

## Chapitre 1

### Pourquoi la sociocratie ? Qu'est-ce que c'est et... pour qui c'est ?

La sociocratie est un ensemble d'outils et de principes qui assurent le partage du pouvoir. Comment partage-t-on le pouvoir ?

La sociocratie présuppose qu'il faut un plan pour partager le pouvoir. Le pouvoir est partout tout le temps, et il n'apparaît pas ou ne disparaît pas - quelqu'un le détiendra forcément. Nous sommes conscients de notre intention quant à la façon dont nous voulons le distribuer. Le pouvoir est comme l'eau : il se rendra forcément quelque part et aura tendance à se regrouper : plus un groupe a du pouvoir, plus il détient de ressources pour se donner encore davantage de pouvoir. Le seul moyen de contrebalancer la concentration du pouvoir est d'avoir une intention claire et une mise en œuvre réfléchie.

Le pouvoir, comme l'eau, n'est ni bon ni mauvais. Regroupé et utilisé contre les gens, le pouvoir peut être très destructeur. Utilisé pour servir les gens et la terre, distribué dans des endroits où il peut travailler pour répondre aux besoins, le pouvoir est constructif, créatif et nourrissant comme un système d'irrigation.

Imaginons une organisation sociocratique comme un système d'irrigation compliqué, donnant à chaque équipe le pouvoir d'agir et les ressources dont elle a besoin pour s'épanouir et contribuer à la mission de l'organisation. Nous cherchons à éviter la concentration du pouvoir (rétention de l'énergie) et nous nous assurons qu'il y a un flux continu. L'eau qui s'écoule restera fraîche et atteindra tous les endroits du jardin, nourrissant ainsi chaque plante pour prospérer. Les organisations sociocratiques alimentent chaque équipe en mettant à leur disposition la possibilité de s'épanouir et de contribuer à la mission de l'organisation.

Le pouvoir n'a pas qu'une seule source. Dans ce sens, il est différent d'un système d'irrigation. Tous les membres d'une organisation alimentent leur organisme par les actions et ressources de chaque équipe. Tout le monde est responsable de son propre pouvoir tout en comptant sur le pouvoir de l'autre. De là, le pouvoir, et les ressources qui l'accompagnent, sont distribués dans l'ensemble de l'organisation et canalisés là où le groupe désire mettre son énergie. Les organisations sociocratiques gardent intacts la capacité d'agir et le pouvoir de chacun tout en aidant les gens à réaliser des changements plus importants que ce qu'ils auraient pu accomplir seuls.

Pour ce faire, nos organisations sociocratiques se distinguent de deux façons de celles qui disposent d'un pouvoir hiérarchique concentré et centralisé :

- Nous répartissons le pouvoir de façon plus uniforme. Ceux qui intègrent l'organisation avec une faible propension à agir sont soutenus pour agir davantage. Ceux qui intègrent l'organisation avec un plus grand sens de l'action contribuent à l'ensemble sans diminuer le pouvoir de quiconque. Cela incite les équipes qui travaillent ensemble à contribuer entre elles.

- Nous laissons le pouvoir circuler. Cela signifie que la répartition du pouvoir doit être ajustée et potentiellement modifiée au fil du temps. L'organisation sociocratique est adaptable et résiliente.

Construire un système qui distribue le pouvoir en responsabilisant chaque individu exige de la réflexion et de la volonté. Voilà ce qu'est la sociocratie : un ensemble de principes conceptuels pour répartir le pouvoir de façon qu'il soit dans le flux de la vie.

## **1.1 Les valeurs sous-jacentes à la sociocratie**

Dans quel monde voulons-nous vivre ? Notre réponse à cette question est la suivante : nous voulons vivre dans un monde où les gens se soutiennent les uns les autres, se considèrent mutuellement et s'entraident pour répondre à leurs besoins. Un monde collaboratif.

### **1.1.1 Les organisations sont des systèmes vivants**

Les organisations sont conçues de telle façon qu'elles stimulent la connexion entre nous et avec nous-mêmes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Pour créer efficacement des liens, les organisations doivent être au service de la vie et en englober tous les aspects. « Au service de la vie » signifie que nous voulons soutenir les organisations qui sont au service de chacun de leurs membres tout en prenant soin de toutes les personnes impactées par elle. Rien ni personne ne peut être ignoré si nous voulons honorer la connexion.

Nous voulons soutenir des organisations vivantes. Les systèmes vivants peuvent exister à n'importe quelle échelle : une cellule est un système vivant car elle dispose d'une membrane, forme une identité et interagit comme un tout avec son extérieur. Les organisations sont des systèmes vivants : elles interagissent avec l'extérieur (clients, étudiants, consommateurs, investisseurs) et leurs membres interagissent depuis l'intérieur dès lors que des informations, des biens et de l'énergie sont échangés. Un système qui ne laisse pas l'organisation respirer comme un système vivant limitera et étouffera son expression unique de la vie.

Les systèmes vivants ont des caractéristiques, il est important d'en être conscients :

- Les systèmes vivants forment un tout et peuvent agir comme un tout. Par exemple, un corps humain est un système complexe composé de petits systèmes complexes, mais il est perçu et agit comme un tout.
- Les systèmes vivants sont interdépendants de leur contexte. Il n'y a pas de système isolé. Cependant, dans les cultures occidentales, de nombreuses personnes ont été conditionnées à penser de manière individualiste, comme si nous étions séparés de notre contexte et que nous pouvions ignorer notre impact sur le monde qui nous entoure.

- Les systèmes vivants sont interactifs et ouverts (dans certaines limites). Un organisme qui n'interagit pas avec son environnement extérieur ne pourra pas survivre. Les organismes fournissent une « membrane perméable » entre leur intérieur et leur extérieur. C'est la base de l'identité et de la capacité d'agir.
- Au sein d'un système, les parties sont interdépendantes et se relient les unes aux autres pour répondre à leurs besoins. Cela est vrai à la fois pour certaines parties d'une cellule et pour une société.
- Les systèmes vivants sont dynamiques, ils ne sont pas statiques. Ils changent au cours du temps en s'adaptant et en se modifiant constamment. Les systèmes vivants peuvent apprendre et se guérir. Ils sont résilients.
- Les systèmes vivants sont intrinsèquement structurés d'une manière qui leur est propre. Une forêt, par exemple, a une structure. Il en va de même pour une organisation - les systèmes vivants sont définis par le fait qu'ils recréent l'ordre à même le désordre énergétique (entropique) de leur environnement. C'est exactement ce que font les organisations : s'organiser pour échanger de l'information et des ressources afin de répondre à leurs besoins.

Qu'est-ce qui aide les organisations à survivre et à prospérer ? Qu'est-ce qui aide les membres d'une organisation à survivre et à s'épanouir ? Quelles valeurs incarne la sociocratie ? Réduire précipitamment la définition à un petit ensemble de valeurs c'est prendre le risque d'omettre de considérer des aspects qui auraient été significatifs pour les valeurs et les besoins d'autres personnes.

Cela étant dit, voici ce qui est important pour nous :

- **Clarté** : la clarté va de pair avec prévisibilité, sécurité. Nous voulons des organisations dans lesquelles nous savons à quoi nous attendre, qui fait quoi ;
- **Choix** : nous voulons avoir le choix de nos actions et non pas agir par soumission ou rébellion contre l'autorité ;
- **Considération** : savoir que ce que nous pensons et ressentons compte pour ceux qui nous entourent ;
- **Pouvoir d'agir** : savoir que ce que nous réalisons a un impact positif ;
- **Apprentissage** : nous voulons faire l'expérience de l'apprentissage et de la découverte les uns des autres, de nous-mêmes et de la façon dont le monde fonctionne ;
- **Connexion, appartenance, équivalence** : quand nous nous sentons comme un individu au sein d'une organisation bien soudée, cela peut accroître notre sentiment d'appartenance. La connexion et l'appartenance sont des besoins essentiels pour tous les êtres humains. Une communauté décentralisée et soudée est plus résiliente qu'un système souple ou sans structure ou qu'un système hiérarchique rigide.

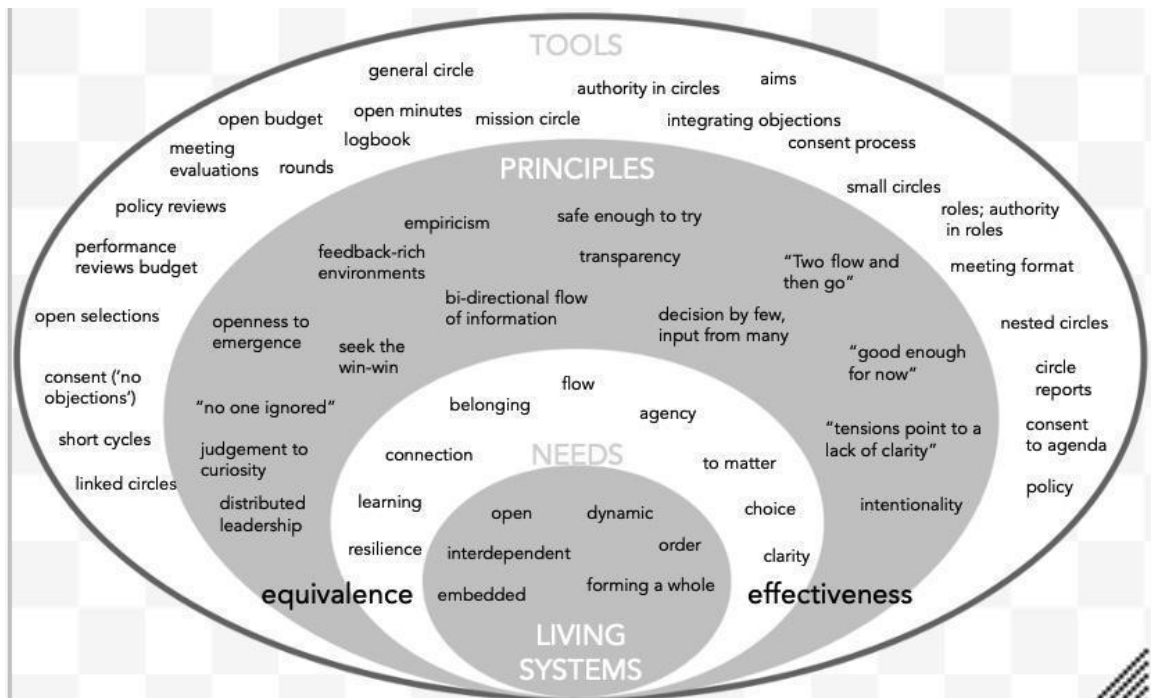
### 1.1.2 Principes qui guident l'autogouvernance

Appliquées à l'auto-gouvernance, chacune de ces valeurs se traduit par des principes qui guident l'autogouvernance.

- **Équivalence** : personne n'est ignoré. Le principe essentiel qui sous-tend la sociocratie. (Définition dans la figure) Nous nous efforçons de tenir compte de toutes les personnes concernées dans tout ce que nous faisons; aucun individu ou groupe n'est ignoré.
- **Leadership distribué** : les systèmes décentralisés sont moins vulnérables et donc plus résilients que les systèmes centralisés. Nous distribuons le leadership partout où nous le pouvons.
- **Rechercher un résultat gagnant-gagnant** : chaque situation sera abordée en supposant qu'il existe une solution mutuellement bénéfique. La croyance qui dit que « si tu obtiens ce que tu veux, cela signifie qu'il y en aura moins pour moi » est erronée. Il existe d'innombrables exemples de la façon dont la synergie peut rendre un échange mutuellement bénéfique.
- **S'ouvrir à ce qui émerge** : accepter de ne pas savoir et ne pas chercher à obtenir un résultat. Moins l'égo est impliqué, plus on a de chance de voir une solution se présenter d'elle-même. Dans les systèmes complexes, nous ne pouvons pas prédire ce qui va se passer. Personne n'aura accès à la vérité absolue ou à l'idée parfaite. Il ne faut pas perdre de vue que l'apport de chacun est essentiel.
- **Des environnements riches en rétroaction** : la rétroaction et l'évaluation sont les fondements de l'apprentissage. Nous voulons que les organisations multiplient les occasions d'évaluation qui ont de l'impact. Pour évaluer notre travail, nous nous basons sur les faits le plus souvent possible en essayant d'être fidèles aux faits lorsque nous les interprétons et en donnons un sens. Comme tout système vivant, nous travaillons avec la réalité et le principe de l'empirisme garantit que nos interprétations sont liées à des observations réelles et non à des vœux pieux ou des attentes.
- Peu nombreux à **prendre des décisions**, nombreux à **contribuer** : vouloir prendre en compte le plus d'information possible ne signifie pas que les décisions doivent être prises en grands groupes. Au contraire, nous pouvons recueillir plus de rétroaction si nous faisons la distinction entre les commentaires et la prise de décision.
- **Flux omnidirectionnel d'information** : nous nous efforçons d'obtenir de l'information du plus grand nombre de sources possible. Davantage d'information est toujours positif.
- **La transparence** est importante parce qu'elle nous permet d'accéder aux faits, de comprendre et d'apprendre. Elle permet également des chances égales à tous parce qu'elle donne à chacun le même accès à l'information. La dynamique du pouvoir ne se joue plus sur l'accès à l'information. \*\*\*\* L'accès à l'information n'est plus l'apanage du pouvoir.
- « **Assez bon pour l'instant** » (Good enough for now) et « **Assez sûr pour essayer** » (Safe enough to try) sont **les deux devises-clé** de la sociocratie. Elles signifient que nous pouvons passer à l'action sur la base d'une idée qui n'est pas parfaite. Ce principe nous

incite à l'action, nous met en mouvement et nous permet d'apprendre au lieu de rester dans le statu quo.

- **Intentionnalité** : quand nous accomplissons les choses avec une intention claire, nous disposons d'une force intérieure. Nous choisissons en conscience de faire ce que nous faisons.
- **Les tensions révèlent un manque de clarté** : lorsque des tensions sont présentes, ce n'est pas parce que quelqu'un est à blâmer mais parce qu'il y a un manque de clarté par rapport aux domaines, aux rôles ou aux besoins de quelqu'un. Les tensions sont généralement un signe que nous ne comprenons pas encore ce qui se passe. Les tensions sont une invitation à explorer davantage ce qui se passe. Nous cherchons ainsi à éviter que la connexion et la créativité soient entravées par l'évitement des conflits ou un jugement moralisateur (« bon » et « mauvais »).
- **Efficacité** : nous voulons savoir si ce que nous faisons donne les résultats escomptés, est utile et a du sens, est pertinent.



Outils qui incarnent nos principes; nos besoins universels les plus fondamentaux sont satisfaits en adéquation avec les systèmes vivants.

Ce livre décrit un ensemble d'outils qui peuvent aider à mettre en œuvre les principes que nous avons cités. Pour utiliser les outils avec intégrité, nous les utilisons avec l'intention des principes qui les sous-tendent. Un marteau peut être utilisé pour construire ou pour

détruire. Les deux sont importants, outils et principes, pratique et intention. Nous sommes attachés aux valeurs et aux principes et non à l'utilisation rigide des outils.

Ce manuel se concentre sur des outils spécifiques parce que nous constatons que c'est ce dont le mouvement a besoin en ce moment. Cependant, tout au long de ce livre, il y aura des références aux principes dont les plus saillants sont efficacité et équivalence.

### 1.1.3 Efficacité et équivalence

Nous définissons l'équivalence comme étant « l'importance de prendre en compte les besoins de chaque personne, quels que soient le rôle ou le statut de cette personne ». La voix de chacun a une valeur égale (équivalente), mais la voix de chacun n'exerce pas la même influence. Par équivalence, nous ne voulons pas dire similitude. Chaque personne est équivalente aux autres et chaque personne est unique. Lorsque les besoins présents dans un contexte particulier sont connus, nous décidons collectivement de la façon la plus efficace de répondre à ces besoins, quelles que soient les limites qui les accompagnent.

e quiv a lence

i'kwivələns/

*noun*

the condition of being equal or equivalent in value, worth, function etc.

Synonyms:

equality, sameness, interchangeability, comparability, correspondence

Honorer les besoins de chacun est fabuleux, mais comment procède-t-on pour y arriver ? Si nous passons trop de temps à parler, le travail n'est pas accompli et certains besoins ne sont pas satisfaits. Finalement, un processus inefficace ne tient pas compte de certains besoins, comme celui de contribuer à nos clients, à nos étudiants ou à notre communauté. Ce que fait la sociocratie, c'est créer une intégration entre l'engagement à agir, l'impact, la mise en mouvement et la promesse de prendre soin des besoins de chacun en tout temps.

Le renforcement mutuel entre l'équivalence et l'efficacité est ce qui rend la sociocratie si différente. La sociocratie brise les nombreux principes binaires qui nous desservent : l'individuel versus le groupe, les travailleurs versus la direction, nous versus eux. En fin de compte, nous ne faisons qu'un et la sociocratie nous aide à rétablir cette unité en restant connectés, pour travailler, décider et grandir ensemble.

La sociocratie élimine l'idée fautive que l'efficacité doit s'obtenir au détriment de l'équivalence et qu'une plus grande équivalence va ralentir une organisation. Les outils sociocratiques permettent d'être à l'écoute des besoins des gens d'une manière qui augmente l'efficacité. Avec la sociocratie, une organisation efficace sera davantage en mesure de créer un espace où tous peuvent contribuer à ce que les besoins soient comblés. Nous ne cherchons pas à créer un équilibre entre deux extrêmes qui s'opposent, nous transformons cet équilibre en cultivant l'un et l'autre à la fois : efficacité et équivalence.

e f f e c t i v e n e s s

i'fektivnəs/

*noun*

The degree to which something is successful in producing a desired result.

#### 1.1.4 À quoi ressemble la sociocratie : l'état de "flow"

Dans Sociocracy For All (SoFA), nous recevons des demandes de la part de personnes qui aimeraient assister à des réunions sociocratiques pour voir comment elles se sentent. Comme nous accueillons les visiteurs chaque fois que c'est possible, nous avons une réponse standard à leur demande : sachez que dans une réunion sociocratique, il se peut qu'on ne voie rien de surprenant. La bonne gouvernance n'est pas « visible à l'œil nu » !

La bonne gouvernance, c'est mettre de côté tout ce qui nous distrait. Des sentiments distrayants sont générés lorsque nos besoins de connexion, d'intégrité ou de compréhension commune ne sont pas satisfaits. Cela signifie que nous avons besoin d'apporter de la clarté à notre contexte de travail, autant pour la sécurité émotionnelle des membres de l'équipe que pour le processus. Ce qui est alors présent, c'est « l'expérience-optimale » ou *flow*. Le *flow* se produit lorsqu'un groupe est complètement et de façon créative immergé dans son processus. La gouvernance en tant qu'outil se fonde dans l'arrière-plan pour laisser le contenu occuper l'avant-plan.

La bonne gouvernance est donc invisible. Elle ne sert qu'à créer les conditions qui nous permettront d'être productifs ensemble.

#### 1.2 Le paradoxe d'enseigner l'autogouvernance

En matière d'autogouvernance, nous voulons que les groupes décident d'eux-mêmes comment se gouverner. N'est-ce pas ironique de dire aux gens comment se gouverner eux-mêmes ? C'est une préoccupation que nous traitons quotidiennement. Comment pouvons-nous être utiles et partager nos expériences sans imposer un système fixe ? Les

pages qui suivent décrivent comment nous composons avec ce paradoxe de l'enseignement de l'autogouvernance.

### 1.2.1 Principes de conception versus outils

Pour nous, il est plus important de diriger une organisation en accord avec ses principes plutôt qu'en suivant une stratégie particulière. Par exemple, diriger une organisation où tous les besoins sont pris en compte est plus important que d'effectuer un tour de prise de décision par consentement « dans les règles de l'art » - même celles expliquées dans ce livre ! Le tour de prise de décision par consentement n'est qu'un outil pour assurer le principe d'équivalence. Si des lecteurs peuvent trouver une meilleure façon de vivre le principe d'équivalence que ce que nous présentons ici (sans compromettre l'efficacité), faites-le ! Dans ce cas, partagez-le à d'autres afin qu'ils puissent en profiter également ! Pour nous, la sociocratie est un état d'esprit : l'état d'esprit qui veut que tous les besoins priment, toujours. Les besoins de ceux que nous servons, les besoins de ceux qui travaillent ensemble, les besoins de toute vie interdépendante sur la planète et les besoins des générations à venir.

Pourquoi écrire un livre plein d'outils si seuls les principes de base comptent ?

Il y a quatre raisons à cela :

1. Développons notre habileté. Nous remarquons que la plupart des gens réclament un « kit complet » des bonnes pratiques. Trouver les bons outils et les combiner semble une tâche ardue pour les gens qui sont nouveaux dans le partage du pouvoir, non pas parce que c'est difficile à réaliser, mais parce que la plupart d'entre nous manquons d'expérience.
2. Ne réinventons pas la roue. Si les gens font partie d'une organisation parce que la mission de l'organisation leur tient à cœur, l'élaboration d'un système de gouvernance n'est pas au centre de leurs préoccupations. Dans cet esprit, comme nous avons beaucoup d'expérience en matière de gouvernance, ce livre « partage » tout ce que nous savons sur le « pouvoir partagé », et comment le faire.
3. Soucions-nous énormément de l'équivalence. Dans les organisations, l'absence de système ou la présence d'un système trop vague laissera beaucoup de vides entre les lignes qui seront remplis par la vie quotidienne. On a fait l'analogie de l'eau : le pouvoir s'écoulera quelque part. Si nous n'avons pas d'intention claire en ce qui concerne l'équivalence, le pouvoir retournera naturellement entre les mains de quelques-uns.
4. Nous écrivons ce livre avec de nombreux détails. Si nous le faisons, c'est parce que nous recevons fréquemment des demandes d'informations pratiques. Souvent, nous offrons plusieurs outils parmi lesquels choisir. Nous ne voulons pas que ce livre soit normatif. Si vous comprenez les principes et les outils que nous vous proposons, vous serez



davantage en mesure de les utiliser et de les adapter à votre contexte au moment opportun.

### **1.2.2 Prenez ce qui vous semble utile — et plus vous en prenez, mieux c'est !**

La sociocratie n'est pas une approche « tout ou rien ». Les lecteurs peuvent utiliser autant d'éléments et d'outils qu'ils le souhaitent et ils peuvent changer d'idée en cours de route. C'est à la portée de tous. Les gens font ce qu'ils font. Rien n'est « bien » ou « mal ». Les outils pour nous gérer et nous gouverner sont simplement plus ou moins efficaces.

Dans cet esprit, il est important pour nous :

- que les lecteurs comprennent les principes fondateurs de la sociocratie ;
- qu'on puisse offrir aux lecteurs des conseils pratiques sur la façon de mettre en œuvre ces principes ;
- que le lecteur soit en mesure d'adapter les outils aux besoins de son organisation.

Les bonnes pratiques en sociocratie s'accordent très bien et se renforcent mutuellement. Par exemple, le double-lien rend une structure circulaire plus transparente. Les décisions prises en petits groupes sont facilitées par la prise de décision par consentement. Toute omission sera comblée d'une façon ou d'une autre, et parfois par des pratiques qui ne soutiennent pas efficacement l'équivalence. Nous recommandons donc d'adopter toute méthode qui semble utile et de garder l'œil ouvert pour détecter les signes indiquant qu'il pourrait y avoir des éléments de la méthode de gouvernance qui nécessitent une amélioration.

### **1.2.3 Changer tout ce que vous voulez — par consentement**

Nous, à *Sociocracy for All* (SoFA), avons consacré cette période de notre vie à la diffusion de la sociocratie, parce que nous sommes convaincus qu'il s'agit d'un excellent ensemble de principes et d'outils. Sur la base de nombreuses années d'expérience, après avoir observé différents impacts, nous avons sélectionné ceux que nous décrivons dans ce livre. La gouvernance est un concept très complexe. Le fait de changer quelque chose à un endroit peut déplacer l'équilibre à un autre endroit. Pour cette raison, nous recommandons de rester le plus près possible des outils de base et d'en utiliser le plus possible. Les outils que l'on utilise peuvent facilement être adaptés, à condition de mesurer le succès de l'adaptation. Au fur et à mesure que les praticiens acquièrent de l'expérience, ils peuvent être plus agiles avec les outils.

Le consentement est la méthode de prise de décision par défaut dans la sociocratie. Le consentement signifie que si je fais une proposition au groupe, ma proposition sera approuvée si personne au sein du groupe n'y voit d'objection.

Le consentement sera traité en profondeur dans ce manuel, mais cette description pourrait suffire pour l'instant.

Par consentement, un groupe peut décider de faire tout ce qu'il désire. On dit souvent en plaisantant : « Vous voulez un dictateur pour votre organisation ? Nous pouvons décider cela par consentement. » (Nous recommandons cependant que le rôle de dictateur soit limité à une période bien définie dans le temps !) Les groupes peuvent décider de voter par consentement. Les groupes peuvent décider à tout moment de changer la forme que prendra leur système de gouvernance. La seule chose qu'on ne peut pas faire, c'est d'ignorer les objections motivées.

Supposons qu'un groupe décide de n'utiliser que la structure organisationnelle de la sociocratie et de la combiner avec la règle de la majorité comme méthode de prise de décision. C'est autorisé - parce que c'est votre décision.

Voici cependant le piège. Nous avons parlé à d'innombrables organisations. Lorsqu'elles s'opposent entre elles en ce qui a trait à la gouvernance, c'est toujours pour l'une ou l'autre des raisons qui suivent, voire pour les deux :

- (1) elles ont des lacunes dans leur mise en œuvre ; ou
- (2) elles n'ont pas investi suffisamment de ressources dans l'éducation en matière de gouvernance.

C'est pourquoi nous insistons sur ce point : nous voulons que les groupes s'approprient pleinement leur propre système de gouvernance. Et nous voulons leur donner les informations les plus exhaustives et les plus précises possible, fondées sur l'expérience, car nous pensons qu'il s'agit d'un excellent ensemble de principes et que la plupart des ajustements que nous avons constatés ont été préjudiciables.

### **1.3 La sociocratie en contexte**

#### **1.3.1 La sociocratie : courte historique**

##### **Les débuts**

Le terme « sociocratie » a été popularisé par le philosophe français Auguste Comte dans les années 1850. Le mot a commencé à prendre son sens actuel dans les années 1940, dans une école Quaker des Pays-Bas.

Les fondateurs de cette école, Kees Boeke et Betty Cadbury, étaient des Quakers, des éducateurs et des militants de la paix. Boeke voyait la sociocratie comme une forme de gouvernance reposant sur l'équivalence des individus. Cette équivalence ne s'exprime pas avec la loi "un homme, une voix" de la démocratie, mais plutôt par un groupe d'individus (le cercle) qui raisonnent ensemble jusqu'à ce qu'une décision satisfaisante pour chacun d'entre eux soit prise.

Pour rendre les idéaux sociocratiques opérationnels, Boeke a utilisé un système de cercles pour organiser la prise de décision au sein d'une grande organisation. Les membres de chaque cercle étaient responsables des décisions dans leur domaine. Chaque cercle élisait des représentants à un cercle "supérieur". Le recours à des représentants permettait de maintenir l'efficacité d'une hiérarchie tout en conservant l'équivalence de base des membres de l'organisation. L'école était unique en ce sens que les enseignants et les élèves participaient à la prise de décision concernant le fonctionnement de l'école.

L'un des étudiants de cette école, Gerard Endenburg, a poursuivi ses études en ingénierie. Il a développé et appliqué les principes de Boeke dans l'entreprise qu'il a reprise de ses parents, la société d'ingénierie électrique Endenburg Elektrotechnik. Il a articulé les quatre principes de base tels que nous les connaissons aujourd'hui. Cela a abouti à une méthode d'organisation formelle, appelée la Méthode du cercle sociocratique (MCS).

- Gerard Endenburg voulait que la sociocratie soit une méthode inclusive qui invite les gens à prendre leur place dans leur organisation comme des êtres humains entiers coresponsables. La sociocratie a été introduite aux États-Unis principalement par John Buck, co-auteur avec Sharon Villines du livre de 2007 sur la sociocratie, *We The People : Consentir à une démocratie plus profonde*. Jerry Koch-Gonzalez (un des auteurs du présent livre MVOS) a étudié et travaillé avec John, et Ted J. Rau (second auteur de MVOS) a fait de même avec Jerry.
- Depuis les débuts de la sociocratie, sa mise en œuvre a vu apparaître plusieurs variantes, notamment l'Holocratie et la Sociocratie 3.0.
- Une exploration des similitudes et des différences dans les variations de la sociocratie dépasse la portée de ce livre. La lignée sociocratique de Sociocracy For All est la sociocratie « classique » - c'est-à-dire directement issue de Gerard Endenburg et de la Méthode du cercle sociocratique, que lui et d'autres ont développée.

Dans ce livre, nous avons essayé de n'employer et de créer des termes que lorsque cela apporte plus de clarté. La question de savoir si "Many Voices One Song" est fidèle à la sociocratie classique sera débattue. Nous n'avons pas l'intention, avec ce livre, de lancer une autre variante, et nous considérons toute fragmentation du mouvement autour du "pouvoir du cercle" avec une certaine tristesse et un certain scepticisme. Notre intention est d'être la « Sociocratie pour tous », ce qui signifie - pour nous - que nous soutenons tout effort visant à diffuser la sociocratie et l'éducation liée à la sociocratie et à sa mise en œuvre.

## Gouvernance dynamique

Aux États-Unis, la sociocratie est également connue sous le nom de « gouvernance dynamique » ou « autogouvernance dynamique ». Ces noms ont été choisis pour

souligner la nature dynamique de la sociocratie et parce que le mot sociocratie a suscité des réactions négatives. Pour certaines personnes, le mot sociocratie ressemblait au mot socialisme, impliquant la perte de liberté individuelle. Pour d'autres, le mot sociocratie ressemblait à un autre pouvoir oppressif par le « -cratie ». Et pour d'autres encore, la sociocratie n'était qu'un mot étrange et difficile à prononcer.

En utilisant le terme original, « SOCIOCRACY FOR ALL » ( « sociocratie pour tous ») reconnaît la nature internationale du mouvement sociocratique.

### **La diffusion de la sociocratie**

La sociocratie est née aux Pays-Bas, ce qui explique une plus grande présence d'organisations sociocratiques dans ce pays. Elle s'est lentement répandue dans tous les secteurs.

Les cohabitats et les écovillages ont été les premiers à adopter la sociocratie en Europe et en Amérique du Nord et du Sud. La combinaison à la fois de la sociocratie fondée sur la communauté et de l'équivalence des voix a eu un attrait particulier dans les communautés intentionnelles. Contrairement au consensus, la sociocratie établit un équilibre entre les besoins d'un groupe et ceux de l'individu, ce qui est essentiel pour maintenir une communauté saine.

Les communautés intentionnelles étaient (et sont toujours) aux prises avec leur propre gouvernance, mais elles sont des lieux où :

- il n'y a pas le mouvement de va-et-vient constant entre le pouvoir et la domination générée par la règle de la majorité ;
- on est imputable envers le groupe (le collectif), pas seulement envers un supérieur ;
- le leadership est réparti ;
- personne ne peut être ignoré.

Ces caractéristiques ont fait de ces communautés un bon terreau pour la sociocratie. Une grande contribution y a été apportée par des individus qui étaient, et ont été, des promoteurs de la sociocratie et qui étaient eux-mêmes profondément enracinés dans des communautés intentionnelles.

Vivre ensemble avec un certain sens de l'objectif commun est la conviction qui a motivé ces personnes à diffuser la sociocratie. Sans cet objectif commun, ces personnes ne peuvent travailler en dépit des malentendus et des luttes. Imaginons combien peu d'espoir on peut avoir pour ceux qui ne vivent pas ensemble, n'ont pas d'objectif commun et ont des perceptions ennemies les uns des autres. Certains voulaient prouver qu'il est possible de travailler à un objectif commun au sein d'une communauté tout en maintenant l'harmonie. D'autres voulaient simplement réduire le temps passé en

réunion. Les auteurs de ce livre (Ted et Jerry) vivent dans une communauté intentionnelle.

Jusqu'à maintenant, ce sont là les entrées possibles dans la sociocratie. Certaines personnes souhaitent un système qui corresponde davantage à leurs valeurs d'une société égalitaire et plus juste. D'autres considèrent et apprécient la sociocratie pour la clarté, l'efficacité et la transparence qu'elle apporte à leur entreprises et organismes. Les pionniers furent des écoles indépendantes, des organisations agiles orientées valeurs et des fervents de la communication non violente (CNV).

Comme les gens ont des priorités différentes, ils voient en la sociocratie ce qui leur correspond et leur réaction sera tout aussi différente. Nous tenons à rendre justice à cette variété d'expériences en dressant une liste de citations originales de personnes déclarant ce que la sociocratie signifie pour elles.

#### "What does sociocracy mean to you?"

"All voices are heard and valued."

"Attention to everyone, helping everyone gain their voice, and rational dealing with policy proposals, helps make everyone a more responsible member."

"Sociocracy makes it less likely that things are swept under the rug because objections are encouraged and sought out."

"Sociocracy is about collective learning and adapting to circumstances."

"It allows more voices in the decision-making process and therefore more transparency in decision-making for the whole organization. "

"It empowers its members."

"It taps into groups' collective intelligence."

"As curiosity is the beginning of intelligence, Sociocracy is the beginning of effective collaboration."

### 1.3.2 Mouvements amis

La sociocratie n'est pas le seul mouvement qui soutient la collaboration au service de la vie. Il existe d'autres mouvements que nous appelons les mouvements amis au sein desquels la sociocratie s'est naturellement développée ces dernières années :

- le design en permaculture comme moyen d'aborder l'intendance avec la flore et la faune (en particulier l'aspect social de la permaculture, « Prendre soin de l'humain ») ;
- la communication non violente comme moyen de communiquer et de partager la valeur selon laquelle « les besoins de chacun sont importants » ;

- le développement Agile met l'accent sur des cycles courts de développement avec amélioration continue, l'empirisme, et des équipes semi-autonomes ;
- le mouvement coopératif (valeur partagée : copropriété et égalité des voix de chaque travailleur), ainsi que le mouvement de la nouvelle économie.

D'autres alliés sont (dans un ordre aléatoire) le mouvement de transition, le *Lean*, l'économie circulaire, la justice sociale, l'économie solidaire, la démocratie au travail, la démocratie participative, la création de communs, le contrôle communautaire de l'énergie, les organisations réactives, le mouvement de pleine conscience, les monnaies alternatives, l'inclusion au travail, la justice restauratrice, le coopérativisme de plateforme, le capitalisme conscient, les écoles démocratiques, l'anthroposophie et l'éducation Montessori. Aucune personne n'a la clé de tout, et aucun mouvement ne sera en mesure de pouvoir répondre à tous nos besoins, en tout temps, pour tous les systèmes à venir et tous les domaines de notre vie. Ensemble cependant, ces mouvements, systèmes et mentalités sont capables de changer la donne dans le fonctionnement de nos sociétés.

Il est merveilleux de voir comment les gens combinent ce qu'ils connaissent avec la sociocratie et en font quelque chose de mieux. Les personnes avec lesquelles nous avons été en contact et avons travaillé étaient généralement issues de l'un des mouvements mentionnés plus haut. Il existe des établissements sociocratiques de soins aux personnes âgées, des groupes d'enseignement à domicile, des sociétés de conseil, des organisations communautaires, des restaurants et des camps d'été pour les familles.

L'expérience la plus touchante pour nous a été d'entendre comment des dizaines de milliers d'enfants en Inde changent leur situation immédiate grâce à leurs parlements de quartier et élisent des dirigeants en utilisant le processus d'élection sociocratique.

Nous, les auteurs de ce livre, sommes dans la position des bénéficiaires privilégiés. Nous avons appris une quantité incroyable de choses sur tous ces mouvements grâce à nos étudiants qui nous ont souvent fait remarquer comment les valeurs sociocratiques s'appliquaient dans leur situation particulière. Des personnes mettent en œuvre la sociocratie dans des familles, des relations, des associations de danse et des groupes confessionnels.

L'état d'esprit qui sous-tend la sociocratie correspond à une vision tellement plus grande que la gouvernance : un monde fondé sur l'intégration et la coopération.

#### **1.4 Comment utiliser ce manuel**

La gouvernance est délicate à enseigner. Le plus grand défi est que l'on doit tout savoir en même temps. Les praticiens doivent connaître le format de la réunion, tous les processus, comprendre le consentement, savoir ce qu'est un cercle d'entraide, comprendre comment animer un tour de discussion, être conscients de la rétroaction, avoir un cadre de la vie émotionnelle en groupe et une conscience des besoins — et le

plus possible en étant capable de maîtriser le tout simultanément — oh, et être conscients des rôles opérationnels !

La gouvernance sociocratique fonctionne mieux si les praticiens maîtrisent tout cela. Comment y parvenir ? Nous avons essayé d'écrire ce livre pour que les lecteurs puissent le parcourir, en référant à plusieurs sections à la fois. C'est la raison pour laquelle il y a des répétitions dans ces pages, car nous nous efforçons de garder chaque section plus ou moins complète.

Nous comparons cet enseignement à l'apprentissage de la natation. Nous pouvons parler longuement de la façon de poser la main pour obtenir une brasse parfaite ou de faire une ligne avec le bras lorsqu'on nage le crawl. Mais si nous luttons pour rester à flot, ces informations ne sont pas pertinentes car elles vont trop dans les détails. Si nous oublions nos pieds tout en nous concentrant sur notre respiration, nous risquons quand même de couler. La première étape consiste à rester au-dessus de l'eau. Ensuite, vous rendez vos mouvements plus efficaces, travaillez votre respiration, améliorez votre forme et ainsi de suite.

Si vous avez déjà appris à nager et qu'on vous l'a enseigné de manière explicite, vous vous souvenez peut-être que se déplacer dans l'eau semblait impossible au début. Puis, après avoir pratiqué, pratiqué, pratiqué, il y a un déclic. On apprend à maîtriser l'approche.

Nous sommes donc des maîtres-nageurs. Nous voulons que les lecteurs restent au-dessus de l'eau sans créer d'anxiété. Si vous êtes un débutant dont l'objectif est de rester au-dessus de l'eau, vous tenez entre vos mains un livre qui vous donne un niveau de détail qui est probablement trop élevé pour le moment. Si nous pouvions agiter une baguette magique, nous voudrions que les lecteurs le lisent deux fois et s'entraînent entre les deux. Puis qu'ils le lisent à nouveau six mois plus tard. Ce sera alors un livre totalement différent, car les apprenants les plus expérimentés assimileront les informations de manière très différente.

Lorsque j'apprenais à nager à nos filles, je les prenais souvent sur mon dos pour leur donner une idée de la natation, en sentant les mouvements dans leur corps. J'espérais que les différents éléments auraient plus de sens pour elles après les avoir expérimentés ensemble. C'est ce qu'offre SOCIOCRACY FOR ALL (SoFA, Sociocratie pour tous) dans la formation en ligne. Au figuré, nous jetons des équipes de personnes dans une piscine et les transportons en toute sécurité lors des premières réunions, en les lâchant de plus en plus au fur et à mesure qu'elles sont capables de se maintenir à flot par elles-mêmes.

Ce n'est pas le cas pour ce livre. Certaines personnes ont de la facilité à appliquer ce qu'elles lisent à des contextes réels. Pour beaucoup, ce sera difficile, et nous encourageons les lecteurs à se faire aider.

Une grande partie de ce livre prend tout son sens une fois que l'on a une expérience de première main.

Si cela ne correspond pas à la façon que vous préférez apprendre, nous pouvons vous aider à trouver d'autres façons ou vous référer à un coach. (Voir les liens vers les ressources dans la section références de l'annexe).

#### **1.4.1 Ressources en ligne**


Nous aimerions pouvoir offrir aux lecteurs des études de cas d'organisations de toutes les phases, de tous les secteurs, dans différentes langues. Nous aimerions pouvoir proposer des exemples de statuts, d'accords de gouvernance et de structures organisationnelles pour chaque organisation sociocratique qui existe ou devrait exister. Nous y travaillons. Nous nous efforçons de rendre publique toute information que nous produisons ou dont nous avons connaissance, car nous voulons que toute information qui pourrait être utile aux autres soit accessible à tous.

*Sociocracy For All (SoFA)* existe pour faciliter l'accessibilité de l'approche. Nous pensons que les compétences et les connaissances en matière de sociocratie doivent être un bien commun, accessible à tous. Nous savons que le contenu en ligne dans un nombre limité de langues n'est pas accessible à tous, mais c'est le mieux que nous puissions faire. Le contenu en ligne permet l'ajout et la mise à jour de nouveaux contenus, et de nombreux projets collaboratifs de traduction ont vu le jour.


Nous invitons les lecteurs à nous contacter s'ils ont des ressources à partager ou s'ils souhaitent coopérer ou traduire pour créer du contenu. Souvent, nous pouvons aussi mettre en relation des personnes intéressées à travailler en groupe avec quelqu'un du même secteur ou de la même région.



## Online content

[sociocracyforall.org/resources](https://sociocracyforall.org/resources) 

- case studies
- organizational structures of real, existing organizations
- printables (incl. high-resolution templates from this manual)
- articles on particular topics
- videos

[sociocracyforall.org/events](https://sociocracyforall.org/events) 

- webinars on individual topics
- training opportunities, including online facilitation training, open self-study options

[sociocracyforall.org/sofa](https://sociocracyforall.org/sofa) 

- ways to connect with other practitioners, trainers and developers in our membership organization

### 1.4.2 Comment nous faire part de vos commentaires sur ce livre ?

Le feedback est un sujet important en sociocratie. Nous parlons de boucles de rétroaction. Nous planifions quelque chose, nous l'exécutons, et nous évaluons si notre produit a bien fonctionné. Il y a beaucoup d'informations à prendre en compte et les lecteurs ont un rôle énorme à jouer afin de nous aider à comprendre comment la prochaine version de ce livre pourrait être améliorée.

Que voudriez-vous voir dans la prochaine édition ?

Sur le site web [sociocracyforall.org](https://sociocracyforall.org), les lecteurs peuvent nous donner leur avis sur ce livre. C'est le moyen que nous préférons pour recevoir des commentaires. Les lecteurs trouveront les questions suivantes -- nous le disons maintenant pour que les lecteurs puissent les avoir en tête pendant la lecture des prochains chapitres. (Bien entendu, le questionnaire est susceptible d'être modifié au fur et à mesure que nous serons avisés de ce que nous pourrions améliorer à son sujet). Nous invitons les lecteurs à remplir le sondage à tout moment. Merci d'avance !

Écrivez-nous vos commentaires sur ce livre à [sociocracyforall.org](https://sociocracyforall.org).

### **Feedback on this manual**

[www.manyvoicesonesong.com](http://www.manyvoicesonesong.com)

#### **First contact with sociocracy**

How did you hear about sociocracy?

Did you buy a copy or did you get a copy from someone/used?

Did you get an e-book?

#### **Your context**

Did you know about sociocracy before getting this book?

Is this a professional interest, or outside of (paid) work?

Do you use sociocracy in an organization you are a part of?

#### **What were your hopes around this book?**

Curious what sociocracy was

Applying sociocracy and want to get better

Considering to apply sociocracy

#### **Did this book meet your expectation?**

Tell us what helped you.

Tell us what you think is missing and needed.

*8: Give us feedback about this book at [www.manyvoicesonesong.com](http://www.manyvoicesonesong.com)*