

# LA SOCIOCRA Tie

## (les lois de l'écologie sociale)

### LA GOUVERNANCE QUI RÉCONCILIE POUVOIR ET COOPÉRATION

Un projet d'éducation à la liberté

|   |           |
|---|-----------|
| 1. Introduction.....  | <u>2</u>  |
| 1.1. La centralisation des pouvoirs.....                                    | <u>3</u>  |
| 1.2. La diminution de la capacité d'apprendre.....                          | <u>3</u>  |
| 2. L'exercice du pouvoir.....   | <u>4</u>  |
| 3. Règle de fonctionnement sociocratique.....                               | <u>5</u>  |
| 3.1. Le cercle de concertation.....   | <u>5</u>  |
| 3.2. Le consentement.....   | <u>6</u>  |
| 3.3. Le double lien.....  | <u>7</u>  |
| 3.4. Choix et affectation des membres à leur poste.....                     | <u>7</u>  |
| 4. Déroulement des rencontres de cercle.....                                | <u>7</u>  |
| 4.1. Le tour de table d'ouverture.....                                      | <u>7</u>  |
| 4.2. La logistique.....   | <u>7</u>  |
| 4.3. Le contenu de la rencontre.....  | <u>8</u>  |
| 4.4. Le tour de table de fermeture.....                                     | <u>8</u>  |
| 5. Procédures pour tenir des élections sociocratiques sans candidat.....    | <u>8</u>  |
| 6. La discipline de la liberté.....   | <u>8</u>  |
| 6.1. Esprit d'équipe.....   | <u>8</u>  |
| 6.2. Éthique.....   | <u>8</u>  |
| 6.3. Les ententes de participations.....                                    | <u>9</u>  |
| 7. Résoudre nos problèmes en trois temps, trois mouvements.....             | <u>9</u>  |
| 7.1. Formuler une proposition.....  | <u>10</u> |
| 7.2. La décision du cercle de concertation par consentement.....            | <u>13</u> |
| 7.3. Implanter une décision.....  | <u>14</u> |
| 8. Rôle et responsabilité des officiers du cercle.....                      | <u>15</u> |
| 8.1. Le chef des décideurs devient le Développeur, chef des exécutants..... | <u>15</u> |
| 8.2. L'animateur.....   | <u>17</u> |
| 8.3. Le secrétaire : le gardien des règles et de la mémoire du cercle.....  | <u>17</u> |
| 8.4. Le double lien : témoin de l'esprit de son cercle.....                 | <u>19</u> |

|   |                    |
|---|--------------------|
| 8.5. Le rôle des membres d'un cercle.....                                 | <a href="#">19</a> |
| 9. Le cercle : lieu de médiation des conflits.....                        | <a href="#">20</a> |
| 9.1. Objectif.....  | <a href="#">20</a> |
| 9.2. Préparation du dispositif de résolution de conflits.....             | <a href="#">20</a> |
| 9.3. 1ère étape : établir des conditions de base.....                     | <a href="#">21</a> |
| 9.4. 2e étape : le partage des perceptions.....                           | <a href="#">21</a> |
| 9.5. 3e étape : identification et formulation des besoins.....            | <a href="#">21</a> |
| 9.6. 4e étape : formulation d'une demande sous forme de propositions..... | <a href="#">21</a> |
| 9.7. 5e étape : formulation des objections.....                           | <a href="#">21</a> |
| 9.8. 6e étape : bonification de la proposition de décision.....           | <a href="#">22</a> |
| 9.9. 7e étape : implantation du plan d'action.....                        | <a href="#">22</a> |
| 9.10. 8e étape : suivi et ajustement.....                                 | <a href="#">22</a> |
| 9.11. 9e étape : évaluation et célébration.....                           | <a href="#">22</a> |

## 1. INTRODUCTION

La vision mécanique de l'univers, soutenue par la science du XIX<sup>e</sup> siècle et d'une grande partie du XX<sup>e</sup>, nous a appris à ne voir que l'extérieur des choses et à ignorer les liens subtils que nous entretenons avec elles.

Cette vision du monde nous a confortés dans une illusion d'indépendance face à la nature. L'idée ancienne d'un ordre cosmique à respecter, d'une autorité immanente qui régule tous, a été remplacé par le mythe de la toute-puissance de l'intellect humain qui définit la liberté comme le pouvoir d'agir à sa guise.

L'aspiration individuelle à la liberté est tout à fait légitime. Elle doit cependant être canalisée pour s'exprimer pleinement. Ainsi, c'est le système et non les personnes qui doivent être mises sous contrôle. Un système de fédération des consciences individuelles au sein d'un groupe pour la recherche du bien commun.

Actuellement, sur la vaste scène du monde, le système du pouvoir et de la gouvernance est perverti. Il n'est pas rare de voir une multitude représentée par quelques hommes. Ceux-ci parlent seuls au nom d'une foule absente ou inattentive. Ils agissent au milieu de l'immobilité universelle. Ils disposent de toutes choses, sans faire de bruit. La liberté devient alors une illusion.

Nous ne pourrions jouir de notre liberté que dans la mesure où nous aurons un bon système d'autocontrôle. Sans contrôle, une société sombre dans l'anarchie. Avec un contrôle extérieur, elle finit tôt ou tard dans la dictature (réelle, légale ou administrative).

Deux processus limitent la mise en place d'un système qui réconcilierait pouvoir et coopération.

- ❖ La centralisation des pouvoirs entre les mains d'un petit nombre
- ❖ La diminution de la capacité d'apprendre chez un nombre grandissant d'individus.

## **1.1. La centralisation des pouvoirs**

Lorsque le tissu social d'une communauté se désagrège, il y a centralisation des pouvoirs entre les mains d'une minorité : les autorités gouvernementales, quand la société est assez riche pour se le payer, ou la mafia dans le cas contraire. Dans plusieurs pays, ces deux pouvoirs sont souvent en guerre ouverte et parfois, hélas, nous avons peine à ne pas les confondre. Dans tous les cas, les qualités morales de la communauté diminuent. Quatre phénomènes apparaissent qui renforcent le besoin d'intervention centralisée :

1. diminution ou disparition des lieux de concertation. Les décisions sont prises loin du peuple.
2. Primauté des droits individuels au détriment des droits collectifs en retirant les pouvoirs aux communautés locales au profit du pouvoir central.
3. Divisions administratives gouvernementales et bagarres de juridiction additionnée d'une réglementation abusive, ce qui prive les citoyens d'un accès facile aux ressources disponibles.
4. Insécurité grandissante entraînant une demande d'un pouvoir central encore plus important.

## **1.2. La diminution de la capacité d'apprendre**

L'être humain apprend en faisant, en mimant des modèles significatifs pour lui. Or, les enfants grandissent en bénéficiant de moins en moins de l'influence significative d'adultes dans leur vie.

Dans une structure sociale en santé, les développeurs naturels (les leaders vus comme régisseur des exécutants, responsable du suivi) sont des médiateurs importants, des enseignants indispensables.

Ils transmettent des stratégies de résolution de problèmes, des concepts, des principes de vie et surtout ils donnent un sens à ce qui mérite d'être fait. Ils expliquent le pourquoi des choses et le sens de la vie.

**Principes de vie** : un individu sans principes est plus dangereux qu'un animal. Ces principes de vie s'acquièrent par l'éducation. L'éducation, qu'on peut aussi appeler savoir véritable, ne s'intègre que par l'expérience vécue, c'est-à-dire par la récolte conscientisée des conséquences de nos choix.

Il est important de ne pas confondre violence et conflits. Si la violence est inacceptable, le conflit fait partie de la vie. Il est l'expression naturelle de la polarité du monde.

**La signification** : pour beaucoup, la vie n'a pas de sens. Les difficultés sont les fruits du hasard. Ils sont les victimes incomprises d'un monde gouverné par la fatalité. Comment s'étonner avec une telle conception de la vie que les gens ne soient pas motivés au travail et qu'ils cherchent à profiter du système par tous les moyens possibles, au détriment de la collectivité.

On ne peut motiver une autre personne, on peut tout au plus lui expliquer la raison d'être des choses, lui montrer les façons de procéder, lui inculquer des principes de vie et lui enseigner des concepts. La motivation intrinsèque reste le propre de l'individu.

## 2. L'EXERCICE DU POUVOIR

La Terre nous lance un ultimatum : changer ou disparaître. Et nous sommes responsables de notre propre transformation. On ne peut non plus revenir en arrière et rétablir la société traditionnelle de jadis. Pour preuve, les retours à la terre des années 70 sont restés des aventures marginales sans grand succès. Il nous faut inventer de nouvelles façons de vivre ensemble respectueuse des lois à la base de l'écologie sociale.

*Changer ou disparaître, c'est l'ultimatum que nous lance la Terre*

Sans hiérarchie c'est le chaos. Le Soleil ne va pas se promener dans d'autres galaxies, ni la Terre autour d'un autre soleil. Chacun a sa place dans cette hiérarchie cosmique et assume le plein pouvoir qui lui est dévolu.

**La hiérarchie pyramidale est nécessaire pour exécuter nos décisions, mais c'est un lieu inadéquat pour en prendre.**

Vouloir développer les organisations sans toucher à la structure de pouvoir qui conditionne le comportement des gens est un non-sens. Pour être efficaces, nous devons nous soucier des deux niveaux de réalité : l'individu et la communauté dans laquelle il évolue.

Décentraliser le pouvoir, c'est « partager ce pouvoir » (en politique actuelle, on ne décentralise pas, on déconcentre, mais c'est toujours le pouvoir central qui prend les décisions). Contrairement au partage de biens matériels qui divise ces biens en plusieurs parts négociables, le partage d'un bien immatériel (ici le pouvoir), multiplie ce bien. En effet, le pouvoir est une capacité, une force dont tous les êtres vivants et la nature entière jusqu'à la moindre particule élémentaire sont pourvus. Nous allons voir que les règles sociocratiques invitent simplement chacun à se prévaloir de la force qui l'habite et à assumer le pouvoir qui est le sien au sein d'un système dynamique.

Depuis plus de 40 ans, les recherches sur les systèmes organisationnels montrent que le facteur essentiel pour le développement harmonieux d'un système (c'est-à-dire auto-organisé, comme une cellule vivante) c'est un fort sentiment d'appartenance.

Or, ce sentiment d'appartenance se développe si les acteurs peuvent participer aux décisions de l'entreprise (ici le Québec) et AVOIR LA GARANTIE QUE LEUR POINT DE VUE SERA TOUJOURS PRIS EN COMPTE dans le processus de prise de décision.

*Si nous voulons guérir la Terre, il est urgent de soigner la société, c'est-à-dire l'individu fonctionnant au sein d'un groupe qui vise le bien commun.*

**Un système dynamique comprend trois grandes fonctions** : l'une oriente ou commande le système, l'autre exécute les opérations nécessaires et la troisième mesure la progression vers le but. Il en est ainsi d'un système de chauffage. Le commutateur (cercle de concertation – pouvoir législatif) commande le système, l'appareil de chauffage (structure pyramidale, pouvoir exécutif) exécute la commande ; le

thermostat contrôle (analyse indépendante des résultats = peuple ; pouvoir judiciaire) le niveau de chaleur et renvoie l'information au commutateur.

**Égalité** : personne n'est égal, puisque chacun est unique. Cependant, nous sommes tous équivalents, en essence, comme âme. Nous sommes des êtres spirituels, qui vivons une expérience humaine. Selon notre niveau d'évolution, nous avons les capacités de reconnaître le vrai, le beau, le bien, le bon, le droit et le juste. Cependant, cette capacité est souvent entravée par notre difficulté à distinguer nos désirs personnels de nos besoins réels.

Une nouvelle forme d'organisation éthique doit garantir à chaque individu et à chaque unité de travail une place dans le processus décisionnel. À chacun selon son niveau de responsabilité.

### 3. RÈGLE DE FONCTIONNEMENT SOCIOCRATIQUE

La sociocratie peut se définir étymologiquement comme le pouvoir du groupe. Elle dynamise les rapports humains en proposant le consentement comme mode de prises de décision.

Sociocratie : terme inventé par Auguste Comte, philosophe français du début du XIXe siècle et transposé de la cybernétique<sup>1</sup> par Gérard Endenburg (entrepreneur hollandais, professeur à l'université de Maastricht). Sociocratie = Gouvernance par des personnes qui entretiennent des relations significatives entre elles (socios) vers un but commun.

C'est une méthode d'**organisation des activités** (cercles sociocratiques) basée sur la cybernétique, les mathématiques, la théorie des systèmes et des structures dissipatives ainsi que du phénomène de l'**auto-organisation**

Ilya Prigogine (prix Nobel de chimie en 1977) et Haken (physicien allemand) démontrent à la fin des années 70 que pour s'auto-organiser un système (atomique, humain, social, etc.) doit satisfaire deux conditions :

1. Les éléments doivent être équivalents (pas de contrôle les uns sur les autres). Pour éviter le chaos qu'engendrerait cette première condition, il faut la seconde :
2. Il doit exister pour ces éléments une source d'énergie externe. Et...
3. Si en plus elle reçoit une rétroaction de son environnement...

**... une telle auto-organisation se comporte comme un organisme vivant.** Les cercles sociocratiques aussi : leur but : résoudre les problèmes de collaboration pour créer, construire, développer ensemble une entreprise viable à long terme.

*Le processus est aussi important que le but à atteindre parce qu'il se retrouve dans le résultat aussi sûrement que l'arbre est dans la graine.*

La sociocratie n'est pas : un cercle de qualité, une analyse sociotechnique, une coopérative, des plans de participations des travailleurs à la propriété. C'est une modification du rapport au pouvoir, un passage de l'individualisme à la conscience de groupe. Trois règles fondamentales définissent la sociocratie et en impliquent une quatrième : le cercle, le consentement, le double lien et l'élection sans candidat.

#### 3.1. Le cercle de concertation

Le cercle est une structure de prise de décision très ancienne. Il était la structure principale de la société amérindienne. Le cercle évoque la vie intime : nous parlons du cercle de nos amis, ou du cercle familial. Pour son organisation, le cercle de concertation (le nom évoque l'idée de concert et d'harmonie) comprend un animateur, un secrétaire, un développeur naturel (ou chefs hiérarchiques dans une structure). Avec le double lien, ils constituent les officiers du cercle.

---

<sup>1</sup>La cybernétique est une modélisation de l'échange, par l'étude de l'information et des principes d'interaction. Elle peut ainsi être définie comme la science des systèmes autorégulés, qui ne s'intéresse pas aux composantes, mais à leurs interactions, où seul est pris en compte leur comportement global.

Qualité première : faire circuler l'information nécessaire à une prise de décisions rapides et éclairées. Il permet la rencontre de personne à personne sur une base d'équivalence.

Le cercle de concertation à trois rôles :

1. **Organiser le processus de travail** pour remplir la mission du cercle ;
2. **Améliorer les processus de travail** (faire mieux à moindre coût) ;
3. **Assurer la survie du cercle** à long terme par la gestion des compétences de ses membres.

Le pouvoir du cercle de concertation s'exerce dans les limites établies par le cercle qui lui est supérieur. Traditionnellement, c'est le pouvoir délégué aux chefs hiérarchiques (ou développeur naturel) à l'intérieur de ces limites, le cercle à tous les pouvoirs pour orienter l'unité de travail, incluant le choix de l'affectation des membres dans leur poste.

*Diriger, c'est aider.  
Collaborer, c'est comprendre.*

Le cercle a également le pouvoir de mandater des comités ad hoc (groupe d'améliorations, groupe de résolutions de problèmes, groupe de travail) pour étudier un problème ou préparer une politique. Le pouvoir d'exécuter les décisions du cercle de concertation appartient au chef hiérarchique qui passe de la fonction de décideur à celui de développeur et de motivateur des exécutants.

Le cercle de concertation n'est pas un groupe de résolutions de problèmes, un comité de travail ou un groupe d'amélioration. C'est un lieu de créativité, de planification et d'amélioration continue. C'est aussi un lieu d'éducation de développement personnel et de prise de décision par consentement.

### **3.2. Le consentement**

Mode de prise de décision par consentement, c'est-à-dire avec zéro objection raisonnable (une objection qui est reconnue comme telle par le groupe).

Un avec le consentement, personne ne dit non. Avec le consent suisse, tout le monde dit oui. Le mode de décision par consentement favorise l'identification des limites, des tolérances à ne pas dépasser pour atteindre l'objectif.

**Le poids des arguments** : dans ce mode, c'est la qualité des arguments qui importent, non le poids du nombre ou celui du statut hiérarchique.

**La solidarité obligatoire n'est pas requise**, car personne n'est forcé de consentir contre son gré à une décision du groupe.

**La sécurité psychologique** est assurée avec ce mode car chacun se sent respecté.

**Droit à l'erreur** : ce mode ne garantit pas que le groupe prendra toujours les bonnes décisions. Par contre, il favorise la reconnaissance des erreurs et interdit la recherche d'un bouc émissaire. Si le groupe se trompe, c'est tout le cercle qui est responsable. Dans ce contexte, il est plus facile de considérer l'erreur comme une occasion d'apprentissage

**Réconciliation des intérêts individuels et du bien commun** : les arguments qui ont le plus de chances d'influencer la décision sont ceux qui intègrent les intérêts individuels et les transcendent.

**Les limites du zéro objection** : l'ego n'aime pas l'idée selon laquelle il n'est qu'un élément dans un grand ensemble. Il se veut le centre de l'univers et cherche à imposer sa loi. La démarche sociocratique est une méthode exigeante qui encourage chacun à la vigilance pour débusquer ses peurs et trouver le courage d'y faire face. Elle demande un

sens profond de la liberté humaine et une vision écologique du monde. Elle implique la responsabilité de chacun (habilité à répondre : response-habilité).

Ce mode implique aussi de faire face à ses peurs, peur de s'exprimer, d'être jugé.

Elle exclut l'attitude de victime qui préfère que d'autres prennent les décisions à leur place si elle est entretenue et soignée en échange ; Cela lui permet de critiquer et de s'afficher comme victime.

### **3.3. Le double lien**

Dans la structure hiérarchique traditionnelle, c'est le responsable de l'unité qui constitue le seul lien avec l'unité supérieure. **Rien ne permet d'assurer que cet unique lien exprime bien dans le cercle supérieur ce qui a été entendu dans le cercle inférieur, et inversement.** Pour éviter cela, le lien entre deux cercles est constitué d'au moins deux personnes : le responsable de l'unité et un représentant élu par les membres de son cercle : on le nomme le second lien.

Le rôle du second lien est de représenter l'esprit de son cercle au niveau supérieur. Il n'est pas le porte-parole de son cercle, mais un membre à part entière du cercle supérieur. À ce titre, il évalue selon ses convictions les arguments qui lui sont présentés sans avoir à consulter son cercle avant d'émettre son opinion. Il agit à ce niveau comme un autre décideur. Plus tard, s'il surgit un problème, les membres du cercle de concertation inférieure auront toujours la possibilité de faire valoir leurs objections.

L'expérience démontre que les cercles choisissent comme second lien des personnes pondérées, dotées d'un bon jugement. Ce double lien constitue une protection naturelle contre l'abus d'autorité, souvent involontaire, des chefs hiérarchiques. Ce poste est une école fantastique pour développer les qualités de futur responsable du cercle.

### **3.4. Choix et affectation des membres à leur poste**

Le pouvoir ultime d'un groupe est celui d'inclure ou d'exclure un de ses membres. L'harmonie sociale s'accroît d'elle-même quand un groupe acquiert du pouvoir sur l'embauche, le congédiement et l'affectation de ses membres dans leur fonction. Les critères de mises à pied sont décidés par le cercle. L'élection d'un membre à un poste se fait sans liste de candidat (voir la procédure d'élection plus bas).

Dans le cercle sociocratique, l'opinion de tous les membres compte autant que celle du responsable. Ce dernier n'a pas à renoncer pour autant à son droit de choisir les membres de son unité. Il peut toujours s'opposer, comme tous les autres membres, à la venue d'une personne avec laquelle il ne se sent pas à l'aise de travailler.

## **4. DÉROULEMENT DES RENCONTRES DE CERCLE**

### **4.1. Le tour de table d'ouverture**

Ce tour de table, ou ronde d'ouverture est une prise de contact avec soi et l'autre. Accorder nos violons (comme des musiciens) : penser quelques instants aux expériences stimulantes pour vous ; aux contraintes ; à ce que la vie veut vous apprendre en ce moment ; à ce que cette rencontre pourrait vous apporter. Une à deux minutes par personne.

## 4.2. La logistique

Communiquer brièvement les informations de fonctionnement, le temps disponible, approuver par consentement le dernier rapport de réunion, fixer la date de la prochaine rencontre et accepter de l'ordre du jour.

## 4.3. Le contenu de la rencontre

Selon l'ordre du jour, sous supervision de l'animateur lui-même soutenu par le secrétaire.

## 4.4. Le tour de table de fermeture

Évaluation de la rencontre. Commentaires sur le :

*Les abus de pouvoir sont en fait le résultat d'erreur dans l'organisation de la vie en commun.*

- ❖ déroulement de la rencontre
- ❖ l'animation
- ❖ la participation des membres
- ❖ suggestions pour améliorer l'efficacité des réunions.
- ❖ suggestions de points à mettre à l'ordre du jour pour la prochaine rencontre

# 5. PROCÉDURES POUR TENIR DES ÉLECTIONS SOCIOCRATIQUES SANS CANDIDAT

1. Clarification du poste et qualité requises
2. Remplir le bulletin de vote sociocratique :
3. Remettre le bulletin à l'animateur en silence
4. Dévoiler le choix de chacun
5. Entendre les arguments de chacun
6. Changer ou non son vote en fonction des arguments
7. Possibilité d'ajouter des arguments additionnels pour le candidat de son choix.
8. Obtenir une proposition d'un des membres du groupe en faveur d'un candidat
9. Obtenir le consentement pour la proposition (voir prise de décision)

Je, \_\_\_\_\_  
Mets en candidature

# 6. LA DISCIPLINE DE LA LIBERTÉ

La vie en société est en soi un projet d'apprentissage de la liberté de faire.

## 6.1. Esprit d'équipe

Ceux qui ont fait l'expérience de l'*esprit d'équipe* en parlent comme si le groupe avait été conduit par un *esprit supérieur* aux volontés individuelles. Comme un *état d'âme* où chacun ressent pleinement son individualité tout en étant totalement uni aux autres dans la réalisation consciente et libre d'un but commun. C'est un état qui permet à des gens ordinaires d'accomplir des choses extraordinaires.

Ne pas confondre l'esprit d'équipe avec l'esprit partisan qui est une forme de dépendance affective qui pousse des individus aux identités fragiles à se laisser subjugué par une idéologie.



## 6.2. Éthique

Sur le plan individuel, une personne adopte des comportements éthiques quand elle consent à soumettre ses intentions, ses pensées ses paroles et ses actions à l'intelligence intuitive du cœur. Elle accepte alors de se situer au-dessus de ses désirs personnels. Une organisation adopte aussi un comportement éthique quand elle permet à ses membres d'examiner ouvertement ses décisions à la lumière du bien commun.

## 6.3. Les ententes de participations

### 6.3.1. Communiquer sans se disputer

- ❖ **Écouter avec attention** pour saisir l'intention (discerner le grain de sagesse)
- ❖ **Vivre le moment présent** (le poids des regrets et l'anticipation compulsive créent la peur qui pollue nos relations)
- ❖ **Prendre plaisir au jeu des polarités** (les opinions donnent les limites où le groupe trouve sa vérité. Une objection est une bonification)

### 6.3.2. Rentabiliser le temps de discussion

- ❖ **Limiter le temps de parole**, pour une qualité de présence plutôt qu'un déluge de mots – centrage et vigilance intérieure intensifient la communication.
- ❖ **Tourner en rond pour aller droit au but** pour éviter les affrontements stériles.
- ❖ **Utiliser le pouvoir du silence** en signalant la fin de son temps de parole. Chacun peut demander un temps de silence s'il le ressent. Chacun signale à l'animateur s'il veut prendre la parole.

*Une nation qui ne demande à son gouvernement que le maintien de l'ordre est déjà esclave au fond du cœur ; elle est esclave de son bien-être.*

### 6.3.3. De la séparation à l'union

- ❖ **accepter notre imperfection** : l'efficacité du travail d'équipe passe par l'acceptation de nos limites respectives. Si nous étions parfaits, nous serions tous identiques, car la perfection ne saurait souffrir de différence. Nous sommes tous différents, ce qui ne remet pas en cause notre équivalence.
- ❖ **Reconnaître que nos convictions (objections) sont des points de vue**. Cela ne nie en rien leur importance. Toute opinion recèle une graine de vérité. En mettant l'accent sur la beauté que porte chacun, le groupe transcende les différences individuelles. Vouloir imposer ses convictions c'est prétendre détenir la vérité et encourager la séparation, les jugements de valeur, la critique et la comparaison.
- ❖ **Partager avec le groupe la propriété de nos problèmes** : une fausse conception de la responsabilité et de la liberté individuelle nous laisse entendre que nos problèmes nous appartiennent en exclusivité et qu'ils ne concernent pas les autres. Cette conception nous sépare. Dans un groupe, la vie de chacun est liée à celle des autres. Pensées, paroles et actions des uns affectent les autres. Si l'on est attentif, nous observerons que le problème des autres trouve toujours, sous des formes différentes, un écho en nous.

## 7. RÉSOUDRE NOS PROBLÈMES EN TROIS TEMPS, TROIS MOUVEMENTS

1. *Définir et analyser le problème* dans un **groupe d'amélioration**, pour étudier une situation dans le but de proposer des améliorations ; le groupe est composé de personnes compétentes mandatées pour étudier le problème et faire une proposition au cercle.
2. *Prendre une décision* pour résoudre un problème dans le **cercle de concertation** ; le cercle est constitué de tous les membres d'une unité de travail à laquelle s'ajoutent les doubles liens représentant les unités dont elle est l'instance décisionnelle supérieure.
3. *Implanter une décision* par l'**équipe d'exécution** pour mettre en œuvre nos actions dans la réalisation de nos décisions. Ce sont les membres de l'équipe de travail qui exécutent les décisions du cercle et en font le suivi.

D'ordinaire, l'équipe de coordinations est assimilée au cercle de prise de décision. Dans ce cas, le pouvoir exécutif s'approprie du même coup le pouvoir législatif. C'est le processus habituel pour installer une dictature.

Le mode sociocratique de gouvernance défend le principe de l'indépendance des pouvoirs en distinguant le lieu de prise de décision de celui de leur exécution. Les décisions sont étudiées en gros d'améliorations, elles sont prises en cercle de décision et elles sont exécutées par l'équipe de directions ou de coordinations habituelles. Voici un résumé dans le tableau suivant :

|        | Le groupe d'améliorations       | Le cercle de concertation             | L'équipe d'exécution                 |
|--------|---------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| But    | <b>Formuler</b> une proposition | <b>Décider</b> , prendre une décision | <b>Implanter</b> la décision retenue |
| Étapes | <b>Définir</b> le problème      | <b>Clarifier</b> la proposition       | <b>Mesurer</b> le progrès            |
|        | <b>Analyser</b> les causes      | <b>Décider</b> de la proposition      | <b>Ajuster</b> le mandat             |
|        | <b>Proposer</b> une solution    | <b>Promulguer</b> la décision         | <b>Relancer</b> l'action             |

### 7.1. Formuler une proposition

Le groupe d'améliorations est composé d'un nombre restreint de personnes compétentes pour étudier le problème et éviter ainsi les pertes de temps considérables en cercle. Voici le processus de travail du groupe d'améliorations (schéma page suivante).

#### 7.1.1. Énoncer le problème

C'est se donner une vision commune du problème en partageant les images qui évoquent la situation.

### 7.1.2. Collecter les faits objectifs et le vécu émotionnel

On peut présenter les données quantitatives sous forme de tableaux et de graphiques pour aider la prise de décision dans le cercle. Les données qualitatives (le vécu émotionnel) sont des éléments pertinents pour cerner les besoins importants à satisfaire.

| FAITS | ÉMOTIONS | BESOINS |
|-------|----------|---------|
|       |          |         |

### 7.1.3. Identifier le but à atteindre

Il est suggéré de faire évoluer le scénario qui décrit la situation actuelle vers la situation souhaitée identifiée. Ce nouvel équilibre à construire peut être représenté avec une autre image.

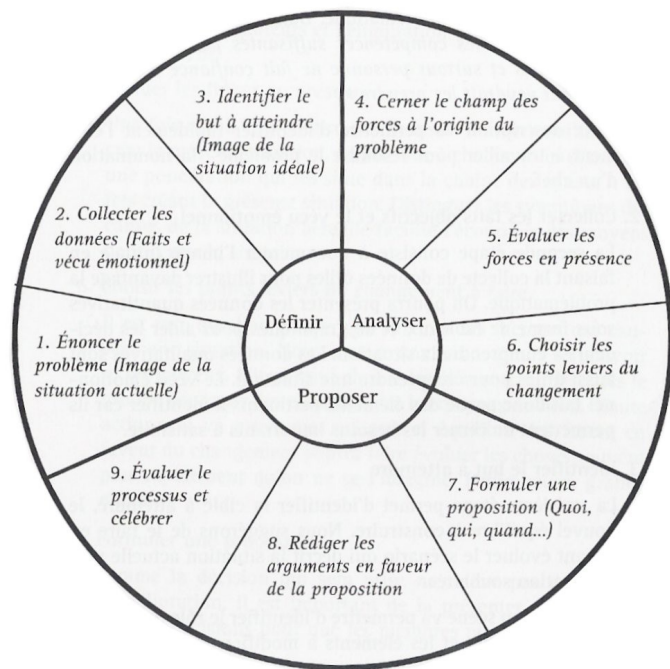
### 7.1.4. Cerner les forces à l'origine du problème

Identifier ici les éléments qui freinent l'amélioration et ceux qui jouent un rôle moteur. En nourrissant les forces motrices et en éliminant les freins, le changement devient possible.

### 7.1.5. Importance des forces en présence

Attribuer à chaque frein et moteur une pondération qui les situe dans la chaîne des causes à effet créant la présente situation. Distinguer les symptômes des causes.

PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UNE PROPOSITION



### 7.1.6. Choisir les leviers du changement

Faire le choix des éléments sur lequel le groupe peut agir directement avec les moyens du bord. Toute action provoque un nouvel équilibre des forces en faveur du changement. Petite cause, grands effets !

| NOMS      | CHOIX DES FORCES EN PRÉSENCES |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|           | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Pierre    |                               |   | 1 |   | 2 |   | 3 |   |   |    |
| Catherine |                               |   | 1 |   |   | 2 | 3 |   |   |    |

|                  |  |  |   |  |   |   |    |  |  |  |
|------------------|--|--|---|--|---|---|----|--|--|--|
| Matthieu         |  |  | 3 |  | 1 |   | 2  |  |  |  |
| Isabelle         |  |  | 1 |  | 2 |   | 3  |  |  |  |
| TOTAL DES POINTS |  |  | 6 |  | 5 | 2 | 11 |  |  |  |
| ORDONNANCEMENT   |  |  | 2 |  | 3 | 4 | 1  |  |  |  |

### 7.1.7. Formuler une proposition

Préalable : **Identification de solutions possibles.** Le groupe d'amélioration suggère des gestes à poser, des actions à prendre :

|                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| Moteurs à travailler | Actions à prendre |
|                      |                   |
| Freins à travailler  | Actions à prendre |
|                      |                   |

Formuler la proposition est un point important pour la présenter au cercle de prise de décision pour qu'il puisse en prendre connaissance avant la réunion (voir la feuille de présentation incluant la description des causes principales pondérées du problème, le plan d'action pour le résoudre et les alternatives).

### 7.1.8. Rédiger les arguments en faveur de la proposition

Préciser les critères qui ont prévalu au choix et les avantages de la solution retenue. La qualité des arguments qui soutiennent la solution est importante pour prendre la bonne décision.

|               |  |                    |  |
|---------------|--|--------------------|--|
| TITRE :       |  |                    |  |
| PROBLÈMATIQUE |  |                    |  |
| PROPOSITION : |  |                    |  |
| ARGUMENTS :   |  |                    |  |
| DATE :        |  | Nom du proposeur : |  |

### 7.1.9. Évaluer le processus et célébrer

Il est important de fermer énergiquement le processus tout en vérifiant la qualité du travail et en reconnaissant tous ceux qui ont participé. Ce dernier point met en évidence les talents du groupe et construit le lien de confiance nécessaire à sa réussite à l'avenir.

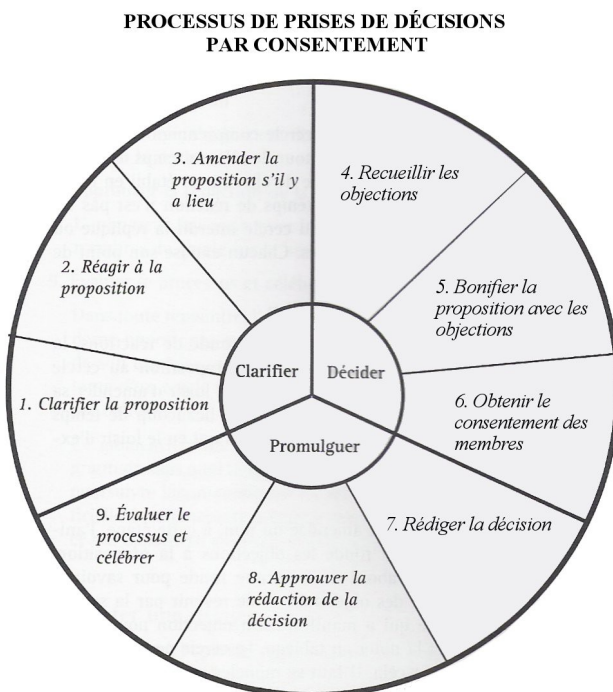
## 7.2. La décision du cercle de concertation par consentement

### 7.2.1. Présenter et clarifier la proposition

D'entrée de jeu, l'animateur offre aux membres de poser (uniquement) des **questions de clarifications** (utiliser la **reformulation** aussi). Pas d'opinion. Juste s'entendre sur les termes et l'intention de la proposition.

### 7.2.2. Les réactions

L'animateur fait un tour de table **sans discussion, réactions seulement**. Temps de parole établi selon le temps disponible. Pas de débat. L'animateur interdit la réplique ou les échanges entre membres. Chacun expose son point de vue sans discussion.



### 7.2.3. Amender la proposition s'il y a lieu

Le proposeur s'il le juge opportun, modifie sa proposition pour tenir compte des réactions des membres du cercle.

### 7.2.4. Recueillir les objections

L'animateur fait un rapide tour pour savoir si oui ou non il y a des objections. Puis il revient à chaque personne qui en a pour l'aider à la formuler. **Une objection n'est pas une préférence. De plus, elle doit être raisonnable, argumentée et surmontable.** L'animateur inscrit sur un tableau les objections raisonnables des membres, et ce **sans discussion**. Le cercle peut être mis à contribution pour aider.

### 7.2.5. Période de discussion : bonifier la proposition avec les objections

Décider de l'ordre d'importance des objections par un choix pondéré si les membres y consentent. L'animateur invite ensuite le groupe à être créatif pour trouver des moyens d'améliorer la proposition en utilisant l'objection. Si cela est impossible, L'objection tombe, à moins qu'elle renverse complètement la proposition.

### 7.2.6. Obtenir le consentement

L'animateur demande aux membres du cercle s'ils ont des objections sur la proposition améliorée à l'aide des objections initiales. Si d'autres objections sont levées, il reprend la procédure à l'étape 7.2.5.

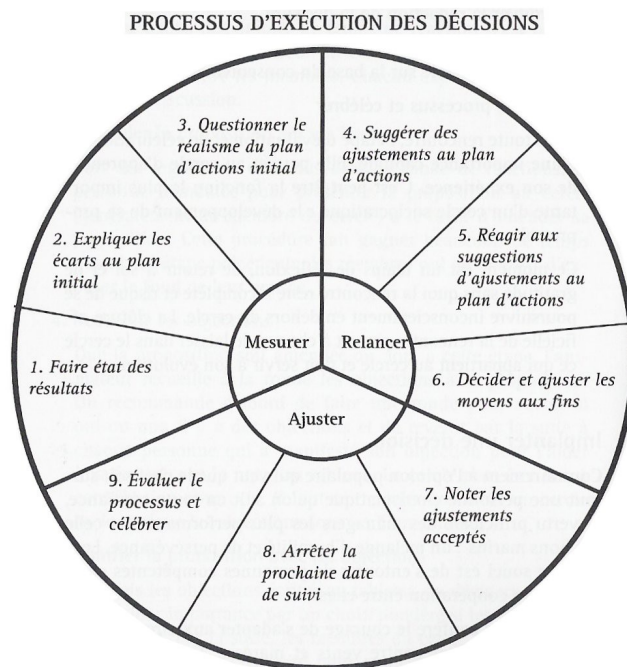
## 7.3. Implanter une décision

*Ce n'est pas le pouvoir qui corrompt, c'est la peur. La peur de perdre le pouvoir pour ceux qui l'exercent et la peur d'en être privés pour ceux qui le subissent.*

**Aung San Suu Ky**

Après avoir préparé la proposition dans le groupe d'améliorations, puis l'avoir adopté dans le cercle de concertation, il faut maintenant l'implanter dans le quotidien. C'est le rôle du chef. Contrairement à l'opinion populaire, ce n'est pas une personne charismatique qu'on suit en toute confiance. Sa vertu principale et celle des bons marins : un mélange d'humilité et de persévérance. Son premier souci est

de savoir s'entourer de personnes compétentes et de soutenir la coopération entre elles. Il a le courage de s'adapter aux vents qui soufflent et aux circonstances. Il va de l'avant contre vents et marées. Il sait que l'écueil le plus dangereux de la direction d'une entreprise est le manque de suivi des décisions.



Un suivi rigoureux permet de ne pas se laisser distraire de l'objectif originel et de maintenir au sein de l'équipe d'exécution une tension saine vers la réalisation. Le développeur, régisseur des exécutants n'a pas besoin de tenir la barre, comme un chef traditionnel, s'il sait se servir de la boussole et du sextant.

C'est le devoir et la responsabilité du développeur (chef) d'assurer l'exécution des décisions de son cercle. Il le fera en rencontres individuelles et en équipe, les deux supervisions étant tout aussi importante l'une que l'autre.

### 7.3.1. Faire état des résultats

En rencontres individuelles ou d'équipe, le premier point est de faire un bilan de l'évolution de la situation. Puis expliquer les écarts au plan.

Ce point se passe sous forme de discussion en commençant par entendre d'abord les explications de celui qui est responsable des résultats.

### 7.3.2. Questionner le réalisme du plan d'action...

... Selon les explications du point précédent. S'il faut orienter le plan différemment, cela devra être fait lors de la prochaine rencontre en cercle de concertation.

### 7.3.3. Suggérer des ajustements au plan d'action

Si le plan d'action fonctionne généralement bien, suggérer des ajustements et évaluer les options disponibles pour assurer le suivi des corrections.

### 7.3.4. Réagir aux suggestions d'ajustements au plan d'action

Discussion ouverte sur les différentes options.

### 7.3.5. Décider

Une décision, prise sur la base du consentement, relance l'exécution. En cours d'exécution, le mode de prise de décision est fonction de l'urgence de l'action à prendre. Dans ce cas, le développeur et le responsable de l'exécution se doivent de trancher. Leurs décisions pourront être sujettes à discussion plus tard en cercle de concertation.

### 7.3.6. Relancer

Noter les ajustements acceptés ; arrêter la date du prochain suivi ; évaluer le processus et célébrer.

L'exécution des décisions est essentiellement le pays des héros, le terrain de prédilection des chefs authentiques. Ce rôle exige des connaissances pratiques et une qualité toute particulière : de la présence. La présence à l'intention, au but à atteindre, mais aussi la présence à ce qui se passe ici et maintenant dans l'équipe pour que l'obsession à atteindre la cible ne devienne pas le tyran de tous. Le développeur fait corps avec son équipe.

Comme le capitaine d'un navire, le développeur est le premier responsable à bord est normalement le dernier à quitter les lieux des opérations quand les choses tournent au pire. Son style de management a moins d'importance que la qualité de sa présence et sa capacité à maintenir des liens productifs entre les membres de l'équipe.

Si le développeur participe et influence des décisions à partir de son point de vue, il a surtout le rôle de les faire exécuter. Les décisions d'orientation sont la responsabilité de tous. L'exécution est sous la responsabilité du développeur comme chef des exécutants.

## 8. RÔLE ET RESPONSABILITÉ DES OFFICIERS DU CERCLE

Après une sensibilisation à la sociocratie, les participants sont invités à exprimer ouvertement leurs inquiétudes, leurs doutes et leurs enthousiasmes face au modèle sociocratique. Ils sont invités à préciser les conditions qui faciliteraient leur implication dans l'aventure. Le rôle de ce texte et des animateurs est de leur offrir la formation et le soutien dans la période d'apprentissage de ces nouvelles pratiques.

### 8.1. Le chef des décideurs devient le Développeur, chef des exécutants

La principale difficulté que rencontre le chef hiérarchique d'un groupe traditionnel au moment de l'implantation du mode sociocratique est liée à son ego. Il doit renoncer au rôle prestigieux de chef des décideurs pour adopter celui, plus humble, mais plus efficace, de chef des exécutants.

*Dirigé, même avec la plus grande rigueur, c'est aidé. Obéir, c'est d'abord comprendre.*

Les autocrates ne sont pas seulement des tyrans comme Hitler. Il existe de nombreux autocrates bienveillants. C'est même ce modèle qui est prôné par les grandes écoles de management. Leurs arguments : « *si les chefs sont tenus responsables de l'atteinte des résultats, il est tout à fait logique qu'ils aient le dernier mot lors de la prise de décision. S'il est utile de consulter les collaborateurs, par souci d'efficacité, il faut se garder le pouvoir de trancher. D'ailleurs, ce sont les collaborateurs eux-mêmes qui le demandent.* »

Sur ce dernier point, en effet, un autocrate ne peut maintenir son pouvoir qu'avec la complicité de ceux qu'il dirige. Mais il ne peut être le seul à décider quand il s'agit des orientations qui vont affecter l'ensemble d'un groupe. S'il peut émettre son opinion et partager sa vision, il ne l'impose pas.

Son véritable rôle est de mettre en pratique la décision prise par le groupe. Cela exige des efforts et une qualité de présence et de vigilance pour maintenir vivantes, dans la conscience du groupe, les intentions qui ont motivé cette décision.

Diriger n'est pas autre chose qu'aider les autres à reconnaître par eux-mêmes le chemin à suivre. C'est considérer les membres d'un groupe comme des personnes libres et responsables. Cela implique que surgissent des tensions. Savoir utiliser l'énergie qu'expriment ses tensions fait partie des compétences de base d'un développeur authentique.

| Le développeur sociocratique  | Le chef conventionnel   |
|---|---|
| C'est surtout un expert de la vie de groupe et ils se préoccupent de la santé organisationnelle à long terme. | C'est surtout un expert technique axé sur la tâche et le rendement à court terme.                           |
| Il agit en éducateur et valorise l'autonomie.   | Il agit en sauveur (autocrates) et encourage la dépendance.   |
| Il encourage à discussion en groupe et la recherche du consentement général.                                  | Il minimise les discussions en groupe, impose ses solutions et tolère mal l'opposition.                     |
| Il met son énergie à préciser la vision commune et les buts à atteindre.                                      | Il met son énergie à défendre son rôle et ses décisions.  |
| Il décide dans les limites établies par son cercle.   | Il décide pour son équipe et s'intéresse accessoirement aux objections de ses collaborateurs.               |
| Il s'implique personnellement dans la formation de ses collaborateurs et le développement de son équipe.      | Il délègue la formation de ses collaborateurs à d'autres et s'intéresse peu au développement de son équipe. |

### 8.1.1. Avant la rencontre du cercle

Il supervise le travail des groupes d'améliorations de son unité en vérifiant qu'ils ont les moyens et le temps nécessaire pour développer des propositions de qualité.

Il soutient l'animateur et le secrétaire dans la préparation des rencontres.



Comme n'importe quelle autre membre du cercle, il soumettra au secrétaire les propositions qu'il souhaite voir adopter par le cercle.

### **8.1.2. Pendant la rencontre du cercle**

Comme les autres, il participe aux discussions ; Il soutient par sa présence et ses interventions l'animateur et le secrétaire du cercle ;

### **8.1.3. Après la rencontre du cercle**

Il s'assure que le secrétaire communique le compte-rendu de la réunion à qui de droit. Il prend alors le relais pour faire les suivis requis afin d'appliquer les décisions du cercle.

Pour cela, il maintient des rencontres de coordination pour suivre l'évolution de son unité et prendre les mesures correctrices avec ses collaborateurs pour s'assurer que les politiques et décisions adoptées par le cercle seront mises en application.

## **8.2. L'animateur**

Il agit comme président de l'assemblée. Il a obtenu du cercle l'autorité de conduire la discussion et de faciliter par son animation la prise de décisions. Les débats à deux à deux ne sont pas permis en cercle. Chacun s'exprime en parlant au groupe, considéré comme un être vivant de tes d'une intelligence collective. Jadis, lors des grands conseillers amérindiens, chacun observait dans le feu central l'effet de ses propres paroles. Un moment de silence était prévu entre chaque intervention pour cela.

### **8.2.1. Avant la rencontre du cercle**

Il participe, avec le secrétaire et le développeur à la préparation de l'ordre du jour pour comprendre les objectifs à atteindre.

Il fait un retour sur l'animation de la dernière réunion pour trouver avec le secrétaire des façons plus efficaces de procéder.

### **8.2.2. Pendant la rencontre du cercle**

Il conduit la discussion selon les règles de communication établie par le cercle ; (voir le chapitre « résoudre nos problèmes en trois temps »).

Il veille particulièrement à la ronde d'ouverture qui permet à chacun d'établir un contact productif avec le groupe et à la ronde de clôture qui permet à chacun d'apprécier le chemin fait ensemble et de se séparer consciemment du cercle en récupérant son énergie pour la suite de ses activités.

Il aide le cercle à gérer la tension, les résistances et l'échauffement créatif provenant de la friction entre les membres du cercle. (Voir le chapitre « la discipline de la liberté »).

Il participe à la discussion comme les autres, donne son opinion et son consentement aux décisions prises. S'il est trop pris par la discussion, le secrétaire prend alors le relais de l'animation avec le consentement de l'animateur.

### **8.2.3. Après la rencontre du cercle**

Avec le secrétaire et le développeur, il fait un bref retour sur l'efficacité de la rencontre.

### **8.3. Le secrétaire : le gardien des règles et de la mémoire du cercle**

Comme tel, il est un soutien indispensable pour l'animateur du cercle. Si ce dernier est le pilote de la discussion, le secrétaire en est le navigateur. L'animateur est attentif à l'expression d'un participant ; le secrétaire observe l'impact de cette communication sur l'énergie du cercle. Il note la vitesse de croisière et reste sensible à toutes les manifestations de résistances qui expriment l'état de satisfaction de cercle et de chaque individu.

Si l'animateur accepte facilement la régulation du secrétaire, le groupe tout entier va se sentir en sécurité et plus enclins à la coopération.

#### **8.3.1. Avant la rencontre du cercle**

1. **Cueillette des données** : il s'assure que chaque membre du cercle a eu l'occasion de mettre à l'ordre du jour les sujets qu'ils jugent important de traiter en cercle. En relisant le compte-rendu de la rencontre précédente, il se rappelle les sujets qui n'ont pas été traités la dernière fois et s'assure qu'ils apparaîtront à l'ordre du jour.
2. **Préparation de l'ordre du jour** : il est discuté avec le développeur et l'animateur pour en apprécier l'importance et évaluer le temps de discussion requis pour ce sujet. Ainsi, le développeur peut aider l'auteur d'une proposition à la bonifier avant que le secrétaire la fasse parvenir à tous les membres du cercle. (Voir la partie « formuler une proposition »).
3. **Rédiger et communiquer l'ordre du jour** : il doit comprendre tous les documents nécessaires à la prochaine réunion du cercle, incluant le compte-rendu de la dernière réunion, pour approbation.

#### **8.3.2. Pendant la rencontre du cercle**

4. **Organiser la logistique de la rencontre** : les lieux sont réservés et préparés ; arriver le premier pour accueillir tous les membres et noter leur présence.
5. **Soutenir l'animateur de la rencontre** : bien qu'il participe aux discussions comme l'animateur, il doit se rappeler qu'il le seconde dans son rôle. Il rédige sur tableau géant les informations nécessaires aux prises de décision ; il intervient quand il sent que l'animateur a besoin de soutien dans son rôle. Il peut alors l'informer de ses observations sur le fonctionnement du groupe, lui rappeler l'étape à franchir dans le processus de travail, lui souligner les règles de discussion à faire respecter ainsi que le temps alloué aux échanges.
6. **S'assurer que le cercle a traité tous les points à l'ordre du jour** : il discute avec l'animateur des points en suspens et du temps disponible pour les traiter. Il suggère l'accélération de la discussion, le report d'un sujet à une prochaine réunion où la délégation de mandat pour en disposer autrement.

#### **8.3.3. Après la rencontre de cercle**

7. **Rédiger le compte-rendu de la rencontre** : il comprend l'énoncé des sujets de discussion et la rédaction des décisions relatives à ce sujet. Sont aussi inscrits les mandats décernés par le cercle avec le nom des mandataires et de la déchéance de leur mandat.

8. **Lire et clarifier le compte-rendu de la rencontre suivante** : il répond aux questions de clarification des membres et prend note des amendements suggérés au compte-rendu.
9. **Faire adopter le compte-rendu** : après les amendements éventuels demandent au cercle note d'options par consentement.

### ***8.4. Le double lien : témoin de l'esprit de son cercle***

Le double lien n'est pas le porte-parole mandaté par le cercle. Il est complètement libre de ses décisions dans le cercle supérieur où il agit comme décideurs de plein droit.

Une seule personne qui représenterait le cercle, ce serait un ego porte-parole. Or le cercle désire que son esprit, c'est-à-dire le « nous » soit représenté. Et pour former un « nous », il faut au moins deux personnes. « Là où vous serez deux, je serai ».

La personne choisie comme double lien l'est moins pour en présenter les membres de son cercle que pour refléter dans le cercle supérieur les talents des capacités de son cercle. C'est généralement une personne qui a une forte crédibilité dans son unité de travail et donc dans le cercle supérieur.

#### **8.4.1. Avant la rencontre du cercle supérieur**

Le double lien reçoit l'ordre du jour et en discute avec le développeur pour réfléchir aux arguments a soulevé lors de la prise de décision. Comme l'ordre du jour est connu des membres du cercle inférieur, certains de ses collègues vont lui poser des questions ou lui faire des commentaires. Il en prend note tout en restant indépendant face aux discussions à venir dans le cercle supérieur.

#### **8.4.2. Pendant la rencontre du cercle supérieur**

Le double lien joue son rôle de membre à part entière dans ce cercle.

#### **8.4.3. Après la rencontre du cercle supérieur**

Les décisions du cercle supérieur sont communiquées par le développeur aux membres de son cercle. Si le double lien est questionné par ses collègues sur les décisions du cercle supérieur et il répond en communiquant les raisons qui ont motivé son consentement aux décisions prises.

Il veillera à ne donner à ses collègues que les informations utiles à leur compréhension des prises de décision, en évitant les histoires personnelles et les remous des débats. Il respectera donc la confidentialité nécessaire à la sécurité personnelle des membres du cercle supérieur.

### ***8.5. Le rôle des membres d'un cercle***

C'est essentiellement de faire valoir leurs opinions et de discuter de leurs objections concernant les propositions alors du jour. Cela exige une participation active. Participation non seulement aux réunions, mais aussi dans les liens significatifs avec les membres.

Le cercle est un lieu de vie et d'éducation permanente. Au-delà du travailleur, il y a une personne à part entière qui évolue en conscience avec les expériences vécues. L'ensemble de ces expériences fait partie du patrimoine collectif du cercle.

Les difficultés comme les compétences que rencontrent les membres affectent le fonctionnement du cercle. De ce fait, ils peuvent devenir l'objet de discussions et de prises de décision en cercle.

## 9. LE CERCLE : LIEU DE MÉDIATION DES CONFLITS

### 9.1. Objectif

En sociocratie, résoudre les conflits se fait en socialisant le problème : si une opposition entre deux individus apparaît, il est créé une famille autour de chacun des individus en conflit. Un conflit est une occasion de grandir : le chef sociocratique a le devoir d'aller chercher la polarité plutôt que l'opposition. Il veillera à voir la (les) personne(s) en réaction afin de mettre au clair ce qui ne va pas pour elle(s). Dans un conflit, il y a des êtres qui ont la générosité de porter une ombre que nous ne voulons pas voir.

### 9.2. Préparation du dispositif de résolution de conflits

Les membres du grand cercle (le village) identifient deux personnes présumées vivre une forme de conflit ou de différend dans la communauté et qui auraient avantage à améliorer leurs relations.

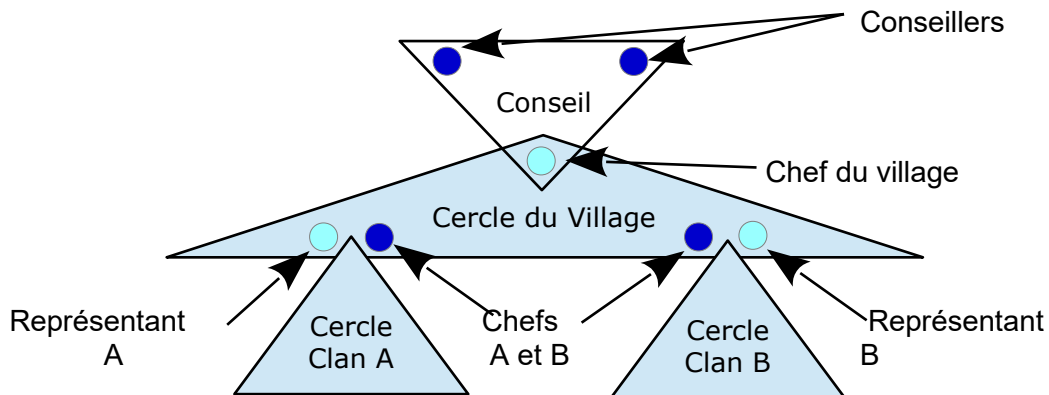
Inscrire ici le nom de deux personnes :

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

**L'animateur** (s'il n'est pas une des deux personnes en conflit) **devient le chef du village et choisit un ou deux conseillers (généralement des personnes d'expérience, extérieures au cercle)** pour l'assister dans son travail. Dans un exercice pédagogique, ce sont les animateurs de l'atelier qui choisissent le chef du village.

**Deux clans (ou familles) se forment** autour des personnes en litige, deux familles d'opinion. Elles se nomment un représentant (second lien) en dehors des personnes présumées en conflit. Ce second lien doit avoir un « fort sens du discernement ».

**Les représentants se réunissent avec le chef du village et ses conseillers** pour choisir les deux chefs de clan (premier lien) sur proposition du chef du village, qui donne ses raisons.



**Note importante** : le chef de clan anime la discussion dans le clan. Le représentant et le chef de chaque clan ont le pouvoir de prendre ensemble les décisions au nom de leur clan et ils doivent le faire au point cinq de la démarche.

### **9.3. 1<sup>ère</sup> étape : établir des conditions de base**

But : établir la sécurité de base nécessaire pour permettre aux parties de s'impliquer dans la démarche. Une fois le dispositif de résolution de conflits en place, les clans se concertent sur les conditions de base pour entrer dans le processus de résolution de conflits. C'est l'étape de la formulation des intentions de chacun. Par exemple que les échanges entre les clans se basent sur les règles de la communication non-violente ; que le temps soit partagé entre les deux clans ; que le chef donne la parole ; que lorsqu'une personne du clan s'exprime, elle s'exprime, etc.

Les représentants rencontrent le chef du village pour établir, par consentement mutuel, les conditions de base.

|  |
|--|
|  |
|--|

### **9.4. 2<sup>e</sup> étape : le partage des perceptions.**

Ici, chaque clan se concerta pour identifier les faits sans interprétation, les émotions vécues ainsi que les pensées associées à ses émotions. Le point de vue de chacun est présenté le plus objectivement possible.

| Faits et émotions | Besoins |
|-------------------|---------|
|                   |         |

### **9.5. 3<sup>e</sup> étape : identification et formulation des besoins**

Cette étape invite les parties à aller au-delà des perceptions de chacun pour formuler les besoins insatisfaits. (Garder à l'esprit que le problème d'un membre du clan est aussi le problème de tout le clan et de toute l'organisation). Lorsque cela est fait, les chefs de clan et leur second lien retournent auprès du chef du village pour faire part des faits, émotions et besoins.

### **9.6. 4<sup>e</sup> étape : formulation d'une demande sous forme de propositions**

Chaque clan se concerta pour élaborer une ou des propositions de règlement. Cette étape permet à chacun de comprendre la proposition de l'autre et de formuler ses premières réactions à cette proposition. Cela peut donner l'occasion à chacun de préciser ou d'amender la proposition ou encore d'en formuler une autre conjointe.

|                |
|----------------|
| Propositions : |
| Arguments :    |

### **9.7. 5<sup>e</sup> étape : formulation des objections**

Cela permet à chacun de publiciser ses objections et les inscrire comme outils de bonification de la proposition. Si l'objection (raisonnable, argumentée et surmontable) ne

peut ni modifier, ni faire tomber la proposition, elle disparaît. Une objection n'est pas une préférence.

### **9.8. 6<sup>e</sup> étape : bonification de la proposition de décision**

C'est l'étape de la créativité des parties pour transformer les objections en moyens d'améliorer la proposition.

Les chefs de clan, accompagnés des représentants, se rencontrent dans le cercle du village pour présenter leurs propositions et prendre une décision.

### **9.9. 7<sup>e</sup> étape : implantation du plan d'action**

Chaque clan reçoit la décision et se concerte pour arrêter un plan d'action concret et pour s'entendre sur la stratégie d'implantation.

### **9.10. 8<sup>e</sup> étape : suivi et injustement**

Une étape pour suivre et apprécier l'évolution de la situation. Les représentants des deux clans se rencontrent avec le chef du village pour prendre une décision sur la mise en application et le suivi.

### **9.11. 9<sup>e</sup> étape : évaluation et célébration**

Le grand cercle célèbre la résolution du conflit pour finaliser l'apprentissage et l'intégrer au réservoir des savoirs de chacun.

*La forme actuelle de la sociocratie intègre une dimension de développement continu, parce qu'un travail de thèse a fait le constat que, la confiance s'installant, les gens se dispensaient de plus en plus de participer aux décisions les concernant, ce qui appauvrissait le fonctionnement démocratique et laissait revenir une distinction gouvernés/gouvernant.*

*Il est important de ne pas confondre violence et conflit. Si la violence est inacceptable, le conflit fait partie de la vie. Il est l'expression naturelle de la polarité du monde. La sociocratie existe pour que les conflits deviennent des opportunités de croissance intérieure.*

Pour information complémentaire :

[www.leguerrierinterieur.com/GI\\_sociocratie.html](http://www.leguerrierinterieur.com/GI_sociocratie.html)