



LEADERSHIP

Holacracy : quand le leader prend la place du manager

21 janvier 2019

Par Bernard Marie Chiquet

Tribune. Pour beaucoup, le constat est là : nos entreprises ne peuvent continuer ainsi, engluées dans un modèle d'organisation hérité de la seconde révolution industrielle. Bâti sur un modèle pyramidal, perclu par une vision datée, le système hiérarchique connaît ses derniers soubresauts.

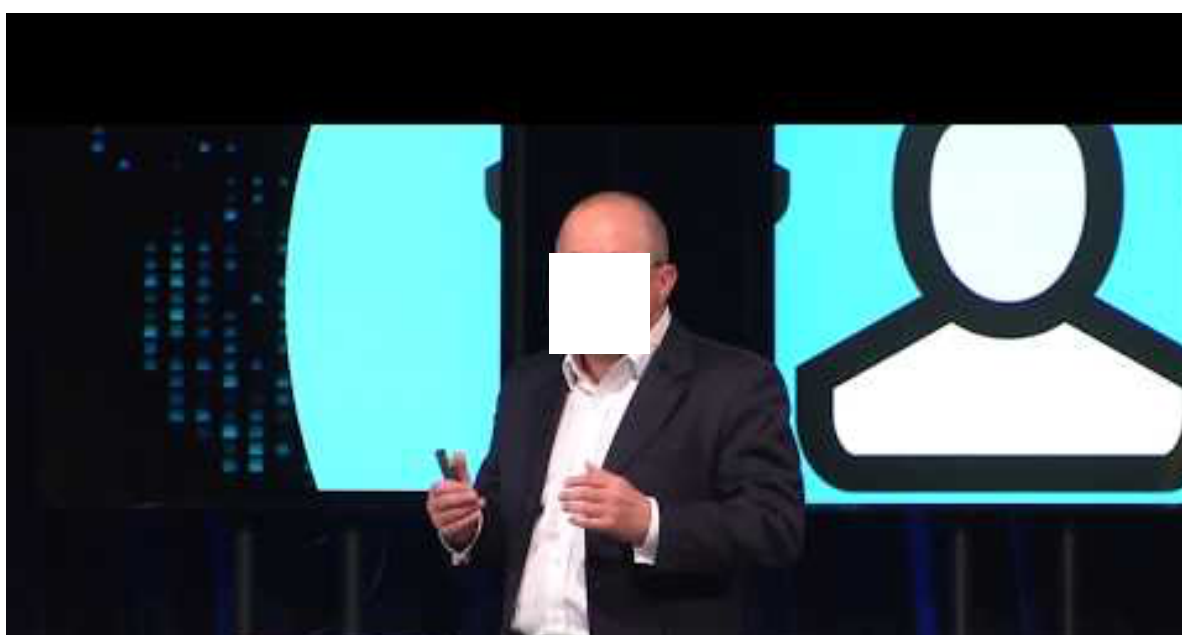
Tentées par des modèles d'organisation emprunts d'horizontalité, repositionnant le collaborateur au cœur de leur stratégie, les entreprises opèrent leur mutation. Une mutation qui, pourtant, ne s'effectue pas sans mal.

Enfermés, aveuglés pendant des décennies par des pratiques et des réflexes professionnels devenus une seconde nature, l'abandon de l'organisation hiérarchique au profit d'un nouveau système comme Holacracy est une vraie

rupture, un choc. En passant de l'ombre à la lumière vient bientôt le temps de la lucidité, de la réinvention et de l'action.

Un miroir impitoyable

Nous connaissons tous cette sensation d'aveuglement éprouvée lors d'un passage brutal de l'obscurité à la lumière. Or, c'est exactement celle que ressentent tous ceux qui font l'expérience du passage du système hiérarchique classique à une organisation réinventée, où prime la raison d'être de l'entreprise, où chaque collaborateur est autonome et responsable, les processus et la gouvernance transparents et partagés : Holacracy.



Passant d'un système où tout est induit, non-dit, où seul le patron ou le manager sont détenteurs de l'information et du pouvoir de décision à un système où chacun est responsable, partage l'information, le contraste peut se révéler « violent ».

L'adoption de Holacracy se révèle d'ailleurs être un miroir impitoyable pour l'organisation, les processus et les Hommes qui l'animent. Avec le système pyramidal, chaque composante de l'organisation se trouve comme placée dans une obscurité partielle. Un espace partiellement perçu et appréhendé dans lequel chacun a appris à se mouvoir, à se contenter de ce qu'il voit ou comprend pour accomplir les tâches qui lui ont été confiées. Le collaborateur se trouve comme plongé dans un couloir obscur. Il profite d'une vision limitée mais, en retour, reste

peu visible des autres. Somme toute, un nivellement par le bas, une prime à la discrétion et au conservatisme. L'initiative est perçue comme une prise de risque évitable, le leadership et les compétences considérées avec un intérêt très relatif.

Adopter Holacracy, c'est jeter la lumière sur tout ce qui fait l'organisation. C'est faire apparaître la réalité au grand jour. Plus rien n'est caché, plus personne ne peut se cacher. En abandonnant son pouvoir, le manager est dans l'obligation de se mettre en question, de se réinventer dans l'organisation en privilégiant les rôles dans lesquels il a une véritable valeur ajoutée. Son action est motivée par la raison d'être de l'entreprise, plutôt que par les jeux de pouvoir qui le caractérisaient jusque-là.

On comprend mieux dès lors qu'avec Holacracy certains se sentent exposés. Le manager comme le collaborateur qui se satisfait pleinement d'une situation où il demeure bien à l'abri derrière son chef. Désormais, impossible de se cacher. Chacun est bien visible, responsable et redevable d'un certain nombre de rôles. Idem pour les processus qui font vivre et évoluer l'organisation, désormais compris et utilisés par tous.

Vers une organisation éclairée

Au stress provoqué par la mise en lumière des lacunes de l'organisation succède souvent une phase de déni. Holacracy serait responsable du chaos constaté. Comme si la lumière était la source du désordre observé dans la pièce éclairée !

Indéniablement, à l'aveuglement initial doit succéder une phase de deuil. Elle permet à tous de prendre conscience de la situation et du travail à accomplir pour toutes les parties prenantes.

Car Holacracy ne propose pas de faire évoluer le système pyramidal. Son intention est au contraire d'offrir l'ensemble des outils qui vont permettre à l'organisation de rompre avec lui et de tendre vers sa raison d'être. En mettant les êtres humains au cœur du dispositif, en leur garantissant autonomie et responsabilité, en leur offrant les perspectives et l'épanouissement auxquels ils aspirent. En bâtissant une organisation tendue vers plus d'efficacité, boostée par une gouvernance et des processus clairs et transparents.

Avec Holacracy, l'organisation devient vraiment efficace et en mesure d'offrir à chacun des rôles qui lui correspondent. Autonome et responsable, le collaborateur voit ses initiatives encouragées et valorisées. Alors que le manager disparaît dans l'organisation, c'est le leader qui peut prendre toute sa place.

Bien sûr, tous ne sont pas, n'aspirent pas et ne peuvent pas être leader. Holacracy aide à révéler les talents, à faire émerger tous ceux dont le leadership peut aider à faire progresser l'entreprise. Là où le manager du système pyramidal règne en maître, le leader se distingue par ses compétences, la valeur ajoutée qu'il apporte à l'organisation, à sa capacité à identifier les chantiers et les opportunités. Surtout, le leader se distingue par sa capacité à aligner et à prioriser, au service de l'organisation plutôt que des jeux de pouvoir.

Holacracy n'est pas seulement le révélateur de l'obsolescence de l'organisation pyramidale, elle offre les outils et trace la voie vers une organisation adaptée, pertinente et évolutive. Elle est au service de la réussite et de la pérennité de l'entreprise, de ceux qui la servent. Après avoir mis en lumière les lacunes des organisations d'hier, elle propose de mettre en musique les forces de celles de demain.

Par Bernard Marie Chiquet, fondateur de l'Institut iGi Partners

Photo : Antonella Ficarra — Miano, Italy

ENTREPRISE

HOLACRACY

LEADERSHIP

MANAGEMENT

MANAGER



Collectivités : la révolution du travail collaboratif

Antoine Duboscq 16 janvier 2019

Travailler à l'étranger : 10 étapes à connaître avant le grand saut

H. Garignan 5 janvier 2019

Formation professionnelle : une stratégie gagnante ?

P. Lampon 1 janvier 2019

Your comment here..

Name

E-mail

URL (optional)

LAISSER UN COMMENTAIRE

Ce site utilise Akismet pour réduire les indésirables. [En savoir plus sur comment les données de vos commentaires sont utilisées.](#)



[MENTIONS LÉGALES](#) [À PROPOS](#) [CONTACT](#)

Copyright ©2019 The Next Media