

SOCIOCRATIE,  
UNE NOUVELLE FORME DE GOUVERNANCE

# La fin de l'autoritarisme?

**Ecouter les avis des uns et des autres en entreprise pour diriger en profitant de l'intelligence collective est une nouvelle forme de gouvernance qui a le vent en poupe. Née et largement diffusée aux Pays-Bas, la sociocratie met l'accent sur le consentement de toutes les parties dans les décisions à prendre.**

FLORENCE LOOS

**U**ne méthode de gouvernance qui vise le consentement de tous peut paraître au premier regard une nouvelle utopie.

Comment diriger une entreprise sans que les décisions ne soient prises par les sommets hiérarchiques ? Si les décisions n'émanent pas exclusivement – ou en cascade – d'une direction toute-puissante, les divergences de vue ne viennent-elles pas empiéter sur la fluidité des rouages ?

Dans un système traditionnel, les avis du personnel aux différents étages de la pyramide sont peu – ou carrément pas – pris en compte. Il en ressort de multiples frustrations qui, elles non plus, ne sont pas écoutées. Imposées par le haut, les décisions provoquent dès lors souvent maints remous,

le personnel réagit alors par exemple en désinvestissant une partie de sa motivation envers le projet, ou en se braquant, opposant une résistance dans l'application. La sociocratie tente d'éviter cela en permettant aux personnes concernées d'être créatives, actives dans l'évolution de l'entreprise.

### Des cercles de décision

La structure d'un mode sociocratique est circulaire, c'est-à-dire qu'aux différents niveaux de l'organisation, on instaure des cercles de prise de décisions réunissant toutes les personnes concernées qui devront vivre avec les conséquences des choix posés. Il y a une élection libre (sans candidat), dans chaque cercle, d'une personne qui fera le lien. Celle-ci accompagnera un

autre membre choisi par le cercle supérieur. Ils seront porte-paroles du niveau inférieur et feront partie intégrante du niveau supérieur (on les appelle : 1<sup>er</sup> ou 2<sup>e</sup> lien). Ceci permet une remarquable fluidité dans la transmission des informations, et une bonne connexion entre la base et le sommet (à l'inverse des systèmes pyramidaux, où le chef est au-dessus de la mêlée mais apparaît peu sur le terrain, où chacun doit lutter pour avoir une place). Les participants sont tous sollicités, leurs compétences et leur créativité sont mises à profit. Les objections argumentées ont le droit de s'exprimer et, mieux encore, permettent aux idées d'être bonifiées et amendées au passage. Le système entier s'en trouve gagnant.

## L'entreprise, un processus vivant

Martine Marenne et Vincent Houba sont formateurs en sociocratie. Ils précisent que cette forme de gouvernance s'inscrit dans l'évolution récente des concepts et pratiques de gestion et répond en bien des points aux critères de bonne gouvernance tels que définis par l'ONU. Toutefois, implanter ce modèle n'est pas réalisable en tous temps et en tous lieux ; il faut une certaine maturité dans l'évolution de l'entreprise. « Une société est un système vivant, déclare Martine Marenne. À l'instar d'un corps humain, elle grandit, se transforme, évolue, fait des maladies, vit différentes étapes dans son processus qui sont à respecter. Il lui faut acquérir un niveau de maturité suffisant pour pouvoir s'ouvrir à ce type de gouvernance participative. Elle s'appuie sur des principes éthiques forts. Le défi consiste à développer de nouvelles manières d'être ensemble pour dynamiser une entreprise. Cela requiert une attention particulière qui prend du temps ; il faut donc accepter une certaine lenteur au départ, mise au service de l'adhésion collective aux projets. Ce temps est largement récupéré par les bonds impressionnants et les résultats qualitatifs observables ensuite. Il faut aussi supporter des phases d'inconfort – voire de chaos – qui font partie de la transformation ». Vincent Houba ajoute : « La hiérarchie traditionnelle est formatée sur une base contraignante, il y est surtout question de soumission au pouvoir en place. Avec la sociocratie, on garde les différents niveaux patron-employé pour l'exécutif, mais pour les décisions, on apprend à fonctionner d'égal à égal. On y apprend ainsi à dépasser

*le goût du pouvoir en développant un goût bien plus intéressant qui est celui du partage des compétences. C'est une invitation à la responsabilisation de chacun là où il est : c'est très stimulant et vivifiant. Les personnes trouvent et occupent mieux leur place. Même les inconforts, lorsqu'ils sont écoutés, peuvent servir le collectif car ils ont un sens. Nous accompagnons le changement sans le brusquer, la transition est parfois longue et séquentielle. Il faut aussi dépasser les inévitables peurs face au changement, et développer la confiance. Cela peut paraître utopique mais nous vérifions tous les jours que c'est possible ! ».*

## Un nouveau souffle

C'est aussi l'avis de Bernard Miche, et le pari que soutient son entreprise de consultance « Finergie ». Il confirme qu'en Belgique, certaines entreprises se lancent dans cette formule différente avec succès, et c'est l'objectif de son service qui aide les sociétés dans leur phase de démarrage, de croissance ou lors de cession. Au départ d'un diagnostic, Finergie clarifie le plan de développement sur le long terme de l'activité et s'adresse ensuite au personnel pour donner un nouveau souffle. Les travailleurs contribuent à mettre la structure en santé, on fixe des objectifs clairs ensemble, dans une vision commune et souhaitée par tous les acteurs de l'entreprise. L'équipe intervenante travaille les croyances limitantes, pour lever des éventuelles idées qui freinent les changements. Les participants sont donc consultés et sont même invités à créer leurs propres règles de fonctionnement, ce qui est très efficace. Comprenant mieux

le processus opérationnel, ils s'impliquent dans l'amélioration recherchée.

En outre, les stratégies préconisées visent un développement économique durable par des valeurs éthiques, ce qui est motivant également. L'impact environnemental est aussi étudié, chiffré et pris en compte : économies d'eau, d'énergie, de papier, de produits phytosanitaires, des frais de déplacement... « Nous estimons que les entreprises efficaces qui ont un vrai projet de société porté par l'ensemble de leurs parties prenantes sont plus rentables sur le long terme, subissent moins les aléas des cycles économiques, sont plus réactives et créatives ; ces entreprises sont les leaders du marché de demain », affirme le manager.

Ces consultants travaillent eux-mêmes de manière sociocratique, expérimentant en interne les bienfaits de la prise de décision participative au quotidien. « Plus les gens s'amuse, sont en sécurité et se sentent fédérés dans des projets, mieux la structure se porte. On quitte la recherche du simple profit financier pour améliorer la qualité des objectifs et des relations humaines. L'image de l'entreprise est valorisée par la mise en lumière du potentiel humain, la gestion respectueuse et innovante de l'environnement et l'équilibre social », témoigne Bernard Miche.

Conciliant efficacité organisationnelle et comportement éthique, la sociocratie reste néanmoins assez simple dans ses principes. Elle fait partie des nouveaux modes de gestion émergents qui se basent sur l'intelligence collective en pariant sur les ressources humaines, mais il y en a d'autres. Elle marche dans le sens du vent de changement sociétal qui se profile très clairement à l'aube de ce siècle. En prenant en compte les besoins et les idées des individus et en les respectant, les travailleurs se sentent responsabilisés et se mobilisent avec enthousiasme vers des objectifs partagés. Cette forme de gouvernance valorise ainsi les talents, fait apparaître un sentiment positif d'appartenance et évite bien des conflits, tout en acceptant les erreurs inhérentes à tout processus humain. Précisons que cette ouverture existe depuis longtemps dans certaines entreprises, avec une couleur locale, sans que cela ne porte pour autant le nom de sociocratie. ■

## Pas si nouveau...

Le terme « sociocratie » a été inventé au départ par le **philosophe positiviste** Auguste Comte. Mais c'est dans les années 1970 qu'un ingénieur hollandais, Gérard Endenburg, atterri par les conflits au sein de son entreprise familiale, initie la méthode sociocratique et ouvre ainsi une voie dans son pays. Utiles tant dans les **secteurs économiques qu'éducatifs**, elle est aujourd'hui très répandue aux Pays-Bas. Et de plus en plus d'organisations de par le monde fonctionnent selon ses principes, mais avec des **modalités variables** selon la créativité des groupes et les adaptations parfois nécessaires selon les milieux. Les américains lui préfèrent le terme de « gouvernance dynamique » pour éviter la confusion avec le socialisme.

Enrichie par les découvertes de la cybernétique qui étudie l'**autorégulation des systèmes**, elle peut aussi bien s'appliquer au sein de familles, d'associations, de collectivités diverses ou même de gouvernements.

Pour en savoir plus :  
[www.sociocracy.be](http://www.sociocracy.be)