

---

**Journée d'étude « Décision et Sociocraties »**  
*11 juin 2018, Journée d'étude accueillie par l'IAE de Paris*

---

**Comité d'organisation de la journée**

Véronique Steyer (CRG, Ecole Polytechnique)

Virginie Lecourt (ICP – Gregor, IAE de Paris)

Nathalie Raulet-Croset (Gregor, IAE de Paris Université Paris 1)

Laure Cabantous (Cass Business School, City, University of London)

Depuis quelques années de « nouvelles » formes organisationnelles, qualifiées de « sociocratiques », « libérées », ou encore « holocratiques » se développent et font de plus en plus parler d'elles. Sous ces appellations variées, ces organisations repensent les rapports des acteurs dans les organisations, remettent en cause les hiérarchies traditionnelles, et cherchent à instaurer plus de démocratie dans leur fonctionnement.

Ce mouvement suscite de nombreux questionnements au sein de la communauté des chercheurs en sciences de gestion : ces « nouvelles » formes organisationnelles sont-elles radicalement innovantes ou remettent-elles simplement au goût du jour des vieilles idées sous de nouveaux noms (Gilbert, Teglberg & Raulet-Croset, 2017 ; d'Iribarne, 2017) ? Le modèle participatif s'est en effet déjà incarné dans l'autogestion des années 1970, et dans certaines organisations utopistes (par ex. Sainsaulieu, Tixier, & Marty, 1983). Faut-il y voir une forme de remise en cause radicale du modèle capitaliste, ou ne s'agit-il que d'un mode de régulation interne du capitalisme, lui permettant de se reproduire à l'identique grâce à ces expériences exutoires limitées dans le temps et l'espace ?

Ces projets organisationnels visant à développer l'autonomie et le pouvoir d'agir local des acteurs questionnent aussi les processus traditionnels de décision des organisations. Les sociocraties et holocraties par exemple défendent une prise de décision fondée sur le consentement, et l'organisation de cercles de décision (Endenburg, 1988), et les entreprises dites "libérées" (Getz & Carney, 2012) mettent l'accent sur l'autonomie des équipes, la liberté dans la décision créatrice de motivation. Dans un contexte où de plus en plus de décisions sont l'objet de standardisation et robotisation, ces organisations qui proposent de « partager » le pouvoir de décision sont intrigantes. Elles appellent une réflexion critique autour notamment des modalités de mise en œuvre de nouvelles pratiques décisionnelles, et de la manière dont les acteurs font sens de ce qui s'y passent : Dans quelle mesure ces processus de décision « renouvelés » énoncent-ils un mode particulier de coordination, et de gouvernance ? Comment les acteurs organisationnels font-ils sens de ces tentatives de décentralisation de la décision ?

Dans cette perspective, nous invitons les communications permettant de renouveler notre analyse des processus décisionnels dans les organisations grâce à des études conceptuelles et empiriques d'organisations se revendiquant d'une démarche à visée sociocratique, holocratique ou libérée, ou d'expériences du même ordre dans des organisations diverses (par exemple des organisations non « marchandes » comme les partis politiques, des organes syndicaux, des bourses du travail ; des organisations « atypiques » du type orchestres, ou encore de « petites » équipes) ou s'appuyant sur des études historiques d'organisations « anciennes » (par exemple le familistère de Guise, Lallement, 2009). Parmi les thèmes et questions possibles, nous suggérons de manière indicative et non exhaustive les propositions suivantes :

### **Analyse critique de processus de décision et pratiques décisionnelles dans ces organisations**

- Dans quelle mesure ces organisations renouvellent-elles réellement les processus de décision et les pratiques décisionnelles ? Est-ce que ces organisations arrivent effectivement à mettre en œuvre de manière satisfaisante les principes qui sont à l'origine de leur création et qui motivent leur raison d'être ?
- La prise de décision dans ces organisations est-elle réellement partagée ? Et si oui, comment ce partage du pouvoir décisionnel et l'expression d'opinion divergente sont-ils réalisés et vécus par les acteurs ? Si non, peut-on identifier des formes de censure sociale spécifiques à ces organisations ?
- Comment les acteurs font-ils sens de ces organisations, de leurs principes, de leurs aspirations, et comment les énoncent-ils (Weick, 1995) dans leur action quotidienne ?

### **Proposition de typologies d'organisations sociocratiques à partir de leurs processus décisionnels**

- Quelles motivations ont mené à l'adoption d'une structure sociocratique ?
- Peut-on dégager des différences entre les différents types d'organisations sociocratiques, et/ou une « gradation » de la « libération » ?
- Certaines cultures nationales ou organisationnelles sont-elles plus favorables à la mise en œuvre de ce type de processus décisionnels ?

### **Dans quelle mesure ces organisations peuvent-elles renouveler notre connaissance des processus décisionnels dans les organisations ?**

- Ces organisations sociocratiques sont-elles soumises aux pathologies et biais décisionnels observés dans les organisations classiques ou arrivent-elles à les surpasser ? Certaines pathologies décisionnelles (ex. escalade de l'indécision) sont-elles particulièrement prégnantes ou propres à ce type d'organisation ?
- Est-ce que ces formes organisationnelles renouvellent les représentations de la décision (cf. Laroche, 1995) ? Et si oui, avec quels effets sur l'action collective et les processus organisants ?
- Comment l'étude de ces organisations qui cherchent à faire vivre des principes philosophiques particuliers (ex. démocratie participative/délibérative » à la Habermas, 1997) peut-elle nous permettre de mieux comprendre les mécanismes de performativité des théories de la décision (Cabantous & Gond 2010 ; Cabantous et al., 2011 ; Cabantous & Gond 2012) ?

En parallèle de ces réflexions sur la décision dans les organisations sociocratiques, nous invitons aussi les communications sur la **décision dans les organisations en général**, dans la mesure où celles-ci visent à renouveler notre compréhension des pratiques et processus de décision et permettent de discuter des points généralement tenus pour acquis dans une grande partie des études actuelles (Hodgkinson & Starbuck 2008 ; Nutt & Wilson, 2010). Nous invitons donc aussi les communications visant, par exemple, à :

- Discuter la pertinence de la décision comme unité d'analyse (Laroche 1995 ; Langley et al. 1995);
- Questionner l'héritage des philosophies occidentales qui distinguent artificiellement pensée et action et maintiennent la fiction du leader héroïque (Hodgkinson & Starbuck 2008);

- Prendre en compte « la mise en place » de la décision en proposant des études « fines » des pratiques soutenant les processus décisionnels, comme par exemple, les pratiques de « mise en calcul » et de « valorisation » (Cabantous et al. 2011 ; Denis et al. 2006) ;
- Adopter des méthodologies, cadres d'analyses ou concepts originaux (par exemple, la théorie de l'acteur réseau/ANT, la notion de performativité) pour étudier la prise de décision organisationnelle (Cabantous & Gond 2010 ; Cabantous & Gond 2012 ; d'Adderio & Pollock 2014);
- etc.

Cette journée se veut un espace ouvert aux chercheurs qui souhaitent présenter leurs travaux de recherche sur la décision en contexte organisationnel. Elle invite notamment à poursuivre les discussions engagées autour des thèmes abordés lors des journées organisées dans le cadre de l'ancien GT AIMS « Décision et Organisation » (2011 – 2016) et de la journée d'études sur Décision et Organisations atypiques organisée en 2017: les temporalités de la décision au sein des systèmes d'actions organisés, l'erreur, la responsabilité et l'*accountability*, les notions de complexité, de doute et d'incertitude en lien avec la décision, les liens entre décision et communication en contexte organisationnel.

### **Objectifs de la journée**

La journée d'étude ne favorise aucune approche méthodologique ou théorique particulière. Les communications proposées peuvent être de nature théorique/conceptuelle, méthodologique, ou empirique dès lors qu'elles adressent de manière explicite la question de la décision dans les organisations atypiques, et/ou proposent une réflexion originale sur les processus et pratiques de décision en contexte organisationnel.

Afin de permettre une réelle discussion des papiers, le nombre de places, incluant les contributeurs, est limité.

### **Consignes aux auteurs et dates clés**

#### **1- Un résumé étendu : 10 Février 2018**

Le résumé étendu doit faire au maximum 3,000 mots et présenter l'intérêt du sujet, décrire le contenu de l'article et résumer la contribution. Les résumés étendus en anglais sont possibles. Cependant les présentations et les discussions de la journée se feront en français.

Les résumés étendus seront envoyés à : [veronique.steyer@polytechnique.edu](mailto:veronique.steyer@polytechnique.edu) et [virginie.lecourt@gmail.com](mailto:virginie.lecourt@gmail.com)

#### **2- Retour aux auteurs : 20 février 2018**

Les résumés étendus feront l'objet d'une sélection par les organisateurs de la journée.

#### **3- Envoi de la version finale du papier : 11 mai 2017**

Les papiers seront rédigés en Times New Roman 12pt, interligne double, aligné à gauche (ou justifier), avec des numéros de page. Les papiers seront envoyés à :

[veronique.steyer@polytechnique.edu](mailto:veronique.steyer@polytechnique.edu) et [virginie.lecourt@gmail.com](mailto:virginie.lecourt@gmail.com)

## Comité scientifique :

Laure Cabantous, Cass Business School, City, University of London; Hervé Dumez, CRG, Ecole Polytechnique ; Olivier Germain, ESG-UQAM ; Yvonne Giordano, ISEM, Université de Nice Sophia-Antipolis ; Jean-Pascal Gond, Cass Business School, City, University of London; Gérard Koenig, Université Paris-Est ; Benoît Journée, Université de Nantes ; Hervé Laroche, ESCP Europe; Sophie Le Bris, Ecole Navale; Virginie Lecourt (ICP – Gregor, IAE de Paris) ; Nathalie Raulet-Croset (Gregor, IAE de Paris Université Paris 1) ; Viviane Sergi, ESG-UQAM; Véronique Steyer, CRG, Ecole Polytechnique; Philippe Urfalino, EHESS ; Bénédicte Vidaillet, IAE, Université de Lille 1.

## Bibliographie sélective

- Cabantous L et Gond J-P. (2011) Rational decision-making as 'performative praxis': Explaining rationality's éternel retour. *Organization Science* 22(3): 573-586.
- Cabantous L et Gond J-P. (2012) Du mode d'existence des théories dans les organisations. *Revue Française de Gestion* 225: 61-81.
- Cabantous L, Gond J-P et Johnson-Cramer M. (2010) Decision theory as practice: Crafting rationality in organization. *Organization Studies* 31(11): 1531-1566.
- d'Iribarne, A. (2017). L'entreprise libérée et les «talents»: un avènement annoncé?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(2), 247-264
- David A., (1996) « L'aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprises et Histoire*, 13.
- Denis J-L, Dompierre G, et Langley A (2011) Escalating indecision: Between reification and strategic ambiguity. *Organization Science* 22(1): 225-244.
- Endenburg, G. *Sociocracy : The Organization of Decision Making*. Eburon, 1988
- Enjolras, B. (2005) Économies sociale et solidaire et régimes de gouvernance. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma* (296) : 56-69.
- Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.
- Gilbert P., Teglborg A.C., Raulet-Croset N., (2017), « L'entreprise libérée : innovation radicale ou avatar du management participatif ? », *Gérer et Comprendre*, n° 127, mars, pp 38-49
- Habermas, J. *Droit et démocratie. Entre faits et normes*. Paris, Gallimard, nrf essais, 1997
- Hoarau C., Laville J.-L., (2008) *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Erès
- Hodgkinson, G. P., & Starbuck, W. H., (2008) *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Oxford University Press, USA.
- Jacquinet, P., & Pellissier-Tanon, A., (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 21(52), 365-384.
- Lallement, M. (2009). *Le Travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise*, Les Belles Lettres, «L'histoire de profil», Paris.
- Langley A, Mintzberg H, Pitcher P, et al. (1995) Opening up decision-making: the view from the black stool, *Organization Science* 6(3): 260-279.
- Laroche H. (1995) From decision to action in organizations: Decision-making as a social representation. *Organization Science* 6(1): 62-75.
- Nutt, P. C. (2008) Investigating the success of decision making process. *Journal of Management Studies* 45(2): 425-455.
- Nutt, P. C., & Wilson, D. C. (Eds.), (2010) *Handbook of Decision Making* (Vol. 6). John Wiley & Sons.
- Robertson, B., (2016) *La Révolution Holacraty*, Alisio
- Rousseau F., (2007) L'organisation militante, *Recma*, 303: 44-65

- Sainsaulieu, R., Tixier, P. E., & Marty, M. O. (1983). *La démocratie en organisation: vers des fonctionnements collectifs de travail*. Paris: Librairie des Méridiens.
- Urfalino, P. (2007). La décision par consensus apparent. Nature et propriétés. Revue européenne des sciences sociales. *European Journal of Social Sciences*, (XLV-136), 47-70.
- Zak, P., (2017) Les neurosciences de la Confiance - les façons de manager qui encouragent l'engagement des salariés, *Harvard Business Review*, 22:94-101