

HOLACRACY¹ OU LES OUTILS D'UN NOUVEAU MANAGEMENT

Pour faire face à l'obsolescence du modèle hiérarchique, beaucoup s'interrogent sur la voie à suivre pour donner vie à une organisation réinventée. Une organisation débarrassée des relations de pouvoir ; où les interactions entre collaborateurs sont régies par une gouvernance connue et transparente ; où les règles implicites s'effacent au profit de règles explicites. Une organisation qui garantit l'équivalence entre tous plutôt qu'une égalité factice. Une organisation qui, enfin, rend possible l'émergence de la souveraineté individuelle. Bâtie sur une Constitution ouverte et évolutive, Holacracy² offre quatre outils fondamentaux pour y parvenir.

La raison d'être : pour donner du sens

Alors que le modèle pyramidal enferme dans un système court-termiste et dénué de sens, Holacracy invite l'organisation à se donner une raison d'être³. Véritable lien entre la source et la finalité de l'organisation, présente à tous les étages, dans chaque action ou décision, elle est la sève qui irrigue l'organisation, un outil pour un management porteur de sens.

Le rôle et le jeu des redevabilités

Grâce à Holacracy, l'organisation, débarrassée des jeux de pouvoirs, donne vie à une relation réinventée entre collaborateurs. Une interaction fondée sur la notion de redevabilité, chacun étant alternativement client ou fournisseur de son interlocuteur. La relation est « latéralisée », se fait de pair à pair. Chacun est détenteur d'une autorité explicite sur les rôles qui lui sont confiés. Il ne fait plus son travail, il gère ses rôles en responsabilité.

La tension : premier pas vers la solution

Le concept de tension est une autre innovation de Holacracy. Elle n'est pas un problème mais correspond à l'écart entre ce qui est et ce qui pourrait être. Elle est un outil de management pour faire émerger des personnes proactives, capables de trouver elles-mêmes des solutions, c'est-à-dire de combler cet écart. La tension est un mécanisme, un *nudge*⁴ structurellement fourni par Holacracy au manager.

Réunion de triage et réunion de gouvernance

Holacracy est aussi incarnée par deux réunions. *La réunion de triage* où chacun vient avec ses besoins ; le lieu parfait de formation au leadership, comme à l'altérocentrage pour tous ceux à qui ces besoins sont présentés. Vient ensuite *la réunion de gouvernance* qui permet à chacun de « gouverner » son travail, en dépassant toutes les « limites » qui sont un frein à l'exercice de ses rôles. Une réunion qui permet de faire évoluer les redevabilités et la gouvernance ; où chacun est en capacité de modifier les règles en place, dans l'intérêt de tous et en accord avec la raison d'être.

Grâce aux outils qu'elle met à disposition, Holacracy permet aux organisations de se réinventer. Elle est l'outil de management au quotidien que beaucoup, tant les managers que les employés, attendaient pour concilier le sens et la valeur, l'engagement de chacun et la pérennité de l'organisation.

Bernard-Marie Chiquet,

Master coach en Holacracy, formateur/consultant, conférencier, professeur à l'IAE Lyon School of Management (Université Jean Moulin Lyon III) et fondateur d'iGi Partners.

› www.facebook.com/BernardMarieChiquet

› twitter.com/BernardMarie

› www.linkedin.com/in/bernardmariechiquet

› igipartners.com

1. Robertson B., *La révolution Holacracy, le système de management des entreprises performantes*, Paris Éditions Leduc S., 2016, 256 p.

2. Chiquet B.-M., *Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy*, Paris, iGi, 2013, 106 p.

3. Chiquet B.-M., *Les Échos*, 6 nov.2018.

4. Traduction « coup de pouce ». Cf. France Culture, « Connaissez-vous le Nudge? », Paris, 19 oct. 2018.