Gouvernance

La gouvernance se réfère à l'ensemble des dispositifs (règles, normes, protocoles, conventions, contrats) qui visent à coordonner les parties prenantes au sein d'une organisation. Chaque acteur détient une part du pouvoir décisionnel, et les décisions sont prises de manière consensuelle, en prenant en compte les divers intérêts des parties impliquées. Ce concept, qui a ressurgi dans les années 1990, cherche à définir la meilleure manière de gouverner dans des organisations de plus en plus complexes. La gouvernance est un élément essentiel pour assurer une direction efficace, maintenir la transparence et renforcer la coopération entre les différents acteurs. En instaurant des règles claires et une culture de participation, les organisations peuvent évoluer de manière plus harmonieuse et atteindre leurs objectifs de façon plus durable.

Types de gouvernance

Il existe différents types de gouvernance, en fonction de la structure et des objectifs de l'organisation.

En voici quelques uns :

1. **Gouvernance participative** : Ce type de gouvernance repose sur l'inclusion des parties prenantes dans le processus de décision. Les décisions ne sont pas prises uniquement par la direction, mais résultent d'une concertation impliquant l'ensemble des membres concernés. Cela permet une meilleure prise en compte des besoins et des attentes de chaque partie, favorisant ainsi l'engagement et la motivation des membres. La gouvernance participative est souvent mise en œuvre dans des organisations où l'égalité entre les membres est valorisée, et où il est essentiel que chaque voix soit entendue pour garantir la réussite collective. De plus, ce type de gouvernance favorise l'innovation et la créativité, car il encourage des perspectives diversifiées à être intégrées dans le processus décisionnel.
2. **Gouvernance sociocratique** : La sociocratie est une méthode de gouvernance qui vise l'auto-organisation. Elle n'impose pas un cadre organisationnel rigide, mais permet à l'organisation d'évoluer de manière dynamique grâce à la participation de tous les membres. Elle se base sur quatre principes :
    1. **Le cercle** : chaque cercle est responsable de ses processus de travail, de la définition de ses objectifs, et de la mesure de ses résultats. Les décisions sont prises par consentement des membres. Les cercles sont interconnectés, créant une structure fluide qui permet de maintenir une cohérence globale tout en donnant une grande autonomie aux sous-groupes.
    2. **Le consentement** : Les décisions stratégiques nécessitent le consentement de tous les membres, et aucune décision ne peut être prise si un membre émet une objection raisonnable. Ce principe garantit que les décisions sont acceptées par l'ensemble des parties concernées, minimisant ainsi les conflits et assurant une mise en œuvre plus efficace.
    3. **Le double lien** : Chaque cercle est relié au cercle supérieur par deux membres, garantissant une communication et une représentation équilibrées. Ce double lien permet une meilleure circulation des informations et évite une centralisation excessive du pouvoir, favorisant ainsi une gouvernance plus horizontale.
    4. **L'élection sans candidat** : Les affectations de postes se font par consentement des membres, sans candidat prédéfini. Cela assure que les personnes choisies sont perçues comme légitimes par leurs pairs, et réduit le risque de compétition interne malsaine.

Ces deux types de gouvernance visent à renforcer la coopération, la transparence et l'efficacité au sein des organisations. Ils permettent de créer un environnement où chaque acteur se sent impliqué et où les décisions sont le fruit d'une réflexion collective, ce qui est particulièrement pertinent dans des contextes où l'impact social est primordial.

Gouvernance dans l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)

Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) adoptent un mode de gouvernance qui cherche à concilier performance économique et utilité sociale. La gouvernance dans ce contexte doit être :

- **Démocratique** : Elle prévoit la participation des salariés, des associés et des parties prenantes, sans que le pouvoir soit uniquement lié à l'apport en capital. Ce type de gouvernance démocratique permet d'assurer que les décisions reflètent un consensus général et que les intérêts des différentes parties prenantes sont pris en compte.
- **Transparente et Responsable** : Les décisions doivent être prises de manière transparente, en tenant compte des intérêts des parties prenantes, et la responsabilité est partagée entre les acteurs de l'organisation. La transparence permet de renforcer la confiance entre les membres de l'organisation, tandis que la responsabilité garantit que chacun est engagé envers les objectifs communs. Ces deux aspects sont essentiels pour le bon fonctionnement des structures ESS, car ils permettent de maintenir l'intégrité et la crédibilité de l'organisation.
- **Orientée vers l'impact social** : La gestion des bénéfices est majoritairement orientée vers le maintien ou le développement de l'activité, et les réserves sont impartageables. Cette orientation vers l'impact social garantit que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière à maximiser les retombées positives sur la communauté et sur les parties prenantes, contribuant ainsi à une meilleure cohésion sociale et à un développement durable.

La gouvernance dans l'ESS repose également sur une dynamique de co-construction, où chaque acteur, qu'il s'agisse des salariés, des bénéficiaires ou des partenaires, contribue activement à la définition et à la réalisation des objectifs de l'organisation. Cette approche permet de créer un cadre inclusif où les différentes parties prenantes peuvent participer à la gouvernance et influencer les choix stratégiques de manière proactive.

Principes Fondamentaux de la gouvernance

La gouvernance repose sur quatre principes fondamentaux :

1. **Responsabilité** : Chaque acteur de l'organisation a une responsabilité clairement définie. Cela inclut la responsabilité de respecter les règles établies, de contribuer à l'atteinte des objectifs et de participer activement aux processus décisionnels. La responsabilité est cruciale pour assurer que chaque membre soit conscient de son rôle et de l'importance de sa contribution au succès collectif.
2. **Transparence** : Les processus de prise de décision et les informations doivent être accessibles aux parties prenantes. La transparence favorise un climat de confiance, permet d'éviter les malentendus, et garantit que les décisions sont bien comprises et soutenues par l'ensemble des membres. Elle permet aussi de maintenir l'intégrité de l'organisation face aux partenaires extérieurs et au grand public.
3. **Participation** : Tous les membres de l'organisation doivent avoir la possibilité de participer au processus décisionnel. La participation est un pilier essentiel de la gouvernance, car elle permet de mobiliser l'intelligence collective et de bénéficier de la diversité des perspectives et des expériences de chacun. En impliquant les membres dans la prise de décision,

l'organisation renforce l'engagement et la cohésion interne, tout en favorisant l'appropriation des projets et des objectifs communs.

4. **État de droit** : Les règles et les normes doivent être clairement établies et respectées. L'État de droit garantit que toutes les décisions sont prises selon des règles préétablies, ce qui assure l'équité et la prévisibilité dans le fonctionnement de l'organisation. Cela permet aussi de prévenir les abus de pouvoir et de maintenir une structure stable où les droits et les devoirs de chacun sont respectés.

Ces principes fondamentaux permettent aux organisations de développer une gouvernance solide, fondée sur la confiance, la collaboration et la responsabilité partagée. Ils sont particulièrement importants dans les organisations à but non lucratif et dans les structures de l'économie sociale et solidaire, où l'objectif est de maximiser l'impact social plutôt que les profits financiers.

Conclusion

La gouvernance, en particulier dans le contexte de l'économie sociale et solidaire, vise à créer des structures de prise de décision inclusives et responsables, qui favorisent à la fois l'efficacité économique et l'impact social. La mise en œuvre de méthodes telles que la sociocratie permet une meilleure implication des parties prenantes et une plus grande adaptabilité face aux changements, en s'appuyant sur des principes de consentement, de transparence et de responsabilité partagée.

En instaurant une gouvernance participative et sociocratique, les organisations peuvent non seulement améliorer leurs performances internes, mais aussi renforcer leur résilience face aux défis externes. Une gouvernance efficace est un levier crucial pour atteindre des objectifs ambitieux tout en respectant les valeurs d'équité et de justice sociale. Elle permet de construire une organisation où chaque membre se sent valorisé et où la contribution de chacun est reconnue et intégrée dans le développement global.

Les organisations qui adoptent une gouvernance fondée sur l'inclusion et la transparence sont mieux préparées à naviguer dans un environnement en constante évolution, à innover et à créer des solutions durables pour les défis auxquels elles sont confrontées. Par conséquent, une bonne gouvernance est essentielle non seulement pour la réussite organisationnelle, mais aussi pour l'atteinte d'un impact social positif et durable.

Sources

- F. Laloux, *Reinventing Organizations*, 2014.
- Centre Français de Sociocratie, *La Méthode Sociocratique de Gouvernance* - Pierre Tavernier. Disponible sur : [1]
- IT Governance Institute, *Définition de la gouvernance*. Disponible sur : [2]
- Piloter.org, *Définition de la Gouvernance*. Disponible sur : [3]
- Revue Interdisciplinaire d'Études Juridiques, *La Gouvernance dans les Organisations*, 2010. Disponible sur : [4]