



**HAL**  
open science

# Sociocraties et holocraties : Comment ces organisations interrogent la démocratie ?

Margaux Langlois

► **To cite this version:**

Margaux Langlois. Sociocraties et holocraties : Comment ces organisations interrogent la démocratie ?. 7ème Atelier Doctoral CMS, Grenoble Ecole de Management, Mar 2018, Grenoble, France. halshs-01763438

**HAL Id: halshs-01763438**

**<https://shs.hal.science/halshs-01763438>**

Submitted on 11 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Sociocraties et holocraties : Comment ces organisations interrogent la démocratie ?

Margaux Langlois

Doctorante à l'Université Paris-Dauphine (1<sup>ère</sup> année)

Sous la direction de la professeure Véronique Perret

[margaux.langlois@dauphine.eu](mailto:margaux.langlois@dauphine.eu)

## Introduction :

Depuis 2011, les mobilisations citoyennes massives se multiplient (le « Mouvement des Places », les Indignés, Nuit Debout). Le peuple y conteste « *l'autorité du pouvoir en place et le défie dans ses prérogatives régaliennes* » (Brustier, 2016, p.17). Cette crise de légitimité est également portée aux relations de travail où l'on demande au salarié·e de se subordonner à l'employeur·e, donc d'accepter volontairement une situation non démocratique (Landemore & Ferreras, 2016). Ces remises en cause ne sont pas récentes : depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, de nombreux auteur·e·s pointent l'absence de démocratie dans le milieu du travail (Webb & Webb, 1897; Pateman, 1970; Ferreras, 2012). Malgré l'apparition de courants gestionnaires souhaitant remédier à ce manque à partir des années 1950 (sociotechnique, démocratie industrielle, management participatif, empowerment, etc), aucune forme n'a su s'imposer pour devenir un modèle d'organisation prégnant. Le contexte sociétal actuel et l'émergence de nouveaux modes d'organisation plus démocratiques, comme la sociocratie ou l'holocratie, amène à un renouvellement des théories de la démocratie au travail (Landemore & Ferreras, 2016).

La thèse en cours propose de contribuer à ce champ théorique en analysant les modalités de décision collectives dans les organisations qui se revendiquent démocratiques. L'intention est de mettre en exergue les éventuelles tensions entre pratiques et discours notamment à propos d'une répartition censée être équitable du pouvoir décisionnel, et d'analyser les expériences (satisfaisante ou non) de la démocratie. Pour cette communication, l'objectif est d'apporter une contribution à travers la mise en perspective théorique des modes d'organisation sociocratiques et holocratiques. Plus précisément, il est question d'interroger la manière dont ces organisations conceptualisent la démocratie dans leurs processus de décision collectifs.

Afin d'apporter des éléments de réponses, il est d'abord fondamental de définir la démocratie et ses évolutions, qui s'expriment notamment par des divergences dans les processus de décision. La démocratie participative repose sur "*la participation en tant que telle [...] à la discussion publique*" (Bouvier, 2007, p.10). Quant à la démocratie délibérative, elle est construite sur un principe délibératif (Blondiaux, 2008), "*un mixte de négociation et de communication entre les individus*" (Bouvier, 2007, p.10) afin d'atteindre un "consensus apparent" (Urfalino, 2007), soit l'absence de contestation d'une proposition.

Dans un second temps, l'analyse de formes organisationnelles alternatives permet de porter ces valeurs et pratiques au cœur des sciences de gestion. Sont appelées alternatives, les

organisations respectant l'autonomie personnelle des individus à l'intérieur d'un cadre coopératif (Parker, Cheney, Fournier, et al., 2014). La forme délibérative de la démocratie semble se retrouver au sein des sociocraties (Endenburg & Bowden, 1988; Romme, 1995a, 1995b, 1997b, 2004) et des holocraties (Robertson, 2007, 2015). En effet, certaines décisions collectives sont prises par consensus (Romme, 1995b) : ce principe doit garantir l'équité des participants en dépit de leur position hiérarchique (Romme, 1995a, 1995b).

Dans une dernière partie, il s'agit d'examiner le rapport que ces organisations alternatives entretiennent avec la démocratie qu'elles entendent d'ailleurs renouveler. Cette étude met en exergue les tensions entre les principes démocratiques et ces modèles organisationnels d'une part, mais souligne également les potentielles solutions que la gestion peut apporter aux théories de la démocratie.

## **A. La Démocratie : un concept évolutif**

### A.1. FONDAMENTAUX DE LA DEMOCRATIE

Du grec « dêmos » (le peuple) et « kratos » (le pouvoir), le terme démocratie signifie littéralement « *gouverner par le peuple* » (Parker, Fournier & Reedy, 2007; Polletta, 2002). Son origine remonte au Vème siècle avant notre ère, lorsque les citoyens athéniens (c'est-à-dire excluant les femmes, les esclaves et les étrangers n'ayant pas accomplis de hauts-faits) pouvaient s'exprimer et voter au sein des ville-états (Parker, Fournier & Reedy, 2007). Comme le note Poletta (2002), cette définition recouvre des pratiques aussi opposées que le vote d'une décision par un élite au nom de tous les citoyen·ne·s, ou une délibération directe par la masse. Dans les discours actuels, le mot « démocratie » se réfère à trois usages communs (Parker, Fournier & Reedy, 2007) : (1) la forme occidentale de démocratie représentative ; (2) des pratiques de décision collectives ; (3) la représentation d'une utopie. L'idéale de la démocratie sous-tend ainsi généralement la conception d'une organisation éthiquement supérieure de la société (Parker, Fournier & Reedy, 2007).

La démocratie, ainsi que ses différentes formes décrites plus tard dans ce document, sont fondées sur un ensemble de principes communs mis en évidence grâce à une revue de littérature pluridisciplinaire. En premier lieu, comme l'évoque son étymologie, il s'agit de la participation (Jardat, 2012) puisque le pouvoir est exercé par un collectif qui s'auto-gouverne. En second

lieu, ce collectif doit veiller à la liberté politique de ses membres (Jardat, 2012; Kelsen & Urfalino, 2014) : elle résulte d'un accord entre les volontés individuelles et collectives traduites dans l'ordre social. D'une part, cela est rendu possible grâce à la participation des membres au gouvernement, ce dernier ayant un pouvoir limité pour ne pas atteindre aux libertés et droits fondamentaux (Kelsen & Urfalino, 2014). D'autre part, les membres s'engagent à respecter liberté individuelle et responsabilité personnelle (March & Olsen, 1995) suivant notamment le principe de l'affranchissement (Gomez & Korine, 2005), c'est-à-dire l'égalité de traitement face à la loi et la liberté d'agir de façon indépendante dans les limites fixées par les droits. Troisièmement, la démocratie a pour valeur fondamentale l'égalité de statuts entre ses membres (March & Olsen, 1995; Jardat, 2012). Ainsi, elle « *tend vers une minimisation de la domination, la démocratie ne peut être une domination absolue, pas même une domination absolue de la majorité* » (Kelsen & Urfalino, 2014, p.31). Ces principes rejetant hiérarchie (puisque tous les individus sont égaux) et autorité sont supposés s'appliquer à toutes les sphères de la vie sociale, notamment le travail (Parker, Fournier & Reedy, 2007).

La démocratie se traduit en pratique par différents modes de gouvernement répondant à la fois aux règles de séparation des pouvoirs (Jardat, 2012) et de participation (Jardat, 2012; Kelsen & Urfalino, 2014; March & Olsen, 1995). Le but est de construire une stabilité procédurale, grâce à une constitution, pour protéger la démocratie des abus de pouvoir, ainsi que ses membres et leurs intérêts (March & Olsen, 1995). La représentation lors de débat public est également une pratique importante car elle permet de partager l'information mettant ainsi en avant les éventuelles divergences d'opinion pour renforcer la liberté individuelle (Gomez & Korine, 2005). Certains effets « vertueux » sont attendus d'une organisation démocratique notamment une meilleure adhésion des membres aux décisions, et la résilience du groupe face à d'éventuelles menaces (Jardat, 2012; Gomez & Korine, 2005).

La démocratie peut être représentative – ou indirecte – lorsque des représentants sont élus au sein d'une assemblée habilitée à décider au nom de son électorat (Parker, Fournier & Reedy, 2007). Il est toutefois reproché à cette forme une oppression de la majorité sur les minorités et l'individu (Parker, Fournier & Reedy, 2007). A partir des années 1970, pour répondre à ces critiques, la forme participative de la démocratie est conceptualisée (Hatzfeld, 2006; Neveu, 2011).

## A.2. LA DEMOCRATIE PARTICIPATIVE

La dénomination « démocratie participative » est issue du mouvement américain SDS (Students for a Democratic Society) qui l'utilise pour la première fois en 1962 (Fung & Wright, 2007; Sintomer, 2011). Elle a pour objectif de lutter contre le « *décalage gouvernants/gouvernés* » (Sintomer, 2011, p.255) : chaque membre concerné·e est ainsi censé·e participer directement à la prise de décision (Parker, Fournier & Reedy, 2007). La participation est donc ici le principe fondateur le plus valorisé (Bouvier, 2007). Cela pose les bases d'une nouvelle conception de la légitimité d'une décision, fondée non pas sur son contenu mais sur la manière dont elle a été prise (Blondiaux, 2005). Ce type de démocratie vise également à produire du jugement public grâce à la discussion collective (Blondiaux, 2005).

Comme le pointe Blondiaux dans le chapitre 4 du livre « *Gestion de proximité et démocratie participative* » (2005), valoriser la participation soulève plusieurs dilemmes. Ces interrogations, bien qu'issues des sciences politiques peuvent se transposer à la gestion et aux organisations. Tout d'abord, se pose le dilemme de l'égalité au sein de forums de discussion rassemblant des membres de toutes opinions, de tous niveaux d'expertise : comment intégrer la totalité de cette population et lutter contre l'exclusion, du groupe minoritaire par exemple, dans la prise de décision ? Il apparaît qu'en dépit de son objectif d'inclusion, la participation directe peut mener aux conséquences opposées – une exclusion accrue des minorités – renforçant ainsi les biais de la démocratie représentative. Cela peut arriver dans le cas où les opinions de ces groupes minoritaires ne sont pas prises en compte par la majorité ou lorsqu'ils n'osent tout simplement pas participer. La mise en place de procédures pour encadrer la participation garantit la protection de ces groupes en position de faiblesse (Blondiaux, 2008).

L'objectif étant d'inclure tous les membres à la décision, dont les novices présumé·e·s ou avéré·e·s, le dilemme suivant concerne la compétence. Pour les populations plus expertes, il s'agit de « *reconnaître des formes de savoir et d'argumentation d'une autre nature que celles qui prévalent* » (Blondiaux, 2005, p.133). Cette participation élargie aurait d'ailleurs des effets bénéfiques, elle serait par exemple source d'innovation (Polletta, 2002). De nombreux théoricien·e·s affirment en outre que la participation a une portée éducative (Pateman, 1970; Polletta, 2002; Sintomer, 2011) donc « *plus on participe et plus on est en mesure de participer efficacement, car l'horizon des acteurs s'élargit, leurs connaissances sur le monde en général et sur l'univers politique se développent, leur confiance en eux s'accroît* » (Sintomer, 2011,

p.256). Toutefois, cette montée en compétences doit appeler à la vigilance. Tout d'abord, il s'agit de ne pas perdre la faculté à impliquer les moins expert·e·s dans les processus de décision. En effet, le risque principal de tout fonctionnement démocratique est la transformation en oligarchie (Michels, 1914) rendue notamment possible par la montée en compétences de certains participants.

Troisièmement, le dilemme de la décision interroge sur la volonté réelle de partager le pouvoir et les responsabilités. En effet, il existe plusieurs échelles de la participation. Celle d'Arnstein (Arnstein, 1969) par exemple distingue quatre niveaux : (1) être informé de la décision ;(2) donner son avis ; (3) donner son avis et amender la décision sans la ratifier ; (4) et codécider en participant à l'arrêt de la décision. Peut-on considérer la simple information des membres comme une pratique acceptable de la démocratie participative ? Dans le cadre d'une volonté d'inclusion plus directe, il semblerait que la participation de tous les membres concerne en particulier la question de l'arrêt d'une décision.

La question du conflit survient ensuite : souhaite-t-on aboutir à une unanimité ou révéler les tensions ? Il s'agit ici de proposer un processus apportant une réponse claire à cette problématique. En fonction de la réponse, deux arguments peuvent s'affronter (Blondiaux, 2005) : une nécessité de participation des acteurs concernés, qui peut notamment tourner au débat stérile dans une perspective de dissensus ; et une exigence d'efficacité de la décision. En effet, si la qualité des échanges est importante, la prise de décision dans une démocratie participative est souvent considérée comme trop lente (Polletta, 2002; Nez, 2012). Cette question rejoint le dilemme de la démocratie participative selon Polletta (2002), qui se résume au choix dans l'intérêt collectif parmi des opinions individuelles concurrentes interrogeant ainsi sur les procédures décisionnelles à mettre en place.

Au début de sa conception dans les années 1960, la démocratie participative n'est pas associée à la délibération puisque ce concept est quasiment inexistant. Toutefois « *lorsque la notion de démocratie participative refait surface dans les années 1990 [...] elle intègre largement les thématiques procédurales et délibératives* » (Sintomer, 2011, p.257) : on associe dès lors participation et délibération. La démocratie délibérative, terme utilisé pour la première fois en 1980, est ainsi « *souvent perçue comme une sorte de variante contemporaine de la démocratie participative* » (Bouvier, 2007, p.5).

### A.3. LA DEMOCRATIE DELIBERATIVE

La démocratie délibérative prend ses sources dans les travaux d'Habermas (Bouvier, 2007; Sintomer, 2011; Chambers, 2011), en particulier dans l'ouvrage « *Les Notes Programmatiques pour fonder en raison une Ethique de la discussion* » paru en 1983. Il y énonce notamment le Principe de discussion, selon lequel une norme ne peut être considérée comme valide que si les personnes concernées ont donné leur accord au cours d'une discussion à propos de cette norme. Ce Principe de discussion peut s'appliquer autant à une norme juridique, qu'au choix d'une loi ou de tout autre règlement, il est ainsi le point de départ d'une politique basée sur la discussion (Bouvier, 2007).

Selon Chambers (2003), la délibération est « *un débat et une discussion visant à produire des opinions raisonnables et bien informées dans lesquelles les participants sont disposés à réviser leurs préférences à la lumière des discussions, des nouvelles informations et des affirmations des autres participants* » (p. 309 notre traduction). Les théoricien·ne·s s'accordent sur trois principes fondamentaux pour définir la démocratie délibérative (Bouvier, 2007; Blondiaux, 2008). En premier lieu, elle répond à un principe d'argumentation : le meilleur argument prévaut sur l'agrégation des préférences. Dans ce cadre, les membres sont encouragé·e·s à faire part de leurs dissidences afin de les intégrer dans un consensus acceptable pour tou·te·s (Haug, 2015). Ce processus de débat, en particulier la qualité de la délibération, participe à la construction de la rationalité et de la légitimité du résultat (Chambers, 2003; Sintomer, 2011; Haug, 2015). En second lieu, elle est fondée sur un principe d'inclusion au même titre que sa forme participative : la délibération doit donc être ouverte à tous les individus concernés par la décision. Enfin, elle repose sur le principe de publicité (ou de transparence) puisque les débats qui précèdent la ratification sont publics. Cela permet la modification des positions à travers l'intégration des autres points de vue pour tendre vers un « *consensus raisonnable* » (Sintomer, 2011), puisque la démocratie délibérative doit être orientée vers le bien commun (Bouvier, 2007).

Par l'importance de l'inclusion, les dilemmes de la participation (Blondiaux, 2005) peuvent être aussi transposés à la démocratie délibérative. Toutefois, il est surtout reproché au modèle délibératif d'être « *irréaliste et inacceptable pour ceux qu'il contraint d'une manière excessive* » (Blondiaux, 2008, p.137). Tout d'abord, l'importance de la rationalité des arguments à fournir dans une vision idéale de la discussion semble « *plus proche de l'échange*

*savant que de toute autre réalité sociale* » (Blondiaux, 2008, p.137). Les acteur·e·s répondant à ces critères de compétences et de connaissance sont donc susceptibles d'être favorisé·e·s.

D'autre part, le consensus rationnel universel paraît difficilement atteignable car la démocratie dispose d'une dimension profondément agonistique nécessaire à la formation des identités collectives (Mouffe, 2000). La gestion des conflits est en effet souvent oubliée dans une perspective où la délibération doit être réalisée dans un contexte de civilité et de respect (Chambers, 2003). En conséquence, la démocratie délibérative peut exclure les individus ne répondant pas à ces critères de rationalité ou de civilité dans les échanges. Young (Young, 2002) appelle donc l'idéal délibératif à une ouverture aux conflits, pouvant notamment permettre aux minorités de s'imposer face à une majorité dominante.

Pour répondre à ces critiques, le processus de délibération doit agir sur la régulation de la discussion afin qu'elle corresponde aux exigences d'information, d'inclusion et d'égalité de la démocratie délibérative (Sintomer, 2011). Nous l'avons évoqué précédemment, ce mode de décision collective doit également tendre vers le consensus (Urfalino, 2007; Blondiaux, 2008; Sintomer, 2011; Chambers, 2003). Selon Urfalino (2007), le consensus encourage à la participation car il repose sur l'écoute des différentes opinions, garantissant la qualité et la légitimité de la décision. Le débat n'est pas clôturé par un vote mais par la formulation de propositions consensuelles incluant les remarques des membres (Urfalino, 2007; Haug, 2015) : ce n'est donc pas la majorité qui ratifie la décision mais l'absence de contestation à l'issue d'une proposition. Urfalino (2007) nomme ce procédé d'arrêt de la décision « *le consensus apparent* », il indique que « *cette règle prévaut dans un contexte où [...] la recherche du consensus est indexée sur le souci de la qualité de la décision* » (p.57). Au regard de plusieurs observations empiriques dans diverses communautés, notamment les Quakers (Urfalino, 2007; Nez, 2012; Haug, 2015), nous considérons ce modèle de décision comme le plus représentatif de la démocratie délibérative.

Le consensus apparent ne crée pas de rupture nette entre le processus et l'arrêt de la décision puisque c'est le constat collectif d'une absence de contestation qui marque la clôture de la délibération (Urfalino, 2007). Le consentement des plus réticents prime sur la recherche de l'unanimité (Urfalino, 2007; Sintomer, 2011) : le terme « apparent » prend ici tout son sens puisque le consensus n'est pas vérifié par un décompte des opinions, la répartition des préférences est donc méconnue. En effet, dans un souci de qualité de la décision, le consensus

apparent ne doit pas être l'agrégation de préférences individuelles en opposition au vote et au consensus à l'unanimité (Urfalino, 2007; Pasquino, 2007; Haug, 2015).

Il est possible de déduire de ce fonctionnement une égalité de droit quant à la participation (Urfalino, 2007). Cela signifie donc que chaque membre possède un droit de veto (Urfalino, 2007) : dans ce cadre, comment l'atteinte du consensus est-elle réalisable ? La littérature apporte deux explications à cette interrogation. D'une part, le contexte normatif de la démocratie délibérative – les arguments doivent être rationnels, tous ne sont donc pas valables – permet l'élimination des objections considérées comme inacceptables (Urfalino, 2007). D'autre part, si la participation est équitable, la répartition de l'influence est inégale, au contraire du vote (Urfalino, 2007; Pasquino, 2007). Urfalino (2007) précise d'ailleurs que « *ces inégalités sont jugées légitimes* » par les participant·e·s. Par exemple, certains auteur·e·s soulèvent les conséquences du critère de réciprocité, qui obligerait les participants à n'utiliser que des arguments qu'ils savent acceptés par le groupe (Blondiaux, 2008). Chambers (2003) et Sintomer (2011) pointent également un risque de polarisation du groupe. Si la démocratie porte la volonté d'une suppression de la domination, sa forme délibérative semble pourtant en accord avec un principe d'autorité et donc de hiérarchie entre les individus.

## **B. Des formes d'organisations alternatives : les approches sociocratiques et holocratiques**

### B.1. DES ORIGINES COMMUNES, DES IDEOLOGIES DIFFERENTES

Sociocratie et Holocratie sont des concepts issus de la littérature de « gourous du management ». Holacracy est même une marque déposée et brevetée. La société propriétaire (HolacracyOne à laquelle B. Robertson appartient) a également rédigé plusieurs guides gratuits à propos de son fonctionnement dans le but d'accroître sa popularité (Robertson, 2007).

Elles jouissent d'une certaine reconnaissance auprès des praticien·ne·s qui les ont mis en place dans diverses organisations : police municipale, entreprise de conseil, chaîne de coiffeurs, le e-commerçant Zappos (Romme, 1995b; Romme & Endenburg, 2006; Robertson, 2015)... C'est davantage le cas de l'holocratie pour laquelle les efforts de communication semblent avoir porté leurs fruits avec environ 274 000 résultats de recherche sur Google contre 61 000 pour le mot « sociocracy ». En revanche, les chercheur·se·s n'ont prêté qu'une attention toute relative à ces modèles organisationnels puisque Google Scholar ne répertorie qu'environ

800 résultats pour chacun des termes en anglais, à l'exception des études de G. Romme sur la sociocratie, professeur à la Eindhoven University of Technology.

La sociocratie est un modèle d'organisation basé sur les travaux de G. Endenburg. Dans les années 1970 lorsqu'il prend la tête de l'usine familiale, il débute des expérimentations autour de la rémunération, de la décision et de la structure organisationnelle (Romme, 1995b). Il retrace leurs déroulés et conclusions dans un ouvrage intitulé « *Sociocracy: The Organization of Decision-Making* » paru en 1988.

Pour concevoir la sociocratie, Endenburg s'inspire de travaux variés<sup>1</sup> et se repose notamment sur la tradition Quaker du consensus selon laquelle la meilleure solution à un problème viendrait de la sagesse collective des personnes au plus près du problème, sans considération pour leur position hiérarchique (Romme, 1995b). L'origine du mot « sociocratie » remonte au philosophe Auguste Comte qui décrit un régime gouverné par des personnes liées entre-elles par des relations structurantes (Autissier, J. Johnson & Moutot, 2016; Buck & Endenburg, 2010). Endenburg choisit de nommer son modèle organisationnel ainsi pour souligner l'équité entre les individus participant à une décision (Romme, 1995b).

Plus de trente ans après, B. Robertson reprend une grande partie du modèle sociocratique qu'il repackage sous l'appellation Holacracy en le présentant comme une « *extension de la sociocratie* » (Romme, 2017; Robertson, 2007, 2015). Le terme holocratie est construit tout d'abord sur la notion de « holon » d'Arthur Koestler, définie comme « *un ensemble qui fait aussi partie d'un plus grand ensemble* » (Robertson, 2007, p.10 - notre traduction) ; et de « holarchie » la connexion entre ces différents holons.

Holocratie renvoie ainsi à la gouvernance de l'organisation par elle-même, pas par ses membres ni par ceux qui la possèdent (Robertson, 2007) puisque « *le siège du pouvoir passe de la personne trônant au sommet à un processus* » (Robertson, 2015, emplacement Kindle 406). En effet, les principes fondateurs de l'Holocratie sont inscrits dans sa « constitution »<sup>2</sup> (Robertson, 2015). Disponible librement sur internet, elle n'est pas propre à une organisation. Ce système procédural doit être « *robuste et suffisamment élaboré pour garantir l'alignement*

---

<sup>1</sup> J. Mill et de M. Parker Follett sur les coopératives ; de la cybernétique ; des écrits de Naisbitt sur la participation ou encore du discours de G. Hamel (Buck & Endenburg, 2010)

<sup>2</sup> <https://igipartners.com/constitution-holacracy>

*et l'union de tous, afin qu'ils puissent piloter leurs activités complexes au quotidien »* (Robertson, 2015, emplacement Kindle 1051). A travers ce procédé détaillé, c'est la clarté maximum de l'organisation qui est recherchée par son fondateur (Robertson, 2007, 2015).

Bien que distinctes en termes d'idéologies véhiculées, le fonctionnement des approches sociocratiques et holocratiques est construit sur quatre principes communs : une hiérarchie en « cercles » (1) unis par des double-liens (2) au sein desquels les décisions politiques sont prises par consentement (3) notamment l'élection des représentants des double-liens (4) (Romme, 1995b; Robertson, 2007, 2015; Buck & Endenburg, 2010).

## B.2. UNE STRUCTURE CIRCULAIRE LIEE PAR DES MEMBRES ELUS

La structure proposée par la sociocratie et l'holocratie est une structure dynamique en cercles – des groupes de travail fonctionnels qui s'auto-organisent dans les limites de leur autorité, fixée par le cercle supérieur, afin d'atteindre un objectif (Romme, 1995b; Robertson, 2007). Un cercle n'est composé que d'un nombre limité de personnes, chaque membre de l'organisation étant rattaché-e à au moins l'un d'entre eux (Romme, 1995b) : une organisation de taille conséquente possède donc plusieurs cercles. Ainsi, la structure circulaire est composée de cercles regroupés dans d'autres cercles plus importants, jusqu'à un cercle « d'ancrage » (Robertson, 2015) englobant la totalité de l'organisation.

Tous ces cercles participent à l'élaboration de la politique de l'organisation, en fonction de leur positionnement, des besoins et contraintes des autres cercles (Romme, 1997b, 1997a, Robertson, 2015, 2007). Pour autant, les cercles inférieurs ne sont pas assujettis aux supérieurs puisqu'ils disposent d'une autonomie suffisante pour s'autoorganiser (Robertson, 2015). Une double organisation (circulaire et traditionnelle) permettrait de combiner « *les avantages de la hiérarchie administrative avec les avantages des processus horizontaux en équipe* » (Romme, 1997a, p.153 - notre traduction), créant pour Robertson (2015) « *un autre type de hiérarchie, différent de celui auquel nous sommes habitués* » (emplacement Kindle 851). La structure circulaire n'élimine donc pas la hiérarchie formelle traditionnelle sur laquelle elle se superpose (Romme, 1995b). En effet, d'une part, les cercles sont simplement un nouveau terme pour désigner les départements ou éventuellement les équipe-projets ; d'autre part, il existe une

hiérarchie entre les cercles expliquant le sens du principe fondateur cité précédemment : le double-lien.

En effet, deux rôles ont pour fonction d'assurer le lien entre cercles supérieurs et inférieurs. Le « leadership link » (ou premier lien) est un autre reliquat de la hiérarchie : chaque cercle dispose ainsi d'un·e « chef·fe fonctionnel·le » qui supervise et coordonne le travail de l'équipe grâce à ses connaissances des objectifs du cercle supérieur (Romme, 1995b, 2004; Robertson, 2015). Son pouvoir est en revanche limité puisqu'il ne peut qu'assigner les rôles et prioriser le travail (Robertson, 2015). Le second lien, appelé « representative link », est le porte-parole de l'équipe au sein du cercle supérieur (Romme, 2004; Robertson, 2007, 2015). Ces deux fonctions sont donc parties prenantes des deux cercles reliés (Robertson, 2015).

Ces rôles doivent être tenus par des individus différents qui ont pour particularité d'être élu·e·s (Romme, 1995b; Buck & Endenburg, 2010; Romme, 1997a). Le·la « leadership link » est élu·e par le cercle supérieur au sein d'une sociocratie (Romme, 2004). En revanche, dans l'holocratie, il·elle est désigné·e par le premier lien du cercle supérieur (Robertson, 2015). Quant au « representative link », il·elle est nommé·e par le cercle inférieur (Romme, 2004). Le processus d'élection est inclusif - chaque membre du cercle concerné y prend part - et respecte le principe du consentement défini dans la partie suivante (Romme, 1995a). Ainsi, il n'y a aucune candidature ; les membres désignent les personnes qu'il·elle·s souhaitent élire en expliquant pourquoi ; le·la représentant·e ayant le plus d'arguments favorables est élu·e s'il n'y a pas d'objection à son mandat (Buck & Endenburg, 2010).

Le système de rôles est beaucoup plus détaillé dans l'holocratie, étant ainsi un bon exemple de la rigidité procédurale qui la caractérise. Dans ce système, la gouvernance revient finalement à l'élaboration de fiches de poste dynamiques : la fonction est appelée « rôle », la mission principale « raison d'être » et les tâches « redevabilités » (Robertson, 2007, 2015). Les réunions de gouvernance ont donc pour objectif de clarifier d'éventuelles tensions à propos de ces rôles et redevabilités afin de les expliciter toujours davantage. Selon l'auteur, grâce à cette définition des rôles, il est inutile de viser la décision par consensus : « *car tout le monde sait quels rôles ont l'autorité nécessaire pour prendre telles décisions* » (Robertson, 2015). Il existe d'ailleurs deux rôles supplémentaires dans l'holocratie : le Facilitateur qui anime les réunions et le Secrétaire en charge de la prise de notes (Robertson, 2015).

Ces rôles prennent une place si importante que l'auteur recommande de ne plus nommer les collaborateurs par leurs noms lors des réunions mais bien par leurs rôles, les liens entre les personnes devenant des « relations » (Robertson, 2015). Robertson (2015) explique que cette différenciation a pour objectif d'éviter la fusion entre rôle et individu pour faciliter la distanciation tendant ainsi vers une déshumanisation des membres (Haslam, 2006) au même titre que dans les organisations tayloriennes. Autre exemple, une règle pour « *indiquer comment enfreindre une règle* » (Robertson, 2015) a été créée. Cette domination de la procédure ramène à la vision de la bureaucratie de Max Weber au début du XXème siècle où l'autorité réside dans les règles plutôt que dans le statut ou l'individu (Bernstein, Bunch, Lee, et al., 2016).

### B.3. DES DECISIONS PRISES PAR CONSENTEMENT

Les approches sociocratiques et holocratiques se réclament toutes les deux d'une gouvernance dynamique (Buck & Endenburg, 2010; Robertson, 2007, 2015). Elle se caractérise par une prise de décision qui peut être révisée à tout moment (elle n'est donc pas gravée dans la roche (Robertson, 2007). De plus, la décision ratifiée ne doit pas être la meilleure mais la plus applicable à une situation donnée (Robertson, 2007).

Au sein d'un cercle, les décisions liées à la gouvernance (ou politique pour la sociocratie) sont prises de façon collective grâce à un processus qui implique tous ses membres (Autissier, J. Johnson & Moutot, 2016; Romme, 1995b; Robertson, 2015). L'issue par consentement (ou décision intégrative dans l'holocratie) - inspirée des Quakers (Romme, 1995b) – permet de « *récolter et prendre en compte la contribution des participants, sans se reposer sur l'arbitrage d'un leader* » (Robertson, 2015). Le consentement signifie « *sans objection argumentée* » : comme dans le consensus apparent décrit par Urfalino (2007), l'arrêt de la décision est prononcée lorsque plus personne n'émet d'objection (Buck & Endenburg, 2010; Robertson, 2015, 2007). Ce procédé garantit l'équité des participants en termes de pouvoir sur la décision, sans influence de leur position hiérarchique (Romme, 1995b; Robertson, 2015).

Robertson (2007 ; 2015) souligne la différence avec le consensus : il ne s'agit pas de demander aux individus s'il-elle-s sont pour ou contre une proposition dans l'idée de trouver un compromis. En effet, une objection doit indiquer un éventuel débordement du système

(Robertson, 2007). Par exemple sur l'attribution d'une tâche A à un rôle 2 : si la tâche A est déjà effectué par le rôle 1, l'objection est valable. Romme (2004) a une perspective différente sur le sujet puisqu'il évoque une décision à l'unanimité, facilitée par l'objectif qui coordonne les membres d'un cercle et par la distribution équitable du pouvoir. Il explique également que c'est pour ces raisons qu'il existe peu de blocage de la décision par un individu seul bien qu'il-elle en ait les capacités : il suffit d'une objection à traiter pour ne pas arrêter la décision (Romme, 2004; Robertson, 2015).

Le processus de décision de ces deux modèles suit les étapes suivantes :

<b>Sociocratie (Buck &amp; Endenburg, 2010)</b>		<b>Holocratie (Robertson, 2015)</b>
<b>1</b>	Définir la question à trancher	/
<b>2</b>	Générer et présenter une proposition A	Le proposeur présente sa proposition
<b>3</b>	Questions de clarification à propos de la proposition A	Questions de clarification à propos de la proposition A
<b>4</b>	Tour de réaction à propos de la proposition A et éventuelle soumission d'amendements	Tour de réaction à propos de la proposition A et éventuelle soumission d'amendements, il ne doit pas y avoir de « <i>réaction aux réactions</i> »
<b>5</b>	Tour de consentement – noter s'il y a des objections, amender la proposition A et répéter le tour de consentement	Le proposeur clarifie et peut amender sa proposition A, aucune discussion autorisée
<b>6</b>		Tour d'objection, chacun parle à son tour, les objections sont notées sans discussion, sinon la proposition est ratifiée
<b>7</b>		Intégration des objections et amendement de la proposition puis répéter le tour d'objection

Ce processus, très standardisé, limitant les possibilités de divagation au sein de l'holocratie, veille à l'efficacité de la prise de décision. En plus, certaines sociocraties ont défini une règle dans le cas où un cercle ne parvient pas à décider par consentement après deux réunions : dans un intervalle d'au moins quarante-huit heures, la décision est reportée au cercle supérieur (Romme, 2004).

Les décisions quotidiennes ne suivent en revanche pas forcément ce processus de décision par consentement (Romme, 1995a; Robertson, 2015). Le-la manager dispose de l'autorité nécessaire pour diriger les opérations dans les limites fixées par le cercle (Romme, 1995a). Romme (1995a) ouvre également à l'usage d'autres méthodes d'arrêts de la décision

comme le vote à la majorité, il précise toutefois « *qu'en pratique il ne semble pas nécessaire d'aller au-delà du consentement comme règle de décision* » (notre traduction).

## **C. Sociocratie et holocratie : comment interrogent-elles la démocratie ?**

### C.1. SOCIOCRATIE ET HOLOCRATIE ENTENDENT RENOUVELER LA DEMOCRATIE

Lorsqu'il était encore étudiant, Endenburg a été l'élève de Kees Boeke, un pédagogue et militant pacifiste membre des Quakers (Buck & Endenburg, 2010). Sur internet, il est possible de trouver un texte issu de « No Dictatorship » de Kees Boeke<sup>3</sup>, intitulé « *Sociocratie : la Démocratie comme elle pourrait être* » (notre traduction). Il y dénonce les faiblesses de la démocratie, notamment la domination de la majorité, et présente la sociocratie comme un renouveau de la démocratie suivant trois principes fondamentaux. Tout d'abord, les intérêts individuels sont tous considérés mais doivent s'incliner devant l'intérêt collectif. Ensuite, il explique que cette solution doit permettre la participation de tous à l'organisation de la communauté sans dépendre du pouvoir. Dans la lignée des démocraties participatives et délibératives, il rejette la centralisation du pouvoir par un candidat élu, et prône des décisions collectives prise à l'unanimité.

Cette revendication, renouveler la démocratie, se retrouve également chez Robertson. En 2001, il lance l'entreprise de logiciels Ternary Software, Inc. avec des collègues qui partagent son insatisfaction de l'entreprise traditionnelle et souhaitent éprouver une « better way » d'organiser leur compagnie (Robertson, 2007). Ils partent du constat que la démocratie « externe » est peu présente en entreprise, notamment à cause du système d'actionnariat. (Robertson, 2007). En « interne », il considère la démocratie souffrant des mêmes inconvénients que l'autocratie avec le fonctionnement traditionnel de l'entreprise dont la direction centralise le pouvoir - d'autre part, il lui reproche d'être plus chronophage (Robertson, 2007). Il propose ainsi l'holocratie comme « *un passage à un nouveau niveau d'organisation et de culture aussi fondamental que le passage des systèmes féodaux de l'ancien temps aux démocraties d'aujourd'hui* » (Robertson, 2007, p.6 - notre traduction). Si ces deux concepts se targuent de renouveler la démocratie en lui proposant une approche supérieure car plus efficace, plus inclusive et moins dominante, il est légitime de nous interroger sur la réalité de cette

---

<sup>3</sup> <http://www.dynamic-governance.org/sociocracy-democracy-as-it-might-be-by-kees-boeke-1884-1966/>

affirmation. Avant même de la réinventer, les approches sociocratiques et holocratiques respectent-elles les principes de la démocratie ?

La démocratie est le gouvernement d'un collectif par ce collectif (Jardat, 2012; Parker, Fournier & Reedy, 2007; Polletta, 2002), il y réside donc l'idée d'autogouvernement, une notion fondamentale autant pour Endenburg (2010) que pour Robertson (2007, 2015). L'auto-organisation est régulée par un processus qui crée « *un environnement dans lequel tout le monde a du pouvoir et peut l'utiliser, nous ne dépendons plus d'un leader qui responsabilise* » (Robertson, 2015). Toutefois, la participation des membres est limitée : elle s'exprime de façon directe à l'intérieur du cercle, et de manière indirecte au sein des cercles liés grâce aux représentants élus.

L'holocratie est construite sur une constitution qui importe « *deux éléments fondateurs de nos sociétés humaines dans nos organisations : la primauté du droit, via le processus de gouvernance défini, et les droits de propriété, par le biais de domaines clairement définis et répartis entre les différents rôles* » (Robertson, 2015). Les libertés individuelles des membres sont donc protégées par la constitution de l'holocratie. Comme la constitution d'un état démocratique, ce processus est garant de la stabilité du système.

Si certes, dans les approches sociocratiques et holocratiques, tout le monde possède du pouvoir, chacun-e dans un périmètre défini, ce périmètre n'est pas le même pour tou-te-s : peut-on ici parler d'une réelle égalité de statut ? De même, la superposition avec la hiérarchie traditionnelle interpelle quant à une égalité de traitement face à la loi lorsque l'on sait qu'une partie de la « loi » d'une organisation peut être dictée par ses plus hautes sphères en fonction de ses statuts. En outre, les décisions quotidiennes de la sociocratie ne sont pas prises par consentement et le premier lien a pour mission la supervision du cercle (Romme, 1995b; Robertson, 2015). Dans ce cadre, les principes démocratiques de participation et d'égalité ne s'appliquent qu'à la gouvernance et pas aux autres décisions qui concernent les membres.

## C.2. LA STRUCTURE CIRCULAIRE PRESENTE DES ELEMENTS DE REPOSE AUX DILEMMES DE LA PARTICIPATION

La démocratie participative valorise la participation directe des membres à l'inverse de sa forme représentative (Bouvier, 2007; Parker, Fournier & Reedy, 2007). Comme évoqué dans

la partie précédente, les approches sociocratiques et holocratiques mélangent participation directe et indirecte et les membres prennent uniquement part aux décisions de gouvernance de leur cercle (Romme, 1995b; Buck & Endenburg, 2010; Robertson, 2007, 2015). La distance gouvernant·e·s (top circle) / gouverné·e·s (lower circles) peut donc rester présente au sein d'une grande organisation car de nombreux maillons séparent le sommet du bout de la chaîne de décision. En effet, les décisions plus stratégiques restent l'apanage de la direction, dont c'est le rôle, bien qu'elles concernent l'ensemble de l'organisation (Romme, 1997b, 1997a; Robertson, 2015).

Blondiaux (2005) soulève un certain nombre de dilemmes de la participation (partie A.2) qu'il est intéressant de confronter avec le fonctionnement des sociocraties et holocraties afin de poursuivre l'analyse de leur proposition de renouvellement de la démocratie.

Concernant le dilemme de l'égalité, les théories sociocratiques et holocratiques posent une égalité de statut entre les membres d'un cercle : la perception d'un dirigeant·e ou d'un·e simple membre sont différentes mais aucune des deux n'est supérieure (Romme, 1995a). Dans ce cadre, la prise de décision revient à une négociation de leurs perceptions pour s'arrêter sur un choix acceptable par tous (Romme, 1995a). Le processus de décision en place permet de lutter contre l'exclusion des membres d'un cercle puisque chacun·e parle à son tour pour arrêter la décision (Buck & Endenburg, 2010; Robertson, 2015). De plus, chaque objection doit être traitée, qu'elle soit son émetteur (Buck & Endenburg, 2010; Robertson, 2015). Au sein d'un cercle, il existe donc sur le papier une réelle égalité de statut entre les membres, apportant des éléments de réponse procéduraux à ce dilemme.

Les cercles permettent également de solutionner le dilemme des compétences. En effet, un cercle est construit autour d'un objectif donné avec des individus susceptibles d'avoir les savoir-faire nécessaires à ce dessein (Robertson, 2015). En outre, ces décisions collectives ne concernant que les problèmes de gouvernance, le spectre de compétences à mobiliser reste limité (Romme, 1997b, 1997a; Robertson, 2015). Dans ce contexte, les participant·e·s à la prise de décision seront nécessairement compétent·e·s sur le domaine où il·elle·s doivent décider. Cette variante de la démocratie participative, un groupe disposant de plus d'autorité sur certaines prises de décision, est peu étudiée dans la littérature (Polletta, 2002). Dans la sociocratie et l'holocratie la façon dont un cercle est composé n'est pas explicitée. Néanmoins,

ce groupe ne semble pas désigné par la totalité des membres de l'organisation et apparaît comme le résultat d'une décision probablement autocratique de recrutement des membres.

La décision n'est pas réellement source de dilemme dans les approches sociocratiques et holocratiques : la volonté de partager le pouvoir et les responsabilités avec l'ensemble des membres du groupe est fortement revendiquée (Romme, 1995a; Robertson, 2007, 2015). En effet, sur l'échelle de la participation d'Arnstein (Arnstein, 1969), le processus de choix par consentement est de l'ordre de la codécision puisque les membres d'un cercle donnent leurs avis, améliorent la proposition et la ratifient ensemble. En revanche, il s'agit d'une limite déjà évoquée, ces décisions ne concernent que la gouvernance. Robertson (2007, 2015) insiste toutefois également sur l'autorité donnée aux membres par le processus afin d'être en capacité de prendre en charge son rôle dans sa totalité sans avoir besoin de l'approbation d'un-e chef-fe.

Les processus de décision de la sociocratie et de l'holocratie apportent aussi des réponses quant au dilemme du conflit. En effet, l'objectif d'une décision par consentement est clair : il s'agit de révéler les tensions mais également de les résoudre dans l'intérêt du collectif. Selon l'approche, cela peut correspondre à une forme d'unanimité puisqu'il n'y a plus d'objection au choix ratifié (Romme, 2004). En outre, les règles encadrant la validité des objections valorisent la sauvegarde du système, parfois même au détriment de l'avis personnel de l'individu (Robertson, 2015). Enfin, cette procédure rigide associée à la limite des quarante-huit heures pour prendre une décision (Romme, 2004) garantit l'efficacité de ce procédé.

### C.3. LE PROCESSUS DE DECISION PAR CONSENTEMENT PROPOSE DES ELEMENTS DE REPONSE A LA REGULATION DE LA DELIBERATION

La forme délibérative de la démocratie a principalement trait au processus de décision en lui-même. Il se caractérise en premier lieu par une discussion, un débat pour permettre aux participant-e-s de réviser leurs opinions avant d'arrêter ensemble une décision (Chambers, 2003). Ce principe délibératif ne se retrouve que partiellement dans les processus de décision des approches sociocratiques et holocratiques. En effet, le détail du procédé est évoqué dans la partie B.3 (Buck & Endenburg, 2010; Robertson, 2015) : il est précis et ne laisse que peu de place à la discussion s'il est suivi rigoureusement, notamment dans l'holocratie. Il est toutefois

légitime de s'interroger sur la réalité de la mise en pratique d'un tel processus : est-il possible de suivre à la lettre un système si contraignant ? S'il garantit une certaine efficacité, il peut potentiellement entraver l'atteinte du meilleur argument recherché par la démocratie délibérative (Bouvier, 2007). De plus, c'est cette délibération qui préserve la qualité de la décision finale et donc sa légitimité (Blondiaux, 2005, 2008; Urfalino, 2007), il est possible d'en conclure que la légitimité d'un choix trouve d'autres fondements dans les sociocraties et holocraties.

Il est possible de transposer ce principe fondateur du meilleur argument aux processus d'arrêt de la décision sociocratiques et holocratiques. Effectivement, un choix est ratifié à l'issue d'une proposition amendée qui n'est plus contestée (Buck & Endenburg, 2010; Robertson, 2015) : elle est donc considérable comme la meilleure aux yeux du groupe. Néanmoins, à la différence de la délibération, la légitimité d'une décision est fondée sur sa réalisabilité plutôt que sur la qualité des échanges pour l'atteindre (Robertson, 2015). Dans une perspective similaire, la légitimité d'une objection est construite sur des règles précises : elle ne doit pas être une revendication personnelle mais pointer une potentielle atteinte au système (Robertson, 2015). Les objections respectent donc, d'une façon peut être même plus rigoureuse, le principe de rationalité des arguments partagé avec la démocratie délibérative (Blondiaux, 2008).

Le principe fondamental d'inclusion est discuté dans la partie précédente (C.2). Il est respecté au sein des cercles puisque tous les membres participent à la décision (Romme, 1995b; Robertson, 2007, 2015). En revanche, pour des décisions dépendant des cercles supérieurs qui impactent toute l'organisation, les membres, pourtant concernés, ne peuvent participer à la délibération.

La démocratie délibérative est également fondée sur un principe de publicité, c'est-à-dire que les discussions sont publiques (Bouvier, 2007). Ce point n'est pas évoqué dans les théories de la sociocratie et de l'holocratie. Toutefois, dans un souci d'efficacité, ce n'est probablement pas le cas. C'est par contre l'un des rôles du second lien (ou representative link) d'être le porte-parole et donc de faire passer l'information du cercle supérieur auprès du cercle inférieur (Romme, 2004; Robertson, 2007, 2015).

Il est reproché à la démocratie délibérative la difficulté d'obtenir un consensus rationnel universel (Mouffe, 2000). La forte régulation de la discussion découlant des processus de

décision sociocratiques et holocratiques (Robertson, 2015) pallie un éventuel manque de rationalité grâce aux règles de la légitimité des objections (Blondiaux, 2008). Il apporte aussi un élément de réponse sur l'universalité puisque le principe du consentement, chacun·e son tour, permet à tou·te·s de s'exprimer (Buck & Endenburg, 2010; Robertson, 2007, 2015). Dans ce cadre à la différence, la répartition des préférences est connue par les participant·e·s. En revanche, la rigidité du processus holocratique interroge sur la place laissée aux préférences individuelles, pourtant encouragée par la démocratie délibérative. De plus, si avec ce principe du consentement, tou·te·s ont un même poids dans la décision, dans quelle mesure n'existerait-il pas des jeux d'influence au même titre que dans le consensus apparent (Urfalino, 2007) ? Romme (2004) s'intéresse d'ailleurs au veto, possédé par tous les participant·e·s. Il explique que, pour ne pas bloquer le groupe, certain·e·s ne donneraient pas leur opinion. Ce processus ne semble donc pas garantir la domination d'un contrôle social (Barker, 1993).

## **Conclusion :**

Cette communication propose une analyse sur la façon dont les organisations sociocratiques et holocratiques conceptualisent la démocratie. Dans un premier temps, il a fallu définir la démocratie et ses évolutions participatives et délibératives. Puis, il s'agissait de décrire le fonctionnement de deux formes alternatives d'organisation : la sociocratie et l'holocratie. Ces études préliminaires permettent d'examiner, dans une troisième partie, les tensions et apports entre ces deux disciplines de la littérature, l'un issu de la science ainsi que de la philosophie politique et l'autre de la gestion.

La confrontation des principes démocratiques et des pratiques sociocratiques et holocratiques permettent de mettre en évidence des tensions mais aussi des apports mutuels. Tout d'abord, sociocratie et holocratie reprochent à la démocratie son inefficacité, par la centralisation des pouvoirs, mais aussi en termes de performances. Elles portent ainsi une revendication de renouvellement de la démocratie. Le processus de décision défini par l'holocratie et la sociocratie (Buck & Endenburg, 2010; Robertson, 2007, 2015) semble très comparable au consensus apparent décrit par Urfalino (2007). Ils ont notamment une origine commune dans la tradition Quaker du consensus. Ainsi, leur fonctionnement, notamment en termes de ratification du choix, se rapproche fortement de la délibération.

L'apport le plus conséquent de la gestion aux théories de la démocratie réside d'ailleurs dans le processus de décision utilisé au sein des sociocraties et holocraties. Il permet une réelle participation des membres par sa découpe en plusieurs étapes, et un partage du pouvoir décisionnel grâce à l'arrêt par consentement. Ainsi, ces formes organisationnelles apparaissent comme une option à explorer plus en profondeur dans une perspective de renouvellement des théories de la démocratie au travail (Landemore & Ferreras, 2016).

Néanmoins, si la démocratie entend lutter contre la domination, la présence d'une hiérarchie et de la supervision d'un·e chef·fe au sein de ces organisations alternatives apparaissent comme des mises en œuvre anti-démocratiques. En effet, elles entravent partiellement la liberté individuelle et créent des inégalités de pouvoir entre les membres. Cela interroge l'inhérence de ces critères dans les formes d'action collective, et notamment dans la condition de salarié·e. De plus, au regard du fonctionnement d'un état et d'organisations de taille conséquente, la distance gouvernant·e·s/gouverné·e·s semble inéluctable lorsque de très nombreux·ses membres sont impliqués. La seule solution proposée reste aujourd'hui une forme représentative de démocratie. Enfin, si sociocratie, holocratie et démocratie ont en commun l'autogouvernement d'un collectif, l'organisation via le processus holocratique très rigide pose questions. L'holocratie dépersonnalise tellement qu'elle semble oublier totalement les volontés individuelles. Quelle est donc la place de l'humain lorsqu'une procédure le·la domine si fortement ? Ce processus est pourtant nécessaire au maintien des libertés individuelles et du bien collectif autant d'un état que d'une organisation. Il est donc possible de s'interroger sur les fondations mêmes de la démocratie et notamment sur son caractère éthiquement supérieur d'organisation. La démocratie exempte de domination (Parker, Fournier & Reedy, 2007), qu'elle vienne d'un processus, des phénomènes d'influence, ou d'un individu, ne serait-elle qu'une utopie ?

## Bibliographie :

- Arnstein, Sherry R (1969) 'A ladder of citizen participation', *Journal of the American Institute of planners* 35(4), 216–224. Taylor & Francis.
- Autissier, David, J. Johnson, Kevin and Moutot, Jean-Michel (2016) 'L'innovation managériale : rupture ou évolution du management', *Question(s) de management* 13(2), 25, Available from: <http://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2016-2-page-25.htm>.
- Barker, James R. (1993) 'Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams', *Administrative Science Quarterly* 38(3), 408, Available from: <http://www.jstor.org/stable/2393374?origin=crossref>.
- Bernstein, Ethan, Bunch, John, Lee, Michael, et al. (2016) 'Beyond the Holacracy Hype', *Harvard Business Review* (August), 3–19.
- Blondiaux, Loïc (2005) '4. L'idée de démocratie participative : enjeux, impensés et questions récurrentes', La découve. in M.-H. et al. Bacqué (ed.) *Gestion de proximité et démocratie participative*, p. 119–137. La Découverte « Recherches ».
- Blondiaux, Loïc (2008) 'Démocratie délibérative vs. démocratie agonistique?', *Raisons politiques* 30(2), 131, Available from: <http://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2008-2-page-131.htm>.
- Bouvier, Alban (2007) 'DÉMOCRATIE DÉLIBÉRATIVE DÉMOCRATIE DÉBATTANTE DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE', *Revue européenne des sciences sociales* Tome XLV(N° 136), 5–34.
- Brustier, G (2016) # *Nuit debout: que penser?* Available from: [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=-\\_sWDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Brustier,+2016&ots=gYD3tB8A6M&sig=OzmaqXwaywn29LrE1whYWCzU30](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=-_sWDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Brustier,+2016&ots=gYD3tB8A6M&sig=OzmaqXwaywn29LrE1whYWCzU30) (accessed 13 December 2017). Editions du Cerf.
- Buck, John A. and Endenburg, Gerard (2010) 'the creative force of self organization',.
- Chambers, Simone (2003) 'DELIBERATIVE DEMOCRATIC THEORY', *Annual Review of Political Science* 6(1), 307–326, Available from: <http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.polisci.6.121901.085538>.

- Chambers, Simone (2011) *Rhétorique et espace public : La démocratie délibérative a-t-elle abandonné la démocratie de masse à son sort ? Raisons politiques*, Available from: <http://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2011-2-page-15.htm>.
- Endenburg, Gerard and Bowden, Clive (1988) *Sociocracy: the organization of decision-making: 'no objection' as the principle of sociocracy*. Stichting Sociocratisch Centrum.
- Ferreras, Isabelle (2012) *Gouverner le capitalisme?: pour le bicamérisme économique*. Presses Universitaires de France.
- Fung, Archon and Wright, Erik Olin (2007) *1. {Le} contre-pouvoir dans la démocratie participative et délibérative Recherches*, Available from: [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_ARTICLE=DEC\\_BACQU\\_2005\\_01\\_0049](http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=DEC_BACQU_2005_01_0049).
- Gomez, Pierre Yves and Korine, Harry (2005) 'Democracy and the evolution of corporate governance', *Corporate Governance* 13(6), 739–752.
- Haslam, Nick (2006) 'Dehumanization: An integrative review', *Personality and social psychology review* 10(3), 252–264. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Hatzfeld, Hélène (2006) '[SP]De l'autogestion à la démocratie participative - bifurcations et reformulations', *Article*, 1–2, Available from: <papers3://publication/uuid/E97AD58E-52D0-4161-A168-602CB2F7FC04>.
- Haug, Christoph (2015) *What is consensus and how is it achieved in meetings? Four types of consensus decision-making*.
- Jardat, Rémi (2012) 'De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques', *Revue française de gestion* 38(228–229), 167–184, Available from: <http://rfg.revuesonline.com/article.jsp?articleId=18124>.
- Kelsen, Hans and Urfalino, Philippe (2014) 'Les fondations de la démocratie', *Raisons politiques* 1(53), 23–36.
- Landemore, Hélène and Ferreras, Isabelle (2016) 'In Defense of Workplace Democracy', *Political Theory* 44(1), 53–81, Available from: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0090591715600035>.
- March, James G and Olsen, Johan P (1995) *Democratic governance*. Free Press.
- Michels, Robert (1914) *Les partis politiques: essai sur les tendances oligarchiques des*

*démocraties*. E. Flammarion.

- Mouffe, Chantal (2000) 'Deliberative Democracy or Agonistic Pluralism?', *Political Science Series* (72), 1–17.
- Neveu, Catherine (2011) 'Démocratie participative et mouvements sociaux : entre domestication et ensauvagement?', *Participations* 1(1), 186, Available from: <http://www.cairn.info/revue-participations-2011-1-page-186.htm>.
- Nez, Héloïse (2012) 'Déliberer au sein d'un mouvement social', *Participations* 4(3), 79, Available from: <http://www.cairn.info/revue-participations-2012-3-page-79.htm>.
- Parker, Martin, Cheney, George, Fournier, Valerie, et al. (2014) 'The question of organization : A manifesto for alternatives', *Ephemera Journal* 14(4), 623–638.
- Parker, Martin, Fournier, Valérie and Reedy, Patrick (2007) *The dictionary of alternatives: Utopianism and organization*. Zed Books.
- Pasquino, Pasquale (2007) 'Voter et délibérer', *Revue européenne des sciences sociales* (XLV-136), 35–45, Available from: <http://ress.revues.org/84%5Cnhttp://ress.revues.org/pdf/84>.
- Pateman, Carole (1970) *Participation and democratic theory*. Cambridge University Press.
- Polletta, Francesca (2002) *Freedom is an endless meeting DEMOCRACY IN AMERICAN SOCIAL MOVEMENTS* University of Chicago Press,.
- Robertson, Brian (2007) 'Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™', *Integral Leadership Review*, Available from: <http://www.holacracy.org/sites/default/files/resources/HolacracyIntro2007-06.pdf>.
- Robertson, Brian J (2015) *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Macmillan.
- Romme, A. Georges L. (1995a) 'Non-participation and system dynamics', *System Dynamics Review* 11(4), 311–319.
- Romme, A. Georges L. (1997a) 'Organizational learning, circularity and double-linking.', *Management Learning* 28(2), 149–160.
- Romme, A. Georges L. (1995b) 'The sociocratic model of organizing', *Journal of Strategic Change* 4(4), 209–215.

- Romme, A. Georges L. (2004) 'Unanimity Rule and Organizational Decision Making: A Simulation Model', *Organization Science* 15(6), 704–718, Available from: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1040.0090>.
- Romme, A. Georges L. (1997b) 'Work, authority and participation: the scenario of circular organizing', *Journal of Organizational Change Management* 10(2), 156–166.
- Romme, A. Georges L. and Endenburg, Gerard (2006) 'Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design', *Organization Science* 17(2), 287–297, Available from: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1050.0169>.
- Romme, Georges (2017) 'Management as a science-based profession: a grand societal challenge', *Management Research Review* 40(1), 5–9, Available from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/MRR-10-2016-0225>.
- Sintomer, Yves (2011) 'Délibération et participation : affinité élective ou concepts en tension?', *Participations* 1(1), 239–276, Available from: <http://www.cairn.info/revue-participations-2011-1-page-239.htm>.
- Urfalino, Philippe (2007) 'La décision par consensus apparent.', *Revue européenne des sciences sociales* 45(136), 47–70, Available from: <http://ress.revues.org/86>.
- Webb, Sidney and Webb, Beatrice (1897) *Industrial democracy*. Longmans, green, and Company.
- Young, Iris Marion (2002) *Inclusion and democracy*. Oxford University Press on Demand.