





S-P-F

Nouvelle gouvernance.

La sociocratie ?

Ce livre a été publié sur [www.bookelis.com](http://www.bookelis.com)

ISBN : 979-10-359-1165-2

© Sociocratie-Populaire-Française..

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction, intégrale ou partielle réservés pour tous pays.

L'auteur est seul propriétaire des droits et responsable du contenu de ce livre.

## PREFACE

Si l'homme peut tout connaître de lui-même ; il est des découvertes dont les fruits prometteurs ne lui seront délivrés que s'il cesse de croire qu'il est le « maître » et le « centre » du monde dans lequel il évolue encore.

Cet orgueil indéfectible devra le quitter, notamment à l'approche des nouvelles échéances de l'espèce qui finira, je l'espère, par trouver la voie de la sagesse la conduisant vers la survie. Ou bien, continuera-t-il de la faire tomber dans ce puits sans fond où ses agissements incontrôlés finiront un jour ou l'autre par s'écraser ?

Cette aventure n'aura-t-elle de finalité qu'à l'extinction ou à la mutation du genre ?

Peut-être ? Mais pas sûr !

Que l'on soit riche ou pauvre, ripailleur ou crève-la-faim, bien portant ou malade, berger ou mouton, notre courte vie ne ressemble à presque rien si nous ne participons pas.

C'est bien parce que la vie « humaine » est si courte, que des facteurs comme l'ambition, le pouvoir, le plaisir, la domination (communs à l'espèce) sont venus s'enraciner dans le caractère et le comportement des hommes ; les vouant à un certain *anathème*.

P. R.



## SOMMAIRE.

La gouvernance	9.
La Sociocratie	17.
L'esclavage moderne	55.
Programme électoral législatif	69.
Vers une sixième République ?	75.
Nouvelle Constitution	91.
Message	137.
Petite parenthèse personnelle	143.





## LA GOUVERNANCE.

### *Les cinq principes généraux de la gouvernance actuelle.*

- La légitimité, avec le principe de la moindre contrainte, le préalable et le contrat social ;
- La démocratie substantielle, avec une citoyenneté fondée sur les droits et les coresponsabilités ;
- L'adéquation des dispositifs aux buts poursuivis, comme le marteau et le tournevis, l'ingénierie institutionnelle. Auxquels s'ajoutent la disjonction entre les rythmes sociaux, les rythmes administratifs et politiques, la politique de la ville, les régimes de gouvernance, la démocratie de processus, les méthodes ;
- Le partenariat entre acteurs ;
- Le partenariat entre échelles de gouvernance.

Einstein disait : « **le plus incompréhensible, c'est que le monde soit compréhensible** ».

C'est un peu la réflexion que je me suis faite au fil des années et des décennies, en essayant de préciser ce que je comprenais de la gouvernance, notamment à la voir fonctionner sur les différents continents et à différentes échelles.

J'ai acquis la conviction qu'une analyse comparative est de nature à permettre de prendre ses distances par rapport aux réalités culturelles prégnantes — je pense de nouveau à la place de l'État en France — à nous détacher de toutes les fausses évidences qu'elles nous imposent, en réalisant que le système institutionnel qui fait depuis si longtemps notre quotidien est un accident d'histoire, une circonstance particulière.

L'analyse comparative oblige à se dire : qu'y a-t-il de commun à tout cela ! J'en suis arrivé à la conclusion que la gouvernance était compréhensible et je vais maintenant m'attacher à ses modalités structurelles, à ce que j'ai appelé : « Les cinq principes communs ».

Ce faisant, je ne prétends pas vous révéler une vérité absolue, vous dévoiler une science certaine, mais simplement partager les convictions auxquelles je suis arrivé et qui me servent de grille systématique pour l'analyse d'un nouveau cas de gouvernance auquel nous serions confrontés.

**Le premier principe** auquel j'ai déjà eu l'occasion de faire allusion est celui de la *légitimité*.

Si nous réfléchissons aux moyens mis en œuvre pour qu'une personne soit élue à tel ou tel poste de responsabilité institutionnelle ou qu'elle occupe telle ou telle place au sein de la gouvernance du pays et si nous nous référons aux chiffres qui donnent les résultats au lendemain des élections soumises au vote des citoyens inscrits sur la liste nationale du corps électoral, etc., nous nous apercevons que la presque totalité des élus n'est pas en légitimité.

Un seul exemple montre combien cette légitimité est fragile quand nous regardons d'un peu plus près le résultat rapporté à l'ensemble des électeurs inscrits lors des dernières élections présidentielles où Monsieur Macron a été

## La gouvernance.

élu avec 43,61 % des citoyens pouvant voter, où Monsieur Nicolas Sarkozy a obtenu 43 % en 2007 ; des scores un peu meilleurs que celui de François Hollande qui n'obtient que 39 % en 2012.

Cela est la conséquence d'une réglementation électorale qui tient compte de l'abstention, des bulletins nuls tout en oubliant les bulletins blancs. Ainsi, en regardant les chiffres, l'on s'aperçoit qu'il manque, entre le nombre de bulletins exprimés, le nombre de votants et les bulletins nuls, quelque chose comme plus d'un million de votes non comptabilisés (1 064 225 dans le cadre de la dernière présidentielle où, sur 47 568 693 inscrits, il y a eu 35 467 327 votants, 31 381 603 suffrages exprimés et 3 021 499 bulletins nuls) avec ce rapide calcul :  $35\,467\,327 - 31\,381\,603 = 4\,085\,724$ . Où est donc passé le million de bulletins qui manquent ? Ah oui ! Sûrement dans les bulletins blancs !

Il en va de même aux élections législatives (députés), municipales (maires), régionales, départementales et européennes... Quant aux élections sénatoriales, communautaires et autres, le citoyen français n'y est pas invité.

Et donc, cette absence de légitimité s'allonge quand le chef de l'État est amené à nommer son Premier ministre et que ce dernier soumet au premier la liste de ses ministres. Il en va de même lorsque, sous sa responsabilité, le Président nomme directement ou par décret tel ou tel haut fonctionnaire ou « grands commis de l'État » (ministres, préfets, ambassadeurs, militaires, procureurs généraux...) à des postes de la fonction publique ou aux différents conseils, comme le Président du Conseil constitutionnel ainsi que 3 de ses membres.

Quant à la légitimité des différents partis politiques, il faut savoir que leur représentativité totale s'élève, en tenant

compte de leurs adhérents à jour de leur cotisation, à seulement 1,68 % du corps électoral.

Dès lors, comment rendre légitime toute élection qui découle d'une telle exemplarité ?

Il faut que la population dans sa grande majorité, quel que soit le régime politique, ait le sentiment — j'insiste sur le mot «sentiment», car la légitimité est une question subjective — d'être bien gouvernée. Une situation où l'on voudrait maintenir une population durablement sous le joug, par le seul moyen de la contrainte, sans un minimum d'adhésion à la manière dont elle est gouvernée, ne serait pas une situation durable.

J'ai également souligné, malheureusement, que la démocratie n'était pas une garantie de légitimité et que partout, dans le monde, il a fallu découvrir, ces 20 dernières années, avec beaucoup de résistances comme vous l'imaginez, que la légalité démocratique et la légitimité d'exercice du pouvoir n'étaient pas la même chose. Inopportunément, on est entré dans une situation — pas seulement en France, mais probablement en Europe et ailleurs dans le monde — où malgré la mise en œuvre de règles démocratiques, les gens — j'utilise à dessein cette expression vague, « les gens » — n'avaient pas le sentiment d'être bien gouvernés.

De quoi est fait ce sentiment de légitimité ?

Il est fait de cinq ingrédients...

Le premier, c'est que les sacrifices demandés à chacun, au nom du bien commun, le sont *réellement* au service du bien commun. Ceci nous obligerait aujourd'hui, que ce soit au niveau local, au niveau national ou au niveau européen, avec les règles d'unification du marché, à nous assurer que le lien, entre ce que nous imposons comme contraintes et

## La gouvernance.

l'objectif que nous poursuivons, est bien clair dans l'esprit de la majorité des gens. Je vais prendre un exemple ayant trait à l'Europe aujourd'hui. L'unification du marché a été le moyen fondamental de construire l'Union européenne. Mais, pour autant, la manière dont cette unification du marché se décline avec des règles de plus en plus précises et uniformes sur l'ensemble de l'Europe : les gens ne le comprennent plus.

Le deuxième élément de légitimité qui n'est pas très sensible dans nos villes, mais qui crève les yeux quand on va par exemple en Afrique, doit se doter d'une société qui a le sentiment que les valeurs qui guident la gouvernance sont des valeurs qu'elle comprend, qu'elles rejoignent la manière dont cela se passe dans une famille, dans un village, etc. C'est l'idée de l'adéquation des valeurs qui fondent la gouvernance aux valeurs de la société.

Le troisième élément de légitimité, c'est qu'il faut que les gouvernants soient jugés *dignes de confiance*. On est habitués à dire : « oui, mais la démocratie, justement, tolère un certain cynisme ». Cependant, le pouvoir corrompt presque tout et le pouvoir absolu corrompt absolument tout, car la propension à l'abus de pouvoir est naturelle à tout homme.

N'attendons pas de nos gouvernants qu'ils y échappent. Bâtissons plutôt des contre-pouvoirs qui permettent de contenir cela.

Il n'empêche que la question de savoir si les mécanismes de sélection de la démocratie qui font émerger des élites sont à prendre très au sérieux. Élite qui ont pour qualité, aux yeux de la population, à gérer cette société complexe que nous sommes devenus.

À un moment donné de ma vie, je me suis demandé pourquoi les peuples qui gagnent une guerre perdent la paix

qui suit ; en particulier quand il s'agit d'une guerre intérieure. Ma réponse est dramatiquement simple : les qualités pour gagner la guerre sont contradictoires avec les qualités pour construire la paix. Quand des dirigeants gagnent une guerre, il est très difficile de les chasser du pouvoir. C'est là tout le côté miraculeux des sociétés démocratiques qui ont su renvoyer précisément dans les casernes, une fois la guerre terminée, les militaires. Dans toutes les aventures de guerre civile, on voit au contraire que ce sont les mêmes qui restent au pouvoir et ils sont mal préparés à la gestion de la paix. Au fond, si l'on transpose la lutte politique à la bagarre pour monter au sein d'un parti, est-ce qu'on est si éloignés de cela ? Est-ce que nous pensons réellement que le mode de sélection de nos élites est adapté à la nature de la gouvernance, aux vertus qu'on attend d'eux pour gouverner ? La question mérite au moins d'être posée. Elle peut paraître provocante, mais elle mérite d'être posée. Je vous assure que dans les décennies à venir, elle sera posée de plus en plus fermement.

Le quatrième critère, sur lequel je m'étendrai peu, c'est que pour qu'une gouvernance soit légitime ; il faut simplement que les dispositifs qu'on met en place soient efficaces et soient adaptés aux problèmes qu'on veut traiter. Vous le voyez ou quand vous y réfléchissez que, très souvent, ils ne le sont pas.

Enfin, j'ai introduit un critère que j'ai appelé « le critère de moindre contrainte ». Pour qu'une gouvernance soit légitime, *il faut aussi peu de contraintes que possible vis-à-vis de l'objectif que l'on se soit donné*. Si on accumule les contraintes au nom d'un objectif d'intérêt général ; cet objectif lui-même finit par être perdu de vue.

Voilà pour le principe de légitimité !

## La gouvernance.

J'ajouterai un point très important : le sentiment d'une communauté de destin.

On a toujours en tête la gouvernance d'une communauté instituée, mais on ne pense jamais, en amont, *comment institue-t-on une communauté ou comment la rétablit-on ?*

**Le deuxième principe** de gouvernance, c'est *la démocratie et la citoyenneté*.

C'est très intéressant de regarder les manuels d'école primaire. Le discours avant la Deuxième Guerre mondiale, a fortiori avant la Première Guerre mondiale, était un discours entièrement centré sur les « devoirs ». Les devoirs vis-à-vis de la patrie ; les devoirs vis-à-vis de la famille. Le monde était peuplé de devoirs.

Après la Seconde Guerre mondiale, on voit s'imposer le discours sur les « droits ».

Dans les deux cas, on a des situations non équilibrées.

La citoyenneté — on le savait bien dans la cité grecque qui, en principe, est notre modèle archétype de démocratie — c'était l'*équilibre entre droits et responsabilités*.

Il faut impérativement réhabiliter ce modèle de citoyenneté, maintenant que le service militaire obligatoire a disparu, avec la morale et les cours de civisme à l'école.

Il faut reconstruire une citoyenneté locale, une citoyenneté nationale, une citoyenneté mondiale qui seront fondées sur cet équilibre entre *droits et responsabilités*.

Puis, il faut repenser la démocratie pour faire en sorte qu'elle devienne substantielle, qu'elle soit effectivement un moyen pour une communauté à différentes échelles, d'être maîtresse de son destin.

On en est loin, aussi bien avec la démocratie représentative qu'avec la démocratie participative, aujourd'hui.

**Le troisième principe**, c'est l'adéquation des dispositifs au problème poursuivi.

C'est ce que j'ai appelé la métaphore du marteau et du tournevis : « si on utilise un marteau pour enfoncer une vis, on casse le mur ; si on utilise un tournevis pour enfoncer un clou, on n'enfoncé rien ». C'est ainsi que notre gouvernance est peuplée de dispositifs, hérités de l'histoire, mais sans en tirer les leçons, qui sont devenus tout à fait inadaptés au but à poursuivre.

**Le quatrième principe**, c'est le partenariat entre acteurs.

C'est une des variantes du principe de gestion des relations.

*La gouvernance doit organiser le partenariat entre acteurs publics et privés.*

**Le cinquième** et dernier principe est lié à l'art de la gestion de la diversité et de l'unité ; c'est le partenariat entre les échelles de gouvernance à tous les niveaux.

Ces deux derniers points sont détaillés dans les chapitres suivants de ce livre et s'accommodent d'un nouveau système dynamique de gouvernance, que nous nommons SOCIOCRATIE, qui va révolutionner le monde dans lequel nous vivons par ses applications.

Cependant, avant de rentrer dans ce nouveau modèle de société ou ces modes d'attention, il me faut développer ce qu'est la SOCIOCRATIE...



## LA SOCIOCRA Tie !

### *Un mode de gouvernance pour le xxi e siècle ?*

Après des siècles de pouvoir autocratique sur l'ensemble de la planète, l'avènement des démocraties semblait constituer une réponse assez convenable au grand besoin d'émancipation et d'expression des peuples.

Malheureusement, ce n'est bien souvent qu'illusion. Car, une fois élus, les dirigeants ont tendance à ne pas tenir compte des aspirations de la population et l'on constate, bien souvent, les mêmes dérives que dans les régimes autoritaires et les mêmes constats d'échec : résultats économiques décevants ; minorités ignorées ; inégalités criantes ; ascenseur social en panne ; dirigeants coupés des populations ; sans parler de la tendance au clientélisme, à la corruption active ou passive et même à la xénophobie. Et, lorsque les choses s'aggravent, une tendance à imposer un régime autoritaire.

C'était vrai des démocraties dites populaires (disparues, tout du moins en Europe), gangrénées par le centralisme et la bureaucratie. Ça l'est aujourd'hui des démocraties libérales, où l'idéologie dominante tente de condamner les citoyens-acteurs au rôle de *consommateurs serviles* (chapitre

suivant) et les États-nations à subir la loi des grands groupes économiques et de l'oligarchie de la finance internationale.

En face de ce constat, il nous paraît intéressant d'explorer le concept de Sociocratie.

De quoi s'agit-il ?

De mettre en place une structure qui redonne au monde une culture qui fait la promotion des valeurs à la base de la croissance humaine, rendant chacun épanoui, autonome et responsable. Autrement dit, qui remet l'homme au centre en lui permettant d'exercer pleinement ses talents et d'apporter à tous les échelons, aussi bien individuellement que collectivement, sa pierre à l'édifice.

Seule une structure de communication et de prise de décisions favorisant l'expression de la liberté et de la dignité humaine peut répondre à cette question.

Cette structure n'est pas à inventer, elle a toujours existé. Il suffit pour cela d'aller voir ce qui se pratiquait (ou se pratique encore) au sein de certains peuples autochtones. En particulier chez les Amérindiens. Leur mode de fonctionnement est à l'inverse de ce que nous connaissons dans notre société, où nous cherchons le plus souvent à régler nos problèmes en demandant assistance à l'État ou aux Institutions : cette assistance impliquant des ressources toujours plus grandes ; et qui, la plupart du temps, amplifient les problèmes au lieu de les résoudre à l'instar, lorsque nous évoquons nos problèmes de santé, des remèdes qui les causent ou les aggravent.

La culture amérindienne a intégré une notion essentielle qui semble nous échapper, parce qu'une communauté est un tout, un ensemble de liens vivants interdépendants qui ne peut se développer et vivre harmonieusement que si chacun de ses membres trouve sa place et joue son rôle en

interconnexion avec les autres. En cas de difficultés, personne n'est laissé sur le carreau avec l'idée, comme dans l'image de la chaîne, que la solidité du groupe est égale à celle du maillon le plus faible. Et le peuple s'inspire de grands principes universels se perpétuant de génération en génération : clarté des pensées dans le sens d'une plus grande paix, entreprise et réussite avec l'aide des autres ; respect du vivant ; respect de la femme et entraide avec elle ; travail au service de la communauté ; action de grâces ; rires et sens de l'humour ; etc. C'est de ces principes que s'inspire le concept de Sociocratie.

Auguste Comte a inventé le mot au XIXe siècle, Kees Boeke et Gerard Endenburg l'ont développé au XXe. Le Québécois Gilles Charest, président de Sociogest et pionnier du développement organisationnel au Canada, en fait la promotion aujourd'hui.

Il s'agit de privilégier le « Nous » plutôt que le « Je » et le « Tu » :

En recherchant un langage commun, des méthodes communes de résolution des problèmes, des valeurs communes et des principes de vie partagés avec, par ailleurs, une vision du monde et un sens communs ;

En reconnaissant également le caractère vivant et systémique de toute vie sociale, le « Je » ayant besoin du « Nous », et inversement.

Ce qui a pour conséquence implicite que, dans tout système, les éléments ne doivent pas se contrôler mutuellement, car aucun d'entre eux ne doit imposer unilatéralement sa volonté aux autres : ce qui exclut d'office une structure purement hiérarchique et que par ailleurs la structure doit pouvoir compter sur un apport extérieur qui lui apporte la source d'énergie nécessaire en cas de conflit interne ou parallèle.

La Sociocratie est la gestion par « consentement » comme mode de prise de décisions : ce qui rend tous ses membres responsables de la conduite du groupe.

Ceci n'existe pas en démocratie, où la minorité ne peut faire valoir ses convictions quand elles ne correspondent pas à celles de la majorité.

*Mais, dans la pratique, comment fonctionne une structure sociocratique ?*

À la base, celle-ci s'applique au monde du travail, de l'entreprise et à leurs infrastructures. Nous verrons, plus loin, comment la mettre en pratique pour la gouvernance d'un pays, d'une nation, de l'Union européenne... et nous percevrons que, si le principe dynamique subsiste, certaines conditions ou certains termes doivent faire l'objet de modification pour que cela reste compréhensible et applicable aux diverses institutions ou à des groupes qui participent aux politiques et à la bonne gestion de notre société...

Nous mettons en pratique quatre règles de base :

- Le consentement ;
- Le ou les cercles (chez nous, les alvéoles) de concertation ;
- Le double lien ;
- L'élection sans un ou plusieurs candidats préalables.

**Le consentement** [1] implique qu'un groupe, une structure ou une équipe de travail ne peut prendre une décision destinée à orienter ou régir sa vie, son action ou son mode de fonctionnement, que lorsque chacun des membres aura pesé le bien-fondé de cette décision et aura formulé les objections « raisonnables » à la proposition.

Qu'ensuite le groupe ait pris en compte ces objections et y ait apporté une réponse et ceci jusqu'à ce qu'il n'y ait plus aucune objection.

Le but étant de permettre de prendre conscience de l'impact de la décision sur chacun des membres, sur le groupe ou sur l'environnement, dans les limites et le respect de chacun.

La solidarité des membres qui impliquerait le renoncement de certains membres à faire valoir leurs points de vue n'est pas une valeur à retenir, car la liberté individuelle est à prendre en compte autant que l'intérêt collectif.

À tous niveaux, il ne doit y avoir ni gagnant ni perdant, et le poids de la hiérarchie dans la prise des décisions ne doit pas être un critère pour juger de la qualité d'une décision.

### **[1] Différences entre Consensus, Compromis et Consentement...**

Nous le disons haut et fort : la recherche du consensus est souvent un piège.

À force de compromis pour faire rencontrer les bords opposés, les frustrations s'installent, nuisant à la qualité du travail et pénalisant l'avancée du groupe.

Comme nous l'indiquions, l'une des solutions est de construire le consensus petit pas par petit pas. Toutefois, l'on peut aussi privilégier d'emblée la notion de consentement à celle de consensus.

Le consentement décrit l'action de consentir. Il accepte qu'une chose se fasse sans ne plus rien avoir à dire pour ou contre. Dans la pratique, voici comme il se présente simplement à un groupe : « nous pouvons vivre avec ».

Pour obtenir à minima le consentement de tout un groupe décisionnaire, nous ajoutons la notion « d'objection valide ».

Une décision est entérinée, lorsque tous les membres du groupe donnent à minima leur consentement ; c'est-à-dire qu'aucun membre du groupe n'a d'objection valide à l'encontre de cette décision.

Une objection valide<sup>1</sup> signifie ici que l'objection est perçue comme recevable par le reste du groupe (ou au moins d'autres personnes du groupe). La personne peut par exemple exprimer les conséquences négatives de la décision sur une partie ou même la totalité du projet, un manque d'anticipation, ou encore mettre en exergue un manque d'information qui rend le raisonnement biaisé.

Si l'objection est perçue comme non valide par le reste du groupe, le **facilitateur** [2] peut alors, par un jeu de questions, conduire la personne à préciser et approfondir son objection pour la rendre acceptable au reste du groupe. Si ces éléments ajoutés ne parviennent pas à cet effet, l'objection est définitivement rejetée.

Évidemment, avant de chercher à obtenir à minima le consentement de tous sur une décision, il est indispensable de préciser ces règles du jeu et d'avoir un processus approprié pour y conduire — cela fait partie de l'organisation des débats.

Il est beaucoup plus facile d'obtenir le consentement de tous plutôt que l'accord de tous ; c'est l'un des intérêts de la démarche, mais pas le seul. Le consentement évite de tomber dans le schéma binaire du « pour ou du contre », qui aiguise les hostilités. En outre, le consentement évite de dégrader la qualité de l'accord final en autorisant les personnes en présence à exprimer une certaine neutralité sur le sujet ! Enfin et par voie de conséquence, le consentement

---

<sup>1</sup> Cette notion d'objection valide est inspirée de la facilitation des prises de décision en SOCIOCRATIE.

donne une position plus confortable aux indécis, aux sans-partis pris et aux indifférents, qui ne sont plus obligés de se positionner dans un sens ou son opposé.

Dans un monde de plus en plus collaboratif, il nous paraît bien plus opportun de privilégier la notion de consentement à celle de consensus.

« À moins que vous ayez des objections valides ! »

**Le cercle** de concertation est le lieu de parole et de prise de décisions de chacune des équipes de travail et ceci à tous les niveaux. Pour exercer sa mission, atteindre ses objectifs, améliorer ses méthodes de travail et développer les compétences de ses membres, le cercle délègue à chacun d'entre eux les fonctions opérationnelles correspondantes. La structure hiérarchique coordonnera l'action, mais c'est le cercle qui élaborera et prendra les décisions, à l'instar du « Conseil des Anciens » de nos vieux sages indiens. Pour qui « l'Univers était rond », tout comme les nids des oiseaux, et qui considéraient que seule cette structure était adaptée à l'échange et au partage.

Nous sommes évidemment dans une société décentralisée, et nous allons avoir des cercles imbriqués à plusieurs niveaux de la hiérarchie ; chaque cercle exerçant son pouvoir dans les limites définies par le cercle supérieur. C'est autant un lieu de dialogue, de créativité et de résolution des conflits qu'un lieu de planification, de perfectionnement, d'éducation ou d'entraide.

**Le double lien** est le troisième maillon nécessaire pour que la structure fonctionne.

Il fait la transition entre les différents cercles, chacun d'eux déléguant deux représentants qui vont siéger dans le cercle supérieur et assurer ainsi la coordination entre les

deux structures. Ces deux représentants seront le chef hiérarchique du cercle inférieur et un autre conseiller de façon à garder un équilibre (symbolisant les deux pôles positif et négatif ou, si l'on préfère, masculin et féminin...).

Dans ce type de structure, on remarque d'ailleurs que les femmes prennent plus naturellement leur place, sans qu'il soit besoin de développer un programme « d'égalité des chances » ! Et, pour le reste, à l'inverse de ce qui se passe parfois dans certaines organisations de type revendicatif ou syndical, on remarque que sont souvent cooptées pour ces fonctions des personnes pondérées et responsables qui recueillent l'assentiment de tous et inspirent la confiance à tous les niveaux.

L'esprit qui prévaut alors est davantage celui de l'unité et du respect (y compris de la hiérarchie) que de la concurrence et de la division. L'efficacité de la structure en ressort renforcée et les résultats obtenus sont souvent remarquables, en particulier dans le recrutement des collaborateurs cooptés avec l'assentiment de l'ensemble du cercle : les missions sont clarifiées ; le contrôle des membres les uns par les autres n'est plus nécessaire, chacun a conscience de son rôle et est donc beaucoup plus motivé, avec une présence accrue à soi, aux autres et à l'environnement.

Comme dans une structure vivante, si la communication est bonne et fluide, l'écoute respectueuse des autres et en phase avec l'intention commune, l'ensemble va trouver naturellement en lui-même et de façon harmonieuse les forces nécessaires à la réalisation de la mission, à trouver les solutions à tout problème, à anticiper les conséquences de toute décision retenue, etc.

Dans cette confiance, les personnes n'auront pas peur de s'affirmer, de faire valoir leurs points de vue de manière



constructive pour faire progresser les idées et parvenir à des solutions innovantes. Les conflits inévitables seront considérés positivement : car il ne s'agit plus de manifester son « ego », en ayant raison sur l'autre ; mais de participer chacun à sa façon par le jeu de la discussion constructive, à la réalisation de l'œuvre commune. Cela suppose évidemment parfois des renoncements, une attitude humble et peut constituer aussi le meilleur creuset du développement des qualités humaines de chacun pour le bien de tous.

**L'élection sans candidat** préalable est nécessaire pour éviter les complaisances et les magouilles préélectorales. Quand il s'agit de choisir une personne pour occuper une fonction, un cercle sociocratique procède à une discussion ouverte et argumentée, aboutissant à une nomination par consentement. Cette absence garantit qu'il n'y a pas de perdant et le consentement que chacun est convaincu que le meilleur choix possible a été fait.

Cette dernière règle est revue et corrigée en ce qui concerne la gouvernance du pays et des institutions qui y participent.

### [2] **Le facilitateur...** Qu'est-ce ?

Pour rappel, le facilitateur endosse trois rôles :

L'architecte ;

Le pilote ;

Le guide.

Maintenant :

Prenons en exemple l'initiative en communication et en consultation mal orchestrée du Président E. MACRON et voyons ce qui ne va pas...

**Le premier Grand débat national, est-il de tous les dangers et de tous les possibles ?**

Aux yeux de tous les facilitateurs qui connaissent les objectifs et les modalités d'un vrai débat participatif et dans l'opinion d'une grande partie de nos concitoyens, le Grand débat national, lancé par le gouvernement à grand renfort de communication et dans une évidente précipitation, n'en est pas un.

Débattre dans de bonnes conditions : c'est permettre des échanges ; admettre des rebonds ; autoriser l'inclusion de tous les points de vue et surtout la confrontation d'opinions. De facto, tout ce qui amène à faire bouger les positions des uns et des autres jusqu'à, parfois, de profondes remises en question.

Aucune des dispositions actuellement connues du Grand débat n'illustre ou ne facilite cela.

Dès lors !

Quelles incohérences peut-on tenter d'identifier dans le lancement de cette grande consultation citoyenne historique ?

Quelles actions peut-on encore suggérer pour éviter que ce Grand Débat n'aboutisse à un vaste fiasco ou à un gaspillage de ressources et d'aspirations ?

**Quelles observations du facilitateur ?**

Premièrement :

Un cadre qui ne met pas vraiment en confiance !

Un débat ou une démarche participative exige avant tout une vraie réflexion et une grande clarté sur ses objectifs. C'est un peu le « contrat de confiance » entre ceux qui l'organisent et ceux à qui il est proposé.

Ce « contrat de confiance » doit préciser les intentions véritables de celui qui le propose, comment seront menés les

débats, comment seront consignés les échanges (quelle synthèse en fera-t-on ?) et surtout ce qui sera fait du résultat du débat, des suggestions, des doléances.

Bref, comment le débat impactera-t-il les décisions concernant ceux qui ont participé et plus largement les citoyens de la République française ?

La confiance du Président de la République étant largement entamée, comme l'attestent les sondages [1'], l'immense majorité des Français et les observateurs peuvent légitimement se demander si, plutôt que d'écouter les citoyens, ce Grand débat n'a pas plutôt comme objectif de permettre à l'État de reprendre la main, de sortir de la crise des « Gilets jaunes » et de préparer le terrain des prochaines élections européennes !

Les intentions véritables de ce Grand débat ne sont pas explicites...

La limitation à quatre des thèmes autorisés est compréhensible et plutôt structurante.

En revanche, les questions qui leur sont associées, tel qu'elles sont énumérées dans la lettre du Président et dans les documents de présentation, sont source de beaucoup de confusion. Elles ont pu amener des personnes à se demander : si aborder d'autres questions était possible et si leurs réponses seraient acceptables, voire traitées au même titre que les réponses aux « questions autorisées ».

Ce doute est renforcé par ce que nous avons tous très bien entendu :

Emmanuel Macron et son gouvernement ne changeront pas de cap. Il est hors de question de détricoter les mesures déjà prises, dont le rétablissement de l'ISF, souhaité pourtant par près de 80 % des Français [2'].

En conclusion, il s'agit de lancer un grand débat national pour écouter les Français et en même temps de conserver le

cap des réformes qui ont poussé les Gilets jaunes dans la rue. Comment espérer que les Français aient confiance dans cette démarche quand 82 % d'entre eux se déclarent sceptiques ? On comprend pourquoi [3'].

### **Des modalités de délibération qui laissent perplexe...**

Après une période de grande coulée, il apparaît clairement, sur le site Granddébat, que quatre modalités ont été retenues : débats d'initiatives locales ; contributions individuelles ; stands de proximité (pour capter l'avis des passants) et conférences citoyennes régionales (avec système de tirage au sort des participants).

Les conférences avec les élus en présence du Président de la République s'ajoutent à ce dispositif.

Le système de tirage au sort pour les conférences citoyennes régionales semble de loin la plus puissante de ces modalités. Mais, concrètement, qu'est-ce que ces modalités vont permettre de recueillir ? Des comptes rendus individuels ? Des cahiers de doléances ? Des listes de propositions ?

Les livrables attendus ne sont pas clairs !

### **Quant à l'animation des débats, sera-t-elle professionnelle ?**

À part une charte de bonne conduite, aucune indication précise n'est donnée et un grand flou, là aussi, règne sur le profil de ceux qui seront chargés d'assurer le déroulement des rencontres et sur le processus délibératif à employer.

Cependant, pour animer un bon débat, cela exige à la fois expertise, méthodologie, écoute et surtout neutralité. Il y a donc fort à parier que des milliers de personnes non professionnelles vont s'improviser facilitateurs — à commencer par certains ministres lors des « débats mis en

scène », du Président face à des maires triés sur le volet et dont la prise de parole a été préalablement autorisée par les Préfets [4'].

Un débat bien facilité rend acteur chaque participant de la délibération.

### **Aucune garantie sur les conditions de réalisation de la synthèse.**

Comment, tout d'abord, garantir que les comptes rendus des débats locaux et conférences citoyennes reflèteront objectivement la quantité et la qualité des échanges ?

Ensuite, le travail de synthèse devrait prendre en considération à la fois les comptes rendus par thème (avec questions fermées et ouvertes), à partir des modèles téléchargés sur la plateforme, et les contributions libres envoyées par courriel ou par la poste.

Or, les conditions dans lesquelles sera mené ce travail de synthèse restent mystérieuses :

Si le traitement des réponses aux questions fermées est aisé, celui des réponses aux questions ouvertes a de quoi laisser perplexe, quand on sait combien il est long et délicat de réaliser des synthèses fiables et fidèles, même à l'aide d'outils informatiques de rapprochement sémantique finement paramétrés. Et comment seront-ils pondérés ? Le compte rendu d'une discussion d'un groupe de 50 personnes ou plus sera-t-il traité comme celui d'un seul individu ?

S'ils sont traités identiquement, cela pose des questions !

Que penser du traitement qui sera fait des comptes rendus « libres » ?

Comment pourront-ils être correctement traités et intégrés aux synthèses déjà préstructurées par les questionnaires officiels ? Ne seront-ils pas tout simplement en grande partie ignorés ?

Il est également dit que les contributions seront analysées sous le contrôle et la responsabilité d'un collège de cinq garants, mais comment va-t-il les contrôler ? Comment sera perçue leur légitimité dans les yeux des Français ? Et que dire des responsabilités et de l'action du comité transpartisan de surveillance et du comité de suivi dont les mandats ne sont pas précisés ?

Enfin, les formats de compte rendu mis à disposition sur la plateforme suggèrent qu'il est possible de résoudre des problèmes complexes de manière binaire ou avec des réponses simples.

Le risque est d'obtenir, une fois les réponses traitées, des évidences qui n'apporteront rien de nouveau en grande majorité, des solutions jugées légères et insuffisamment argumentées (3 lignes) et quelques propositions intéressantes qui risquent d'être noyées dans la masse.

Prenons un exemple troublant de modèle de compte rendu : celui sur la **transition écologique**.

À la question :

« Quel est aujourd'hui pour vous le problème concret le plus important dans le domaine de l'environnement ? »

Une seule réponse est possible parmi les choix suivants :

La pollution de l'air ;

L'érosion du littoral ;

Les dérèglements climatiques (crue, sécheresse, tempêtes...) ;

Le réchauffement climatique (couche d'ozone, incendie, fonte des glaces, canicule...) ;

La biodiversité et la disparition de certaines espèces.

Peut-on en choisir d'autres et préciser, comme à la question suivante :

« Que faudrait-il faire, selon vous, pour apporter des réponses à ce problème ? »