



Partager |

## Vers une nouvelle Holacratie : Holacracy 5.0

27/10/2021 - Par Bernard-Marie Chiquet

[Holacratie](#) [Management](#) [Organisation](#)



**Bernard-Marie Chiquet**, dirigeant de l'institut iGI

La sortie récente de la [version 5.0](#) de la constitution de Holacracy marque une rupture dans la pratique de toutes celles et ceux qui ont fait le choix d'opter pour ce management constitutionnel pour leur organisation. Il aura fallu près de six ans pour arriver à ce virage qui marque, à n'en pas douter, un changement d'époque.

Une rupture qui est le fruit d'un travail, d'une intense observation sur le terrain des limites de ce qui préexistait, à savoir la version 4.1 de la constitution. Et pour tous ceux qui pratiquent l'holacratie, le changement est frappant. C'est en tous cas ce que disent toutes les entreprises qui ont d'ores et déjà fait le choix de cette nouvelle version de l'holacratie.

### Les trois espaces de la transformation

Beaucoup d'entreprises qui pratiquent l'holacratie depuis plusieurs années l'ont souvent considéré comme un projet de transformation en soi. Ils ont regardé l'holacratie comme cet outil qui leur permettrait de gérer la transformation dans son ensemble.

En réalité, la transformation s'articule autour de six territoires, compris dans deux dimensions. L'une verticale, l'autre horizontale. La première dimension verticale s'intéresse à l'individu, le "JE". La deuxième verticale porte elle sur le collectif, sur le corps social, sur la communauté des gens qui travaillent ensemble, le "NOUS". La troisième se focalise pour sa part sur l'organisation, vue comme une entité vivante à part entière, dotée de sa raison d'être évolutionnaire.

Trois dimensions verticales qui sont elles-mêmes traversées par deux dimensions horizontales caractérisées par ce qui est de l'ordre du visible - structure, comportements, rituels, relations, etc. - et ce qui est de celui de l'invisible - les croyances implicites, la culture d'entreprise, les valeurs, les non-dits et les on-dit, l'identité, etc. - parfois difficile à percevoir mais essentiel pour structurer le changement.

Dans cette optique, l'holacratie se situe dans la dimension organisationnelle. De fait, elle implique une importante prise de recul. Un point qu'il a fallu expliquer chez tous ceux qui ont décidé de franchir le cap vers cette holacratie 5.0, pour sortir du spectre tout ce qui relève en réalité de l'individu ou du collectif. Car l'holacratie ne traite pas tout. Seulement ce qui relève de la structure de l'organisation ; l'interrelation entre l'organisation et les personnes. De quoi remettre en question une grande partie des holacraties déjà mises en place jusque-là dans les entreprises.

Un point crucial qui permet de traiter la question lancinante de la prétendue « inhumanité » de l'holacratie. Qu'on se le dise : holacratie ne traite pas ce qui est humain ; seulement l'organisation, les rôles et les cercles qui la composent. Pour traiter les deux autres dimensions verticales, l'individu et le collectif, il convient d'utiliser d'autres outils, par exemple la notion de tension dynamique pour éviter les dynamiques négatives du triangle de Karpman, le business model canvas pour éviter l'effet bureaucratique trop souvent observé.

D'ailleurs, l'article 2 de la constitution apporte des éléments de réponse pour aborder et mieux régir les interactions entre l'organisation et les deux autres

### Editorial

[Tous les editoriaux](#)



#### Un bilan mitigé pour la visioconférence

Par Stéphane Moracchini

En 2015, les cadres assistaient en moyenne à 3 réunions hebdomadaires. En 2021, cette fréquence est désormais de 5,3, révèle une étude réalisée par l'Ifop ...

### Actualités

[Toutes les actualités](#)

#### Cloud souverain : 8 éditeurs français font valoir leurs solutions collaboratives

« Est-ce que nous aurons un Cloud totalement souverain d'ici à 5 ans ? Non, je crois que ce n'est pas vrai, parce qu'on a pris...

#### Vinci embarque ses équipes dans un usage plus sobre de Microsoft 365

[ [ABONNÉS](#) ] Les usages numériques se développent à vitesse grand V et leur impact carbone s'envole. Dans les organisations, cette montée en flèche est...

[ [ABONNÉS](#) ] Holi.io : la connaissance de l'entreprise dans les outils du quotidien

[ [ABONNÉS](#) ] Golem.ai décline son IA symbolique dans le traitement du document et la relation client

[ [ABONNÉS](#) ] Le Pas-de-Calais mise sur la synergie entre Digital Workplace et sobriété numérique

[ [ABONNÉS](#) ] Netframe peaufine l'expérience d'usage de son réseau social d'entreprise

### Chroniques

[Toutes les chroniques](#)



#### Vers une nouvelle Holacratie : Holacracy 5.0

Par Bernard-Marie Chiquet



#### La motivation humaine ou l'art de déplacer des montagnes

Par Kévin Bretin



#### Les réels coûts d'investissement des outils collaboratifs

Par Kévin Bretin

### Fiches logiciels

[Toutes les fiches logiciels](#)

#### Elium (2018)

Dix ans après sa création, et bientôt un an après l'annonce de son rebranding, Elium - anciennement Knowledge Plaza - est enfin disponible au



### ESPACE ABONNÉ

Identifiant ou e-mail : \*

Mot de passe : \*

[Se connecter](#)

Identifiant ou mot de passe oublié ?

### Mon panier

Voir votre panier.

### Recevez notre newsletter gratuite

Restez informé de l'actualité du collaboratif, inscrivez-vous à notre newsletter hebdomadaire.

[Je m'inscris](#)

Suivre Collaboratif-info

Fil RSS

sur Twitter

### LA BOUTIQUE Collaboratif-info

• [Thémas](#)  
• [Articles Retour d'expérience](#)

[Accéder à la Boutique](#)

### Secteurs

[Administration](#)  
[Agriculture](#)  
[Agroalimentaire](#)  
[Associatif](#)  
[Assurance](#)  
[Banque](#)  
[Collectivités](#)  
[Conseil](#)  
[Construction](#)  
[Distribution](#)  
[Economie solidaire](#)  
[Education](#)  
[Finance](#)  
[Immobilier](#)  
[Industrie](#)  
[Loisirs](#)  
[Médias](#)  
[Secteur Public](#)  
[Recherche](#)  
[Santé](#)  
[Services](#)  
[SII](#)

dimensions, en définissant les règles de coopération et les accords relationnels.

## L'importance du management réaffirmée

Deuxième avancée majeure qui est intégrée dans l'holacratie 5.0 : l'affirmation de l'importance du management. Il faut dire que dans la plupart des entreprises passées en holacratie, la question a été largement sous-estimée. À tel point qu'il a été très vite nécessaire de réaffirmer, de démontrer que les fonctions managériales restent nécessaires. L'occasion aussi de découvrir qu'un autre management devrait s'imposer. Un management en capacité d'accompagner vers le self-management l'ensemble des personnes.

Dans ce nouveau management, il y a d'abord le hiérarque, celui qui gère le contrat de travail qui lie chaque employé à l'entreprise, qui est concentré sur la personne et la gestion du contrat. Un rôle que l'on peut circonscrire dans un cercle à part entière pour éviter l'émergence des effets pervers du lien de subordination. Il y a ensuite le leader de cercle qui lui est qualifié par ses deux polarités : la création de leaders et la création de valeurs. Enfin pour certaines entreprises, il peut y avoir un troisième type de manager : le chef de projet.

Avec cette avancée, c'est, en quelque sorte, les fonctions managériales qui se voient reconnues et redéfinies de façon explicite avec l'holacratie 5.0. Par une approche qui se veut spécifique, « personnalisée » à chaque entreprise. A chaque fois, tout s'appuie sur un paramétrage de ces rôles managériaux propres à chaque organisation.

## Self-management et énergie de la responsabilité

Sur la question du self-management, on peut presque parler de découverte. De nombreuses années de pratique de l'holacratie nous ont en effet appris que tous les salariés ne sont pas prêts ou même ouverts au self-management, du moins au départ. Autant, comme nous l'avons vu plus haut, l'importance du management a été sous-estimée, autant la capacité d'appropriation et d'acculturation au self-management des salariés a été elle surestimée.

Difficile pour beaucoup de passer de celui qui fait bien son travail à celui qui devient patron de son rôle et donc en capacité de s'extraire de son quotidien pour prendre du recul et se saisir de l'énergie de responsabilité. Un peu comme un chef d'entreprise qui se laisse des moments libres pour s'extraire du quotidien pour se laisser inspirer.

Et, si on ajoute à cela le fait que le pouvoir change profondément de forme, passant d'un pouvoir sur à une autorité pour où nul n'a de pré carré et qu'une seule obsession : la création de valeurs. Or, cela implique que chacun décide de porter l'énergie de la responsabilité. L'attitude et la posture attendues sont donc totalement différentes de ce qu'ils connaissaient avant.

Une réalité à laquelle beaucoup ne sont pas prêts. Certains vont d'abord devoir passer par une phase plus ou moins longue d'accompagnement. C'est cela qui distingue ceux qui sont associés – constitutionnels – de ceux qui ne le sont pas encore. Une situation rappelée dès le préambule de la constitution. Une différence qui se caractérise par le fossé qui sépare ceux capables de saisir d'emblée l'énergie de la responsabilité – les associés – de ceux qui en sont encore à effectuer leur travail.

## Éviter le piège de la bureaucratie

Disons-le, il est très facile en mettant en place l'holacratie dans son organisation de sombrer dans la bureaucratie. Une situation souvent aggravée par une double incompréhension de deux notions majeures : la notion de redevabilité et celle de tension dynamique. Pour cheminer dans la bonne direction, il convient par conséquent de clarifier ces deux points. Que les redevabilités ne sont pas « des choses qu'on fait » mais des offres de services pour les autres - des propositions de valeurs. Que les tensions dynamiques ne sont pas des problèmes mais un écart entre la réalité et un idéal que l'on souhaite atteindre.

Il convient tout autant de ne pas confondre les moyens et la finalité. Dans l'entreprise, le management et le self-management, par exemple, ne sont que des moyens. La finalité est et reste la création de valeurs, le potentiel créateur de l'entreprise, sa raison d'être évolutionnaire. Si cela n'est pas pris en compte, la bureaucratie ne manquera pas de s'installer.

Dans ce contexte, la réunion de gouvernance, notamment, va être profondément revue et dirigée vers plus de simplicité. C'est le lieu choisi par tous ceux qui souhaitent modifier les règles du jeu qui régissent les cercles dont ils sont partie prenante : ajouter une politique, supprimer un rôle, etc. Or, on met désormais tout « sur le grill » pour vérifier qu'il s'agit de véritables tensions organisationnelles qui limitent les rôles et non des tensions qui concernent l'individu ou le collectif.

La première étape va donc être de distinguer ce qui est vraiment du ressort de

grand public...

Avec 

## Rencontres

[Toutes les rencontres](#)



**Muriel Garcia**, présidente d'Innov'acteurs  
«Attention de ne pas reclonner l'innovation, car aujourd'hui le risque existe»



**Jean-Yves Fontaine**, Chargé du développement  
« Le programme Start-up Inside accueille huit projets et une vingtaine de collaborateurs »



**Odile Duchenne**, directrice générale d'Actineo  
«Un espace de travail mal pensé peut gâcher un travail en mode collaboratif»

## Mots clés

Apprentissage Bluekiwi Collaboration  
Collectivités Communauté Distribution  
Entreprise 2.0 Etude Facebook Formation  
Gestion de contenu Industrie  
Innovation Intranet Jalios Jamespot Jive  
Knowledge Management Management  
Marketing Messagerie Microsoft Outils de  
recherche Participatif Portail Relation  
client Ressources humaines  
Réseau social Secteur Public  
Services Sharepoint Sémantique  
Transformation numérique Veille

Télécoms  
Secteur TIC  
Transports

## Thèmes et domaines

Apprentissage  
Communautés  
e-Démocratie  
Commercial  
Communication  
Innovation  
Intelligence économique  
Intelligence territoriale  
Intranet  
Juridique  
Knowledge Management  
Management  
Marketing  
Participatif  
R&D  
Ressources humaines  
Veille

## Familles de produits

Analyse de sentiments  
Applications métier  
Blog  
Bureautique  
Communications unifiées  
e-Learning  
Forum  
Gestion de contenu  
Gestion de projet  
Gestion des talents  
Messagerie  
Micro-blogging  
Monitoring social  
Outils de recherche  
Portail  
Relation client  
Réseau social  
Serious Game  
Logiciels de veille  
Web conférence  
Wiki

l'organisation de ce qui ne l'est pas et sera traité ailleurs. Le deuxième tri va consister à vérifier que la proposition n'engendre pas de dommages collatéraux en interrogeant les autres participants à la réunion de gouvernance.

Comme la révision de la réunion de gouvernance, la mise en place de l'holacratie 5.0 va impliquer de mettre en place d'autres outils pour ne pas sombrer dans la bureaucratie : business model canvas, pilotage des cercles par la création de valeurs, etc. Des outils qui ne sont ni intégrés, ni décrits dans la constitution Holacracy 5.0 mais qui l'enveloppent pour lui donner sa pleine pertinence et sa pleine efficacité.

#### Pour en savoir plus

[Comment mettre en place Holacracy 5 ?](#),

conférence en ligne organisée le 4 novembre 2021 par Bernard-Marie Chiquet



Partager |



© 2009-2021 Collaboratif-info | [CGV](#) | [Mentions légales](#) | [A propos](#) | [Contact](#)  
Site réalisé sur Drupal par l'agence Breek