

ASSOCIATION MARCEL HICTER POUR LA DEMOCRATIE CULTURELLE - FMH

De l'entreprise à l'action citoyenne,
Réfléchir ensemble à la gouvernance

Par Mathias Mellaerts, chargé de mission, Association Marcel Hicter

2 avril 2019

De l'entreprise à l'action citoyenne, Réfléchir ensemble à la gouvernance

Par Mathias Mellaerts, chargé de mission, Association Marcel Hicter

Depuis les années 70, afin d'optimiser leurs performances, une série d'entreprises issues du secteur privé ont commencé à réfléchir à leur organisation interne. Questionner l'organisation des associations revient à questionner leur gouvernance. Il est rapidement apparu que les modèles proposés dans ces entreprises venaient interroger la nature même du travail qui était entrepris par chacun de membres qui les composent. Ces réflexions sur le sens, les finalités et les valeurs du travail font aujourd'hui écho aux organisations du secteur public ainsi qu'à des associations, des coopératives, etc. Nous analyserons ici la notion de gouvernance et nous introduiront deux modèles de gouvernance collaborative : la Sociocratie et l'Holacracy. Loin de réaliser un panorama exhaustif des modèles de gouvernance collective, nous tenterons d'en dégager les points communs et les différences avec comme fil rouge la création collective des normes et des valeurs.

Réfléchir ensemble à la gouvernance

Qu'est-ce que la gouvernance ? En français, le mot a la même origine étymologique que *gouverner*, qui est issu du latin *gubernare*, lui-même issu du grec *kubernâo* qui donnera cybernétique. Le terme est utilisé en France entre le XIIIe et le XVe siècle pour désigner l'ensemble des techniques qui rendent possible l'art de gouverner¹. Cet art a longtemps été associé à l'activité de l'administration. De nos jours, le concept a été transposé à l'activité managériale ainsi qu'au domaine associatif et militant.

Comme l'explique John Pitseys dans son article dédié au concept de gouvernance, c'est à partir des années 70, que le *langage du management* a été inspiré par les sciences humaines². En sociologie, l'entreprise ou l'association est vue comme une institution sociale, c'est à dire une structure dotée d'une certaine stabilité dans le temps et qui présente un ensemble de tâches, de règles et de normes.

Fin XIXe siècle et début du XXe siècle, la conception de la gouvernance est fortement marquée par l'organisation taylorienne du travail. La division entre la conception et l'exécution est nettement marquée. Dans ces structures, tout le pouvoir de décision est maintenu par les « concepteurs ». A partir des années 70, ces structures tayloriennes centralisées sont remises en question et sont progressivement perçues comme un handicap stratégique. L'objectif poursuivi est de rester concurrentiel sur le marché³. Or, face à la complexité croissante des tâches à réaliser, la bonne mobilisation de l'ensemble des compétences et des connaissances de chacun.e devient un atout de taille. Dans cette perspective, l'organisation

taylorienne du travail, d'une part, néglige l'investissement personnel des travailleurs dans un projet collectif ; d'autre part elle se prive des ressources créatives qui émanent des travailleurs. Aussi, la nécessité de créer de nouveaux modèles de gouvernance qui puissent intégrer ces éléments se fait sentir. La Sociocratie illustre bien cette recherche à cette époque.

La Sociocratie

La Sociocratie est née sous l'impulsion du dirigeant d'entreprise néerlandais, Gerald Endenburg (1933). A la tête d'Endenburg Elektrotechniek, il décide au début des années 70 de réfléchir à l'organisation interne afin de résoudre une série de conflits dans son équipe mettant en péril la pérennité de l'entreprise. C'est dans ce contexte qu'il met progressivement sur pied les bases de ce qui deviendra la Sociocratie. Le mot provient du latin *societas* (société) et du grec *Kartos* (l'autorité). L'idée phare est que personne ne doit être amené à travailler au sein d'un collectif dans un état de tension interne avec ce que l'on attend de lui. Cette ligne de conduite implique quatre règles de fonctionnement⁴ :

- la gestion par consentement des décisions

Lorsqu'une décision stratégique ou organisationnelle doit être prise, chaque personne concernée est amenée à exprimer ses objections éventuelles. Concrètement, cela signifie que dans l'équipe, si une seule personne émet une objection, la décision ne pourra pas être validée. Une objection n'est cependant retenue qu'à partir du moment où elle est argumentée et que la personne qui l'émet participe à sa résolution.

- la gouvernance par cercle

La Sociocratie permet de maintenir la structure hiérarchique d'une organisation. À chaque niveau hiérarchique correspond un cercle chargé de la prise des décisions. Un cercle est une organisation semi-autonome car il est inscrit dans une hiérarchie : chacun doit tenir compte des besoins des cercles supérieurs et des cercles inférieurs. Le cercle de plus haut niveau, correspond au conseil d'administration ; il doit représenter l'environnement économique, social et culturel de l'organisation.

- les doubles liens entre deux cercles

La Sociocratie établit un double lien entre chaque cercle et le cercle de niveau supérieur. Un responsable de cercle est choisi par le cercle de niveau supérieur. Une deuxième personne, obligatoirement différente de la précédente, est choisie par le cercle pour participer au cercle de niveau supérieur et donner ou non son consentement aux décisions qui y sont prises.

- l'élection sans candidat

La sélection des personnes dans une fonction s'effectue selon un processus de vote sans candidat. Chacun.e propose la personne qu'il estime la plus adaptée à la fonction, puis justifie son choix.

De l'entreprise à l'action citoyenne

Si cette réflexion sur la gouvernance est issue du monde entrepreneurial, elle ne tarde cependant pas à gagner les institutions publiques comme en témoigne une abondante littérature. Il s'agit de mettre sur pied un mode de gouvernance qui soit plus souple et plus participatif, plus diffus et moins technocratique.

L'objectif poursuivi ici est d'améliorer la gestion administrative organisationnelle. Cependant, comme le remarque déjà Gerald Endenburg avec la Sociocratie, la notion de gouvernance va également rapidement se charger de développer une vision collective. Outre l'aspect organisationnel et stratégique, il s'agit de permettre à chacun.e de réfléchir à la qualité et à la pertinence des actions menées dans l'espace social. Dans cette perspective, il faut que les membres de l'organisation partagent un certain nombre de valeurs. En Sociocratie, chaque cercle est de la sorte invité à définir⁵ :

- sa *vision* (l'idéal que le cercle aimerait voir se réaliser dans le monde extérieur);
- sa *mission* (ce que le cercle met globalement en œuvre pour concrétiser cette vision) ;
- ses *objectifs* (les opérations concrètes que le cercle prend pour mettre en application les missions).

Progressivement, comme le remarque John Pitseys, le concept de gouvernance va être appliqué à des champs qui sortent du domaine de l'entreprise ou des administrations. Ce concept sera alors appliqué à des mouvements citoyens ou des coopératives qui réfléchissent à la gouvernance urbaine ou environnementale. En reprenant les procédures délibératives et participatives, réfléchir la gouvernance permet également la production d'un discours politique entendant soutenir des changements sociétaux perçus comme nécessaires et positifs.

Prenons l'exemple d'une réunion de travail dans un cercle de l'organisation. Le chef de projet soumet une décision à son équipe. Un premier tour est réalisé pour recueillir les réactions (positives, négatives, etc.) Sur cette base la

proposition peut être améliorée. Un deuxième tour est ensuite effectué pour recueillir les objections. Enfin, un dernier tour est réalisé pour essayer de lever en équipe les objections formulées. Chaque tour offre l'occasion à chacun.e de réfléchir à la pertinence des actions menées.

- Holacracy

L'Holacracy partage avec la Sociocratie les quatre principes fondamentaux repris ci-dessus (gestion par consentement, gouvernance par cercle, doubles liens entre deux cercles, élection sans candidat). L'Holacracy s'en distingue cependant par rapport à son objectif général. Alors que l'objectif premier de la Sociocratie était de désamorcer les tensions entre les membres d'une équipe, l'Holacracy invite en premier lieu à investir en profondeur les raisons d'être de l'organisation et de l'action menée collectivement⁶. Qu'est-ce qui fait que l'organisation doit exister aujourd'hui ? Qu'est-ce qui la vitalise ?

En deuxième lieu, l'Holacracy présente un caractère plus procédural et itératif. Elle propose toute une série de systématismes à répéter. La fonction de ceux-ci est de permettre d'attribuer le pouvoir au système de décision plus qu'à des personnes. De fait, en Holacracy, les membres se parlent de rôle à rôle et non de personne à personne. Ces rôles peuvent être tenus par différentes personnes et une même personne peut tenir plusieurs rôles. Chacun de ces rôles est défini selon quatre points : son nom, sa raison d'être, son domaine et ses redevabilités⁷.

A l'instar de celle de l'organisation, la raison d'être d'un rôle indique ce pour quoi le rôle est nécessaire au sein de l'organisation. Le ou les domaines qui lui

sont attribués désignent ce que le rôle est le seul à pouvoir contrôler et organiser. C'est son pouvoir d'action. Chaque rôle est affublé de redevabilités, c'est-à-dire des tâches spécifiques que le rôle doit accomplir pour satisfaire sa raison d'être. Chaque rôle a la responsabilité d'atteindre son « potentiel » maximum⁸.

Dans une réunion de type holocratique, chaque écart entre ce « potentiel » et la réalité pourra générer une tension chez les autres membres de l'équipe. Cette tension devra être levée par le « rôle » lui-même qui pourra éventuellement choisir de la ramener au cercle qui l'a constituée.

De ce point de vue, l'Holacracy ne privilégie pas le consensus (cher à la Sociocratie). La responsabilité y est moins diluée. Pour autant, à travers les mécanismes que l'Holacracy met en place, elle permet de prendre en compte les avis de toutes les personnes impliquées dans la décision. Ces avis sont systématiquement renvoyés au service du bon fonctionnement de l'organisation fondée par sa raison d'être. En cas de conflit, tous sont appelés à revenir à cette raison d'être pour y contribuer au mieux. Plutôt que de diluer les responsabilités, l'Holacracy les divise clairement entre différents rôles au sein de l'organisation.

Gouvernance collective et institutions culturelles

Aux delà des modèles évoqués ci-dessus, il faudrait certainement en évoquer beaucoup d'autres (démocratie profonde, adhocratie, etc.). Bien qu'il serait sans doute plus juste de parler de philosophies de la gouvernance plutôt que de modèles, la majorité de ceux-ci

étant non systématiques.

Nombreux sont les organismes qui ne questionnent par leur gouvernance et qui, de façon plus ou moins consciente, fonctionnent encore dans une conception du travail de type taylorien. Dans celle-ci, l'expertise et la division du travail de la majorité est organisée par une minorité « experte ». Il serait pourtant légitime d'ouvrir le débat de la gouvernance, d'autant plus quand ces organismes fonctionnent dans une logique de collaboration avec un grand nombre de partenaires externes. C'est une situation que l'on retrouve dans le secteur socio-culturel, la collaboration au développement, le secteur social, etc. En effet, n'y a-t-il pas là une question de cohérence de fond ? Comment collaborer véritablement et pleinement avec d'autres lorsque l'on n'est soi-même pas pleinement assuré de sa capacité de choix, d'analyse et de participation à l'orientation stratégique de son travail ? D'autant plus que cette liberté est bien souvent à construire et à équilibrer à chaque instant. Il s'agit de pouvoir identifier des garde-fous explicites qui permettent de garantir et d'instituer cette liberté, ou du moins, de garder ces questionnements actifs et vivants. En ce sens, les différents courants de la gouvernance collective sont des sources riches d'inspiration car ils regorgent d'outils et de propositions concrètes.

Notes

1 John Pitseys, « Le concept de gouvernance », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 2010/2 (Volume 65), p. 207-228. <https://www.cairn.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-2010-2-page-207.htm>

2 *Ibid.*

3 *Ib.*

4 John a. Buck et Gérard Endenburg, *La sociocratie, Les forces créatives de l'auto-organisation*. 2004. P. 6.

5 *Ibid.* p. 21.

6 Bernarquet Marie Chiquet, *Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy*, iGi Partners, 2013.

7 *Ibid.*

8 *Ib.*

Bibliographie

John a. Buck et Gérard Endenburg, *La sociocratie, Les forces créatives de l'auto-organisation*. 2004.

Bernarquet Marie Chiquet, *Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy*, iGi Partners, 2013.

Vincent Grosjean, Jacques Leïchlé et Laurent Théveny, « Les nouvelles formes d'organisation du travail : opportunités ou illusions ? », *Hygiène et sécurité du travail*, INRS, vol. 245, décembre 2016, p. 7.

John Pitseys, « Le concept de gouvernance », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 2010/2 Volume 65, p. 207-228. <https://www.cairn.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-2010-2-page-207.htm>