

# S'émerveiller à nouveau grâce à l'holacracy

**Bernard-Marie  
Chiquet**

«Faire le shift». C'est ainsi que le fondateur de iGi Partners nomme la transition de nos techniques managériales vers l'Holacracy. Pour permettre à tous de se sentir bien sur son lieu de travail, il faut supprimer les hiérarchies au profit de l'entreprise et ses règles.



**ANCIEN ENTREPRENEUR ET DIRIGEANT D'ENTREPRISES, MASTER COACH EN HOLACRACY, VOUS RÉFLÉCHISSEZ DEPUIS DES ANNÉES SUR LE MONDE DU TRAVAIL. COMMENT LE RÉENCHANTER ?**

Il faut tout défaire. L'homme est naturellement quelqu'un qui s'émerveille. Pourtant, on voit bien que l'homme a perdu cette capacité lorsqu'il est au travail. Et la principale raison c'est la relation au pouvoir. Pour être moi-même, il faut que je sois ma propre autorité, et pas que je sois assujéti à d'autres. Notre notion de hiérarchie repose sur la notion de dualité, avec un gouverneur et un gouverné. C'est pour permettre de renverser cela que l'Holacracy existe : avec l'Holacracy, c'est celui qui travaille qui gouverne tout ce que son travail délimite. Plus de hiérarchie : on sort de la dualité et on rentre dans l'unité.

**VOUS ÊTES LE PIONNIER EN FRANCE DE L'HOLACRACY, POURQUOI VOUS ÊTRE TOURNÉ VERS CE SUJET ?**

Le management des hommes me passionne depuis toujours. J'ai compris que les limites des autres techniques ne sont pas les personnes, mais les environnements de nos entreprises. Pour trouver un meilleur système, je suis reparti de zéro et j'ai créé en 2007 mon institut de recherche iGi Partners. L'évidence est arrivée avec la naissance de l'Holacracy aux USA. On a là un outil pour créer des environnements vertueux pour les êtres humains dans les organisations. C'est une technologie au sens propre du mot : un outil pour aider l'humanité à faire un saut évolutif.

**L'HOLACRACY EST-ELLE APPLICABLE À TOUTES LES STRUCTURES ?**

Chez iGi Partners, nous accompagnons des boîtes de taille et domaine variés, ça va de structure militante comme Scarabée Biocoop (une coopérative rennaise de 170 salariés), au Syndicat d'assainissement de Valenciennes en passant par Winpharma, une filiale de Decathlon, trois départements du groupe Danone... Et notre plus grosse structure concerne une filiale de Kingfisher de 600 personnes. Aujourd'hui, la plus grande entreprise qui applique l'Holacracy est Zappos, à Las Vegas, avec 1 600 personnes. Pour le reste, nous verrons : c'est une technologie encore jeune. Donc

même si je ne vois pas de limite intellectuelle, il faudra se confronter à la pratique. La technologie Taylor a bien été appliquée partout, alors pourquoi pas celle-là ?

**CERTAINES PERSONNES ONT BESOIN D'ÊTRE GUIDÉES OU NE VEULENT PAS DE RESPONSABILITÉS...**

Effectivement, chacun est plus ou moins prêt à intégrer le concept. Cela dépend de la personnalité, de son statut (a-t-il quelque chose à perdre ?), de son envie d'être décideur pour lui-même ou simple exécutant... C'est comme ouvrir une cage aux oiseaux : certains s'envolent tout de suite, d'autres au bout d'un certain temps et d'autres encore ne sortiront jamais. Je n'ai pas encore vu ce cas de figure, mais en théorie c'est possible.

**AVEC UNE TELLE LIBERTÉ, COMMENT ÉVITER LE CHAOS ?**

Holacracy ne veut pas dire "pas de cadre", au contraire, il y en a plus qu'avec la hiérarchie ! Dans le modèle que l'on connaît c'est la tradition qui fait loi, et on ne comprend pas toujours les liens hiérarchiques ! En Holacracy, un collaborateur sait exactement quelles sont ses autorités et limites d'autorité. Le cadre n'est plus par rapport à un chef mais par rapport à des règles du jeu. On passe d'un système où la tradition (la culture, l'histoire, le style de management de l'entreprise) fait loi à un système avec des règles explicites, rédigées dans une Constitution de 40 pages. Pour permettre cette transition, il existe un logiciel accessible à tous en temps réel : GlassFrog, qui permet d'écrire de manière formelle le cadre de travail.

Cette holarchie rend compte de la structure organique de l'entreprise : l'entreprise est vue comme un être vivant doté de sa propre raison d'être, il n'y a plus de jeux d'ego pour tout gêner.

**PLUS DE CHEF, PLUS D'EGO... QUI INSUFFLE DÉSORMAIS LA VISION ? QUID DES FONDATEURS ?**

Ce qui est intéressant ce n'est pas "qui était là le premier", mais qui aujourd'hui a autorité sur quoi. Bien sûr, le fondateur peut garder un rôle très important d'influenceur ! Mais l'entreprise n'est plus vue comme étant la propriété d'une ou plusieurs personnes, c'est une entité vivante à part entière.

**QUEL EST LE PREMIER PAS À EFFECTUER POUR ALLER VERS L'HOLACRACY ?**

Le dirigeant doit annoncer de manière transparente que l'on change de paradigme de management. En adoptant les règles de la Constitution, il abdique son pouvoir de président, à l'avantage des règles du jeu. De facto, les salariés se retrouvent donc à suivre ces règles, à égalité de droits face à elles. Et on ne touche pas aux contrats de travail, on gomme juste le lien de hiérarchie.

**EN CAS DE DISPUTE ENTRE SALARIÉS, COMMENT RÉGLER LE CONFLIT ?**

Si on ne sait pas qui a autorité sur "tel sujet", c'est ce qu'on appelle une tension. Il faudra la traiter en réunion de gouvernance, une nouvelle réunion qui garantit qu'aucun égo autour de la table n'a de chance de dominer le processus et que le choix servira uniquement l'intérêt de l'entreprise. C'est un processus complexe. Au début, il y aura sûrement beaucoup de réunions de ce type, puis une toutes les six semaines environ pour chaque équipe.

**QUID DES SALAIRES DANS UN SYSTÈME SANS HIÉRARCHIE ?**

Jusqu'ici, on pouvait "expliquer" les importants écarts de salaires avec l'échelle hiérarchique, ça fonctionnait. Sans cette échelle, des tensions vont nécessairement naître. On en est encore au tout début (l'Holacracy n'a pas dix ans !), mais les entreprises vont vers de nouveaux modèles de rémunération. Et je pense qu'on ira naturellement vers des écarts moins marqués. C'est du bon sens. Chez Scarabée Biocoop, pionnier en France, l'écart est de un à trois par exemple.

**VOUS PENSEZ QUE L'HOLACRACY PEUT RÉELLEMENT SE DÉVELOPPER ?**

Le livre de Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, a permis une démocratisation du sujet. Désormais, je pense que l'Holacracy est prête à se développer. Sauf à ce qu'il y ait dilution de ce que c'est : avec l'effet de mode certains pensent pratiquer l'Holacracy, mais lui font plutôt du tort...