



DOSSIER ORGANISATION

Holacratie :

réinventer l'organisation pour demain

D'après *Reinventing Organizations, a Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness* de Frédéric LALOUX (Nelson Parker, février 2014) ; « La nouvelle entreprise sur le chemin de l'holacratie » de David LAYANI (*Le Cercle Les Echos*, mars 2015) ; « Une nouvelle technologie managériale : l'holacratie » de Bernard Marie CHIQUET et Etienne APPERT (*IGI Partners*, 2013) ; « Beware the Next Big Thing » de Julian BIRKINSHAW (*Harvard Business Review*, mai 2014) ; « The Holes in Holacracy » (*The Economist*, juillet 2014) et « Constitution de l'Holacracy 3.0 » (*HolacracyOne*, 2015).

Engagement en berne, dématérialisation des relations humaines sous la pression du digital, montée en puissance des comportements inspirés des générations Y et Z... Les entreprises peuvent-elles rester performantes sans se réinventer en profondeur ? De plus en plus de dirigeants cherchent des alternatives aux modèles hérités de la révolution industrielle et questionnent en particulier le rôle des managers, de l'autorité, des structures hiérarchiques, etc. Gros plan sur une nouvelle approche organisationnelle s'inscrivant dans cette tendance : l'holacratie.

pris la voie de la démotivation. Inverser la tendance ? Difficile de l'envisager dans des entreprises qui n'ont que les recettes empruntées au taylorisme, *command and control* en tête. Peuvent-elles continuer à répondre aux problèmes actuels avec des outils vieux de plus d'un siècle ? Non, répond Gary Hamel qui invite les entreprises à en finir avec l'organisation hiérarchique pour gagner en agilité¹. Pour cela, les dirigeants peuvent s'inspirer de Brian Robertson, CEO de Ternary Software, qui à

L'enquête annuelle Gallup 2014 a confirmé ce que beaucoup de dirigeants ressentent : seuls 14 % des salariés européens sont activement engagés dans leur travail, la majorité (66 %) ayant

partir de 2001 a commencé à imaginer de nouveaux mécanismes de gouvernance pour rendre son entreprise la plus agile possible. Pendant plusieurs années, Ternary a été un laboratoire pour des

Étymologiquement, l'**holacratie** signifie le pouvoir (*kratos*) de la totalité (*holas*). Plus précisément, une entreprise suit une approche holacratique quand le pouvoir y est confié non pas à tous, mais à l'organisation elle-même, conçue comme un être vivant. L'objectif ? Faire émerger l'intelligence collective et révéler le potentiel créatif de chacun. Pour ce faire l'holacratie veut recréer les conditions de l'engagement des collaborateurs en les libérant notamment des rigidités hiérarchiques.

À RETENIR

- **Équipes en souffrance, managers sous pression...** le modèle de fonctionnement dominant dans les organisations semble avoir atteint ses limites.
- **Parmi les nombreuses initiatives de management alternatif qui voient le jour**, l'holacratie est celle qui attire le plus les regards. Son modèle : les organismes vivants.
- **Les idées phares de l'holacratie** : plus de managers et d'exécutants mais des rôles, plus de hiérarchie rigide mais des cercles et une structure en évolution permanente mue par les tensions.



“ Plus de titres, mais des rôles ; plus de structure rigide, mais une évolution permanente de l'organisation. ”

pratiques innovantes en matière de management. En 2006, ces tentatives ont débouché sur l'élaboration d'un système complet, baptisé « *holacracy* ». Principes clés : plus de titres, mais des rôles ; plus de hiérarchie, mais des cercles de responsabilités ; plus de structure rigide, mais une évolution permanente de l'organisation.

MANAGEMENT, AUTORITÉ, HIÉRARCHIE : VERS UN NOUVEAU PARADIGME

Depuis le début des années 2000, de nouveaux modèles organisationnels voient le jour pour briser le cercle vicieux désengagement ⇒ baisse de la performance ⇒ désengagement.

■ À chaque époque son modèle d'organisation

Dans son ouvrage *Reinventing Organizations*, le consultant Frédéric Laloux passe en revue plusieurs millénaires d'histoire des organisations humaines en identifiant sept étapes, nommées d'après les couleurs de l'arc-en-ciel. Après l'infra-rouge correspondant à l'aube de l'humanité, il évoque l'ère magenta marquée par une perception magique de l'univers, suivie d'une impulsive période rouge (« ce que je veux est à moi ») et d'une époque jaune conformiste, dont sont issues bon nombre d'armées et d'organisations religieuses actuelles. La révolution industrielle voit l'émergence d'une ère orange tournée vers la performance, la liberté d'entreprendre et le mérite individuel. Depuis quelques décennies, une nouvelle étape s'amorce avec l'émergence du vert. Ses principes phares : des processus *bottom-up*, des leaders au service de leurs équipes, des pratiques d'*empowerment*, des valeurs fédératrices... En ce début du 21^e siècle, la très large majorité des organisations continuent à se développer selon le modèle orange avec quelques anticonformistes verts, notamment dans l'univers associatif ou l'entrepreneuriat social. L'étape suivante ? La couleur bleue qui mettra un terme définitif à l'organisation hiérarchique, une des principales causes de l'inertie des entreprises selon Gary Hamel².

■ Allons-nous vers un *self-management* ?

« Beaucoup pensent que la manière dont nous pilotons nos organisations a atteint sa limite [...] De plus en plus d'études

montrent que, pour les personnes qui s'échinent à la base de la pyramide, le travail n'est plus une question de passion ou vocation mais une corvée angoissante... Et il n'y a pas que la base ! Au fil des quinze années que j'ai passées à coacher des leaders j'ai découvert un vilain secret : la vie au sommet des pyramides n'est guère plus gratifiante... », explique Frédéric Laloux. Résultat : de nouveaux modèles d'organisation émergent avec l'objectif de briser le cercle vicieux du désengagement et de la faible performance. Des entreprises ont fait le choix du *self-management* avec une déhiérarchisation de l'organisation. Et ça marche : créé en 2006 par un infirmier frustré par la standardisation progressive de son métier, Buurtzorg regroupe aujourd'hui 7 000 infirmiers libéraux organisés en équipes autogérées de 10 à 12 professionnels, avec des pratiques centrées sur le bien-être et le respect des patients. En 2009, une étude Ernst&Young a souligné la performance de cette organisation atypique : un *turnover* inférieur de 33 % à la moyenne du secteur, 30 % d'hospitalisation en moins chez les patients, des durées de traitement plus courtes...

CERCLES ET LIENS : LES DEUX FONDEMENTS DE L'HOLACRATIE

Parmi ces nouveaux modèles, l'holocratie est celui qui attire le plus l'attention, au point que le néologisme est fréquemment assimilé à l'ensemble des pratiques émergentes de *self-management*.

■ De la pyramide hiérarchique aux cercles dynamiques

Quand une organisation choisit l'holocratie, elle renonce à une hiérarchie de personnes avec des « managers qui managent » pour adopter une organisation en cercles (équipe réunie autour d'une mission). Ces derniers sont « auto-organisés », mais pas « auto-dirigés » : leurs objectifs sont toujours définis par un cercle supérieur. Les titres et les intitulés de postes disparaissent. Tous les collaborateurs remplissent désormais un ou plusieurs « rôles » dont l'entreprise a besoin. Chaque rôle est défini par trois composantes : sa raison d'être, ses domaines et ses redevabilités (les actions à mener). Dans un système holocratique, le pilotage se veut dynamique et agile. Les cercles peuvent se reconfigurer très rapidement en fonction des priorités, s'agréger à plusieurs, se dissoudre quand ils ne sont plus utiles. L'organisation évolue de manière continue en fonction des « tensions » (l'écart ressenti entre la réalité et l'idéal).

■ Plus de managers, mais des liens

Dans ce type d'organisation, le leadership n'est pas contesté en soi. En revanche la fonction de management classique disparaît afin de tirer un trait sur la situation dans laquelle se retrouve bon nombre de managers de proximité actuels, contraints d'être à la fois la courroie de transmission des messages du sommet et la voix du terrain. Dans chaque cercle, l'holocratie instaure deux rôles différents : un premier lien descendant, chargé de



représenter le cercle supérieur (pour affecter les personnes aux rôles, allouer les ressources, etc.) et un second lien montant, affecté à la représentation de la cellule auprès du cercle englobant. Les personnes chargées de ces rôles ne sont pas cantonnées à ces liens et aux missions d'encadrement, elles ont aussi des responsabilités de production.

COMMENT PILOTER UNE ORGANISATION HOLACRATIQUE AU QUOTIDIEN ?

L'holocratie est une méthode formalisée, dotée d'une constitution et de principes de fonctionnement précis.

■ Les trois règles fondamentales de l'holocratie

L'holocratie tourne le dos aux stratégies planifiées, bardées de livrables et d'indicateurs. L'itération est le maître mot et les nouvelles informations sont intégrées et gérées au fil de l'eau.

1. Seules les tensions présentes (différences entre la réalité et l'idéal) comptent.
2. Tout (décision, rôle, choix stratégique, pratique, etc.) peut être reconsidéré à tout instant.
3. Une bonne décision est une décision qui peut être immédiatement mise en œuvre.

■ Holocratie et réunions

Jugées chronophages et contreproductives dans la plupart des entreprises, les réunions constituent le principal moteur de l'organisation holocratique. Trois types de rendez-vous sont prévus pour l'ensemble des cercles :

1. des réunions stratégiques semestrielles pour clarifier les initiatives dans la perspective de la raison d'être de l'entreprise ;
2. des réunions de gouvernance mensuelles pour clarifier les objectifs, les rôles, les redevabilités ;
3. des réunions de tri-hebdomadaires (ou plus fréquentes) pour synchroniser les acteurs et les actions.

Animées par un facilitateur désigné par les membres du cercle, les réunions sont ritualisées autour de plusieurs principes clés :

- on ne parle jamais des personnes mais uniquement des rôles ;
- il n'y a pas d'ordre du jour préétabli : on le construit en début

de réunion en recensant les tensions relevées par les membres du cercle ;

- on aborde toutes les tensions présentées par les participants, mais une seule à la fois ;
- il n'y a pas de discussion, mais des prises de parole en tour de table.

■ Décisions : ni *top-down* ni consensus

Les réunions holocratiques ne sont ni démocratiques ni consensuelles. Contrairement aux règles démocratiques elles tiennent compte de tous les avis, même s'ils ne sont pas majoritaires. Contrairement aux standards du consensus, elles ne s'éternissent pas pour parvenir à un accord. Ici, la prise de décision fait l'objet d'un processus intégrateur avec l'objectif d'aller vite sans ignorer l'information potentiellement vitale d'une voix minoritaire. Ce mécanisme s'articule en six étapes : la présentation de la proposition par un « proposeur », un tour de table pour des questions de clarification, un tour de réactions, un éventuel amendement de la proposition par son auteur, un tour des objections où le facilitateur demande si le fait d'adopter cette proposition pourrait nuire ou faire régresser l'organisation et enfin l'intégration où le sort de la proposition est fixé par le collectif.

Bouleversement d'organigramme, constitution, rituels... l'holocratie n'est pas un simple état d'esprit. Il s'agit d'une proposition de nouveau système d'exploitation pour organisations prêtes pour un changement radical. Le jeu en vaut-il la chandelle ? La récente conversion de Zappos et le *buzz* qui s'en est suivi ont conféré à l'holocratie une aura de recette miracle. Mais des voix s'élèvent pour souligner les paradoxes d'un système qui entend apporter de l'agilité par un corpus de règles strictes. Dans un article consacré à l'holocratie paru dans *Harvard Business Review*, Julian Birkinshaw (titulaire de la chaire Strategy and Entrepreneurship de la London Business School) souligne que 90 % des méthodes managériales novatrices perdent leur popularité en moins d'une décennie... Le système imaginé par Brian Robertson connaîtra-t-il le même sort ? Qui sait. L'holocratie aura au moins eu le mérite d'amener un nombre non négligeable de leaders à réfléchir à une alternative aux structures hiérarchiques rigides. ■

1 et 2. Intervention de Gary Hamel lors de la Fifth CrossKnowledge Academy Conference, Paris, 27 mars 2015.

Zappos à l'heure de l'holocratie

Pointure du e-commerce spécialisée dans la chaussure et l'habillement, l'entreprise américaine Zappos est aujourd'hui l'emblème de l'holocratie. Tout a commencé en 2013 quand Tony Hsieh, le patron de cette société de 1 500 personnes implantée à Las Vegas a réuni ses employés pour leur soumettre le nouveau modèle de management sans hiérarchie. Le pari : supprimer les titres hiérarchiques et transformer la structure classique du groupe en un macrocosme de 400 cercles... en moins de deux ans ! À l'heure actuelle, quelques 250 cercles ont été constitués et plusieurs fonctions ont adopté la démarche holocratique. Cependant, le déploiement suscite des réactions contrastées (et de nombreux départs), notamment en raison de la complexité formelle de la méthode. Avec ses 500 collaborateurs, le centre d'appel de l'entreprise est le point noir de l'aventure, freiné par l'hostilité des superviseurs et le peu de motivation des conseillers téléphoniques.



SUR LE WEB

Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy

De Bernard Marie Chiquet et Etienne Appert (IGI Partners, 2013)

En 2013, le cabinet IGI Partners (qui promeut l'holacratie en France) a publié une bande dessinée visant à présenter des pratiques innovantes d'organisation du travail. La BD est disponible gratuitement sur le site du cabinet. L'occasion de découvrir, en images, les grands enjeux du concept d'holacratie.

labdsurholacracy.com/bande-dessinee-holacracy#page-1

