

L'holocratie est-elle soluble dans la démocratie délibérative ?

Battistelli Matthieu

I3-CRG, Ecole Polytechnique, Institut Polytechnique de Paris

matthieu.battistelli@polytechnique.edu

Résumé :

Le développement des théories de l'auto-organisation depuis les années 1950 a largement renouvelé la façon de représenter les organisations et la démocratie, tant chez les chercheurs en sciences de gestion et sciences politiques, que chez les praticiens. S'inscrivant dans ce cadre, l'holocratie peut s'analyser comme un système délibératif. A partir d'une ethnographie d'une PME industrielle ayant adopté l'holocratie, cet article montre les effets contrastés du modèle dans la dynamique de démocratisation d'une entreprise. En effet, si l'holocratie amorce sans conteste un exercice de la délibération par consensus apparent (Urfalino, 2007), le modèle conduit à des injonctions contradictoires à participer aux décisions pour une partie du collectif de l'organisation. Cette étude de cas nous invite ainsi à repenser la notion même de modèle auto-organisé, la place à accorder aux espaces informels de discussions, ainsi que la place des gouvernants dans le processus de démocratisation des firmes.

Mots-clés : auto-organisation, Holocratie, système délibératif, démocratie

L'holocratie est-elle soluble dans la démocratie délibérative ?

De nombreuses entreprises engagent aujourd'hui des changements d'ampleur relatifs à leur structure, leur modalité de prise de décision, et plus largement, leur organisation au quotidien. Ces évolutions prennent des noms divers - organisations agiles, entreprises libérées, entreprise opale ou holocratie (Brière, 2012 ; Getz et Carney, 2012 ; Robertson, 2015 ; Laloux, 2014) – et cherchent à mettre en place des fonctionnements participatifs et démocratiques (Gilbert, Teglborg, Raulet-Croset, 2017).

Pour Bernstein, l'holocratie se définit comme une forme d'auto-organisation qui confère un pouvoir de décision aux « équipes liquides », ou « cercles », et aux rôles plutôt qu'aux individus (Bernstein et ali. 2016). Les « équipes liquides » se définissant comme un groupe responsable d'un ou plusieurs résultats mais dont l'adhésion est instable (Bushe et Chu, 2011). L'holocratie emprunte ses fondamentaux à un autre modèle organisationnel : la sociocratie (Buck et Endenburg, 2003). Censée satisfaire deux conditions essentielles des systèmes auto-organisés (l'équivalence des membres de l'organisation et l'apport d'énergie externe), la sociocratie, à l'instar de l'holocratie, se structure autour de quatre principes : le consentement comme modalité de prise de décision, l'élection de personnes sans candidat, le cercle comme géométrie organisationnelle et le double lien (chaque cercle est composé de deux personnes dont la mission est de faire circuler l'information entre leur cercle d'appartenance et les autres cercles). L'holocratie et la sociocratie, par les techniques et les concepts mobilisés, envisagent l'organisation comme un système décentralisé fonctionnant grâce à la définition et la modification de rôles auxquels sont adjoints des sphères d'autorité modifiable par consensus. A cet égard, ces deux modèles s'apparentent au champ disciplinaire des « organisations auto-managées », qui sont celles qui « décentralisent radicalement l'autorité d'une façon formelle et systématique dans toute l'organisation » (Lee et Edmonson, 2017).

Ces modèles sont, dès lors, fortement imprégnés des théories de l'auto-organisation, elles-mêmes dérivées des développements de la cybernétique et de la systémique (Wiener, 1950 ; Von Bertalanffy, 1968). C'est notamment dans ces champs théoriques que se sont regroupées

des disciplines qualifiées de « métascientifiques », constituant le « néo-mécanisme » de notre temps (Dumouchel et Dupuy, 1983), et qui ont nourri les concepts d'auto-organisation (sciences de l'information, de l'organisation, de la communication et de la complexité). Cherchant à fonder scientifiquement l'autonomie, les théories de l'auto-organisation ont progressivement légitimé nombres de revendications politiques visant à approfondir l'exercice de la démocratie dans la sphère économique, de l'autogestion en passant par la réflexion de l'autonomie des individus vis-à-vis de l'Etat. L'auto-organisation est ainsi devenue un objet aussi bien qu'un cadre théorique fécond pour les sciences politiques pour penser les théories de la démocratie délibérative (Habermas, 1996 ; Bouvier, 2007) à travers la notion de système délibératif (Ercan et Dryzek, 2015). Du côté des praticiens, les schémas cybernétiques et systémiques ont inspiré la constitution de modèles normatifs d'auto-organisations, spécifiquement pensés pour concilier le monde de l'entreprise avec le fonctionnement démocratique, comme la sociocratie et l'holocratie (Buck et Endenburg, 2003 ; Robertson, 2015).

Néanmoins, si les théories de l'auto-organisation ont mené à des modèles théoriques et organisationnels divers, peu d'études ont cherché à observer et analyser les conséquences pratiques et quotidiennes qui ressortaient de l'application de ces modèles au sein de l'entreprise, notamment concernant l'holocratie. Partant de ce constat, cette recherche vise un double objectif. D'une part, elle cherche à expliciter le fonctionnement de l'holocratie en tant que système délibératif. D'autre part, elle vise à examiner la manière dont les acteurs d'une organisation holocratique se saisissent en pratique de l'holocratie pour démocratiser leur entreprise. En effet, si nombres de recherches mettent l'accent sur la gouvernance institutionnelle de sociétés coopératives (SCOP, SCIC) et leurs conséquences sur la démocratie d'entreprise (Jardat, 2012 ; Bonnemaizon et Beji-Becheur, 2018), ou encore sur les pratiques d'accompagnement du changement vers la démocratie d'entreprise (voir Perez, 2006), peu, à notre connaissance, mettent en avant des pratiques de démocratisation issues de l'auto-organisation au sein des entreprise.

L'objet du présent article invite à aborder la question de la démocratie d'entreprise par le biais de l'auto-organisation et, de la représentation et de l'utilisation que les acteurs font de l'holocratie. Plus précisément, nous examinerons la question suivante : quels sont les

pratiques et les obstacles issus de la mise en œuvre d'une holocratie, entendue comme un système délibératif autoorganisé, au sein d'une PME ?

Le recueil de données a été permis grâce à un travail ethnographique au long cours au sein d'une PME localisée dans l'Yonne. L'entreprise propose des solutions d'agencement de magasins en bois massif principalement à destination des magasins biologiques alimentaires. En avril 2016, les deux dirigeants de l'entreprise décident, après consultation d'avis des salariés, de basculer la firme vers un fonctionnement holocratique, afin d'entamer une démarche de démocratisation et d'accroissement de la résilience de la firme.

Dans une première partie, une revue de littérature illustrant les impacts des théories de l'auto-organisation sur les sciences de gestion et les sciences politiques fait le lien avec la question de la démocratie et montre en quoi l'holocratie est analysable en termes de système délibératif. Une seconde partie fera état de la méthodologie suivie, avant d'aborder une étude d'un cas emblématique d'une PME industrielle ayant effectué une transition vers le modèle holocratique. Cette troisième partie montrera comment l'holocratie, par le vocabulaire et les processus que le modèle propose, structure le fonctionnement de l'entreprise en distinguant espace politique et espace opérationnel, et induit une participation à géométrie variable aux décisions malgré la formalisation de processus en ce sens. Dans une quatrième et ultime partie, la discussion de cette étude de cas portera sur les implications et les limites de l'holocratie, entendu comme système délibératif auto-organisé, en tant que prolongement de la démocratie d'entreprise par le biais d'un accroissement formel de la participation et de la délibération.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. L'INFLUENCE DES THÉORIES DE L'AUTO-ORGANISATION SUR LES SCIENCES DE GESTION

Pour ses promoteurs, l'holocratie est une « technologie sociale » permettant de démocratiser les organisations tout en les rendant efficace (Robertson, 2015). En effet, le modèle propose un ensemble de processus structurant l'organisation par la définition de sphères d'autorité attachées à la définition de rôles, fragmentant la division du travail au sein de l'organisation. Le rôle se conçoit comme la brique fondamentale du système holocratique. Chacun des rôles possède les caractéristiques suivantes : une « raison d'être » s'entendant comme le potentiel

que le rôle va poursuivre au nom de l'organisation, un ou des « domaines » se définissant comme les sphères d'autorités que le rôle va être le seul à contrôler et règlementer, et, enfin, des « redevabilités » désignant les activités que le rôle doit nécessairement mettre en œuvre au profit de l'organisation. Les processus de prise de décision et de réunion sont également codifiés très précisément, permettant théoriquement une actualisation régulière des rôles et autorités afférentes par des prises de décision par consensus, ainsi que la coordination (les holocrates préféreront le terme de « synchronisation ») des équipes de travail. L'holocratie se veut être un modèle organisationnel en rupture par rapport au fonctionnement dit traditionnel des organisations (que l'on suppose donc hiérarchique et bureaucratique dans l'esprit des inspirateurs de l'holocratie), en permettant une autonomisation des individus et un fonctionnement a-hiérarchique. Pour arriver à un tel résultat, l'holocratie conçoit l'entreprise comme un ensemble de rôles déterminés par les résultats attendus (c'est la fonction de la raison d'être) et qui vont primer sur la notion de structure. L'entreprise est perçue à l'instar d'un système social composé d'un ensemble d'unités auto-organisées où les règles mises en place vont porter sur la facilitation de l'échange d'information entre les responsables de rôles. Quant au contrôle, il s'entend comme l'écart entre les résultats attendus et ce qui est effectivement observé, ce qui enclenche les opérations correctives. A cet égard, l'holocratie conçoit l'entreprise dans la lignée des théories de l'auto-organisation (Eckman, 1961), elles-mêmes largement inspirées des apports de la cybernétique, qui, pour Norbert Wiener, se définit comme « l'étude général de la communication et celle du contrôle dans les machines et les êtres vivants »¹ (Wiener, 1950, p. 2).

Les théories de l'auto-organisation restent néanmoins difficile à appréhender du fait qu'elles ne constituent pas une théorie unifiée. A ce titre, l'auto-organisation appartient à la « galaxie auto » au même titre que l'autogouvernement, l'autonomie, l'autorégulation et l'autogestion (Rosenvallon, 1983). Pour Rosenvallon, cette galaxie s'est structurée autour de deux pôles à partir de disciplines aussi variées que la biologie, la physique, l'économie, la sociologie ou la philosophie : le problème de la régulation des systèmes complexes (c'est le thème à proprement dit de l'auto-organisation) et le problème du sujet de l'histoire (c'est le thème de l'autonomie). En ce sens, l'auto-organisation se rapproche d'une science de l'autonomie,

¹ “the general study of communication and the related study of control in both machines and in living beings.”

fondée sur la démonstration que toute entité vivante est un système capable, par les interactions qu'ils tissent avec son environnement, de produire de nouvelles formes.

L'auto-organisation a donc logiquement conduit à une nouvelle représentation de la nature et du vivant en général. Le bouillonnement théorique que le concept a engendré a bouleversé les métaphores que les théories en sciences sociales avaient l'habitude d'utiliser, particulièrement en théories des organisations. En effet, le modèle organisationnel centralisé et hiérarchisé où l'information peut être aisément commandé, dirigé et contrôlé s'est progressivement érodé (Goujon, 1995). Sur ce point, partant du principe que la théorisation est par nature métaphorique, Gareth Morgan montre ainsi comment les théories des organisations ont tour à tour utilisé des imaginaires directement liés à la cybernétique pour se réinventer (Morgan, 1982). C'est de cette manière que la complexité, la cybernétique, puis son prolongement théorique, la systémique, mettant l'accent sur le rôle clé de l'information, a pris une place toujours plus prépondérante dans l'analyse des phénomènes organisationnels, en opposition à une science dite classique, réductionniste et mécaniste.

Ces nouvelles représentations du monde social comme enchevêtrements de systèmes auto-organisés se sont ensuite répandues, d'abord comme une critique de la société traditionnelle, puis sur un mode normatif, proposant des modèles d'auto-organisation à proprement dit. En sciences de gestion, ces évolutions ont ainsi accouché de deux mouvements qui nous intéressent particulièrement dans le cadre de notre étude : l'autogestion, opérant comme une critique des modes d'organisations traditionnels et bureaucratiques, et la sociocratie, appréhendable comme un système organisationnel à caractère normatif dont l'holocratie n'est finalement qu'un raffinement marchand².

A l'origine, le terme autogestion désigne les unités de production de la Yougoslavie de Tito, qui voulait proposer un modèle alternatif à celui à l'œuvre en URSS. L'autogestion yougoslave visait à confier aux travailleurs la propriété des moyens de production en leur conférant donc une autonomie de décision. Rapidement, le terme autogestion s'est toutefois émancipé de l'expérience historique yougoslave et a coalisé à la fois une volonté populaire d'émancipation et une solution organisationnelle de remplacement aux bureaucraties de tout ordre (Rosenvallon, 1981). Le concept d'autogestion s'est ainsi mêlé à des expériences

² Le concept d'holocratie a été inventé et déposé par la société de conseil « holacracyOne ».

historiques ouvrières et au mouvement coopératif dans son ensemble. De nombreux travaux en sciences de gestion analysent d'ailleurs les spécificités des sociétés issues du mouvement autogestionnaire telles que les SCOP, ou les SCIC (Bargues et ali., 2017 ; Bonnemaizon et Beji-Becheru, 2018).

Dans le même temps s'est également développé un modèle organisationnel normatif : la sociocratie, aussi appelé gouvernance dynamique aux Etats-Unis. C'est à Gerard Endenburg (né en 1933) que l'on doit la sociocratie sous la forme qu'on lui connaît aujourd'hui (Buck et Endenburg, 2004), combinant une logique systémique d'auto-organisation des systèmes sociaux et les travaux d'un autre hollandais, Kees Boeke (1884-1966). C'est ce dernier qui donna à la sociocratie ses contours conceptuels élémentaires. Le personnage mérite d'ailleurs qu'on s'y attarde. Kees Boeke est membre de la société religieuse pluriséculaire des Quakers dont le fonctionnement organisationnel centré sur le consensus l'a, semble-t-il, profondément marqué. Boeke souhaite constituer un modèle transcendant le système de la majorité qu'il accuse d'engendrer des débats parlementaires sans fin, des meetings de masse flattant les passions les plus primitives des peuples, et des gouvernements facilement rendus inefficients par une opposition persistante des minorités (n'oublions pas que Boeke est un contemporain de la seconde Guerre Mondiale, à l'instar des premiers cybernéticiens). Il conceptualise ainsi la sociocratie à travers un court manifeste intitulé « Sociocracy : Democracy as it might be », probablement publié à la fin de la seconde guerre. Il définit la sociocratie comme « une organisation de la communauté par la communauté elle-même » et en dégage trois règles fondamentales. Premièrement, les intérêts de tous les membres doivent être pris en compte mais aucun ne saurait s'imposer devant l'intérêt collectif. Deuxièmement, les solutions envisageables doivent être acceptables par tous. Dans le cas contraire, l'action est suspendue. Troisièmement, le nécessaire respect des décisions consenties. Une fois qu'une décision unanime est prise, tous les membres doivent se discipliner (Boeke, 1945). Ces trois règles primordiales se retrouvent d'ailleurs dans le fonctionnement holacratique à travers les processus de réunion et de facilitation mettant l'accent sur la participation, la règle du consentement pour toute modification de rôles et, le strict respect des règles définies collectivement.

Autogestion et sociocratie ont en commun de proposer un renouveau de la démocratie à un niveau local et quotidien. Cybernéticiens, autogestionnaires, sociocrates et holocrates sont

mus par des idéaux démocratiques et proposent des alternatives à la démocratie représentative. A titre d'exemple, le 12 novembre 1971, le cybernéticien britannique Stafford Beer débarqua dans le Chili de Salvador Allende avec la ferme intention d'implanter un logiciel cybernétique censé réduire la pauvreté et organiser la transition vers une économie socialiste (Medina, 2006). Beer présenta son projet comme un système « *décentralisé, participatif pour les travailleurs et antibureaucratique* » (p. 572, Medina, 2006). Cet exemple montre en quoi, appliqués au monde social, les préceptes de la cybernétique et de la systémique sont éminemment politiques.

C'est probablement pourquoi les politistes se sont saisis de la systémique pour penser les théories de la démocratie, notamment sous sa forme délibérative, avec des considérations finalement assez proches de la sociocratie et l'holocratie Certains évoquent même, depuis les années 1990, le « tournant systémique » pris par la discipline. Nombre de contributions ont mis en avant la nécessité de concevoir la société démocratique comme un ensemble d'éléments reliés et intégrés (Dryzek, 2012) et ont ainsi conceptualisé les composantes indispensables de la démocratie délibérative. C'est pourquoi, il est tout à fait opportun d'analyser l'holocratie, comme un système délibératif, afin d'en analyser la portée démocratique.

1.2. LE « TOURNANT SYSTEMIQUE » DE LA DEMOCRATIE DELIBERATIVE

Les théories de la démocratie ont connu un renouveau contemporain grâce au succès de la notion de démocratie délibérative d'Habermas (Bouvier, 2007), lequel a mis en exergue un « Principe de la Discussion » en vertu duquel « une norme ne peut prétendre à la validité que si toutes les personnes qui peuvent être concernées sont d'accord (ou pourraient l'être) en tant que participants à une discussion pratique sur la validité de la norme » (Habermas, 1996, p.87). Pour Bouvier, la spécificité de la démocratie délibérative consisterait « en l'évaluation d'arguments précédant une décision qui sera prise par ceux-là mêmes qui évaluent les arguments » (Bouvier, 2007, p.17). Ainsi, au principe de discussion s'ajouterait un principe de décision, contenant lui aussi des caractéristiques propres au contexte délibératif telles que la contrainte argumentative ou le consensus apparent (Chateauraynaud, 2007 ; Urfalino, 2007).

Dans cette lignée, et dénonçant le tournant institutionnel pris par la discipline dans les processus délibératifs, les sciences politiques ont commencé à accorder davantage d'importance à la démocratie du quotidien, considérant l'importance de prendre en compte les innombrables espaces de discussions, et leurs relations, dans les processus délibératifs. C'est là qu'intervient le fameux « tournant systémique » des sciences politiques dont parle Dryzek (2012), afin de prendre en compte des espaces où les citoyens échangent de l'information tant du point de vue formel qu'informel pour rendre compte de l'intégralité du système délibératif. Si Dryzek note bien que des recherches empiriques sont nécessaires pour caractériser ce que sont les systèmes délibératifs particuliers, ils proposent néanmoins un modèle général des systèmes délibératifs applicables à l'ensemble des contextes. Pour lui, les systèmes délibératifs mettent en lien un « espace de pouvoir, un espace public, des transmissions du second vers le premier, des mécanismes assurant la redevabilité (accountability) de l'espace de pouvoir vis-à-vis de l'espace public » et une aptitude du système à se remettre en question et à se corriger par un mécanisme de « méta-délibération » (Dryzek, 2012). Les sciences politiques ont ainsi largement complété la notion de délibération avec celle de la communication. « La délibération est considérée comme une communication qui peut être véhiculée à travers les médias, les conversations privées, dans des cadres formels et informels, des bars aux parlements et inversement³ » (Parkinson, 2005, p. 380). Ainsi, les rôles importants des mini-publics (cf. Pourtois, 2013), de l'argumentation rationnelle, du consensus ont été bien sûr rappelés et sont aujourd'hui un acquis des sciences politiques, tout en rappelant l'importance de la contestation dans le processus délibératif (Grönlund, Bächtiger et Setälä, 2014 ; Little, 2007).

Ces contributions ne sont pas sans rappeler la définition de la démocratie dans sa forme la plus élémentaire. En effet, ce qui est au cœur de la démocratie résiderait dans la nécessité de « co-référent » (Supiot, 2017), c'est-à-dire, au sein d'une société, de s'approprier collectivement, par le langage, un certain rapport au monde par le consensus pragmatique (Benveniste, 1974). La démocratie serait donc avant tout la définition et la subordination d'un groupe à une représentation collective, ainsi que la façon de gérer les interdits y étant liés, qui permettent de faire société. La forme démocratique ne propose en définitive qu'une façon singulière de gérer ces deux aspects, par le plus grand nombre.

³ «Deliberation is seen as a communication that can be carried on in the media, in private conversations, in formal and informal settings, from pubs to parliaments and back again» (traduit par l'auteur).

Cette définition élémentaire de la démocratie rappelle que le vocabulaire joue ainsi un rôle central dans la démocratie délibérative comme celle de la démocratie d'entreprise (Viggiani, 1997, 2011). Le vocabulaire démocratique permet de faire référence à un ensemble de « motifs » au sens de Wright, qui seraient des « indicateurs des actions futures » (Wright, 1940) et donc des boussoles pour le collectif. Les motifs, en tant que mécanismes langagiers, sont nécessaires au maintien de la démocratie délibérative s'ils sont effectivement assimilables à des « vocabulaires typiques ayant des fonctions vérifiables dans des situations sociales délimitées » (Wright, 1940, p. 1).

Considérant l'apport des sciences politiques et des théories de l'auto-organisation, nous pourrions tester l'holocratie comme un modèle particulier de système délibératif, applicable dans le contexte de l'entreprise. Il s'agit dès lors d'observer comment le modèle holocratique est utilisé par les acteurs de l'entreprise pour se démocratiser. De cette manière, nous pourrions souligner la nature des obstacles rencontrés dans l'implantation d'un tel système délibératif. C'est pourquoi nous cherchons à identifier les pratiques et les obstacles issus de la mise en œuvre de l'holocratie au sein d'une PME.

2. METHODOLOGIE

Notre recherche se fonde sur une étude ethnographique de terrain (Van Maanen, 1979). Elle repose notamment sur une immersion de plus de 18 mois sur le lieu de travail des personnes considérées, à raison de trois à quatre jours par semaine. Cette longue immersion nous a permis progressivement de socialiser avec les acteurs et d'acquérir le jargon propre au fonctionnement holocratique et de se familiariser avec ses techniques. La principale méthode utilisée a été celle de l'observation directe des pratiques des acteurs. En plus d'une formation initiale aux techniques holocratiques par l'un des salariés de l'entreprise, nous avons suivi plus d'une quarantaine d'heures de réunions dans le format holocratique, ayant pris des rôles opérationnels au sein de l'entreprise (voir figure 1). La participation aux tâches opérationnelles de l'entreprise nous a ainsi mené à comprendre les modes de coordination prônés par l'holocratie. L'ensemble des réunions a par ailleurs donné lieu à une prise en note systématique.

Tableau 1 – Synthèse des observations entre le 20 septembre 2017 et le 19 juillet 2018

Cercles dont l'auteur était membre	Rôles occupés	Nombre de réunions
Cercle d'ancrage (cf. partie 3.3)	<ul style="list-style-type: none"> - Expert Holocratie - Gestionnaire site web 	14
Cercle dédié aux affaires administratives	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinateur du cercle - Proposer les meilleurs indicateurs pour le cercle - Subvention 	6
Cercle dédié aux relations humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Proposer les meilleurs indicateurs pour le cercle - Opérationnaliser les valeurs de l'entreprise 	13
Cercle dédié à la R&D	<ul style="list-style-type: none"> - Prospectiviste - Secrétaire du cercle 	5

Nous avons également multiplié les échanges informels avec les différents membres de l'entreprise, portant sur des aspects professionnels, mais également plus personnels concernant le ressenti du fonctionnement et des finalités de l'holocratie. Cette immersion dans la vie quotidienne et dans les situations concrètes de travail des personnes considérées nous a ainsi permis de mieux comprendre la complexité des points de vue exprimés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise et d'explorer les détails quotidiens du fonctionnement holocratique d'une entreprise (Ybema et ali., 2015).

La démarche d'analyse a été principalement inductive (Glaser et Strauss, 1967) et compréhensive (Dumez, 2016), et s'inscrit dans le cadre de l'étude de cas (Yin, 2002). Il s'agit d'enquêter et d'observer *in situ* (Journé, 2008) un phénomène peu étudié, celui de la mise en œuvre d'une holocratie et de ses effets, pour comprendre des pratiques en découlant. Les données recueillies consistent donc en une description des situations et pratiques observées (Geert, 1973) ainsi qu'une retranscription des discussions formelles (réunions, séminaires) et informelles (après les réunions, pendant les repas, dans les couloirs) auxquelles nous avons pu assister. Un journal de bord a ainsi été tenu quotidiennement lors des réunions ou le soir, avant de quitter les lieux de travail.

S'agissant plus précisément du traitement de ces données, l'ensemble a fait l'objet, dans un premier temps d'une « attention flottante » (Dumez, 2016). C'est ainsi que le thème de la délibération et de l'auto-organisation nous est venue à l'esprit, par l'étonnement des efforts déployés par les acteurs pour inventer sans cesse de nouveaux espaces de paroles, avec succès ou échec, en complément des techniques holocratiques à la base du modèle, et par l'omniprésence d'un vocabulaire systémique pour penser l'organisation et son environnement. Dans un second temps, nous nous sommes attachés à distinguer l'holocratie « théorique », telle qu'elle est conceptualisée, de l'holocratie « pratique », telle que nous avons pu l'observer de l'intérieur. Pour ce faire, nous avons analysé la constitution holocratique afin d'en mesurer la portée. Nous avons couplé cette analyse avec la lecture du livre de son inspirateur et réalisé une généalogie du concept holocratie. S'agissant de l'holocratie « pratique », nous avons regroupé le matériau selon le contexte dans lequel nous l'avons collecté (réunions, discussion informelles opérationnelles, discussions informelles de gouvernance, ressenti personnel), afin de faire état des ressemblances et différences de l'holocratie pratiquée et théorisée (Dumez, 2016).

3. RESULTATS : UNE PME INDUSTRIELLE EN REGIME HOLOCRATIQUE

Après une présentation générale de l'entreprise étudiée (3.1), nous montrerons les pratiques observées issues de l'holocratie, ainsi que leurs effets contrastés sur le fonctionnement de l'entreprise. Si l'holocratie propose une formalisation complexe de la prise de décision et de la participation aux décisions afin de la rendre à la fois rapide et démocratique (3.2 et 3.3), il n'en demeure pas moins que le modèle engendre des injonctions contradictoires à participer par les effets qu'il produit sur le travail (3.4), nécessitant une adaptation du modèle à son contexte social (3.5). Ces différents éléments nous permettront enfin d'analyser l'holocratie comme un système de délibération par consensus apparent (3.6).

3.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

La PME étudiée est basée dans l'Yonne. L'entreprise compte près de 70 personnes pour un chiffre d'affaires d'environ 11 millions d'euros. En avril 2016, sous l'impulsion de ses deux dirigeants-associés, la firme opère une transition vers l'holocratie, souhaitant accroître l'efficacité et le bonheur au travail. Au terme d'une cérémonie ayant réuni l'ensemble des salariés, les deux dirigeants s'obligent à respecter un ensemble de règles holocratiques,

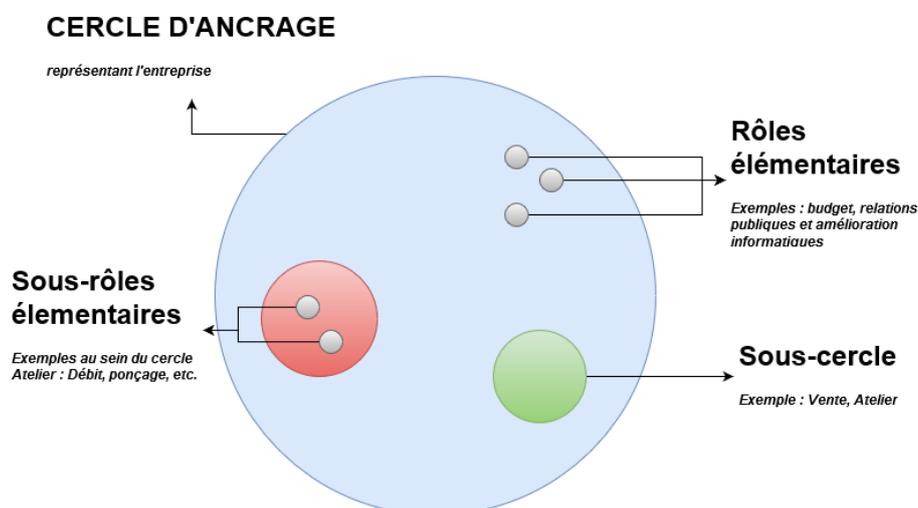
compilés dans une constitution à laquelle il confère symboliquement leur pouvoir en la ratifiant. Cette constitution constitue les « *règles du jeu* » de l'ensemble de l'organisation et peut s'assimiler à une norme fondamentale censée sous-tendre la validité de toutes les règles établies et appliquées dans une organisation holacratique. C'est à ce prix qu'on peut parler de système organisationnel. Cette constitution établit ainsi les règles basiques de l'holocratie et ses processus intrinsèques.

Pour favoriser la transition vers le modèle, les salariés de l'entreprise ont été accompagnés par un cabinet de conseil spécialisé dans l'implantation du modèle holacratique, sur une période de 6 mois.

3.2. LE CERCLE COMME FORUM CENTRAL DE DELIBERATION POLITIQUE ET OPERATIONNEL

L'holocratie prévoit une structure organisationnelle circulaire. Le cercle est en fait un rôle qui se décompose en sous-rôles (en sous-système). On parle d'holarchie pour évoquer un organigramme holacratique. Le terme holarchie aurait été conceptualisé par Arthur Koestler en 1967 pour désigner un ensemble composé de holons. Un holon étant un élément du système qui est à la fois un tout en lui-même et un sous-ensemble du système. C'est le cas du cercle ou du rôle, qui peut se structurer de façon autonome mais qui fait aussi partie de l'holarchie de l'entreprise. Ainsi, l'organisation se modélise visuellement de cette façon.

Tableau 2 : Exemple élémentaire d'une holarchie



Le cercle est ainsi une composante centrale du dispositif car il structure l'entreprise et est le lieu de la délibération. En effet, les personnes susceptibles de participer à la délibération d'un cercle doivent en être membre et donc occuper des rôles en son sein.

Structurellement parlant, le cercle contient quatre rôles incontournables : le premier lien, le second lien, le facilitateur et le secrétaire. Parmi ces quatre rôles, le premier lien est considéré comme le détenteur de la raison d'être de l'ensemble du cercle. Il est en quelque sorte le premier membre du cercle et, à ce titre, est directement nommé par le premier lien du cercle supérieur. Il a pour mission d'affecter les rôles du cercle, de définir les priorités stratégiques du cercle et d'élaborer des indicateurs relatifs à la vie opérationnelle du cercle. Quant aux trois rôles, ils ont la particularité d'être élus parmi les membres du cercle pour une durée prédéterminée. Le second lien a pour mission de représenter son cercle lors des réunions concernant le cercle supérieur. C'est notamment à lui de choisir quelles tensions remonter au cercle supérieur. Le facilitateur, lui, a pour mission d'appliquer les processus de délibération lors des différentes réunions. Il distribue la parole, teste les propositions et objections en vue de garantir leur validité. Enfin, le secrétaire est chargé de consigner toutes les décisions prises, tout en servant d'arbitre « constitutionnel » en cas de conflit, dans le sens où le secrétaire a autorité, en dernier ressort, pour interpréter les règles de l'holocratie.

Dans l'entreprise observée, les membres ont toutefois rapidement changé ces règles initiales concernant l'affectation des rôles de premier et second lien. Ces rôles étant particulièrement clés, l'entreprise a décidé de nommer ces deux personnes par cooptation des membres du cercle sur proposition des premier et second lien du cercle directement supérieur. Ces deux rôles ont d'ailleurs été rebaptisé « *binôme leader* ». « *L'idée, c'est de jouer sur des binômes qui se complètent et qui puissent se challenger.* »

En ce qui concerne la prise de décision, le cercle s'organise autour d'un principe de double réunion : une à caractère politique (appelé gouvernance) et l'autre à visée opérationnelle (appelé triage). Il y a donc une distinction entre des organes de nature politique et administrative dont les ordres du jour dépendent des problématiques issues du terrain.

La réunion de gouvernance représente ainsi le « forum politique ». Celui-ci vise ainsi exclusivement à tenir les élections et à faire évoluer la gouvernance qui entre dans l'autorité du cercle. Il s'agit principalement de créer ou supprimer des cercles, des rôles, des domaines et des redevabilités nécessaires à la définition des tâches opérationnelles et la distribution des

autorités correspondantes. Toutes les décisions sont prises par ce qui appelé une « *prise de décision intégrative* », que nous développerons par la suite. Ce processus cherche à formaliser une prise de décision par un principe de non-opposition, appliqué et régulé par la figure du facilitateur.

Les réunions dites de triage, quant à elles, concernent les décisions quotidiennes et opérationnelles. Chaque rôle, dans ses domaines, peut demander un résultat concret par l'intermédiaire d'actions ou de projets, partager de l'information utile ou requérir de l'aide. C'est le lieu où la gouvernance, et donc les droits de propriétés matérialisés par les rôles, s'appliquent. En contrepartie, tous les membres du cercle sont chargés d'être transparent sur les projets en cours, de procéder à la remontée de ces tensions avant toute action et de poursuivre l'intérêt supérieur du cercle (c'est-à-dire sa raison d'être). La réunion opérationnelle est ainsi le « forum administratif ». Il est possible de demander à tout titulaire de prendre en charge un projet correspond à ses rôles et de demander une date indicative de réalisation.

Cette distinction de structures politique et administrative permet de formaliser la participation des membres par l'intermédiaire de processus de décision différenciés selon les espaces de discussions.

3.3. LA FORMALISATION DE LA PARTICIPATION DANS LE CONTEXTE HOLACRATIQUE

Lors de nos observations, nous avons noté que la régulation des échanges en réunion s'effectuait de façon récurrente par quatre séquences types de questionnement (deux en contexte opérationnel et deux en contexte de gouvernance). Globalement, ces séquences de questionnements visent à orienter l'action dans un sens prédéterminé, en incitant les participants à exprimer leurs tensions quotidiennes afin qu'elles soient traitées le plus rapidement possible, ou à les prévenir.

1/ En contexte opérationnel, toute prise de parole débute par une question du facilitateur « *de quoi as-tu besoin ?* » et se termine irrémédiablement par l'interrogation « *est-ce qu'on a répondu à ton besoin ?* »

Ainsi, toute prise de parole qui ne correspondrait pas au souhait exprimé doit être rejetée par la figure du facilitateur. De même pour toute prise de parole qui n'aurait pas un lien avec la

réalité tangible du travail du cercle est écartée : « *Ton besoin, c'est un partage d'info ou un besoin de connaître qui a l'autorité sur la définition de la nouvelle gamme ? Si tu veux changer la gouvernance, on n'est pas dans le bon espace. C'est en gouvernance que l'on traite ça* ». Ou encore : « *Je suis désolé, je vais faciliter un peu ... mais je t'invite à te rapprocher du cercle Administratif. C'est eux qui ont autorité sur la gestion des clés.* »

2/ En contexte opérationnel, lorsqu'une problématique d'ordre général est portée devant le collectif par un membre du cercle, le facilitateur demande systématiquement « *quel est ton cas concret ?* »

La encore, l'effet recherché est l'évaluation rapide, de la part du facilitateur, de la pertinence du sujet porté à l'attention du collectif. L'absence de cas concret est en effet un motif d'invalidation d'une prise de parole.

3/ En contexte de gouvernance, la question « *a-t-on défini la bonne membrane du cercle ?* » (le terme membrane étant un synonyme de frontière) est récurrente. En effet, les espaces de gouvernance visent à modifier, créer ou supprimer des rôles, et donc des sphères d'autorité. A ce stade l'une des difficultés est d'éviter la création de rôle doublon, ou encore de parfaire la complémentarité des cercles dans le travail opérationnel. Ainsi, lorsque deux cercles traitent de questions proches, le risque de doublon s'accroît. Prenons l'exemple d'un cercle dédié aux ressources humaines qui s'occupe de l'amélioration des conditions de travail et de rémunération des salariés et d'un cercle administratif chargé d'appliquer le droit du travail. Le questionnement relatif à la membrane oriente ici clairement la réflexion vers une articulation optimale des rôles les uns avec les autres. Par ailleurs, la définition des « bonnes frontières » des cercles est aussi perçue comme fondamentale afin d'éviter le développement de comportements opportunistes. En effet, certains acteurs membres de plusieurs cercles sont parfois tentés d'engager des actions similaires dans plusieurs cercles, afin de concrétiser des projets sur lesquels ils ont un intérêt personnel.

4/ En contexte de gouvernance, un système de « *prise de décision intégrative* » (PDI) est systématiquement utilisé pour prendre une décision. Lorsqu'une proposition de modification de rôle est exprimée et que l'un des membres exprime une tension ou simplement ses doutes sur l'efficacité de la mesure, on dit que celui-ci évoque une objection. Pour toute objection

dans un contexte de gouvernance, le facilitateur procède systématiquement à un test de validité par une série de quatre questions :

- « *La proposition dégrade-t-elle la capacité du cercle à exprimer sa raison d'être ?* »
- *La proposition introduit-elle une nouvelle tension si elle est adoptée ?*
- *Ton objection est-elle fondée sur des données connues à ce jour, ou est-elle prédictive ? Si elle prédictive, y'a-t-il un risque d'essayer sachant qu'on peut revenir à tout moment ?*
- *La proposition limite-t-elle la raison d'être ou les redevabilités de tes rôles ? »*

Cette gestion spécifique des objections invite à confronter la personne qui objecte avec sa propre argumentation et à rejeter toute prise de position qui ne concernerait pas directement la personne qui s'oppose à une proposition ou qui se fonde sur des éléments prédictifs peu convaincants. En effet, assumer une opposition, en la verbalisant, peut s'avérer délicat à assumer publiquement, au-delà de l'adhésion que l'on a envers la proposition. A titre d'exemple : « *En fait, je n'ai pas de cas concret, je suis OK. Mais je trouve que ça ne change rien votre gouvernance, c'est pas une révolution. Mais si tout le monde semble d'accord, je veux bien tester. En fait, vous avez répondu à mon objection dans vos réactions, c'est OK pour moi si vous prenez ça en ligne de compte.* »

Ainsi, le processus de la PDI entérine la préférence du système holocratie pour l'expérimentation de solutions nouvelles lorsqu'un problème est soulevé.

C'est donc ces rigidités processuelles de l'holocratie qui sont théoriquement les garantes de son efficacité. Chez les acteurs, nous observons que ces séquences de questionnements ont pour conséquences des comportements oscillants entre deux pôles :

- Le mutisme : l'acteur ne s'oppose pas, sans véritablement argumenter (ce qui correspond à la majorité des cas)
- Le test systématique : avec l'aide du facilitateur, l'acteur va confronter ses éventuelles objections de son propre chef, dans la croyance que cela fera avancer le groupe et améliorera la décision finale dans une logique de « *faire fonctionner l'intelligence collective* » (celle-ci étant perçue comme la capacité générale d'un groupe à générer des solutions plus intelligentes que chaque personne prise individuellement).

3.4. Morcellement des rôles, distribution de la responsabilité et conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise

Nous l'avons vu, l'organisation holacratique se fonde sur la définition formelle de rôles. Le rôle est une entité organisationnelle dotée d'une « *raison d'être* », de « *domaines* », et de « *redevabilité* ». Chaque rôle a ainsi pour mission de réaliser les tâches qui lui incombent, en toute autonomie à partir du moment où les règles définies par la constitution et les processus en découlant sont respectés. De cette manière, la personne affectée au rôle est entièrement responsable de sa conduite, mais également des éventuelles entraves. Ainsi, chaque rôle a la charge de porter à la connaissance de l'organisation toutes ses « *tensions* », entendues comme l'écart entre « *ce qui est* » et « *ce qui pourrait être* ».

Au 18 décembre 2018, l'entreprise comptait une quinzaine de cercle se répartissant en 283 rôles et 598 redevabilités. En moyenne, chaque salarié était titulaire de 5,4 rôles et de 11,4 redevabilités. Ainsi, chaque salarié avait en moyenne 11,4 responsabilités au sein de l'entreprise. Ce morcellement de la responsabilité produit deux effets majeurs. D'une part, il permet une clarification des attendus de chacun en distinguant la notion de poste et de rôle. Si on peut attendre une multitude de tâches de la part de quelqu'un qui occupe un poste, la notion de rôle est clairement définie par l'organisation et peut évoluer en fonction des besoins de l'organisation grâce à un suivi logiciel systématique. Pour les acteurs, cela évite d'être cantonné à une fonction de l'entreprise.

« Je suis entré dans l'entreprise en tant qu'assistant commercial. C'était ça mon poste, je devais uniquement faire ça. Et avec le passage en holacratie, je me suis retrouvé à prendre en charge des tas de rôles qui n'ont rien à voir le poste d'assistant commercial. (...) J'étais plutôt à l'aise à l'oral, à l'aise pour animer certaines choses. Je me suis retrouvé dans des rôles d'animation ou à recevoir les journalistes. Et donc ça, si on m'avait contenu dans le rôle d'assistant commercial, probablement qu'on ne m'aurait jamais proposé ces missions-là, ou alors de manière officielle. Et là, officiellement, on reconnaissait que j'avais un talent pour ça, ou au moins une compétence. »

D'autre part, ce morcellement oblige les salariés à communiquer leurs tensions au fur et à mesure qu'il les découvre, afin de les traiter et de faire avancer l'organisation. Les tensions sont ainsi le véritable moteur de l'organisation comme l'atteste la règle générale suivante définie par l'organisation : « *Dans l'objectif de créer une boucle vertueuse d'intégration à l'état de réflexe des règles du jeu par tous les Woodiens, tout Woodien qui a identifié un hors-*

jeu de la part d'un autre Woodien, se doit d'en faire part directement au woodien en lui indiquant de façon explicite le cas concret et les règles du jeu qui ont été enfreints, et de lui demander de prendre toute action corrective appropriée dans ladite situation. »

Le rôle est ainsi considéré comme théoriquement inviolable, à l'instar du droit de propriété, sur lequel on ne peut apporter des restrictions que si elles sont établies collectivement, par voie délibérative. C'est cela qui fonde n'importe quel rôle à porter à la connaissance de son cercle des défaillances et requérir le respect des règles établies. En cas de défaillance récurrente ou persistante (ce que les acteurs nomment « le trou dans la raquette », à savoir une réalité qui n'est pas pris en compte par les règles établies jusqu'à lors), toute personne directement intéressée à ce dysfonctionnement (i.e. la personne doit être personnellement impliqué) est incitée à porter à connaissance du collectif sa volonté de créer, modifier des rôles, des domaines ou des redevabilités.

Appliquée au pied de la lettre, l'holocratie vise à engendrer un certain chaos, par le traitement systématique de tensions, afin d'inciter chaque cercle à remettre les choses en ordre. Cela invite les acteurs à penser et agir en termes de tension, et à une maîtrise poussée du vocabulaire et des techniques holocratiques pour transmettre et traiter leurs tensions dans les espaces prévus à cet effet (gouvernance ou triage), sans quoi une fin de non-recevoir pourrait leur être adresser. Cet état de fait porte deux conséquences majeures. D'une part, les acteurs interrogés mettent en exergue le point suivant : « *L'holocratie invite à toujours parler de ce qui ne va pas. Ça finit par créer un climat anxieux. C'est aussi pour ça que nous mettons en place des processus de célébration, pour dire aussi ce qui va bien !* » D'autre part, l'holocratie propose un « *vocabulaire intellectuel, souvent abscons, difficile à maîtriser (...) ce qui peut saper les bonnes volontés* ». C'est notamment ce dernier point qui a vraisemblablement engendré des difficultés d'adaptation au modèle pour une partie l'entreprise.

3.5.LA GESTION DELICATE DE L'HETEROGENEITE DES IDENTITES EN REGIME HOLACRATIQUE

L'entreprise observée est caractérisée une dualité très marquée entre l'atelier et les bureaux, chaque bloc comptant une trentaine de personnes. Au-delà des espaces de travail qui sont différents (usine vs.

bureaux), les statuts sociaux sont différenciés (ouvrier vs. cadre/professions intermédiaire), de même que la nature du travail (exécution vs. conception) et l'organisation du temps de travail (forfait heures vs. forfait jours).

Cette hétérogénéité a eu une incidence dès le début de l'implantation de l'holocratie. Dès le premier mois, la désorganisation de l'entreprise a été telle que le cercle supérieur de l'organisation a décidé d'adapter drastiquement les règles holocratique pour le cercle contenant l'intégralité des salariés issus de l'atelier. Les commentaires *a posteriori* des acteurs soulignent une baisse drastique de la productivité et un accompagnement manquant lors de cette transition : *« La productivité a gravement chuté dans le mois qui a suivi la mise en place de l'holocratie. La transition a été particulièrement dur pour les cercles logistique, expédition, pose. Ils sont en bout de chaîne et ils ont pris tous les problèmes sur la gueule. On ne leur a pas donné d'alternatives. Du jour au lendemain, on a enlevé la personne qui était chargée de faire avancer l'atelier sans donner de moyens alternatifs. C'est comme si on avait poussé des gens qui ne savait pas nager dans une piscine, puis que nous les avons regardé se noyer. »*

Les explications fournies *ex post* font état d'un paradoxe. Le discours de promotion de l'holocratie diffusé à l'époque de la transition mettait en lumière une autonomie dans la décision dès lors que le rôle vous appartenait, ainsi qu'une faculté accrue de participer collectivement aux résolutions des dysfonctionnement. Partant de ce constat, deux types de situations ont émergé et ont été particulièrement problématiques pour le bon fonctionnement de l'holocratie :

- Le syndrome *« C'est pas mon rôle »*. Dès lors qu'une tension pouvait apparaître et ne touchait qu'indirectement un de ses rôles, une des postures souvent évoquées est celle du dédouanement. Le rôle étant un droit de propriété attaché à une personne, il peut paraître logique de ne pas vouloir s'immiscer dans l'organisation interne d'un collègue ou plutôt, d'attendre d'une instance supérieure de régler les problèmes. De manière inattendue, le système holocratique, alors qu'il est censé accroître l'autonomisation des salariés a, semble-t-il, impliqué une forme de déresponsabilisation.
- La multiplication des espaces de paroles et des cercles accroît le risque de voir sa proposition retoquée pour une question de pure forme, ce qui est perçu comme

contradictoire avec l'affichage d'une participation plus importante aux décisions de l'entreprise.

Pour pallier ces dysfonctionnements, un système hybride a été expérimenté dans l'Atelier. En lieu et place de « *grands cercles* » où la solidarité se diluait, l'entreprise a cherché à créer des petites équipes métiers, afin de reformer des solidarités.

Au sein de l'atelier de l'entreprise, des mini-cercles opérationnels ont vu le jour, sur le modèle de mini-usines, en lien avec le flux de production (débit, usinage, ponçage, montage, peinture, expédition, pose). Chaque mini-cercle s'est vu doté d'un coordinateur, issu du travail opérationnel et dont la mission est de mener son équipe vers l'auto-organisation, et d'un coach, issu des bureaux, dont la raison d'être est de l'aider à cette tâche. Le formalisme des réunions holocratiques est également abandonné, au profit d'une réunion hebdomadaire rapide, débout devant un tableau au sein de l'atelier.

Au sein de la partie « bureau » de l'entreprise, le formalisme holocratique est resté plus prégnant mais les cercles se sont aussi subdivisés en équipes plus petites (Force de vente, bureau d'études, documents de fabrication, Hygiène et Sécurité, R&D) pour distribuer davantage l'autorité sur des fonctions clé de l'entreprise. C'est ainsi la cohérence de la chaîne de production qui a été préservée lors des expérimentations holocratiques successives de l'entreprise.

3.6. L'HOLACRATIE COMME SYSTEME DELIBERATIF PAR CONSENSUS APPARENT

Nous avons vu que l'holocratie proposait une stricte séparation entre structure politique et administrative, définissait de stricts processus de décision et morcelait les responsabilités, ce qui incitait les salariés à expérimenter des formes de coordination les plus adaptés à une remontée efficace des tensions organisationnelles, quitte à modifier substantiellement les processus holocratiques initiaux.

L'holocratie s'inscrit pleinement dans les observations de Viggiani (1997, 2011) en ce qui concerne les pratiques de démocratisation d'entreprise que le modèle mobilise : définition de rituels démocratiques délibératifs, attention particulière portée au processus et au vocabulaire. En particulier, l'holocratie prévoit un système délibératif spécifique de prise de décision

collective dont les objections à une proposition sont gérées par un questionnement rituel. Cela rejoint la thèse de Wright, qui fait de la question un élément central de la conversation, qui va chercher à susciter un aveu (Wright, 1940). En effet, par son jeu de questionnement, le processus holocratique de décision cherche à caractériser la validité ou non d'une opposition à une proposition, en confrontant, devant le collectif, la cohérence argumentative d'un objecteur (c'est-à-dire d'un participant portant une objection face à une proposition donnée). Ces différents éléments que l'on retrouve dans l'holocratie peuvent s'analyser selon le schéma décisionnel du consensus apparent (Urfalino, 2007) et de la contrainte argumentative (Chateauraynaud, 2007), qui sont au cœur de dispositifs démocratiques. Le consensus apparent est un processus délibératif particulier, une règle de méta-délibération comme pourrait le dire Dryzek (2012), marquant « la constatation collective d'un consensus apparent », qui « ménage une impression de continuité entre processus et arrêt de la décision », qui, souvent, est indexé à un « souci de la qualité de la décision » de la part des acteurs, et qui exige avant tout « le consentement des réticents » plutôt que l'unanimité (Urfalino, 2007, p. 57). Surtout, et c'est peut-être la propriété la plus intéressante du consensus apparent dans le contexte de l'entreprise, ce mode de délibération atteste que « la contribution des participants à la décision est marquée par le contraste entre un droit égal à la participation et une inégalité des influences. » En quelque sorte, le consensus apparent, et donc le processus de décision intégrative, réintroduisent une dose d'égalité entre les participants, tout en légitimant le fait que certaines personnes puissent contribuer plus que d'autres.

Pour autant, la notion de consensus apparent est-elle démocratique dans un contexte d'entreprise ? la pratique du consensus apparent rompt avec une pratique supposément essentielle de la démocratie : celle du vote et de l'égalité politique des membres. Pour Urfalino (2007), c'est justement la prégnance de la pratique du vote dans nos sociétés occidentales qui empêche d'envisager la spécificité d'autres pratiques tels que la décision par consensus. Le consensus apparent permet à l'argument jugé le plus acceptable d'influer sur la décision finale, au prix, toutefois, d'accepter une inégalité des influences, rendant la participation, pour le dire de façon provocante, *censitaire* dans les faits.

En résumé, cette étude de cas nous montre comment l'holocratie influence la démocratisation d'une entreprise par l'organisation d'un double forum décisionnel lié à la production de règles et au suivi du travail opérationnel, et par la formalisation de la participation et de la prise de décision. Mais cette

étude fait état des obstacles du modèle : prolifération des espaces de paroles et morcellement des responsabilités et nécessité d'adaptation du modèle à son contexte social.

4. DISCUSSION

S'inspirant du modèle général proposé par Dryzek concernant les systèmes délibératifs (Dryzek, 2012), nous pouvons définir l'holocratie comme un système organisationnel délibératif assurant des transmissions d'informations entre un espace de définition des normes et un espace opérationnel, grâce à des mécanismes de prise de décision par « consensus apparent » (Urfalino, 2007) de l'espace de définition des normes vers l'espace opérationnel.

Cette définition, issue des pratiques observées, nous permet de considérer l'holocratie comme une forme auto-organisée fondée avant tout sur vision informationnelle de la démocratie d'entreprise. Il s'agirait, en quelque sorte, d'instaurer des mécanismes d'ajustements automatiques de transmission de l'information, ou comme l'a déjà dit Rosenvallon, de penser le « fonctionnement collectif démocratique à un système qui serait sans extérieur, sans environnement [...] un système sans mémoire, sans passé (les pesanteurs des traditions acquises), sans vis-à-vis (la contamination par un autre système). Penser dans ces termes, c'est en effet renoncer à la possibilité même du changement social » (Rosenvallon, 1981, p. 463).

En effet, comme nous le montre l'étude de cas, la notion de rôle, dans sa conception holocratique, n'admet pas de différence de contribution *a priori*. Par défaut, le périmètre d'action du rôle est illimité, et ne souffrirait que de restrictions (redevabilités, domaines) établies consensuellement par le respect de règles formelles. En fin de compte, les relations entre rôles ne seraient que le résultat de l'implication stratégique et opérationnelle que chaque rôle engage dans la vie organisationnelle proportionnellement à l'intelligence de situation, l'efficacité dans la remontée et le traitement de tension opérationnelle ou la puissance argumentative des titulaires de rôles.

Cette conception est problématique dans la mesure où elle réduit les rapports de force politiques à la simple relation formelle et laisse de côté tous les autres facteurs d'influence potentielle des prises de décisions que les acteurs établissent en fonction de leur position sociale, économique, statutaire, symbolique (actionnaires, mandataires sociaux, cadres,

ouvriers, degré de proximité avec la clientèle, etc.). De cette manière, l'holocratie sous-tend l'hypothèse de l'homogénéité du corps social (Jobert, 1974). Un stagiaire pourrait finalement aisément remplacer un directeur d'usine, si son intelligence de situation était assez aiguisée. Ainsi, au lieu de penser les relations de personnes en termes de hiérarchies induites par la proximité relative avec la clientèle ou le capital, ou, plus largement, par l'hétérogénéité des positions sociales, le vocabulaire dérivé de l'holocratie utilisera des périphrases pour viser des personnes charismatiques, tenaces, énergiques, incarnant la raison d'être, vif d'esprit, etc., pour différencier les individus.

Cet état de fait entraîne deux conséquences majeures. D'une part, les dimensions historiques et culturelles de la constitution du système organisationnel sont négligées, alors mêmes qu'elles déterminent grandement les structures organisationnelles. En effet, tous les rôles ne se valent pas, ne serait-ce parce qu'ils ne sont pas occupés par les mêmes têtes ou, au contraire, que certains rôles sont justement concentrés sur les mêmes têtes. D'autre part, l'holocratie ne permet pas de penser pleinement des formes de mobilisation collective contestatrices. Dans la théorie holocratique, ce ne sont que des perturbations environnementales qu'il s'agit d'intégrer au système, sans plus de profondeur d'analyse, par la multiplication de règles *ad hoc* qu'il sera de plus en plus difficile d'appliquer.

Ce double problème pose la question de la pertinence des modèles d'auto-organisation comme prolongement formalisé de techniques de participation et de délibération. En effet, si l'holocratie semble rendre, dans les pratiques observées, la démocratie d'entreprise applicable (par l'organisation d'un consensus apparent « systématisé et accéléré »), nos observations font également état d'effets pervers impliquant des injonctions contradictoires à participer chez certains acteurs. En effet, l'auto-organisation semble conduire à penser des modèles organisationnels démocratiques paradoxaux, conçus normativement pour maintenir visibles des problèmes organisationnels, interpréter leurs effets et les traiter, mais où les modèles, par la force des choses, s'érodent au fur et à mesure que des expérimentations plus ou moins réussies sont menées pour les améliorer.

Ainsi, l'holocratie semble omettre une caractéristique majeure de la gouvernance démocratique que March et Olsen évoquaient déjà comme pierre angulaire des modes de gouvernance démocratique : la gestion des identités des sous-groupes composant un collectif

(March et Olsen, 1995), qui semble incomber aux gouvernants, au sens de ceux qui modifie les règles de l'organisation. C'est ainsi davantage leurs capacités à synthétiser les événements organisationnels, à être réactif et responsable face aux aléas (March et Olsen, 1995 ; Rosenvallon, 2015) qui fonderait la « démocratisation en action » (Bonnemaizon et Béji-Becheur, 2018), entendue comme la participation croissante des salariés aux activités quotidiennes de l'entreprise.

Dès lors, un système délibératif s'appuierait moins sur une institutionnalisation de la démocratie et la diffusion d'une culture démocratique que sur le développement d'espaces discursifs informels visant le partage fin des représentations des identités sociales de l'organisation, et de sa mission (Levillain, 2015).

5. CONCLUSION

Le cas évoqué repose la question de l'entreprise démocratique à travers le prisme de l'auto-organisation et de la mise en place de l'holocratie dans une PME. Cette recherche tend à montrer comment la distinction d'espaces de délibération politique (définition des règles organisationnel) et opérationnel (mise en application des règles) et la formalisation d'une prise de décision par consensus apparent (Urfalino, 2007) peuvent être vécues dans le contexte de l'entreprise comme outil favorisant la délibération et la démocratisation, en systématisant la participation aux décisions. Pour autant, ce cas met également en avant les limites de l'holocratie comme modèle éludant la question de l'hétérogénéité du corps social et des clivages traversant le quotidien de toute organisation. A cet égard, cette étude contribue à analyser la compatibilité de l'holocratie avec la démocratie délibérative et met ainsi en exergue l'importance des gouvernants, au sens de ceux qui sont en charge de la gouvernance, dans la capacité à donner du sens à l'histoire organisationnelle, à établir les responsabilités et à transformer les clivages en débats féconds et fédérateurs, au-delà de l'intensification permanente des échanges d'informations portée par une vision exclusivement informationnelle de l'organisation.

REFERENCES

- Bargues, E., Hollandts X. et Valiorgue B. (2017), Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP. Une lecture en termes de travail institutionnel, *Revue française de gestion*, 263 : 2, 31-50.
- Benveniste E. (1974), *Problèmes de linguistique générale II*, Paris : Gallimard.
- Bernstein E., Bunch J., Canner N. et Lee, M. (2016), Beyond the holacracy hype, *Harvard Business Review*, July-August, 38-49.
- Boeke K. (1945), *Sociocracy: democracy as it might be*.
- Bonnemaizon, A. & Béji-Bécheur, A. (2018), Démocratie du statut à l'action : Étude de cas d'une SCIC dans le secteur des musiques actuelles. *Revue française de gestion*, 27 :7, 123-142.
- Bouvier A. (2007), Démocratie délibérative, démocratie débattante, démocratie participative, *Revue européenne des sciences sociales*, XLV : 1, 5-34.
- Bowles S., Gintis H. (1993), A political and economic case for the democratie enterprise, *Economics and Philosophy*, 9 : 1, 75-100.
- Buck J., Endenburg G. (2003), *The creative force of self-organization*, Rotterdam, Sociocratic center.
- Bushe G.R. et Chu A. (2011), Fluid Teams: Solutions to the Problems of Unstable Team Membership. *Organizational Dynamics*, 40, 181-188.
- Carney B., Getz I. (2012), *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris : Fayard.
- Chateauraynaud F. (2007), La contrainte argumentative. Les formes de l'argumentation entre cadres délibératifs et puissances d'expression politiques, *Revue européenne des sciences sociales*, vol. XLV :1, 129-148.
- Dumez H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris : Vuibert.
- Dumouchel P. et Dupuy J.-P. (1983), *Colloque de Cerisy. L'auto-organisation. De la physique au politique*, Paris : Editions du Seuil.
- Eckman D.P. (1961). On some basic concepts of General Systems Theory. *Acte des congrès internationaux de Cybernétique*, Namur.
- Ercan S. A. et Dryzek J. S. (2015), The reach of deliberative democracy, *Policy studies*, 36 : 3, 241-248.
- Grönlund K., Bächtiger A. et Setälä M. (2104), *Deliberative mini-public: involving citizens in the democratic process*, Colchester : ECPR Press.

- Habermas J. (1996), Notes programmatiques pour fonder en raison une Ethique de la discussion, *in* Habermas J. (1996), *Morale et communication. Conscience et activité communicationnelle*, Paris : Cerf, 63-130.
- Jadat R. (2012), « De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques », *Revue française de gestion*, 228-229 : 9, 167-184.
- Jobert B. (1976), L'essentiel est dans le résidu (bis). Pour une critique de l'analyse systémique stratégique, *Revue français de sociologie*, 17 : 4, 633-640.
- Journé, B. (2005), Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ, *Finance Contrôle Stratégie*, 8 : 4, 63-91.
- Geertz C. (1973), *Thick Description: Toward an Interpretative Theory of Culture.* *In* Geertz C. (1973) *The Interpretation of Cultures*. New York : Basic Books.
- Getz I. (2009), *Liberating Leadership: How the Initiative- Freeing Radical Organizational Form has been Successfully Adopted*, *California Management Review*, 61 : 1, 32-58.
- Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglborg A.-C. (2017), *L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? Gérer et Comprendre*. *Annales des Mines*, 127, 38-49.
- Goujon P. (1995), De l'auto-organisation à la pensée de la complexité du social, *Revue européenne des sciences sociales*, 33 :100, 167-183
- Herve M., Brière T. (2012), *Le pouvoir au-delà du pouvoir : l'exigence de démocratie dans toute organisation*, Paris : François Bourin Editeur.
- Laloux F. (2015), *Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirés*, Paris : Diateino.
- Lee M. Y., Edmondson, C. (2017), *Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing*, *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Levillain K. (2017), *L'entreprise à mission. Un modèle de gouvernance pour l'innovation*, Paris : Vuibert.
- Little A., (2007), *Between disagreement and consensus: unravelling the democratic paradox*, *Australian journal of political science*, 42 : 1., 143-159
- March J. G., Olsen J. P. (1995), *Democratic governance*, New-York : Free press.
- Medina E. (2006), *Designing Freedom, Regulating a Nation: Socialist Cybernetics in Allende's Chile*, *Journal of Latin American Studies*, 38 : 3, 571-606.
- Morgan G. (1982), *Cybernetics and organization theory: Epistemology or Technique?*, *Human Relations*, 35 : 7, 521-537.

- Pasquino P. (2007), Voter et délibérer, *Revue européenne des sciences sociales*, XLV : 1, 35-45.
- Perez, Y. (2006). La littérature sur l'intervention de conseil dans les organisations : Une revue critique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 219, 151-158.
- Pourtois, H. (2013). Mini-publics et démocratie délibérative. *Politique et Sociétés*, 32 : 1, 21-41.
- Robertson B. (2015), *Holacracy: the new management system for a rapidly changing world*, New-York : Macmillan.
- Rosenvallon P. (1983), Formation et désintégration de la galaxie auto, *in* Dumouchel P., Dupuy J.-P. Colloque de Cerisy. Auto-organisation. De la physique au politique, Paris : Editions du Seuil, 456-465.
- Urfalino P. (2007), La décision par consensus apparent. Nature et propriétés, *Revue européenne des sciences sociales*, XLV : 1, 47-70.
- Van Maanen, J. (1979), The fact of fiction in organizational ethnography, *Administrative Science Quarterly*, 24, 534-550.
- Viggiani F. (1997), Democratic Hierarchies in the Workplace. Structural Dilemmas and Organizational Action, *Economic and Industrial Democracy*, 18 : 2, 231-260.
- Viggiani F. (2011), Phoenix Trucking- «I believe in democracy up to a point»: democratizing management hierarchies, *International Journal of Management and Innovation*, 3, 1, 1-31.
- Von Bertalanffy L. (1968), *General system theory*, New-York : Georges Brazziler.
- Wiener N. (1948), *Cybernetics*, Paris : Hermann.
- Wiener N. (1950), *Cybernetics*, *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 3 : 7, 2-4.
- Wright C. (1940), Situated Actions and Vocabularies of Motive, *American Sociological Review*, 5 : 6, 904-913.
- Ybema S., Yanow D., Wels H. et Kamsteeg F. (2015), *Organizational ethnography. Studying the complexities of everyday life*, London : Sage.
- Yin R. K., (2002), *Case study research, Design and methods*, Thousand Oaks : Sage. (2018).
- De la citoyenneté économique : Entretien avec Alain Supiot (2018), *Esprit*, mars, 3, 52-63.
- Vers un système délibératif mondial : Entretien avec John Dryzek (2012), *Participations*, 2 : 1, 167-180.