

Focus sur l'holocratie :

Une organisation formalisée autour de l'intelligence collective

Si l'entreprise libérée propose une philosophie à adapter selon les situations et n'établit pas de règles précises, **l'holocratie souhaite enterrer la hiérarchie verticale en présentant un modèle d'organisation concret et clé en main.** Ce système, théorisé dans les années 2000 par Brian Robertson, propose des règles écrites pour offrir plus d'autonomie et de responsabilités aux collaborateurs⁽¹⁾. La méthodologie de l'holocratie est extrêmement normative pour s'assurer du respect de l'esprit original du « management constitutionnel ».

Les pyramides hiérarchiques sont ainsi remplacées par des super-cercles d'activités qui regroupent les salariés dont les rôles sont liés. Ces cercles (et sous-cercles) sont eux-mêmes compris dans un cercle général qui permet à toutes les activités de communiquer, via des représentants choisis. Chacun dans l'entreprise peut, par ailleurs, se voir attribuer plusieurs rôles et appartenir à plusieurs cercles, en fonction de ses aptitudes, de ses envies et de son temps de travail.

Dans ce cadre, plus personne n'a besoin de se référer à un manager et chacun devient responsable de la mission qui lui a été confiée. L'énergie et l'inventivité de tous les membres du collectif trouvent un contexte dans lequel s'exprimer, sans contrainte arbitraire et sans normes implicites. **À l'ancienne division entre décisionnaire et exécutant, l'holocratie répond : « celui qui sait, est celui qui fait », dans la limite des règles explicitées par le collectif.**

Les problèmes ou les tensions éventuelles sont évoqués lors de réunions de gouvernance, entre égaux. L'autorité n'est plus déléguée à un manager d'équipe ou incarnée par le seul dirigeant, mais elle est répartie entre tous les responsables de rôles. Le manager en lui-même peut ainsi disparaître, mais pas le management, dont les facettes sont identifiées puis réparties entre collaborateurs.

⁽¹⁾ Brian Robertson, *La Révolution holacracy. Le système de management des entreprises performantes*, Leduc Alisio, 2016.

La pyramide hiérarchique traditionnelle

établit des rapports de subordination enchevêtrés et agence la distinction entre décisionnaires et exécutants.

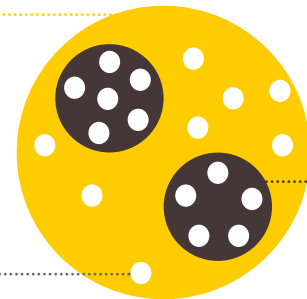


L'holocratie

répartit les pouvoirs traditionnellement aux mains de la direction et des managers à tous les collaborateurs de l'entreprise, considérés comme des responsables autonomes de tâches.

Le super-cercle contient tous les sous-cercles. Exemple : la direction marketing

Le rôle renvoie à une tâche, reliée à une fonction. Exemple : animation des réseaux sociaux



Le sous-cercle est dédié à une fonction. Exemple : publicité en ligne

QUES- TIONS À ...



Bernard-Marie Chiquet

Fondateur de l'institut iGi
Spécialiste certifié en holocratie

“ Dans une entreprise ayant adopté l'holocratie, tout est autorisé sauf ce qui est explicitement interdit. ”

Quels sont les liens entre le modèle « holocratie » et l'entreprise libérée ?

Il n'y a pas de liens clairs entre ces concepts selon moi. Que l'on parle de l'entreprise libérée d'Isaac Getz ou des organisations opales de Frédérique Laloux, ces deux concepts sont tirés de traités de management conçus pour inspirer les dirigeants qui constatent l'essoufflement du modèle hiérarchique classique. En identifiant des cas de sociétés dont le fonctionnement va à rebours des conventions traditionnelles, ces auteurs veulent élargir les perspectives des chefs d'entreprise. La plus-value de leurs traités repose alors sur la liste des caractéristiques que partagent ces entreprises aux schémas inédits. À leur manière, ils donnent un nom au souffle de renouveau qui balaye le champ des organisations professionnelles à l'échelle mondiale. L'holocratie s'inscrit dans ce même mouvement mais propose, au-delà du diagnostic théorique, une boîte à outils aux managers et dirigeants souhaitant adapter leurs pratiques aux enjeux de leur époque.

Quels sont les principaux atouts de l'holocratie en comparaison avec les structures hiérarchiques traditionnelles des entreprises ?

L'holocratie est un système d'aide à la responsabilisation et à la coopération, au service de la raison d'être de l'entreprise. Il prend avant tout la forme d'un document de 40 à 70 pages qui décrit les règles d'exercice du pouvoir s'appliquant à tous dans l'entreprise (y compris au dirigeant). Lorsqu'une entreprise adopte l'holocratie, cette constitution fait loi. Ainsi, lorsque le système de management qui prévaut s'applique à tous de la même façon, on supprime comme par magie le lien implicite et paralysant de subordination entre les membres de ce collectif. Si les patrons s'assujettissent eux-mêmes à la constitution, on se retrouve dans une égalité de droit dans l'organisation des pouvoirs. L'holocratie ouvre alors le champ à un management constitutionnel.

Comment la constitution peut-elle libérer les énergies ?

Dans une entreprise ayant adopté l'holocratie, tout est autorisé sauf ce qui est explicitement interdit. On renverse le paradigme des modèles conventionnels dans lequel les prises d'initiatives sont par défaut interdites, sauf si l'on reçoit une autorisation de sa hiérarchie. Mais nous n'inventons rien. Le Code de la route ne dit à personne s'il faut aller à droite, à gauche... En revanche, s'il y a un feu rouge, tout le monde sait qu'il faut s'arrêter. Avec l'holocratie, il suffit de regarder s'il y a un feu rouge avant d'avancer dans ses projets.

Les managers disparaissent-ils dans le modèle de l'holocratie ?

Il n'est pas possible de passer sans transition d'un modèle où le lien de subordination régit toutes les relations entre managers et employés à une organisation où le self-management parfait est à l'œuvre. L'holocratie facilite cette lente évolution en explicitant les fonctions managériales de l'entreprise. Les prérogatives traditionnelles du manager peuvent alors être distribuées entre des leaders de cercles, d'autres employés ou encore certains processus. Une fois qu'on nous affecte un rôle, on nous demande de le gérer comme une entreprise qui pourrait être externalisée. Le salarié qui gère son rôle comme il l'entend sera alors beaucoup plus efficace et investi que celui qui travaille sous la supervision d'un manager. La fonction managériale, si elle n'est plus incarnée par le seul manager, est mieux comprise et mieux adoptée par tous. Pour autant, nous n'avons pas les mêmes talents, et il me paraît impossible de se défaire des managers aujourd'hui.

Comment l'holocratie régule-t-elle les relations hiérarchiques ?

La peur du manager tend à disparaître avec l'holocratie. Avec le modèle conventionnel, on mène souvent la politique de la « porte ouverte » pour permettre aux managés de consulter leur manager dès qu'ils en ressentent le besoin. Mais implicitement, la règle est plutôt « tu entres dans mon bureau avec tes idées et tu repars avec les miennes ». Avec l'holocratie, la hiérarchie n'est plus aussi absolue et permet des dialogues d'égal à égal. Les salariés ne dépendent de personnes, par exemple. **Sur un sujet A, un membre du collectif clairement défini a autorité, et si l'on n'est pas d'accord avec lui, tant pis.** Les problématiques du modèle conventionnel tombent. Les managers doivent ainsi accepter de ne plus être en charge de tous les sujets.