

«L'espèce des organisations se différencie des êtres humains»

L'hocracy est une technologie sociale créée aux Etats-Unis en 2007 par trois Américains qui cherchaient une nouvelle manière de gérer les organisations. Bernard Marie Chiquet en a acquis les droits pour le monde. Il explique ici «le changement de paradigme» que provoque ce modèle.

Adieu les managers et la hiérarchie pyramidale! L'hocracy, nouveau modèle d'organisation du travail créé aux Etats-Unis dans le secteur informatique, arrive en Europe dans une vingtaine d'entreprises dont le groupe français Castorama. Le principal importateur est le Français Bernard Marie Chiquet. Ce manager de haut vol a quitté le monde confortable et sans pitié des grandes organisations en 2005 – il a été associé chez Ernst & Young et directeur exécutif chez Cap Gemini – pour cher-

«Si vous voulez plus d'humain dans une organisation, vous devez accepter d'en payer le prix. Ce prix est la création d'espaces non-humains.»

Bernard Marie Chiquet

cher des alternatives aux modèles d'organisation du travail traditionnels. Il nous donne rendez-vous le 28 octobre à 14h00 au luxueux hôtel Prince de Galles de Paris, Avenue Georges V. Il déboule vif et rayonnant, comme un paysan revenu des champs, dans un costume impeccable. Avant de lancer la première question, on aperçoit Jacques Attali se faire mettre son manteau dans le couloir.

Peu de nos lectrices et lecteurs ont entendu parler de l'hocracy. Pouvez-vous nous décrire ce modèle en une phrase?

Bernard Marie Chiquet: C'est une alternative à la hiérarchie managériale.

En quoi se distingue-t-elle des expériences d'organisation participative tentées dans les années 1970 et 1980?

L'intelligence collective, la sociocratie, les modèles matriciels, le lean management des années 1970 – tous des modèles que j'ai pratiqués durant ma carrière – ne sont pas allés suffisamment en profondeur. La preuve? Les dirigeants qui utilisent ces modèles subissent toujours les mêmes difficultés: des jeux politiques, des pro-



blèmes de communication, un manque de clarté sur qui fait quoi, de la bureaucratie qui augmente et qui fait que, quand vous augmentez les effectifs, la productivité diminue. Pourquoi? Car tous ces systèmes sont fondés sur le modèle hiérarchique créé il y a 100 ans par Taylor, Fayol et Henry Ford. Une structure pyramidale avec des supérieurs qui contrôlent le travail. Et entre nous, si vous avez un supérieur, c'est que, forcément, vous êtes inférieur... L'hocracy au contraire, change le système de pouvoir: plus de supérieur, plus d'inférieur. C'est un modèle de gouvernance peer to peer (terme anglais du langage informatique pour décrire un réseau où chaque client peut aussi être un serveur, ndlr). Les gens n'ont pas les mêmes jobs car ils n'ont pas les mêmes talents, par contre, il n'y a plus de lien de subordination. Tout le monde est en équivalence.

Tous égaux?

Non, l'égalité c'est du pipeau. J'ai des talents que vous n'avez pas et vice et versa. Nous ne

sommes pas égaux, mais nous sommes équivalents. Je ne suis pas mieux que vous et vous n'êtes pas mieux que moi. Il n'y a donc plus besoin de hiérarchie. En hocracy, nous sommes tous leaders dans nos rôles.

Le modèle implique-t-il un changement de paradigme économique, de l'économie de marché vers l'économie contributive par exemple?

L'hocracy, selon mon expérience, amène toutes les organisations – qu'elles soient privées, publiques ou non-gouvernementales – vers un nouvel objectif. Ce n'est ni l'argent, ni une valeur morale, mais une raison d'être. Cela prend du temps à mettre en place. Mais dès vous mettez le doigt dans l'hocracy, vous allez progressivement aligner tous les collaborateurs sur la raison d'être de l'organisation.

Dans un monde idéal, votre démonstration est séduisante, mais une entreprise doit réaliser du bénéfice à la fin du mois, ne serait-ce que pour

payer les salaires. Est-ce que l'holacracy est compatible avec cette vision libérale de l'économie?

Vous parliez de changement de paradigme... En holacracy, nous sommes à un autre niveau de conscience. Vous pouvez l'aborder avec une approche hyper-mercantile. J'ai des clients qui me demandent s'ils peuvent gagner en productivité. La réponse est oui. D'autres me demandent si c'est possible d'empuissancer les personnes (empowerment, ndlr). La réponse est oui aussi. Nous sommes à un niveau qui inclut et qui transcende. Toutes les questions que vous me posez appartiennent au monde ancien. En holacracy, on ne pense pas de la même manière, car on intègre ce qui peut paraître inconciliable.

Donc cela implique bien un changement de paradigme?

Oui. Il se passe actuellement quelque chose de fort qui dépasse les systèmes de pensée traditionnels. Je pense que l'holacracy va aider l'espèce humaine à évoluer. Mais c'est un paradoxe car on ne pourra prendre conscience de ces changements qu'avec le recul des années.

Décrivez-nous ce futur que vous annoncez?

Je ne suis pas Dieu le Père (sourire). Mon intuition me dit que nous allons vers un environnement de travail totalement nouveau. La rémuné-

«En holacracy, plus je donne du pouvoir aux autres, plus j'en ai sur l'organisation.»

Bernard Marie Chiquet

ration va être complètement chamboulée, comme l'a annoncé l'économiste Jeremy Rifkin. En clair, c'est la fin du salariat. D'un point de vue organisationnel, nous quittons le modèle pyramidal pour aller vers le modèle des «autoentrepreneurs», où les gens vont découvrir leurs zones de talent et proposeront leurs services aux entreprises.

La grande nouveauté de l'holacracy, c'est justement de considérer l'organisation comme un être vivant. Expliquez-nous ce changement?

Je vais vous répondre avec une métaphore. J'ai cinq enfants. Pensant bien faire, j'ai expliqué aux aînés que c'était important de faire des études. Sans me rendre compte que, de façon inconsciente, j'étais en train de projeter sur lui mes peurs et mon système de croyances. La façon dont j'éduque le dernier est totalement différente. J'essaie de le soutenir pour qu'il découvre lui-même ses zones de talents. Ce n'est pas du tout pareil. Ce que j'essaie d'exprimer, c'est le processus de différenciation qui est en train de se passer entre les parents et les enfants. Aujourd'hui – et ce changement est récent – les enfants ne sont plus vus comme des extensions de propriété. Pareil avec les entreprises. Nous assistons à un processus de différenciation entre l'espèce des



Photo: Pierre-Yves Massot/realeyes.ch

humains et l'espèce des organisations. Ces deux espèces sont en train de se différencier au bénéfice des humains et des organisations.

Avec quelles conséquences?

Plus vous arrivez différencier les hommes des organisations, plus vous allez créer un espace qui est impersonnel. Je dis bien «impersonnel» et non «inhumain». Ici aussi, c'est un paradoxe. Si vous voulez plus d'humain dans une organisation, vous devez accepter d'en payer le prix. Ce prix est la création d'espaces non-humains.

Qu'entendez-vous par «espace non-humain»?

Un espace où l'on va se concentrer sur l'organisation, et non pas sur les êtres humains. En holacracy, cet espace s'appelle la séance de gouvernance. Dans cet espace, l'humain n'est pas la question. Et c'est parce qu'on n'en tient plus compte que, du coup, l'humain va être mieux traité. C'est un changement difficile à intégrer. Je rencontre beaucoup de résistance sur ce point. Car les gens pensent que ce qui est non-humain est forcément inhumain. En fait c'est notre système de croyances qui doit changer.

Vous distinguez les rôles des personnes. Qu'entendez-vous par là?

Les rôles sont les organes de l'organisation. Mais les rôles se distinguent des individus. En ce qui me concerne, chez iGi Partners – la société que j'ai créée –, je tiens plusieurs rôles. Celui de «Training Design», où je conçois les formations. J'assume aussi le rôle de «Trainer», car je délivre des formations. Je tiens aussi le rôle d'«Engagement Lead», où j'accompagne les clients. Les rôles sont donc des unités de travail. Très souvent, quand je dis que le chef n'existe plus, mes clients pensent qu'il n'y a plus de structure. Car pour eux, le manager est la structure. Avec l'holacracy, les chefs et la structure sont dissociés. Dans les entreprises traditionnelles, ces deux concepts sont fusionnés. Mais il est possible de les dissocier. Quand je demande à nos clients de nous envoyer l'organigramme de leur organisation, ils ont beaucoup de mal. Les matrices sont une vue de l'esprit. Personne n'a jamais réussi à les faire fonctionner. Et moi le premier. En holacracy, nous avons un outil qui s'appelle la séance de gouvernance, qui permet de décrire sérieusement, comme une mathématique, le travail qui est à faire, indépendamment des hommes.

Les jeux de pouvoir disparaissent, écrivez-vous dans votre BD*, plus de domination, chacun est responsable de résoudre les tensions qu'il perçoit...

C'est juste. Il n'y a plus de domination dans la mesure où personne ne doit me dire ce que j'ai à faire.

Mais les choses se traitent tout de même, car vous créez des espaces pour exprimer les tensions...

Oui, il n'y a plus de domination, car vous êtes dans une organisation formée par plusieurs rôles. Et chacun est leader dans son rôle. C'est un premier niveau d'empowerment. Au niveau de la

structure, c'est une autre affaire. Pour de nombreuses personnes, une structure est rigide. Pas en holacracy, où justement nous considérons la structure comme un être vivant. Concrètement, quand vous faites votre job, vous sentez en permanence des tensions entre ce qui est et ce qui pourrait être. Il y a donc toujours un écart entre la réalité et un potentiel perçu par l'humain. C'est ce que nous appelons une tension. Et une tension a toujours plusieurs interprétations possibles. Nous nous intéressons à l'énergie qui tire ce potentiel vers la réalité. Un exemple: vous avez une grosse opportunité business à signer, sauf que, le deal n'est pas encore fait... Donc tension. Il y a un écart entre le potentiel et la réalité. Chez moi ce genre de tension provoque beaucoup d'excitation, mais chez d'autres, cela pourrait provoquer de la frustration. L'holacracy est un moteur à énergie libre. Car les tensions sont une source d'énergie.

Il faut donc mettre les tensions sur la table pour en libérer leur potentiel...

Il ne s'agit pas de les mettre sur la table pour en discuter. Je ne crois pas au modèle systémique en la matière. Le fait d'exprimer une frustration ou une tension ne suffit pas. Il faut aller plus loin et transformer cette tension en évolution de l'organisation. C'est pourquoi la structure est agile, car elle évolue tout le temps. Comme les rôles d'ailleurs, ils évoluent sans cesse.

Vous révolutionnez aussi les séances de travail. Au lieu d'y arriver bien préparé avec un ordre du jour, vous conseillez de laisser les tensions s'exprimer et de les traiter une à une, peu importe les priorités...

Oui. C'est comme cela qu'on avance dans la vie aussi. Dans les organisations traditionnelles, nous passons notre temps à prévenir les changements. Il ne faut surtout pas créer de vague. Pourquoi? Car on ne sait pas gérer les vagues. Avec l'holacracy, quelles que soient les vagues qui se pointent, vous avez un système qui vous permet de les surfer. Pourquoi les prévoir? Non, vous attendez la vague et vous la prenez. Dans les systèmes conventionnels, les bons profils sont ceux qui voient loin, qui anticipent et qui ne font pas de vagues. En holacracy, les bons profils sont ceux qui suivent les règles du jeu et qui se fichent de toutes les tensions qu'ils peuvent créer, parce qu'ils savent que plus ils créent de tensions, plus ils permettent à l'organisation d'évoluer...

Comment sanctionnez-vous ceux qui ne respectent pas les règles?

Dans mon expérience, cela n'arrive pas.

Etonnant! Comment l'expliquez-vous?

Car il y a des règles du jeu. Lors des réunions de gouvernance ou de triage, si quelqu'un sort du processus, il est ramené dans le cercle par le facilitateur, qui est un arbitre. Mais ces réunions ne représentent que 5 pour cent du temps total. Pour le reste, cela s'autorégule. Pourquoi? Car chacun y trouve son compte. Cela prend du temps à mettre en place, mais une fois le changement intégré, cela s'autorégule.

Combien de temps?

Pour un manager, environ deux mois. Ils résistent souvent au début, car ils pensent perdre leur pouvoir. Normal, car effectivement le pouvoir est distribué. Mais en holacracy, plus je donne du pouvoir aux autres, plus j'en ai sur l'organisation. Encore un changement de paradigme (sourire). Pour les collaborateurs, rien ne change, car ils continuent à faire leur job comme

«Pour les plus récalcitrants, cela peut durer 18 mois. Et ceux qui ne veulent pas jouer le jeu sont éjectés du système.»

Bernard Marie Chiquet

avant. Ce qui change, c'est que plus personne ne va prendre les décisions à leur place. Là aussi, cela va prendre du temps pour intégrer le changement. Pour les plus récalcitrants, cela peut durer 18 mois. Et ceux qui ne veulent pas jouer le jeu sont éjectés du système.

Qui décide du salaire?

L'holacracy ne prévoit rien sur le salaire. Il vous donne par contre un outil pour que vous décidiez de façon explicite qui a autorité sur les salaires. Supposons que vous désirez adopter ce modèle, après avoir signé la constitution – et donc cédé votre pouvoir –, nous allons essayer de comprendre votre activité. Nous traduisons ensuite ce travail en holacracy. Pour les salaires, nous créerons simplement les bons rôles et les bons processus. Nous partons de la réalité. En holacracy, celui qui gagne toujours, c'est la réalité.

Y a-t-il toujours un département RH en holacracy?

Aura-t-on toujours besoin d'êtres humains dans les organisations? Probablement (sourire). L'erreur est de ne pas différencier la question du travail de celle des relations humaines. Le travail est nécessaire pour que l'organisation puisse avancer. Mais une fois que les rôles et la structure ont été clarifiés, il faut tout de même recruter, former, licencier et rémunérer.

Combien de temps faut-il compter pour implémenter cette méthode en entreprise et combien ça coûte?

Cela va dépendre du domaine d'activité et du nombre de cercles que votre activité représente (le cercle peut se comparer à une unité d'affaires, ndlr). Sans entrer dans les détails, les entreprises commencent en général avec un pilote. Il faut compter grosso modo six mois et entre 15 000 et 23 000 euros par cercle. ■

Propos recueillis par Marc Benninger

* Bernard Marie Chiquet et Etienne Appert: Une nouvelle technologie managériale: l'Holacracy, Bande Dessinée, à lire sur igipartners.com, 2013, 109 pages