

**De la majorité au consentement : la Sociocratie.  
Conférence au salon Primevère, 24 février 2007.**

Le mot "sociocratie" a été inventé par Auguste Comte, philosophe français du début du XIX<sup>e</sup> siècle. Ce terme signifie littéralement la gouvernance du "socio", c'est-à-dire des personnes qui entretiennent des relations significatives entre eux. La démocratie, en comparaison, c'est la gouvernance du "demos", la masse des gens qui n'ont pas grand-chose en commun en dehors de certaines valeurs de base. L'autocratie, quant à elle, c'est la gouvernance d'une seule personne : "auto". La Sociocratie intègre les besoins des individus et ceux de l'organisation, simplifie les pratiques de gestion et met un terme aux luttes inutiles de pouvoir. Cette approche originale de l'organisation, de la communication et de la prise de décision, cohérente et non violente, peut enrichir la créativité et les capacités à travailler en groupes, en réseaux et au sein de tous types d'organisations.

Toute organisation a besoin, entre les personnes, de communication fluide, claire et pertinente. Or trop souvent celle-ci rencontre des obstacles et mène régulièrement à des malentendus, du stress... Et, bien sûr, ces situations se rencontrent aussi dans les groupes qui veulent avoir un impact en termes de changement social ou qui portent des valeurs fortes telles que sur l'environnement, la paix, la solidarité. Et le découragement est d'autant plus grand que l'objectif est ambitieux. Alors les militants peuvent se sentir démotivés, voire quitter le groupe ou se replier sur un fonctionnement individuel. Comprendre l'impact des structures de communication et de prise de décisions sur le comportement des individus, en milieu organisationnel, est nécessaire pour mener à bien et servir tous les projets et les rêves. Chaque fois que la dynamique de la confiance peut s'installer dans une équipe, les tensions se réduisent : alors l'intelligence se libère au service de la coopération et de l'innovation et pour la mise en œuvre de nos aspirations. L'Association pour la Communication Non Violente, née en 1991, témoignera, par la voix de Geneviève Wilson, de son expérience de ce type d'organisation. Depuis le mois de septembre 2005, l'ACNV fait appel à l'outil de la Sociocratie grâce auquel l'équipe a la sécurité que la voix de chaque personne est prise en compte. Chacun prenant conscience que l'attention portée au bien-être collectif peut se vivre au bénéfice de tous sans nuire au bien-être individuel. Les conditions de vivre ensemble dans un esprit de solidarité et de soutien mutuel se construisent progressivement.

**Intervenants :**

*Geneviève Wilson*, association française de Communication NonViolente ;

*Pascal Corniquet*, responsable d'une entreprise de réinsertion par l'activité.

G.W. « Dans les associations d'éducation populaire où je me suis engagée, on avait de belles idées, de beaux projets... Pour autant, dans ces organisations, on était très malheureux parce que le respect de chacun dans les équipes manquait terriblement. J'étais toujours déçue de voir que l'on pourrait porter de belles valeurs, vouloir changer le monde, et à l'intérieur de nos groupes on était vraiment maladroit, on était capable de se faire du mal entre nous, et en fait cela diminuait notre capacité à réaliser vraiment nos projets. Nos difficultés de structures, d'organisation, de management, étaient contre-productives.

Nous avons une grande difficulté à incarner notre rêve dans la société, parce qu'à l'intérieur nous avons des souffrances d'organisation. En même temps, notre compétence et notre créativité n'étaient pas pleinement prises en compte dans des structures où on reproduisait, en

fin de compte, des façons-de-faire basées sur la compétition ou une hiérarchie rigide ; d'où des difficultés à coopérer, à mobiliser toutes les compétences, à vivre des relations fluides.

Quand je me suis formée à la Communication NonViolente (CNV), j'ai pris conscience à quel point ce processus permettait de développer une qualité relationnelle qui permettait de surmonter les situations conflictuelles entre individus. Je me suis aperçue que cela permettait d'avoir une meilleure écoute des autres. Mais je me suis sentie dépourvue quand il a fallu construire quelque chose autour d'un projet ; c'est-à-dire de conserver une bonne relation à soi, d'avoir une bonne relation à l'autre, de trouver des solutions constructives aux conflits, de prendre en compte ses besoins et ceux des autres. Mais on ne savait pas comment mettre en cohérence le "nous", notre espace collectif, avec ce nouvel art de vivre. J'ai eu l'impression qu'**il manquait une pièce au puzzle**, pour que nous puissions passer du "je"- "tu" au "nous", à un "nous" de projet.

À travers mon témoignage, je voudrais montrer comment on peut passer d'une vieille idée de l'organisation, d'une vieille idée de la hiérarchie - avec un chef, des sous-chefs... - une organisation qui se met en ordre de bataille pour conquérir et qui n'apporte pas vraiment la paix, à une nouvelle organisation qui soit une mise en ordre de marche pour plus de coopération, plus de créativité, et en définitive pour plus d'expression de nous-mêmes au service de nos projets.

En 2005, à l'association française de CNV, nous nous sommes dit que nous voulions aussi incarner nos valeurs dans le fonctionnement de notre structure, et nous avons demandé l'aide d'un spécialiste de la Sociocratie. Nous avons commencé à l'introduire dans notre réseau sous forme de **cercles sociocratiques reliés par des "double liens"**. Cela nous a permis de nourrir une dynamique entre ces différents cercles et de vérifier que l'information monte et descend, circule bien.

En mettant en place la Sociocratie, on arrive à une organisation beaucoup plus organique. Mais si à la fois nous avons besoin de cette trame, il faut aussi y associer une architecture hiérarchique, car elle permet la mise en place d'actions, de réaliser des objectifs. La différence, c'est que chacun va pouvoir participer à l'élaboration de solutions, de propositions ; chaque personne a sa voix, une voix équivalente à celle de l'autre, quel que soit son rôle dans l'organisation, avec des temps de parole équilibrés. **La meilleure décision** n'est pas une solution unique, celle qui serait idéalement la meilleure, mais celle qui va respecter les limites de ceux qui l'appliquent ensuite. D'où l'extrême importance que la voix de chacun dans l'organisation puisse être entendue. C'est le sens de la prise de décision au consentement, c'est-à-dire lorsqu'on parvient à zéro objection.

Chaque objection n'est pas prise comme une critique, n'est pas prise contre celui qui soumet une proposition aux autres, mais elle prend toute sa valeur en permettant d'améliorer la décision finale. C'est un changement philosophique, un changement de paradigme ! On va prendre les objections comme des cadeaux, et non comme des obstacles mis par des empêcheurs de tourner en rond. On va chercher à les intégrer au service du projet global. À ce moment là, on devient extrêmement créatif ("nous" devenons...).

### **Quid de la hiérarchie ?**

Quand on doit réaliser quelque chose, par exemple installer notre stand dans un salon : on sait qui fait quoi, qui est l'animateur du groupe, qui décide du planning pour tenir le stand... ; là il

faut un responsable, un “chef”, pour faire en sorte que tout fonctionne bien. Mais avant la mise en œuvre, au moment de la décision, on a besoin de prendre en compte absolument la parole de chacun dans une équipe. Et à ce moment, dans la Sociocratie, la parole de chacun a exactement le même poids, qu’il soit leader ou pas, quel que soit son statut. C’est cela l’“équivalence”, qui n’est pas l’“égalité”. Le responsable, le leader, quand il y en a un, accepte de ne plus être au centre, de se mettre en périphérie dans le cercle. »

Pascal : « Moi, ce qui m’a beaucoup surpris, j’avais l’impression de bien connaître mes collègues, c’est de voir avec quelle efficacité et quelle pertinence les propositions concrètes qu’ils ont faites ont germé. Les choix ont été faits de façon collective, et c’est très important : chacun porte en lui la somme des apports de chacun. La mise en œuvre se fait alors de façon beaucoup plus puissante. Mais on est aussi plus fragile. Ces Cercles permettent l’expression de choses que parfois on préférerait ne pas entendre, ils poussent à plus de transparence, d’honnêteté. On est remué, cela a un impact émotionnel. D’où l’importance dans la Sociocratie de cadres de fonctionnement clairs, qui sécurisent. »

Là on voit aussi comment la CNV est complémentaire avec la Sociocratie, pour faciliter la compréhension et l’expression de ce que chacun vit dans l’équipe, y compris ce qui est inconfortable.

### **La Sociocratie... au delà du vote démocratique.**

G.W. : « Le principe du vote majoritaire rejette une partie du groupe ; même si c’est 49 %, la majorité est censée avoir raison ! Au contraire, dans la Sociocratie, tout est bon ; il n’y a rien à jeter, on est en train de faire quelque chose ensemble, on n’oublie pas qu’on a des valeurs communes, un projet commun, une vision. Il ne s’agit plus de penser en termes “qui a tort ? qui a raison ?”

Quand quelqu’un dit, “moi je vois une limite à ce projet”, c’est important d’aller voir la limite du projet. On peut avoir une belle idée, mais qui devient dans le concret impossible à réaliser. D’où l’importance de la prise en compte des limites de ceux qui vont participer à la mise en œuvre concrète. La grande peur que nous avons, c’est de se retrouver tout seul, isolé et impuissant. La Sociocratie c’est un outil pour vivre un de nos rêves : celui de vivre en harmonie avec les autres humains. »

### **Expérience ACNV.**

On s’est aperçu qu’on ne pouvait pas organiser ces Cercles par Internet, mais seulement informer, convoquer et lancer le ou les thèmes des débats. **Il faut du face à face**, de la chair, de l’humain pour chaque sujet à traiter. On s’imaginait travailler en réseau, à distance mais, pour un cercle sociocratique, il faut se rencontrer. Dans une entreprise, un quartier, une mairie ou une communauté urbaine, un département, une région, une instance nationale, un Cercle correspond à une unité de travail. On fait la distinction entre une *direction d’orientation* et une *direction fonctionnelle*.

Dans les cercles, on peut être jusqu’à 20-25 personnes, selon notre expérience, pour fonctionner de façon confortable. Le principe ressemble un peu au bâton de parole : chacun a la parole à tour de rôle. On n’est pas en train d’attendre, de se demander quand est-ce qu’on va réussir à prendre la parole. Chacun a la sécurité de savoir que son tour de parole sera respecté.

On va désigner dans le cercle 2 personnes ; on appelle cela le "double lien". C’est là qu’on utilise l’**élection sociocratique**. Ce n’est pas une élection où on met un bulletin de vote dans une urne et on ne sait pas ce qui se passe. C’est quelque chose de magique ! On va définir le rôle que la personne devra tenir, et ensuite chacun dit : « je vote pour telle personne. » Dans

une équipe, le résultat est assez extraordinaire. On ne postule pas que la personne doit être exceptionnelle. On limite son mandat et, de ce fait, on va la choisir en expliquant les raisons, en argumentant : “Je te choisis parce que tu as eu ou fait telle expérience et cela s’est bien passé, j’ai envie de te faire confiance.” Ou bien : “Je vote pour moi parce que j’ai l’élan de faire ce boulot-là.” On arrive progressivement à faire que la personne émerge et qu’il y ait là aussi une décision au consentement. Mais quand cette personne est choisie pour un poste, vous imaginez la puissance qu’elle aura. Tout le groupe lui a dit : “Oui, pour les capacités que tu nous as montré, on te choisit.” Et elle de dire : “Oui mais j’ai mes limites !” “Oui, tu as tes limites, mais moi je viendrai en soutien !” Et tout cela se fait en cercle, et cela donne à la personne élue une sécurité, une confiance, parce qu’elle est soutenue par tous. Elle a pu exprimer ses limites, donc elle va pouvoir demander de l’aide dans son environnement. Et il n’y a pas de favoritismes, de corruptions, de dessous de table, de bruits qui traînent dans les couloirs, qui empêchent la vitalité du projet comme : “Moi j’ai accepté mais c’est parce qu’un tel m’a forcé... !”

L’élection du double lien permet de se coordonner avec les autres cercles, par exemple via un cercle général où tous sont représentés. C’est quelqu’un qui prend soin du cercle où il est, fait remonter l’information au niveau de coordination supérieur où il peut se dire : “Attention, un tel projet ne correspond pas à la réalité de notre groupe ! Telle difficulté, vous ne l’avez pas vue ! Etc.”

### **Que faire quand, dans un groupe, on n’arrive pas à atteindre un consensus ?**

Pascal : « Dans les fonctionnements courants, quand il y a des objections, on n’a pas de méthode qui permet de les prendre bien en compte. Dans la Sociocratie, on s’assure d’abord qu’on a bien tous le même objectif, c’est très important. Si on n’a pas le même objectif, on ne va pas pouvoir travailler ensemble. Une fois que c’est acquis, on part du principe que tout ce qui va venir dans la discussion contient des éléments à prendre en compte dans la décision. Si une proposition est faite mais qu’elle ne convient pas à telle ou telle personne, on va venir écouter en quoi elle ne convient pas, exactement sur quoi elle lui pose problème. Puis on va demander à cette personne de faire une proposition d’amélioration. On refait alors un tour pour savoir si la proposition améliorée convient bien de nouveau à tout le monde. On peut se dire : “Oh là-là ! Ça doit prendre du temps !”... Mais en fin de compte, non !

Il y a deux niveaux : lorsqu’on est habitué à cette façon de prendre les décisions, cela va assez vite, on évite des digressions et des débats pris dans des oppositions stériles. Et si on regarde l’effet dans un groupe d’une décision au consentement au moment de sa mise en place ; c’est net ! Le temps perdu est dans la réalisation concrète, surtout quand la décision est un peu bancal, qu’elle suscite des réticences ou des oppositions. Le mieux, c’est d’expérimenter ce processus ! Dommage que dans cette salle de conférence on ne puisse pas mettre les chaises en cercle pour le faire ! »

### **Est-ce utile de faire appel à un intervenant extérieur qualifié pour faciliter la dynamique du groupe, l’aider à sortir des conflits de personnes ?**

Pascal : « La présence d’un intervenant peut être utile ponctuellement, en réponse à un besoin particulier, par exemple un architecte dans un groupe ayant un projet de construction. Mais la Sociocratie est intéressante pour un fonctionnement permanent, toute l’année. Chaque personne dans le cercle peut se trouver animateur. Le leader n’est plus au centre. On considère qu’il y a des réparties dans le groupe, des compétences, des expériences de vie, des différences. L’intérêt c’est de faire tourner les rôles : celui qui prend des notes sur le tableau, mais aussi l’animateur. On rentre dans un fonctionnement vraiment collectif, organique. Dans cette dynamique on acquiert des compétences, en se faisant : il y a un partage des

compétences, une augmentation du niveau de compétence collective, de l'intelligence collective du groupe. On ne réintroduit pas cette hiérarchie entre celui qui sait, qui saurait toujours, et ceux qui ne peuvent pas apprendre. L'apprentissage, l'information, la formation et la somme des connaissances sont au cœur de la Sociocratie. Nous sommes des êtres qui apprenons sans cesse, ensemble.

### **Que faire des problèmes d'egos hypertrophiés, quand certains font obstruction pour défendre leur identité plutôt que sur le fond de la proposition ?**

Deux choses :

- la fonction de l'animateur, de relier au "nous", au projet commun.
- du temps pour établir la confiance, écouter les inquiétudes.

### **Comment introduire la Sociocratie dans des organisations actuellement très hiérarchisées, non équitables et au fonctionnement autoritaire ?**

#### **Cela oblige à de belles remises en question !**

- c'est plus facile pour quelqu'un qui a des responsabilités dans son organisation. Mais chacun peut trouver ou, mieux, créer un cadre où c'est possible : en famille, dans sa cité, son quartier, dans une association...
- démarrer dès maintenant et à mettre en pratique dans des petits groupes ; cela fera tâche d'huile.
- présenter des expériences réussies, montrer en quoi cela marche, pour inciter les autres à s'y essayer, pour résoudre des problèmes qu'ils rencontrent.
- un peu de patience, c'est tout nouveau en France. L'ACNV a formé une première cohorte de dirigeants, de consultants, formateurs, à travers un programme de 6 jours. Ils démarrent seulement actuellement l'expérience pour l'introduire dans des organisations existantes (mais cela est déjà pratiqué dans des organisations de toute taille aux Pays Bas, aux États-Unis).
- une belle perspective : créer un Institut francophone de Communication NonViolente, où CNV et Sociocratie seront enseignés conjointement.
- la Sociocratie est un outil, on a besoin d'apprendre à s'en servir et à l'expérimenter. Puis, après la phase de "digestion" de ce vécu, il vous sera plus facile de le mettre en œuvre dans des groupes ou des Cercles.

### **Consentement, consensus, unanimité - Comment ça marche, à quoi cela aboutit ?**

- "Est-ce que quelqu'un n'est pas d'accord ?" Car le consentement est implicite par absence de débat et d'expression.
- Il faut donc des tours de parole plus ou moins successifs pour qu'il y ait acceptation.
- En cas de processus de décision difficile, bloqué : au lieu d'essayer un passage en force, il faut savoir que, le plus souvent, "il est urgent d'attendre".

### **Conclusion : LA JOIE DE PARTAGER LE POUVOIR AVEC D'AUTRES !**

« Vivre le processus sociocratique dans mon association me fait expérimenter à quel point, quand on est seul, on peut croire avoir du pouvoir, et quand on est ensemble, qu'on fait quelque chose ensemble, qu'on va dans la même direction ; cela donne de la joie de s'enrichir mutuellement. C'est un choix entre avoir un pouvoir tout seul, ou une grande joie et une grande confiance, qu'ensemble, on est extrêmement puissant, extrêmement créatif. Si on est prêt à renoncer, à faire le deuil des compensations offertes par un petit pouvoir égoцентриque, alors on découvre la joie de partager le pouvoir avec d'autres, pour coopérer et ainsi être encore plus fort, ensemble. »

Les grands chefs possèdent deux qualités miroirs l'une de l'autre : l'humilité et la sagesse. Ces personnes réussissent là où les autres échouent parce qu'elles ne se préoccupent pas d'avoir raison. Elles se soucient d'abord de ce que la Vie attend d'eux. Cette humilité empreinte de sagesse rallie sans contraindre et suscite la collaboration de tous.

« Sauf qu'un seul homme ne peut pas résoudre tous les problèmes et, a fortiori, trouver les bonnes solutions. *C'est pour cela qu'à l'inverse des Partis politiques la Sociocratie n'a pas d'idéal, elle les a tous...* »