

## Un modèle de gouvernance basé sur le consentement

# Les 4 règles de la gestion sociocratique d'une entreprise

**Mode de gouvernance encore peu connu, la sociocratie s'inscrit dans la démarche de management participatif. Objectif: encourager chaque individu à exprimer son point de vue et le groupe tout entier à définir ses propres valeurs.** | Guy Van den Noortgate

« La sociocratie est un terme créé par Auguste Comte, père de la sociologie, précise Gilles Charest, auteur canadien de *La démocratie se meurt, vive la sociocratie!*<sup>(1)</sup>, fondateur de Sociogest et directeur de l'éducation au sein du Cercle international de sociocratie. Si en démocratie le pouvoir c'est 50% plus une voix, en sociocratie, le pouvoir est issu du *socios*, du fait social, du nous, des liens qui nous unissent. » Ce mode de gouvernance s'est développé aux Pays-Bas dans les années 1970 sous l'impulsion de Gerard Endenburg. Ce dernier avait effectué ses études primaires et secondaires dans l'école du pédagogue Kees Boeke qui adoptait un mode de prise de décision consensuel adapté du modèle des Quaker. Après des études en génie électrique et en technologie des radars, Gerard Endenburg a travaillé pour Philips Electronics avant de rejoindre l'entreprise familiale dont il devint directeur général en 1968. C'est dans cet environ-

«Consentement n'est pas consensus: pour le premier, personne ne dit non; pour le second, tout le monde dit oui.»

nement, qu'avec d'autres, il développa un système de prises de décisions basé sur le principe du consentement qui pouvait s'ajouter à la structure existante de l'organisation, sans égard à la taille de l'entreprise ou son objet: la méthode des cercles sociocratiques.

«Gerard Endenburg formula ainsi pour la première fois, au début des années 1970,

les quatre règles de gestion qui, en dotant l'organisation d'une structure de communication et de prise de décisions appropriée, favorisent des comportements éthiques, poursuit Gilles Charest. Ces règles (*voir ci-après*) n'exigent pas de la part de ceux qui les adoptent l'adhésion préalable à un système de croyances quelconque. Elles encouragent chaque individu à exprimer son point de vue et le groupe tout entier à définir ses propres valeurs. Elles partent des prémices selon lesquelles, de la même façon que les fleurs sont attirées par la lumière, des personnes conscientes et libres orientent toujours leurs

actes dans le sens des valeurs à la base de la croissance humaine.»

### 1. Le consentement

C'est le mot-clé de la sociocratie. Dans la pratique, le consentement des membres est le mode de prise de décision pour adopter les politiques et orientations qui régissent la vie d'une équipe de travail. Il signifie

qu'il n'y a aucune objection (zéro objection) motivée par des arguments valables. En d'autres termes, dans un cercle sociocratique, aucune décision d'ordre politique (qui affecte le fonctionnement de l'unité et de l'organisation du travail) ne sera prise si un des membres y oppose des objections raisonnables. Une objection raisonnable est une objection qui est reconnue comme telle par le groupe. Ici, le dicton populaire «Qui ne dit mot consent» prend tout son sens et ne pas s'exprimer équivalait à consentir.

Les décisions quotidiennes ne requièrent pas le consentement des participants parce qu'elles sont généralement prises à l'intérieur de politiques déjà convenues dans le cercle. «Consentement n'est pas consensus, précise Gilles Charest. Pour le premier, personne ne dit non; pour le second, tout le monde dit oui. A bien y réfléchir, la recherche d'un consensus est un non-sens et forcément inutile. Comme nous sommes tous

différents, nous percevons obligatoirement la réalité de manière différente. Le climat général des rencontres où l'on cherche un consensus est souvent très tendu pour la simple raison qu'on cherche à imposer un point de vue unique. Le consentement suppose, au contraire, que l'on valorise les objections qui, dans ce cas, ne sont pas considérées comme des obstacles à la prise de décisions mais plutôt comme les conditions nécessaires à sa mise en œuvre.»

### 2. Le cercle de concertation

Chaque unité de travail se dote d'un cercle de concertation comme lieu de parole et de prise de décisions. La structure de ces différents cercles de concertation (employés, supervision, direction, conseil d'administration) se superpose donc à la structure hiérarchique traditionnelle. Chaque cercle doit regrouper des personnes qui partagent un but commun et qui occupent des postes dont la contribution concourt à la réalisation de ce but. Il organise son fonctionnement comme sous-système de l'organisation, poursuit une mission claire et délègue à ses membres les fonctions opérationnelles reliées à la réalisation de cette mission.

Le cercle est responsable de trois choses: l'atteinte des objectifs annuels de l'unité, l'amélioration de ses méthodes de travail et le développement des compétences de ses membres. Plus largement, le cercle est un concept d'organisation très ancien que l'on retrouve dans de nombreuses sociétés traditionnelles comme les Amérindiens mais également dans la famille ou au sein des amis. «Le cercle de concertation ou cercle sociocratique, souligne Gilles Charest, est le complément naturel de la structure hiérarchique de nos organisations. Cette dernière s'avère nécessaire pour coordonner l'action mais elle est inappropriée pour prendre des décisions qui détermineront la direction à prendre. Pour y arriver, il faut créer un autre lieu, plus ouvert à la discussion et à l'échange, où le pouvoir est partagé plus équitablement. Il faut se rappeler que plus on par-

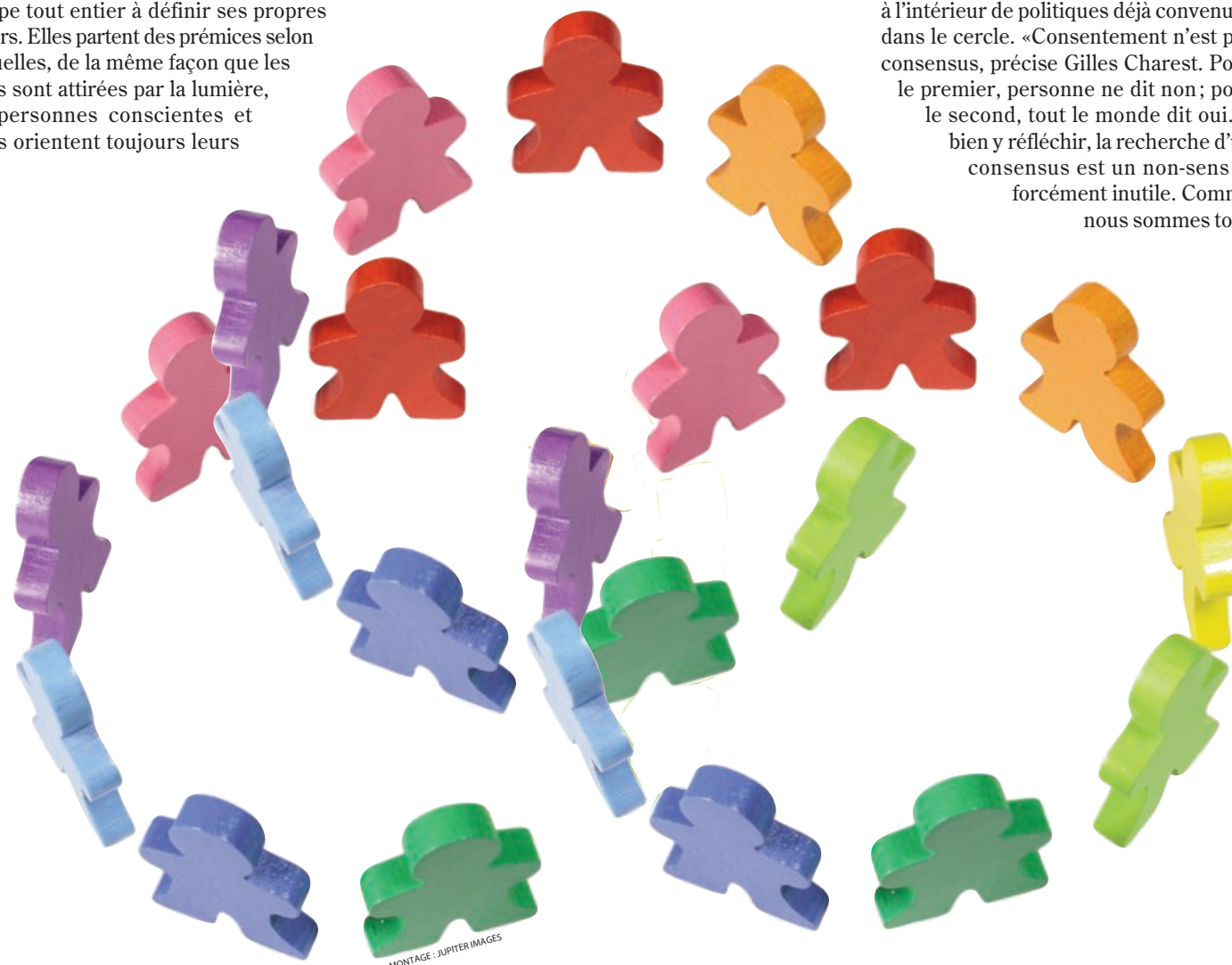


**GILLES CHAREST, FONDATEUR DE SOCIOGEST**  
«La sociocratie, c'est le pouvoir issu du *socios*, du fait social, du nous, des liens qui nous unissent.»

tage le pouvoir, plus il augmente. Le cercle n'enlève ni aux gestionnaires ni aux employés les pouvoirs qui découlent de leurs fonctions.»

### 3. Le double lien

Dans la structure hiérarchique traditionnelle, c'est le responsable de l'unité qui constitue le seul lien avec l'unité supérieure. Dans la structure des cercles, il siège également d'office dans le cercle immédiatement supérieur mais s'il est le seul représentant de son cercle, cela pose un problème du point de vue de l'ingénierie sociale car nous nous retrouvons alors avec une structure autoritaire entre deux cercles de concertation. «Pour remédier à cette situation, il faut changer la structure de communication entre les cercles, c'est le rôle que joue le double lien, explique Gilles Charest. Dorénavant le lien entre deux unités sera constitué d'au moins deux personnes: le chef de l'unité et un représentant élu par les membres de son cercle. Cette règle se fonde sur la théorie selon laquelle il doit y avoir au moins deux liens entre les éléments de tout système: un qui descend l'information et un autre qui la remonte. Le patron, qui a normalement la responsabilité de descendre l'information, peut difficilement jouer le rôle de celui qui la remonte. Il est payé pour atteindre des résultats et, dans le feu de l'action, il privilégiera toujours la communication descendante. Afin de garantir l'équilibre, on doit nécessairement créer une autre voie de communication pour remonter l'information: d'où la créa- ▶



MONTAGE : JUPITER IMAGES

## A l'école des chefs

Contrairement à ce que l'intitulé pourrait suggérer, l'École internationale des chefs ne s'adresse pas à des cuisiniers en quête d'étoiles mais bien à des chefs et dirigeants d'entreprises, d'associations, d'organisations et institutions diverses. Déjà présente au Canada, aux Etats-Unis, en France, en Suisse, aux Pays-Bas et bientôt en Inde, cet institut de formation au mode de gouvernance sociocratique, entend également se développer en Belgique. En septembre et novembre prochains, les deux premiers modules de trois jours chacun seront dispensés à Bruxelles en français ainsi qu'en anglais. Le module I a pour thème «Assumer le rôle de chef» et le module II «Diriger une organisation». Dans le cadre de ces formations, les participants découvriront ce qu'est la sociocratie et comment le chef s'inscrit dans ce mode de gouvernance. Que ce soit pour se diriger soi-même ou pour diriger les autres.

www.sociogest.ca. Contact pour la Belgique : Christian Girard — ☎ : 0495 27 20 43 — belgique@sociogest.ca



tion du double lien. Cette règle offre également aux employés un droit à l'expression, renforçant d'autant leur confiance dans les autorités supérieures de l'organisation. On comprend dès lors que le double lien constitue une protection naturelle contre l'abus d'autorité souvent involontaire des chefs hiérarchiques.»

acquiert du pouvoir sur l'embauche, le congédiement et l'affectation de ses membres dans leurs fonctions, l'harmonie sociale s'accroît d'elle-même, observe Gilles Charest. Puisque dans ces circonstances, l'opinion des collègues compte autant que celle du chef, la qualité des relations interpersonnelles qu'un membre entretient avec les autres va devenir déterminante pour sa progression au sein de l'organisation. Ce pouvoir de s'organiser, d'inclure ou d'exclure un membre, en respectant évidemment la règle du consentement, va rendre le cercle réellement vivant. A terme, des équipes de travail qui partagent les mêmes valeurs vont se mettre en place et se développer, favorisant ainsi l'harmonie. Je crois qu'il y a là une clé subtile qu'un chef habile sait utiliser pour donner vie à son cercle de concertation. S'il partage avec le cercle son pouvoir d'embaucher et d'affecter les membres de son unité à leurs postes, il tisse entre chaque membre et le cercle un lien subtil qui contribue à consolider l'esprit d'équipe. Rappelons qu'en agissant ainsi, le chef ne renonce pas à son droit de choisir les membres de son unité. Il peut toujours s'opposer à la venue d'une personne avec laquelle il ne se sent pas à l'aise pour travailler.»

## La méthode fonctionne bien dans les organisations allant jusqu'à 1.500 personnes.

### 4 Le choix et l'affectation des membres

L'adoption dans l'organisation des trois premières règles de la sociocratie, est le pré-requis naturel à la quatrième règle, le choix et l'assignation des individus à leur poste sur base du consentement des membres du cercle. «Quand le groupe

Mode de gouvernance s'inscrivant dans la démarche de management participatif, la sociocratie est déjà pratiquée peu ou prou dans certaines entreprises sans qu'elles en aient nécessairement conscience. On peut songer ici à certaines entreprises familiales qui ont conservé une taille humaine. Aux Pays-Bas, la méthode développée par Gerard Endenburg a depuis longtemps franchi le stade expérimental et est utilisée dans des organisations aussi diverses qu'une société d'électromécanique, un département municipal de la police, un monastère bouddhiste, une garderie, une chaîne de salons de coiffure, un réseau d'écoles publiques, etc. Selon les concepteurs de la sociocratie, ces organisations connaissent un accroissement de l'innovation et de la productivité, une réduction du nombre de réunions, une baisse du taux d'absentéisme, une implication accrue des travailleurs dans la vie organisationnelle. La méthode fonctionne bien dans les organisations allant jusqu'à 1.500 personnes.

Méthode encore peu connue, la sociocratie présente comme processus d'organisation des avantages et des désavantages. Parmi ces derniers, on peut pointer le fait que l'implantation de cette méthode peut soulever des réactions émotives parce que l'on y traite des relations de pouvoir et générer de l'inconfort chez ceux qui ne sont pas habitués à prendre la responsabilité de participer à des décisions difficiles. Ajoutons que sa mise en place nécessite une planification minutieuse et la formation du personnel à des nouveaux concepts. Parmi les avantages, on note une plus grande créativité, une vitesse d'adaptation accrue, un engagement du personnel plus important, une méthode de résolution de problèmes efficace, etc.

En outre, la sociocratie semble parfaitement adaptée pour des associations et des PME naissantes qui sont souvent en quête d'une structure de fonctionnement. Elle s'adresse aussi bien aux dirigeants d'entreprise qu'aux cadres. Pour autant qu'ils soient prêts à accepter une nouvelle approche du pouvoir qui passe par davantage de communication et de collaboration. ■



Gilles Charest, *La démocratie se meurt, vive la sociocratie !*, Éditions esserci, 2007.