

HOLACRATIE

UN NOUVEAU MODÈLE POUR L'ENTREPRISE ?

Réinventer son organisation et donner vie à une nouvelle forme de management est le challenge que se donnent un nombre croissant d'entreprises. En reposant sur le management constitutionnel, l'holocratie y répond.

Beaucoup d'entreprises et de dirigeants ressentent ce besoin prégnant de réinventer leur organisation. Pourquoi ? Pour donner vie à une entreprise résiliente, capable de faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. Cela amène à une entreprise réinventée et libérée de ses entraves. Une entreprise qui rompt avec le modèle conventionnel et garantit autonomie et responsabilité à chacun. Une organisation qui s'appuie sur un management constitutionnel pour cheminer vers son but ultime : le self-management. C'est à cet ambitieux challenge que l'holocratie permet de se frotter.

Constitution. Certains associent l'holocratie à un système managérial, sans chef et horizontal. Or, il ne s'agit pas d'une nouvelle théorie managériale, ni d'une philosophie comme peut l'être l'entreprise libérée du professeur Isaac Getz. C'est avant tout une pratique fondée sur une constitution, un faisceau de règles écrites et explicites qui s'adaptent à chaque organisation et à chacun en son sein. Et si opter pour l'holocratie fait disparaître l'ascendant hiérarchique caractéristique du modèle conventionnel, elle n'est en rien un clap de fin pour le management puisqu'elle permet l'émergence d'un manager d'un nouveau genre. Elle est un outil, un cadre réinventé pour le management ayant le self-management, donc, comme finalité. En choisissant d'abandonner le modèle d'organisation

conventionnel, l'entreprise et ses collaborateurs choisissent de rompre avec un modèle qui se définit au travers de son chef et de ses "petits-chefs". Désormais, le manager assoit sa légitimité sur ses compétences dans les rôles que l'organisation et la constitution lui ont confiés. Il définit et affecte les rôles. Il priorise. Surtout, il modèlise cette nouvelle façon d'exercer le pouvoir selon les règles proposées par l'holocratie, et peut ainsi accompagner les collaborateurs vers plus d'autonomie et de responsabilités.

Exemplaire. Lors de ce parcours, chaque collaborateur est en mesure de prendre du recul sur son travail, sur les rôles confiés. Dans ces conditions, tous sont en capacité d'aller progressivement plus loin et d'incarner, pour les rôles qui leurs incombent, une forme de leadership. C'est-à-dire d'assumer des responsabilités et des décisions. Et, puisque la



transmutation qui conduit vers le self-management est un processus long, que l'holocratie n'est pas un chemin que l'on peut parcourir seul, le management a, plus que jamais, un rôle fondamental. En premier lieu, en montrant l'exemple, en donnant du sens, en expliquant et en réexpliquant, en accompagnant chaque collaborateur. L'holocratie est aussi une innovation qui induit ses difficultés. Elle implique une période de transition plus ou moins longue entre l'abandon du modèle conventionnel et une appropriation satisfaisante du management constitutionnel qui en émerge.

Innovation. Mais le jeu en vaut-il vraiment la chandelle ? La réponse est non si vous vous inscrivez dans une démarche "intéressée" et à court terme. La transmutation qu'induit le passage à un management constitutionnel implique que la raison d'être de l'entreprise soit au coeur de votre démarche, que l'innovation

entrepreneuriale et sociale soit votre ADN, votre carburant. Car, s'il existe bien un point commun entre les organisations qui ont franchi le pas de l'holocratie, c'est bien cette volonté commune de "changer le monde" et de mettre l'entreprise et son organisation en accord avec cette ambition. Dans ces conditions, l'holocratie est une réponse pour toutes les entreprises, pour tous les patrons qui ont une vision à

long terme, une raison d'être qui les qualifie et les anime. Avec elle, l'organisation s'appuie sur un management et un self-management constitutionnels capable d'évoluer et de s'adapter à son environnement, conçu pour durer et survivre à son patron, à ses dirigeants et à ses actionnaires. L'entreprise réinventée avec l'holocratie prend alors les traits d'une organisation résiliente. ■

@Chef_Entreprise



BIOGRAPHIE

Fondateur de l'institut iGi, Bernard Marie Chiquet est consultant en organisations, spécialisé sur l'évolution des modes de gouvernance.



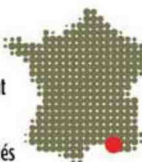
« Chacun est autonome et responsable »

Matthieu Brunet, président du directoire d'Arcadie

« Arcadie est une société de transformation d'épices, tisanes et arômes bios, basée dans le Gard. Il y a trois ans, nous avons opté pour l'holocratie. L'entreprise s'est donc profondément transformée. Notre ambition était de faire émerger une nouvelle organisation, un nouveau système managérial pour concilier une culture d'entreprise empreinte de liberté et de confiance avec des objectifs de développement. L'holocratie a permis l'émergence d'une organisation réinventée, où chacun est autonome et responsable. Fini les petits chefs, les jeux de pouvoirs, les règles implicites. Les échanges se font de pair à pair. Nous avons supprimé la hiérarchie et les ordres. Cela ne signifie pas se priver de management. Ce dernier garde une place fondamentale, mais n'impose pas une vision ou des choix. Son rôle est de donner du sens, d'expliquer et d'accompagner. Au final, la nouvelle organisation offre clarté et transparence. Et plus de responsabilité et d'horizontalité à tous les collaborateurs. Bien sûr, tout cela prend du temps et reste complexe à mettre en place. C'est d'innovation sociale dont on parle. D'une innovation qui nous conduit, grâce à l'holocratie et au management constitutionnel, vers une organisation où le self-management peut devenir réalité. Où chacun peut changer son entreprise et, pourquoi pas, le monde ! »

ARCADIE

Production d'épices et de plantes médicinales bios Méjannes-lès-Alès (Gard)
 ✦ Matthieu Brunet, président du directoire, 46 ans
 ♦ SA à directoire
 > Création en 1993 > 115 salariés
 CA 2019 17,8 M€



<p>+ La constitution, base de l'holocratie, s'adapte à chaque organisation et à chacun.</p> <p>Éloignée du conventionnel, l'holocratie permet d'innover d'un point de vue managérial.</p>	<p>- Le processus vers une nouvelle organisation managériale demande du temps !</p> <p>Pas de management constitutionnel sans raison d'être de l'entreprise.</p>
--	---