratique est le **lieu de prise des décisions**.

- **L'organisation des cercles entre eux :**

C'est le cercle initial qui détermine la création d'autres cercles qui lui sont reliés, comme une stratégie pour répondre à ses besoins. On parle de cercle supérieur (dans le sens antérieur) et de cercle inférieur (dans le sens postérieur). C'est le cercle supérieur qui détermine la vision et éventuellement la mission du cercle inférieur.

Exemple : Notre cercle Girafe et Co a été créé au sein de l'ACNV à l'initiative du Cercle France, qui lui a donné sa vision.



- **Les rôles au sein du cercle**

Dans chaque cercle, les responsabilités sont réparties entre plusieurs intervenants appelés **officiers**. Ces intervenants sont avant tout participants à part entière du cercle. Ils assurent leur rôle pour faciliter la réalisation de la mission et des objectifs du cercle, tout en contribuant au bien-être de chacun.

1. Le premier lien :

C'est le chef du cercle, celui qui est mandaté par l'organisation (via le cercle supérieur dont il fait partie à part entière) pour créer le cercle en question. Tout en gardant sa perception subjective, il est porteur de la vision que l'organisation a pour le cercle.

2. Le second lien :

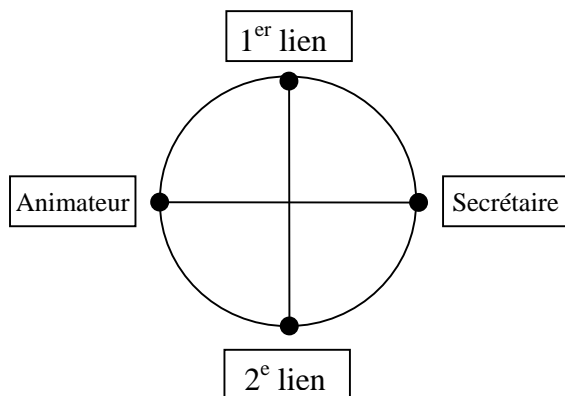
C'est le représentant du nous. Il est chargé de représenter le message du cercle dont il fait partie au cercle supérieur (dont il fait partie à part entière). Il le fait à partir de sa perception subjective du vécu, et des besoins du cercle dont il fait partie, et transmet les demandes clairement formulées.

3. L'animateur :

C'est le garant du processus de distribution de la parole à tous et de l'animation des débats et prises de décision. Il organise les réunions avec le premier lien et le secrétaire, et en fonction de ses disponibilités, avec le 2ème lien.

4. Le secrétaire :

C'est le soutien de l'animateur pour garantir la distribution de la parole et l'intégrité du suivi du processus. Il s'occupe aussi de garder la mémoire des décisions prises en collectif.



Le premier et le 2ème lien, faisant tous deux partie du cercle supérieur, sont plus centrés sur le lien entre les besoins de l'organisation et ceux du cercle, dans une vision plutôt verticale.

L'animateur et le secrétaire, faisant uniquement partie du cercle qu'ils servent, sont plus en lien avec les besoins du cercle lui-même, dans une vision plus horizontale.

5. Le gardien du temps :

Le gardien du temps n'est pas un officier du cercle.

C'est un rôle qui peut être tenu par l'animateur ou le secrétaire, tout comme par n'importe quelle autre personne du cercle. Il s'occupe de rappeler les enjeux de temps à l'animateur et au groupe afin que le cercle traite le maximum de points à l'ordre du jour dans le délai le plus approprié. Il peut ainsi inviter l'animateur soit à accélérer le rythme, soit au contraire à proposer plus de temps pour traiter un sujet.

5. L'élection sociocratique

L'élection sociocratique se fait **sans candidat** et à découvert. Elle est utilisée pour confier à un membre du cercle un rôle (animateur, secrétaire, 2^e lien) ou plus simplement un mandat.

Elle peut aussi être utilisée pour faire un **choix parmi plusieurs options possibles**.

1. Clarification

L'animateur vérifie auprès de chacun si l'option, le rôle ou le mandat lui semble claire et, en cas contraire, l'invite à poser ses questions pour qu'il le comprenne, *sans qu'il émette son opinion dessus*. En cas d'élection d'une personne, il sollicite le cercle pour énumérer les **qualités requises** pour remplir le rôle ou le mandat.

Rôle ou mandat	Qualités requises

2. Votes

L'animateur donne à chacun un bulletin de vote pour y renseigner son choix et son nom.

Bulletin de vote	
mon choix :	_____
mon nom :	_____

3. Récolte

L'animateur ramasse les bulletins de vote **dans le silence** jusqu'à ce que chacun ait voté.

4. Dépouillement et argumentation

L'animateur :

1. annonce et rend visible le choix de chaque votant,
2. lui demande de donner ses arguments motivant son choix,
3. invite les autres à les écouter et *les soupeser intérieurement*, **sans en discuter**,
4. regroupe les bulletins par choix.

5. Changements et décompte

L'animateur :

1. demande à chacun s'il souhaite changer son vote et le cas échéant d'argumenter son choix,
2. décompte les voix en faveur de chaque choix.

6. Argumentations complémentaires

L'animateur demande à chacun s'il souhaite apporter des arguments additionnels à son choix et invite les autres à les écouter *et les soupeser intérieurement*, **sans en discuter**.

7. Proposition

Lorsque tous les membres ont épuisé leurs arguments, l'animateur fait un nouveau décompte et demande *au groupe* s'il est prêt à ce qu'un des membres fasse une proposition de choix.

Il n'autorise **qu'une proposition à la fois**, *évite d'en faire* et garde le silence.

8. Recherche de consentement

L'animateur demande à chacun, **en terminant par la personne proposée**, s'il s'objecte à la proposition, *sans argumenter*. Devant le nombre d'objections, il pourra demander :

- à entendre les raisons de chaque objection, *sans qu'il en soit discuté* (**peu d'objections**).
- si le groupe préfère émettre une autre proposition ou continuer (**objections nombreuses**),

Le processus se poursuit jusqu'à obtenir le consentement de tous sur une même proposition.

9. Cas particuliers

- **Si seule la personne proposée refuse son élection**, l'animateur demandera au groupe s'il accepte ce refus et, en cas contraire, demandera à l'objecteur de donner ses arguments. Si le refus persiste encore, l'animateur proposera au groupe de faire une autre proposition (*en sollicitant de préférence les personnes ayant voté pour la personne ayant refusé*)
- **Si seule la personne proposée pose des conditions** à sa prise de poste ou de mandat, l'animateur devra vérifier auprès de chacun s'il consent à ces conditions.
- **Si la procédure révèle des tensions, conflits ou différends**, il appartiendra au 1^{er} lien et non à l'animateur de les résoudre. Mais l'animateur pourra inviter le groupe à en prendre conscience et y chercher des solutions. Et si les tensions sont reconnues, il proposera de mandater un membre pour étudier le problème et faire ses recommandations au cercle.

Rappels :

- Comme chaque membre, **l'animateur vote et exprime ses objections** et consentement, ainsi que les trois autres officiers (secrétaire, 1^{er} et 2^e liens).
- **La procédure peut être modifiée** dans la mesure où elle respecte la règle du *consentement de tous*

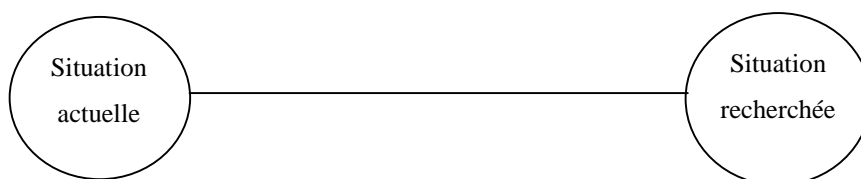
6. L'élaboration d'une proposition

1. Définir un problème

Un problème est l'écart entre la situation que nous vivons actuellement, et la situation que nous souhaitons vivre. La tension que génère la perception de cet écart s'appelle aussi problème.

L'animateur demande aux participants de :

1. Définir la situation actuelle et la situation recherchée



2. Documenter l'écart perçu (la tension) en distinguant les observations des interprétations, et les sentiments de nos jugements, pour finalement mieux cerner les besoins insatisfaits

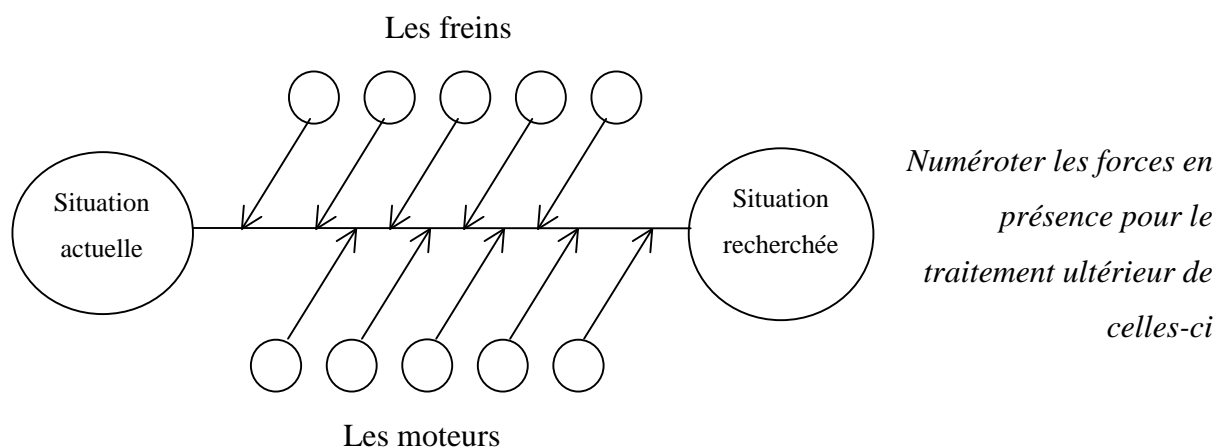
OBSERVATIONS	SENTIMENTS	BESOINS

2. Analyser le champ des forces en présence

Lorsqu'une tension entrave la satisfaction des besoins, des forces positives cherchent à combler l'insatisfaction, tandis que des forces négatives freinent cet élan. Pour pouvoir influencer positivement sur le problème, il est utile d'identifier les forces en présence.

L'animateur demande aux participants de:

1. Identifier les **freins** qui empêchent la résolution du problème en les nommant
 2. Identifier les **moteurs** qui facilitent la résolution du problème en les nommant
 3. **Mesurer pour chacun** l'importance de ces forces
 4. Identifier celles sur lesquelles nous pouvons agir
- } Cf. § 3
} Choix des moteurs et des forces



3. Choix des moteurs et des forces

Lorsque les moteurs et les freins sont identifiés, nous recherchons à pondérer ceux sur lesquels nous pensons que nous pouvons agir et pour lesquels il est prioritaire de le faire.

L'animateur demande aux participants de s'exprimer

- soit par vote sociocratique, pour déterminer la force en présence sur laquelle agir
- soit par pondération, pour choisir les 2, 3 forces (ou plus) sur lesquelles agir, en procédant comme suit :
 1. il demande à chacun de choisir et classer les 3 forces à travailler en priorité en attribuant 3 points au premier choix, 2 au second et 1 au troisième
 2. il détermine un ordre en cumulant les points donnés à chaque force par les participants
 3. il demande le consentement de chacun pour l'ordonnement ainsi déterminé.

Forces en présence / Noms	1	2	3	4	5	...
Aline		3	2		1	
Bastien		3		1	2	
Charles		1		2	3	
...						
Total des points	0	7	2	3	6	
<i>Ordonnement</i>		<i>1^{er}</i>		<i>3^e</i>	<i>2^e</i>	

4. Identifier les solutions possibles

En fonction des moteurs et des freins identifiés et sur lesquels travailler, le groupe va ensuite utiliser sa créativité pour faire des propositions concrètes de solution en vue de créer une proposition.

L'animateur demande aux participants de :

1. Définir les actions à prendre pour améliorer les moteurs à travailler
2. Définir les actions à prendre pour limiter les freins à travailler

Moteurs à travailler	Actions à prendre
Freins à travailler	Actions à prendre

5. Formuler une proposition

L'animateur demande aux participants de :

1. Identifier le titre de la proposition afin que les décideurs sachent en peu de mots de quoi il s'agit.
2. Rappeler la problématique en décrivant brièvement la situation actuelle et la situation recherchée et en indiquant les forces sur lesquelles vous jugez important d'intervenir. *(Mettre en annexe le champ des forces que vous avez identifié lors de l'analyse du problème).*
3. Présentez la proposition en terme de plan d'action : qui, quoi, quand, combien.
4. Identifiez les arguments en faveur de votre proposition, ceux qui apportent le rationnel qui justifie le plan d'action. Ajoutez les données utiles (rendement escompté, étude d'impact, enquêtes...) en annexe à la proposition.
5. Dater et indiquez le nom de la personne susceptible de présenter votre proposition au cercle sociocratique concerné.
6. Remettez votre proposition au secrétaire du cercle qui l'inscrira à l'ordre du jour de la prochaine rencontre du cercle qui prendra la décision.

PROPOSITION

TITRE	
PROBLEMATIQUE	
PROPOSITION	
ARGUMENTS	
Date et nom du présentateur	

7. La prise de décision sociocratique

La prise de décision fait suite au processus d'élaboration d'une proposition.

Il peut aussi être vu comme un cycle en trois temps (Cf. page suivante).

1. Clarification

L'animateur vérifie auprès de chacun si la proposition lui semble claire et, en cas contraire l'invite à poser ses questions pour qu'il la comprenne, *sans émettre son opinion dessus*.

2. Réactions

L'animateur invite chacun à donner son ressenti et son point de vue sur la proposition, **sans débat, ni échange**.

3. Amendement

L'auteur de la proposition peut modifier sa proposition en fonction des opinions exprimées.

Dans ce cas, il peut en vérifier la clarté et recueillir les nouvelles réactions.

4. Recueil des objections

L'animateur demande à chacun s'il a une objection à la proposition (amendée ou non), puis invite chaque personne concernée à formuler son objection en lui offrant la bienvenue.

Toutes les objections pourront être notées au tableau. Sur consentement du groupe, elles pourront aussi être **classées par ordre d'importance** selon un choix pondéré (voir p. 8, § 3).

5. Bonification de la proposition

Les **objecteurs** sont invités à faire preuve de créativité pour améliorer la proposition **grâce à leurs** objections jusqu'à ce que ces dernières tombent (*ou renversent la proposition*).

6. Recherche de consentement

Une fois la proposition améliorée grâce aux objections, le secrétaire rédige la nouvelle proposition, et l'animateur demande à chacun s'il a une objection à cette nouvelle proposition.

Le cas échéant, il recueille les objections pour en bonifier la proposition (voir § 4 et 5)

7. Rédaction et approbation

L'animateur demande à chacun d'approuver la décision finalement rédigée par le secrétaire.

8. Evaluation et célébration

L'animateur donne la parole à tour de rôle pour permettre à chaque membre du cercle de revenir à lui pour donner son évaluation sur cette prise de décision en exprimant ses ressentis et sa gratitude. Ce temps est important : il permet de laisser dans le cercle ce qui lui appartient et de clore ainsi la rencontre en favorisant tout autant son unité et son évolution.

Le processus de prise de décision sociocratique

