

# Décision sociocratique ou décision par consentement

## 1. Origine du concept

La décision par consentement fait partie des outils et des méthodes de la Sociocratie.

Le mot « sociocratie » a été inventé par Auguste Comte, philosophe français du début du XIX siècle et père de la sociologie. Il désigne la gouvernance du « socios », c'est-à-dire des personnes qui entretiennent des relations significatives entre eux, des « associés ». Dans les années 1970, Gérard Endenburg formula les quatre règles de base de la gouvernance sociocratique en s'inspirant de la théorie des systèmes et des travaux de la cybernétique et de la biologie : le cercle, le consentement, le double lien, l'élection sociocratique. Cette approche s'est diffusée largement dans le champ organisationnel et répond à des enjeux de responsabilisation, de coopération et d'auto-organisation.

Les apports de la Sociocratie se combinent avec ceux de Will Schutz (cf *L'élément humain*) et de la Communication NonViolente.

Pour en savoir plus sur la Sociocratie en France : <http://www.sociocratie-france.fr/>, Président : Pierre Tavernier

## 2. Présentation

### 2.1. Intention

La décision par consentement vise une **codécision** : les personnes présentes exercent leur responsabilité dans une relation d'équivalence de pouvoir. Ainsi, on ne cherche pas à prendre la meilleure décision, mais plutôt la décision qui **respecte les limites** de celles et ceux qui vont l'assumer et **la capacité** de l'organisation à mener sa mission.

Le changement de paradigme tient dans la **nature fondamentalement coopérative** du processus de décision où chacun est amené à **s'alléger du poids de son ego** pour servir au mieux « le centre », c'est à dire **le bien commun de l'organisation**.

### 2.2. Principes de fonctionnement

**Les principes** d'un groupe ou d'un collectif (appelé Cercle en Sociocratie) existent et s'exercent préalablement au démarrage d'un processus de décision par consentement :

- Le groupe a des intentions claires et partagées : le but commun est la référence, chacun œuvre à son atteinte en y contribuant.
- Les relations sont de qualité au sein du groupe et entre le groupe et son environnement : chacun s'y sent important, compétent et accueilli. La qualité des relations est première au service des personnes et des objectifs poursuivis. La confiance s'y vit à travers une conscience accrue des personnes dans l'impact de leurs comportements et de leurs positionnements. Le droit à l'erreur, l'écoute, la bienveillance sont des règles de fonctionnement qui sont nécessaires pour que le groupe avance dans ses missions.

- Les rôles sont clarifiés dans une organisation adéquate aux besoins et objectifs du groupe. Ces rôles sont diversifiés (animateur/facilitateur, secrétaire/recorder, gardien du temps, etc) et distribués. Les processus de décision et les moyens que se donne le groupe sont débattus et clarifiés pour éviter les prises de pouvoir visibles et invisibles qui détériorent l'intelligence collective.

Plus spécifiquement au processus de décision par consentement, voici quelques principes de base :

- Il n'y a pas de « décision idéale » ou de « bonne décision », ce qui implique que chaque membre du groupe fait confiance à priori aux propositions faites.
- C'est l'animateur / facilitateur qui donne la parole, on ne la prend pas (mais on peut la demander !), les prises de parole sont à tour de rôle.
- Chacun écoute (dans une posture d'écoute active) ce que les autres disent et proposent.
- On ne réagit pas à la parole de l'autre, si besoin on prend un temps de silence pour que chacun intériorise ce qui se passe et clarifie sa pensée.
- Le point de vue personnel n'a pas d'intérêt en soi : chacun se centre pour amener sa contribution au but commun.
- La décision finale est élaborée à partir d'une proposition apportée par une personne du groupe, améliorée collectivement et où chaque membre du groupe a vérifié qu'il pouvait vivre avec.

### 2.3. Rôle du facilitateur

À la différence de l'animateur qui emmène un groupe vers un objectif à atteindre, le rôle du facilitateur est de **dérouler les différentes étapes proposées** dans le processus de décision. Qu'il soit ou non membre, il n'a pas de pouvoir sur le groupe. Il n'est pas plus responsable que les autres membres du groupe.

Sa focalisation et son ambition sont la **distribution de la parole** à travers deux façons de la distribuer :

- **Parole tournante** : le facilitateur lance la parole à sa droite ou sa gauche. Chacun s'exprime à son tour. Si quelqu'un n'est pas prêt, il peut passer. Le facilitateur reviendra vers lui une fois le tour terminé.
- **Parole au centre** : chacun est invité à exprimer son point de vue et ses idées pour nourrir le sujet. Le processus vise à rassembler les éléments qui permettront de décider ensemble depuis les différents points de vue. Il s'agit de rester centré sur le sujet de départ, de porter sa parole au centre et de ne pas réagir à ce que la personne précédente a exprimé.

### 2.4. L'écoute du centre

Écouter le centre, c'est écouter attentivement ce qui émerge du groupe au-delà de l'expression de ses membres.

L'écoute du centre invite ainsi chacun à **écouter ce que l'autre peut offrir** dans une posture de coopération, en **lâchant son point de vue** sur la question et en essayant d'entrevoir en quoi ce qui est dit peut servir le sujet commun, dans une **présomption de pertinence** accordée à ses pairs.

L'écoute du centre repose sur l'implication de chacun à **nourrir le centre**, en écoutant « ce qui est juste » en soi et en participant de façon active, précise, argumentée à **l'éclairage collectif de la situation**.

## 2.5. Mise en route

Une fois le concept accepté par tous les acteurs du groupe où sera prise la décision, le processus de prise de décision par consentement doit pour bien fonctionner respecter les conditions suivantes :

- **Clarté.** Le processus et chacune de ses phases sont compris par tou-te-s. Le processus est expliqué clairement à toutes les personnes, comme une règle du jeu que chacun doit comprendre pour pouvoir jouer correctement.
- **Acceptation.** Chacun doit en accepter les conséquences. Et parmi elles, le fait que la décision est prise au moment où plus personne n'a d'objection valable. Autre point à bien comprendre et accepter : le groupe ne va pas explorer toutes les solutions. Ainsi une décision prise au consentement ne nécessite pas une revue de toutes les propositions de décision du groupe. Ceci déstabilise souvent au premier abord.
- **Analyse.** Une fois le processus adopté et utilisé, et en fonction de l'expérience du groupe et de ses besoins, le processus peut être analysé de façon à être bien compris en profondeur. Les frustrations éventuelles que peut faire naître ce mode de prise de décision doivent être pleinement vécues, entendues et explicitées, avant d'envisager des éventuelles modifications du processus. L'expérience montre que ce processus de prise de décisions par consentement demande une certaine habitude pour pouvoir être pleinement efficace. Il faut passer les premières tentations de modifications dues à l'inconfort de la nouveauté avant d'envisager sérieusement une modification – si celle-ci est pertinente.

## 2.6. Processus

| ETAPES   | DEROULEMENT  | VIGILANCES / CONSEILS  |
|--|--|--|
| 0- Préparation de la proposition                   | Les propositions sont élaborées avant le processus de décision par consentement. Elles doivent être formulées clairement et écrites. Les « porteurs » de propositions les présentent au facilitateur.  | La décision sociocratique est une instance de décision (et non un lieu pour débattre de difficultés ou améliorer une situation)  |
| 1- Présentation et clarification de la proposition | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le facilitateur présente la proposition (ou le porteur)</li> <li>✓ Le facilitateur demande aux participants s'ils ont besoin de clarification et invite chacun et à tour de rôle à poser ses questions de clarification du sens de la proposition (exclusivement). Le facilitateur fait autant de rondes que nécessaire jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de questions.</li> <li>✓ Le secrétaire note ces questions au papier à partir de la reformulation du facilitateur</li> </ul> | Le facilitateur s'assure que le débat ne s'enclenche pas entre les participants  |
| 2- Recueil des réactions à la proposition          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le facilitateur organise une nouvelle ronde en invitant chaque personne à exprimer ce qu'elle apprécie, ce qu'elle n'apprécie pas, ce qui lui manque, ce qui pourrait être amélioré dans la proposition.</li> <li>✓ Le secrétaire note au papier les manques et propositions d'amélioration.</li> <li>✓ Si besoin, faire plusieurs rondes.</li> </ul>   | <p>Le facilitateur s'assure que le débat ne s'enclenche pas entre les participants.</p> <p>Le facilitateur est attentif au non verbal des participants et peut inviter une personne en retrait à s'exprimer.</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>3- Amendements de la proposition</p> | <p>Le « porteur » de la proposition (1 personne, 1 groupe) peut amender sa proposition pour prendre en compte les réactions exprimées précédemment.</p> <p>Il ré écrit sa nouvelle proposition, sans ambiguïtés, la présente au facilitateur ou directement au groupe. Il peut également retirer sa proposition s'il pense qu'à ce stade elle ne sert pas l'objectif commun. Dans ce cas, le processus redémarre au début.</p> <p>A la fin de cette étape, la proposition appartient à l'ensemble des participants.</p>   | <p>Il peut être judicieux de faire une pause pour permettre au porteur de projet de travailler sa nouvelle proposition. Un groupe « ad'hoc » peut se former autour de lui pour l'aider à sa nouvelle formulation.</p>   |
| <p>4- Recueil des objections</p>        | <p>✓ Le facilitateur explique ce qu'est une objection raisonnable, puis invite chaque personne à prendre quelques instants de réflexion individuelle et silencieuse pour voir s'il y a des objections (par ex sur la base des questions suivantes écrites au tableau :</p> <div data-bbox="395 891 1102 1323" style="border: 2px solid blue; border-radius: 15px; padding: 10px;"> <p>Une objection est raisonnable si :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● elle invite à une bonification de la proposition par l'intelligence collective du groupe</li> <li>● elle élimine la proposition, en la rendant impossible à réaliser</li> <li>● elle est argumentée de manière claire et convaincante</li> <li>● elle n'est pas une manière détournée, consciemment ou non, d'exprimer une préférence ou une autre proposition.</li> </ul> </div> <p>questions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Puis-je vivre avec cette proposition ?</li> <li>● Si non, qu'est ce qui va m'empêcher d'être efficace et actif dans sa mise en place si elle était retenue ?</li> <li>● Vois-je une raison qui fait que si on adopte la proposition, ça va faire du tort au groupe ?</li> </ul> <p>Tout ceci doit être sincèrement et très clairement exprimé.</p> <p>✓ Il fait un tour de cercle en demandant à chacun s'il a une objection. Si c'est le cas, la personne dit « j'ai une objection » sans dire laquelle.</p> | <p>✓ Le facilitateur facilite l'expression et est attentif à ce que chacun puisse exprimer une objection (capte les non-dits et les signes non-verbaux : grimace, mimiques, retrait, soupirs, etc)</p> <p>✓ Une objection n'est ni une préférence, ni un droit de véto. Le facilitateur va aider la personne à formuler une objection claire.</p> |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le facilitateur fait un second tour en demandant aux personnes qui ont une objection de la résumer (1 ou 2 phrases).</li> <li>✓ Le secrétaire les note au paper</li> </ul> <p><i>Une <b>objection</b> est une occasion d'amélioration. 2 types d'objections :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Une objection « argumentée » qui concerne l'objectif commun à atteindre</i></li> <li>✓ <i>Une objection « capitale » qui empêcherait la personne d'appliquer la décision</i></li> </ul>  |  |
| <p>5- Traitement des objections et amélioration de la proposition</p> | <p>A ce stade, les objections appartiennent au groupe et pas seulement aux personnes qui les ont formulées.</p> <p>Tout le groupe cherche à traiter les objections et à améliorer la proposition.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le facilitateur recontractualise avec le groupe le temps à consacrer maintenant (en fonction du nombre d'objections)</li> <li>✓ Le facilitateur organise le traitement des objections. La discussion est libre, chacun peut apporter des solutions aux objections apportées</li> <li>✓ Seule la personne qui a formulé une objection dit si elle souhaite ou pas maintenir son objection. Il lui appartient de vérifier si son objection est raisonnable et de rendre compte de là où elle en est dans son cheminement. Le facilitateur l'aide à se poser ses questions.</li> </ul> <p><i>Le <b>traitement d'une objection</b> peut conduire à :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Bonifier la proposition</i></li> <li>✓ <i>Retirer tout ou partie de la proposition</i></li> <li>✓ <i>Retirer une objection (qui n'en est pas une)</i></li> <li>✓ <i>Reporter la décision et organiser les moyens à mobiliser pour traiter l'objection.</i></li> </ul> | <p>C'est l'étape la plus délicate du processus où le facilitateur doit rester centré sur le processus du groupe. Il peut demander à se faire aider d'une personne pour s'assurer qu'il conserve une position « méta ».</p> |
| <p>6- Obtention du consentement</p>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A l'issue du traitement des objections, le facilitateur demande que la proposition soit réécrite clairement.</li> <li>✓ Il fait un tour de cercle en demandant à chaque participant d'exprimer son consentement formel à cette décision.</li> <li>✓ Si de nouvelles objections apparaissent, refaire les étapes 4,5 et 6.</li> <li>✓ Une fois le consentement obtenu, le groupe prend du temps pour célébrer la réussite de ce travail collectif !</li> </ul>  | <p>Le secrétaire s'assure que la décision finale est bien rédigée et vérifie comment elle sera communiquée à chaque membre du groupe.</p>  |

### 3. Intérêts et inconvénients de ce processus

La décision par consentement ou décision sociocratique permet aux parties prenantes d'une décision d'aller jusqu'au bout dans la clarification de ses impacts et dans l'engagement de chacune. Elle a de fait un impact sur l'efficacité de sa mise en œuvre. C'est également un processus d'enrichissement d'une proposition initiale, et en cela la décision prise est plus pertinente que si elle avait été prise par une seule personne.

Le processus lui-même est un processus de mise à plat des représentations. Chaque participant a :

- Clarifié sa représentation,
- S'est enrichi des représentations des autres,
- Fait le chemin de réflexion sur le sujet, et l'a donc approfondi. Il est prêt à la mettre en œuvre et à la porter (l'expliquer) en dehors du groupe.

C'est un processus d'Intelligence Collective !

L'inconvénient le plus significatif est celui du temps à consacrer au déroulement de toutes les étapes. Cela peut s'avérer un frein à sa mise en œuvre, bien que l'on ne sache pas toujours mesurer le temps et l'énergie d'une décision prise sans consentement ...

### 4. Consentement et consensus

On peut résumer ainsi les deux concepts : le consensus, c'est tout le monde dit oui ; le consentement, c'est personne ne dit non.

Le consensus est une idée généreuse et qui semble idéale. Cependant, sa mise en œuvre pose deux problèmes majeurs. D'abord, le consensus présuppose la participation systématique de tous ; pourtant, certaines personnes peuvent à un instant donné ne pas se sentir concernées par un problème ou n'avoir aucune compétence sur le sujet. Ensuite, le consensus donne à chaque membre de l'organisation un droit de veto sur toutes les décisions puisqu'il suffit qu'une seule personne refuse son accord pour que la décision soit bloquée. Le consensus nécessite donc de la part de tous les membres de l'organisation une implication forte maintenue dans la durée et une volonté tout aussi forte d'aboutir systématiquement à un accord. Est-ce vraiment possible ?

Le consentement apporte une solution à ces deux difficultés. D'une part, le consentement permet la participation de tous, mais ne l'impose pas ; une personne non intéressée par une décision ou non qualifiée pour en discuter peut très bien ne pas participer au débat ou le suivre sans émettre d'objection. D'autre part, en sociocratie, toute objection doit être argumentée, et la personne qui objecte contribue à la recherche d'une solution à son objection ; cela empêche toute tentative de bloquer une décision pour le simple plaisir de faire de l'obstruction.

Ainsi, le consentement garde-t-il les avantages du consensus en termes de participation collective tout en étant réaliste et efficace.

Dans un autre cadre de référence, celui de l'Analyse Transactionnelle, le consensus est un jeu « perdant » (les deux protagonistes perdent, et en particulier en s'alignant sur le plus petit dénominateur commun entre eux), alors que le consentement est un jeu « gagnant » (les deux protagonistes gagnent dans une position adulte / adulte dans la recherche d'un accord le plus large possible entre eux).