

Petit abécédaire des grands concepts

Le principe de base de l'holocratie est qu'au lieu de s'appuyer sur un système managérial vertical, elle distribue l'autorité et le leadership via des cercles interdépendants et auto-organisés, qui rassemblent des « rôles » dont sont investis les collaborateurs (et qui sont ajustés régulièrement). Le tout sur fond de « raison d'être » de l'entreprise, partagée par tous.

LES RÔLES ET LES CERCLES

Chaque cercle (qui peut inclure des sous-cercles) d'une organisation qui a adopté l'holocratie poursuit les objectifs fixés et mesure les résultats. Il s'adapte et évolue en fonction des besoins. Les cercles rassemblent des « rôles », dont l'entreprise a besoin pour fonctionner. Par exemple, elle a besoin de

marketing pour promouvoir ses produits (et cultiver sa raison d'être). Attention, le rôle n'est pas une personne en tant que telle, mais évidemment, une personne, à un moment donné, l'incarne, ou plutôt « l'énergétise » selon l'expression de Bernard Marie Chiquet, fondateur [d'iGi Partners](#), un cabinet de conseil en management spécialisé dans la diffusion de l'holocratie. Chaque personne dans l'entreprise peut avoir, et a souvent, au moins à un moment donné, plusieurs « rôles ». Celui ou celle qui tient le rôle doit avoir toute l'autorité nécessaire pour en conduire les activités et prendre toutes les décisions requises, dans le périmètre d'action du « rôle ». Par ailleurs, il ou elle est « redevable ». Autrement dit, la personne qui tient le rôle se doit de mener toutes les actions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés et est tenue pour responsable.

LES RÉUNIONS DE TRIAGE ET DE GOUVERNANCE

Les premières, pour lesquelles on élit un « facilitateur » (qui passe en revue la liste des points à évoquer, invite les participants à en soulever d'autres, distribue la parole...) sont celles qui permettent de trier le tout-venant dans la vie de l'entreprise. Tout commence par un tour d'inclusion - « sorte de météo intérieure », selon la belle expression de Pierre d'Hauteville, le dirigeant de YellowScan converti à la méthode - pour savoir où chacun en est, puis viennent le partage des nouvelles et la revue des indicateurs permettant de mesurer là où en est le « cercle », dans sa contribution à la raison d'être générale de l'organisation, sans oublier l'évocation, par les uns et les autres, des problèmes, appelés « tensions » dans le vocabulaire holocratique, que les collaborateurs peuvent rencontrer. Problèmes appelés à trouver rapidement leur résolution sous la forme d'initiatives lancées et de décisions prises. À cet égard, un secrétaire, différent du facilitateur, prend notes de toutes les décisions afin de partager ensuite l'information. Les deuxièmes réunions, de gouvernance, sont

moins fréquentes et s'appliquent à évoquer des « tensions » plus graves et susceptibles de modifier l'organisation. Elles sont grosso modo organisées de la même façon que les réunions de triage (facilitateur, secrétaire, etc.).

LA CONSTITUTION

Comme son nom l'indique, ce document est à la base de ce qui régit la vie de l'entreprise. Il inclut la raison d'être de la société et l'organisation du travail (avec les concepts de cercles, de rôles, de triage, de gouvernance...). Il doit évidemment être accepté par tous, y compris le dirigeant de l'entreprise qui adopte l'holocratie et soumet son propre pouvoir aux règles de la constitution. Enfin, rien n'est figé. « Si la structure de la constitution reste fidèle aux principes fondateurs (autour du « rôle », du « cercle » et de la « gouvernance »), elle se doit néanmoins de tenir compte des changements qui s'opèrent et rester pertinente », précise, à cet égard, Bernard Marie Chiquet, fondateur d'[iGi Partners](#), un cabinet de conseil en management. ♦