

L'HOLACRATIE AU SECOURS DES ORGANISATIONS ?

Gwenaél Le Guével est professeur des écoles et enseigne en SEGPA depuis 15 ans. Intéressé par la pédagogie et les modes d'organisation, il est aussi secrétaire général du Sgen-CFDT Pays de Loire. Interrogeons de nouvelles pratiques !

Dans son livre *la révolution Holacracy*, Brian Robertson écrit : « L'holacracy est avant tout une pratique et non une théorie, une idée ou une philosophie. Et il est difficile de comprendre une pratique sans la vivre concrètement ». Essayons tout de même d'en aborder les contours avec Bernard Marie Chiquet qui développe cette nouvelle forme d'organisation en France au sein de sa société IGI partners.

QU'EST-CE QUI FAIT LA SINGULARITÉ DE L'HOLACRATIE DANS L'UNIVERS DES ENTREPRISES LIBÉRÉES AU SENS LARGE ?

B. M. C. Pour Frédéric Laloux, toutes les entreprises libérées partagent trois traits communs : elles sont auto-organisées et se passent de chef, elles n'exigent pas des travailleurs qu'ils portent un masque dans l'entreprise (wholeness) et sont tout

attentes explicites en son sein. L'absence de hiérarchie implique en effet un surcroît de structure. Pour contrebalancer ce phénomène, qui risquerait de créer de la rigidité, l'holacratie se concentre dans un second temps sur les processus qui fluidifient l'organisation ; l'unité de travail devient le rôle envisagé comme un organe de l'entreprise : il diffère du concept traditionnel de poste dans la mesure où il n'est pas associé à une personne définie. Ensuite, les rôles s'agrègent en cercles, qui se constituent de façon organique au fil du temps. Un cercle se crée quand on constate une tension, à savoir un écart entre ce qui est et ce qui pourrait être. Au fond, il s'agit de mimer l'évolution d'un organisme vivant !

POUVEZ-VOUS ÉVOQUER LA COOPÉRATIVE SCARABÉE BIO-COOP ET SA DÉMARCHE DE TRANSFORMATION. QUELS EN SONT LES ENJEUX PARTICULIERS ?

B. M. C. C'est un cas intéressant. La coopérative a été créée il y a 32 ans ; elle compte près de 140 collaborateurs,

Se concentrer sur les processus qui fluidifient l'organisation.

QU'EST-CE QUE L'HOLACRATIE ? COMMENT LE CONCEPT EST-IL NÉ ?

Bernard Marie Chiquet. Il s'agit d'une technologie sociale des organisations, alternative au modèle managérial traditionnel. Pour schématiser, avec l'holacratie, c'est celui qui fait qui gouverne. Mais attention, il ne le fait pas n'importe comment : il s'aligne sur la mission et la raison d'être de l'organisation.

entières organisées en fonction de leur but propre (purpose driven). L'holacratie se situe dans la même mouvance. Elle est cependant conçue comme une boîte à outils : l'entreprise libérée, sur le papier, c'est très bien, mais concrètement, comment fait-on ? Les dirigeants peuvent être légitimement pris de vertiges face à l'ampleur de la tâche !

Concrètement, l'holacratie commence par définir la structure de l'organisation, qui n'est pas un organigramme mais une mathématique des autorités et

Le concept est né aux États-Unis dans le secteur de l'IT dans les années 2000. Brian Robertson, Alexia Bowers et Anthony Moquin ont commencé à travailler dans des entreprises classiques : ils furent horrifiés par les modes d'organisation ! Ils prirent alors la décision de créer leur propre société, Ternary Software, avec une idée derrière la tête : explorer de nouvelles façons d'organiser le travail. Précision utile : ils avaient une expérience préalable des méthodes agiles. Pendant plusieurs années, ils ont puisé leur inspiration dans différentes sources afin de voir ce qui marchait ou non.

Afin de diffuser leurs méthodes organisationnelles, ils ont fini par créer le véhicule HolacracyOne. Plutôt que de jouer les gourous, ils voulaient arriver à un niveau d'abstraction suffisant pour que les pratiques puissent être transposées dans n'importe quelle organisation. Le résultat devait être une forme de constitution.





4 magasins et trois restaurants qui servent chaque jour plus de 800 repas bio et végétariens à Rennes. C'est une entreprise à la culture forte, marquée par un équilibre entre valeurs écologistes et sens des affaires. Malgré cela, le directoire s'est rendu compte qu'on y rencontrait les mêmes problèmes que dans toutes les entreprises : règne des petits chefs, perte de sens, bureaucratisme... Nous avons donc commencé à travailler ensemble en novembre 2014. Nous avons lancé dès le début un processus pour créer la structure

cercle "restaurant", un cercle "commerce", et la liste continue. Vous remarquerez que cela ressemble assez aux services classiques de l'entreprise (RH, commercial). Ce n'est qu'une phase transitoire. Car il y a deux différences majeures : tout d'abord, il n'y a plus de chef, et surtout, il ne s'agit que d'un point de départ, car le système est dynamique. La structure est en effet appelée à évoluer rapidement : l'intégralité des cercles peuvent être refondus en une heure de réunion.

type de forme juridique. Il faut juste "coder" l'interface entre l'organisation particulière et sa structure juridique. Les SCOP sont cependant porteuses de certaines valeurs qui leur donnent une certaine affinité naturelle avec l'holocratie.

Chez Scarabée, l'écart entre le plus bas et le plus haut salaire est de 1 à 3. Attention : l'holocratie n'impacte pas nécessairement les niveaux de rémunération. Mais elle ouvre une réflexion, car ne l'oublions pas, les salaires délirants sont

France est le seul pays où les grands groupes s'intéressent de près au concept, alors qu'honnêtement, en matière de management, nous faisons vraiment figure de mauvais élève ! L'aspect culturel me semble central : la culture d'entreprise britannique se prêterait a priori plutôt bien à ce modèle. Or, puisque cela semble trop facile, il connaît un moindre succès au Royaume-Uni qu'en France. Nous avons même un client qui se sert de l'holocratie pour gérer les différences interculturelles, en créant un métalangage explicite qui vient se greffer par-dessus les règles tacites qui composent une culture. Naturellement, les start-ups et les entreprises accoutumées aux méthodes agiles sont capables d'aborder le changement de façon beaucoup plus rapide, car les structures mentales sont déjà en place. L'holocratie, c'est un jeu de société : on ne lit pas les règles. On joue, et on apprend les règles au fur et à mesure de la partie.

Dans toutes les entreprises que nous accompagnons, il existe cependant un dénominateur commun : il faut qu'une personne prenne la décision ferme de se lancer dans le processus de transformation. Sans locomotives, le changement ne peut pas avoir lieu

Supprimer la hiérarchie rend les écarts salariaux encore moins justifiables.

de départ, ce qui a dans un premier temps abouti à la création de 12 cercles.

Par exemple, il existe un cercle "bonheur au travail", dont le rôle est de s'assurer que Scarabée Biocoop dispose bien des effectifs pour remplir tous les rôles, un

LES COOPÉRATIVES SONT-ELLES DE MEILLEURES CANDIDATES POUR METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION COLLABORATIVE ?

B. M. C. Le modèle holocratique est conçu pour se greffer sur n'importe quel

généralement attachés à la figure du "patron sauveur". Supprimer la hiérarchie rend les écarts salariaux encore moins justifiables. J'ajouterai que le lien de subordination traditionnellement attaché au travail salarié devra à terme disparaître, et le droit du travail devra évoluer en conséquence.

L'HOLOCRATIE PEUT-ELLE PRENDRE DANS N'IMPORTE QUELLE ORGANISATION ?

B. M. C. C'est une question difficile. Nous n'avons pas encore assez de recul. Je me bornerai à constater qu'aucune tendance en termes de taille ou de secteur ne se dégage dans l'immédiat. Autre signe encourageant : la

