

# L'Entreprise Evolutive: Introduction à l'Holacracy™

par Brian J. Robertson

## Table des matières

Historique & Cadre .....	1
Introduction à l'Holacracy .....	1
Au-delà du modèle Prévision-Contrôle .	2
Une structure organique .....	3
La gouvernance répartie .....	4
Les opérations « Lean » .....	6
Une entreprise au-delà de l'ego.....	7
Conclusion .....	8

## Historique & Cadre

Depuis une vingtaine d'années, un certain nombre de précurseurs nous parlent de nouveaux potentiels que nos entreprises doivent développer pour prospérer et faire face aux défis du 21<sup>e</sup> siècle. Peter Senge met en lumière la nécessité d'une pensée systémique et d'organisations apprenantes. Gary Hamel décrit des méthodes de management radicalement nouvelles. Margaret J. Wheatley recommande l'auto-organisation et une culture de système-vivant. Jim Collins montre l'impact positif qu'ont les dirigeants lorsqu'ils mettent de côté leur ego. Ces visionnaires, comme beaucoup d'autres, soulignent les limites de nos idées conventionnelles sur l'entreprise et ses dirigeants, et offrent un aperçu des nouvelles potentialités qui s'ouvrent à nous – si nous arrivons à faire le saut.

Faire ce saut se révèle être un immense défi. Pleinement réaliser ce changement signifie incarner à travers toute l'entreprise ces principes et idées avant-gardistes par de réelles pratiques. C'est une chose que de lire un livre ou de participer à un atelier et d'en ressortir inspiré par une nouvelle vision de ce qui est possible. C'en est une toute autre de revenir dans un contexte entrepreneurial plus vaste, avec ses structures, processus et schémas encore en place et de transformer l'ensemble afin d'adapter son fonctionnement au nouveau paradigme. Absorber la culture n'est que le début – le défi devient alors de passer d'une théorie pleine d'inspiration, comprise

par un petit nombre, à la stabilisation d'une pratique englobant toute l'entreprise.

La question primordiale dans la plupart des mouvements d'avant-garde est comment réussir ce changement. En réponse à cela, un certain nombre de pratiques et techniques nouvelles ont émergé, mais il s'avère difficile de réaliser un changement du système entier en appliquant des pratiques nouvelles mais isolées, dans un paradigme organisationnel ancien. Les efforts pour y arriver, à travers des initiatives de développement du leadership, se sont également révélés limités, générant parfois plus de cynisme que de progrès.

Nous avons besoin d'un nouveau système organisationnel pour atteindre l'objectif de ce nouveau paradigme émergent – une remise à niveau fondamentale de la structure de base et des processus que nous utilisons pour gouverner, organiser et réaliser notre travail. Nous avons à mettre en place à travers toute l'entreprise, des pratiques auto-entretenues qui sollicitent de nouveaux potentiels, alors même que la majorité de ses membres n'ont pas encore fait le saut vers cette nouvelle culture.

Une nouvelle approche a émergé en réponse à ces nouveaux défis et besoins : un système d'opération organisationnel complet appelé Holacracy.

## Introduction à l'Holacracy

L'Holacracy est une pratique complète de gouvernance et de management pour nos entreprises. Avec ses structures et processus de transformation, l'Holacracy intègre la sagesse collective de toutes les personnes de l'entreprise, tout en alignant l'entreprise avec son objectif principal et avec une manière plus organique de fonctionner. Le résultat est un développement significatif en agilité, transparence, innovation et *redevabilité*. L'Holacracy prend les principes, les idées et la culture émergente articulés par des penseurs d'avant-garde et les insuffle dans les structures et

processus existants de l'organisation, les ancrant dans la pratique pour leur donner vie.

Pour réaliser ce changement tout en honorant les fondamentaux établis, l'Holacracy prend une approche inclusive et transformatrice. Il ne suffit pas de simplement rejeter les méthodes actuelles, aussi obsolètes soient elles. Nous devons les remplacer par des méthodes qui apportent la même valeur - et bien plus. Les méthodes de management prévision-contrôle statiques doivent céder la place à une approche dynamique plus adaptable. Cela exigera de passer des hiérarchies de pouvoir descendantes à une structure organique plus réceptive, puis d'utiliser cette nouvelle structure afin de distribuer la gouvernance et recueillir le savoir de toute l'entreprise. Comme de nombreux feedback en émergeront, les réunions et les prises de décision péniblement longues seront remplacées par une approche qui intègre rapidement les perspectives clés d'un grand nombre de personnes. Les processus opérationnels de l'entreprise pourront alors profiter de cette agilité toute nouvelle pour exploiter les innovations et obtenir de meilleurs résultats. Afin d'éviter que tout ne s'écroule sous le coup des confrontations d'egos, l'entreprise aura besoin d'un objectif convaincant qui invite chacun à servir quelque chose de plus grand que lui-même, ainsi que l'ancrage qui vient d'un conseil de direction axé sur cet objectif. Un nouveau langage et une culture porteuse de sens seront nécessaires pour maintenir ces structures dans le temps et aider à déraciner les modèles mentaux profondément ancrés qui nous limitent, et ce à la lumière de la nouvelle réalité offerte par l'Holacracy.

### Au-delà du modèle Prévision-Contrôle

La plupart des techniques modernes de direction et de management sont basées sur le paradigme prévision-contrôle. Dans ce modèle on demande aux dirigeants d'anticiper et de concevoir le meilleur moyen possible d'atteindre des buts prédéfinis, puis de contrôler toute déviation par rapport au plan prévu. Cette approche est venue à maturation dans la première moitié du vingtième siècle et a plutôt bien fonctionné pour les entreprises dans les environnements relativement simples et statiques de cette époque. Aujourd'hui nos techniques de prévision-contrôle tentent désespérément de

#### Le développement de l'Holacracy

Initialement, l'Holacracy a été testé sur le terrain, entre 2001 et 2006, dans une entreprise technologique ayant été plusieurs fois primée. La direction de l'entreprise a expérimenté en continu de nouvelles méthodes d'organisation et de coopération, en intégrant de nouvelles idées et techniques provenant de mouvements d'avant-garde et de penseurs pionniers. Le système qui en a résulté a été présenté au public pour la première fois en 2006, à travers des interviews et des écrits, dont un article dans le Wall Street Journal. Depuis, l'Holacracy continue à évoluer et s'étendre sous la bannière d'HolacracyOne, une organisation créée pour développer la méthode et la transmettre à travers le monde. Aujourd'hui, cette organisation est un groupe international de consultants qui soutiennent sa croissance et favorisent son adoption.

répondre avec l'agilité et l'innovation nécessaires pour naviguer dans un environnement de changement rapide et de complexité dynamique. Elles ne réussissent pas plus à éveiller la passion et la créativité d'une nouvelle génération d'employés qui cherchent plus de sens dans leur travail.

Aujourd'hui, diriger une entreprise par des méthodes de prévision-contrôle, c'est comme conduire un vélo en l'orientant dans la bonne direction puis de pédaler les yeux fermés en tenant le guidon fermement. L'Holacracy aide une organisation à trouver des méthodes plus dynamiques pour piloter le travail, en passant progressivement du mode *prévision-et-contrôle* au mode *expérimenter-et-adapter* et enfin au véritable *sentir-et-répondre*. Tout comme à vélo, le pilotage dynamique implique de poursuivre un but général en s'adaptant continuellement, et ce, à la lumière de vraies données sur la réalité présente.

Du point de vue de l'entreprise, le pilotage dynamique va exiger de mettre en place dans toutes les opérations de l'entreprise des boucles serrées de feedback et des points de contrôle de pilotage fréquents. Ainsi, les procédés de planification et de prise de décision se concentrent sur une décision *réalisable* pour ensuite laisser la réalité guider la prochaine étape, au lieu de se torturer à imaginer ce qui « pourrait » se passer afin d'élaborer la « meilleure » décision théorique possible - mais toujours imparfaite. Le pilotage dynamique permet aux équipes de passer rapidement de la discussion

## L'Entreprise Evolutive: Introduction à l'Holacracy

et de la planification à la possibilité de les tester dans la réalité et d'apprendre à partir de leurs résultats. A travers un processus continu de confrontation à la réalité et d'intégration des feedback, des projets imparfaits au départ s'alignent mieux aux véritables besoins.

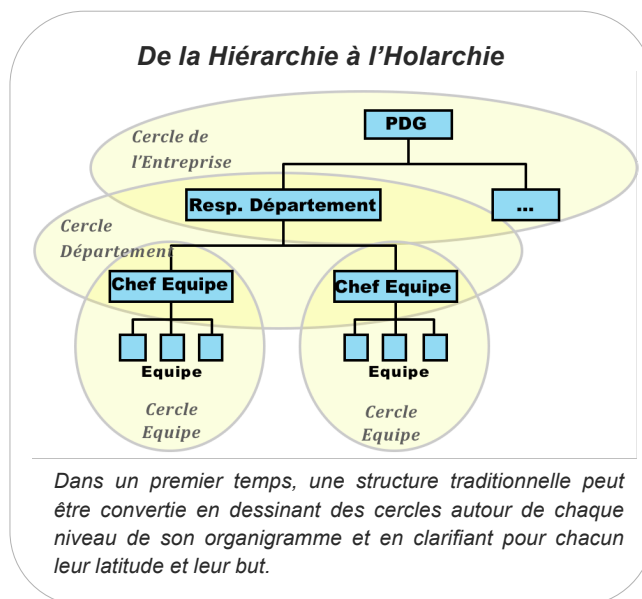
Ce changement culturel est au cœur de l'Holacracy. Cependant la transition du contrôle statique au pilotage dynamique exige bien plus que quelques nouveaux principes. L'Holacracy en établissant une structure plus organique, ancre ce changement au cœur de l'entreprise avec des processus concrets de prise de décision et de management qui incarnent les principes du pilotage dynamique. Ces processus apportent des bénéfices immédiats, tels que des réunions ultra efficaces, et mettent en marche un processus d'évolution de l'entreprise pour générer dans le temps une connaissance et une transformation plus profondes.

### Une structure organique

Lorsque des corporations de type prévision-contrôle à grande échelle ont commencé à émerger au XIXe siècle, elles avaient besoin de trouver comment appliquer leur paradigme de contrôle à un grand nombre de personnes. Cela a donné naissance à la structure d'entreprise communément en place aujourd'hui : la hiérarchie descendante typique, dans laquelle le travail est organisé, dirigé et géré par ceux qui sont au dessus, et exécuté à la lettre par ceux qui sont en dessous. Bien que cette structure se prête très bien à un pilotage prévision-contrôle plus statique, une entreprise qui cherche à étendre son pilotage dynamique à plusieurs équipes aura besoin d'une alternative plus adaptable. Le défi consiste à trouver une structure qui permette à la fois une réceptivité locale et un alignement du système entier, que ce soit pour dix ou dix mille personnes.

L'Holacracy offre cette modernisation. Sa structure est en « cercles », où chaque cercle agit selon sa propre volonté et intègre le travail de tous ses membres dans un but bien spécifique. Un cercle peut ainsi couvrir un projet particulier, un produit, un département, une ligne de produit ou une fonction générale de l'entreprise. Chaque cercle est autonome et possède l'autorité de définir et de faire évoluer les rôles, les *redevabilités*, les politiques et

les processus nécessaires pour organiser et gouverner ses opérations au service de son objectif.



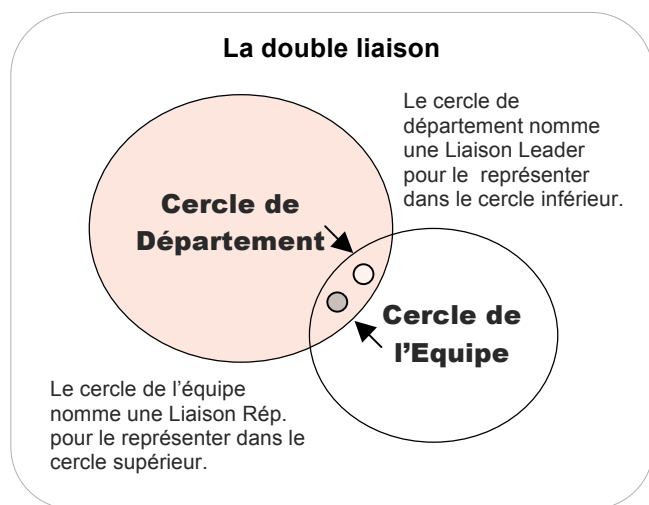
Malgré cette autonomie, les cercles ne sont pas pleinement indépendants les uns des autres : ils s'inscrivent dans une holarchie – une hiérarchie naturelle de latitude croissante. Donc, des cercles au rayon plus étendu peuvent ainsi englober de multiples sous cercles. Un cercle de département peut, par exemple, inclure de multiples sous cercles d'équipes, puis plusieurs cercles de département peuvent très bien s'intégrer dans le cercle plus vaste de toute l'entreprise.

### La double liaison

Au sein de cette Holarchie organisationnelle, chaque cercle est lié au cercle supérieur par deux individus travaillant dans deux cercles à la fois. L'une des ces liaisons, appelée « liaison Leader », est nommée par le cercle plus vaste pour représenter ses prérogatives (rôle proche de celui du manager traditionnel). L'autre moitié de cette double-liaison, « la Liaison Représentant » ou « Liaison Rep » est élue par le cercle inférieur, via un processus d'élection unique, et représente le contexte du cercle inférieur auprès du cercle supérieur. Les deux liaisons prennent part à la gouvernance et aux opérations de chacun des deux cercles.

Cette structure en double-liaison est reproduite à travers toute l'Holarchie organisationnelle, niveau par niveau, créant ainsi des voies d'alignement et de

feedback bidirectionnelles. Les liaisons leader détiennent la perspective et les fonctions nécessaires pour aligner les prérogatives du cercle inférieur avec l'objectif, la stratégie et les besoins du contexte supérieur. Les liaisons Rép. apportent le feedback de première ligne au contexte supérieur, tout en préservant, dans cet environnement, l'autonomie et la viabilité du cercle inférieur. Plutôt que d'avoir des managers qui se retrouvent bloqués au milieu en essayant de remplir ces deux fonctions, l'Holacracy sépare ces rôles, donnant à chacun un objectif clair et une voix dans la structure de l'organisation.



## La gouvernance répartie

Dans toute entreprise et dans pratiquement toutes les équipes, il y a des questions qui doivent trouver réponse pour que les membres puissent travailler ensemble de manière efficace. Des questions telles que : de quelles activités avons-nous besoin pour atteindre les objectifs du groupe et qui va les exécuter ? Quel sera le degré d'autonomie des membres, et quelles en seront les limites et les conditions ? Comment les différentes décisions seront-elles prises ? Comment définir et assigner les tâches ? Quelles directives ou politiques globales seront suivies ?

Ce sont toutes des questions de gouvernance, centrées sur l'organisation du travail du groupe – leurs réponses définissent les pouvoirs et les attentes au sein du groupe. Traditionnellement ce n'est qu'au sommet qu'il existe un cadre de gouvernance explicite pour y répondre et pourtant ces questions existent tout autant au niveau de la base qu'à celui

du conseil de direction. Ceux qui travaillent en première ligne sont mieux positionnés pour apporter des améliorations continues dans leur travail et surveiller les résultats au jour le jour. Mais sans la mise en place d'un processus de gouvernance explicite dans chaque équipe, la possibilité d'améliorer l'organisation sera toujours détenue par le sommet.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises en sont là et manquent de cette capacité à apprendre et à bénéficier des contributions de toute l'organisation. Bien souvent, les employés se sentent vulnérables, déconnectés et impuissants à modifier le statu quo. Pendant ce temps au sommet, ceux qui tiennent les rênes sont confrontés à une complexité et une surcharge de travail écrasantes, avec plus de défis et de problèmes qu'ils ne peuvent traiter de manière efficace. A l'inverse, l'Holacracy répartit cette fonction de faire évoluer l'organisation à travers toute l'entreprise, réduisant ainsi la surcharge de travail au sommet et le désintérêt des employés, tout en apportant de nouvelles capacités d'apprentissage et d'adaptabilité à l'ensemble.

## Les réunions de gouvernance

Une fois l'Holacracy mise en place, chaque cercle organisationnel gouverne de façon autonome les opérations relatives à son propre niveau. C'est au cours de réunions de gouvernance que les membres de chaque cercle affinent la structure opérationnelle de celui-ci, à partir des nouvelles informations et expériences qui émergent en travaillant. Chaque personne qui travaille dans le cercle participe et apporte sa voix, le cercle supérieur étant représenté par la Liaison Leader qu'il a nommée, les cercles inférieurs par les Liaisons Rep. élues. Ces réunions ont lieu régulièrement et remplacent le besoin bien répandu de faire de grandes « réorganisations » généralement bouleversantes, par une adaptation rapide et progressive en fonction des données réelles.

A un niveau humain, des réunions de gouvernance régulières peuvent transformer la sensibilité d'une équipe. Un manque de clarté dans la gouvernance crée chez tout le monde des attentes implicites sur qui devrait faire quoi et comment il devrait le faire. Sans un processus de gouvernance défini, lorsque ces présupposés non dits entrent en conflit, on a

tendance à accuser les autres et à se renvoyer les responsabilités – ce qui n'aide pas à l'évolution de l'entreprise. Avec ces réunions de gouvernance, les membres de l'équipe ont maintenant un forum pour canaliser la frustration née de ces attentes déçues, vers une organisation apprenante qui s'améliore en permanence. Les jeux politiques perdent de leur utilité, et les drames personnels laissent place à une discussion plus authentique sur les moyens de faire évoluer l'organisation consciemment, à la lumière de ses objectifs et de son rôle plus large dans le monde.

### **Intégrer les perspectives**

Les réunions de gouvernance holacratiques révèlent les contributions et idées de nombreuses personnes, d'où émergent des perspectives multiples. Dans toute équipe, l'intégration de points de vue divers apporte une carte de la réalité plus juste et complète, ce qui permet de prendre des décisions plus avisées et de mieux naviguer en terrains inconnus. Et pourtant dans la plupart des équipes, des perspectives essentielles sont ignorées ou écartées lorsqu'elles ne sont pas partagées par le chef ou la majorité – un pilote d'avion n'ignorerait pas le niveau de la jauge de carburant sous prétexte que les autres instruments ne signalent aucun problème. Pour le plus grand bien de l'entreprise, il est précieux d'intégrer les perspectives de personnes exposées à des informations différentes.

D'un autre côté, tenter d'intégrer à chaque décision les perspectives de tous les membres de l'équipe serait tout autant dysfonctionnel que d'ignorer la voix de la jauge d'essence. La plupart des décisions prises au jour le jour sont relativement simples et ne représentent qu'un risque minime. Il est donc plus efficace qu'une seule personne les prenne de façon autocratique. Rechercher à tout prix le consensus serait une perte de temps handicapante et mènerait droit à une prise de pouvoir des egos, qui occulterait les intérêts de l'entreprise. Ainsi, déléguer l'autorité à un seul individu et s'en remettre à son jugement, au lieu de rechercher le consensus, a aussi des avantages. Toute la difficulté est d'arriver à déterminer quand utiliser l'une ou l'autre de ces pratiques.

Pour répondre à ces contradictions apparentes, l'Holacracy fait la distinction entre la gouvernance et les opérations. Les réunions de gouvernance utilisent

le « processus de prise de décision intégratif » structuré par l'Holacracy pour entendre la voix de chacun et rapidement intégrer les multiples perspectives. Au lieu d'utiliser ce processus de groupe pour prendre des décisions spécifiques et résoudre des questions tactiques, les résultats du processus intégratif ont toujours trait à la gouvernance – Comment le cercle va-t-il s'organiser pour que la prise de décision tactique soit souple et efficace, sans nécessiter l'intervention du cercle entier ? On utilise la prise de décision pour définir, dans des domaines spécifiques, la place de l'action individuelle et du contrôle autocratique, ainsi que les limites de ce contrôle.

### **Rôles et Redevabilités**

L'un des résultats clés du processus intégratif lorsqu'il est utilisé dans les réunions de gouvernance d'un cercle est l'attribution des rôles et *redevabilités* nécessaires pour répartir le travail du cercle. Par exemple, un cercle responsable des formations, pourrait utiliser le processus de prise de décision intégratif pour définir un rôle consacré à la gestion de la logistique. Il pourrait alors déléguer la *redevabilité* et l'autorité de la recherche et des choix des lieux de formations, à la personne qui remplit ce rôle. Le cercle pourrait aussi fixer une limite à cette autorité, en exigeant par exemple du détenteur de ce rôle que les lieux choisis répondent à des critères, déterminés par le formateur et la personne du cercle en charge du marketing.

En définissant concrètement, grâce au processus intégratif les rôles, *redevabilités* et autorités, le cercle donne à ses membres le pouvoir de mener à bien son travail et de prendre des décisions opérationnelles, en dehors des réunions de gouvernance. Parallèlement, tous les membres du cercle peuvent recourir au processus de prise de décision intégratif pour réviser la répartition des pouvoirs, quand des tensions émergent naturellement pendant le travail. La structure et les règles du processus garantissent que les tensions soient canalisées pour permettre d'atteindre les objectifs du cercle, et qu'il n'y ait pas d'espace pour des comportements destructeurs. Le résultat est à la fois profondément impersonnel – on s'intéresse au but et non aux personnes – tout en permettant des niveaux de confiance et de connexion entre les personnes d'une rare profondeur.

## Les opérations « Lean »

Les réunions de gouvernance sont un forum où chaque cercle peut consciemment améliorer son approche opérationnelle du travail. C'est un très bon début, mais le cercle doit changer sa façon de gérer ses projets et processus opérationnels, avant de pouvoir lâcher pour de bon son héritage prévision-contrôle. Un cercle a aussi besoin de gestion opérationnelle et de pratiques de réunion rapides, efficaces et légères pour assurer un pilotage vraiment dynamique. Celles-ci doivent s'appuyer sur des données réelles pour que chacun connaisse la situation réelle à tout moment, et puisse s'adapter rapidement.

Il n'y a pas de réponse unique pour comprendre ce que ce changement signifiera exactement pour chaque cercle – l'expression naturelle de ces principes de management dynamique dépendra de la nature du travail entrepris. L'Holacracy apporte cependant des réponses sous forme de modèles de réunions de base et de méthodes de management pour des opérations plus « Lean », comprenant deux nouveaux types de réunions régulières pour chaque cercle : des réunions tactiques et des réunions « debout ». Conçues pour coordonner les membres du cercle autour des prochaines actions concrètes et pour éliminer les obstacles à leur exécution, toutes deux sont de type opérationnel. Ces modèles de réunion type incarnent les principes de l'Holacracy et fonctionnent de manière satisfaisante pour la plupart des cercles, la plupart du temps. Les adopter enclenche un changement vers des opérations plus « Lean » et dynamiques. Elles sont un point de départ à partir duquel le cercle peut évoluer dans le temps en utilisant son propre processus de gouvernance.

La plupart des réunions en Holacracy ont leur propre fréquence pour s'aligner aux rythmes naturels du travail dans le cercle. Les réunions debout sont normalement quotidiennes, les réunions tactiques hebdomadaires et les réunions de gouvernance mensuelles. Pour se focaliser sur les questions plus vastes, de nombreux cercles auront aussi besoin de réunions à une fréquence moindre, telles que des réunions de stratégie annuelles ou trimestrielles.

## Les réunions tactiques hebdomadaires

Les réunions tactiques hebdomadaires sont des forums à rythme rapide, destinées à coordonner les membres de l'équipe pour la semaine, et à faire ressortir tous les problèmes qui gênent la progression des projets. Elles commencent par un processus de remonté d'informations, comprenant un examen des métriques et autres données réelles, afin de se faire une idée de la situation actuelle du cercle. Puis, on construit sur le moment, un ordre du jour de sujets tactiques spécifiques à la réunion, basé sur ce qui est utile au moment, et qui nécessite une discussion ou une coordination avec tous les membres du cercle. Le cercle traite les sujets à tour de rôle, avec la règle stricte de finir tous les sujets dans le temps imparti, sans exception – même les cercles peu compétents, qui utilisent ce processus de réunion, y arrivent avec efficacité et fiabilité.

La rapidité des réunions tactiques est facilitée par la concentration dynamique et les objectifs simples de la réunion : une liste des prochaines actions à effectuer est attribuée à chacun. Chaque sujet est discuté aussi brièvement que possible pour identifier la prochaine action requise, puis une fois la discussion terminée, la réunion se poursuit. Ce résultat clair et simple ancre la réunion et la dynamise. Si les participants ressentent une tension liée à des problèmes de fond, ce n'est pas le moment d'en discuter – ils peuvent les soulever lors d'une réunion de gouvernance, avec l'assurance que le processus intégratif les adressera. De la même manière, les questions stratégiques peuvent être renvoyées à une réunion de stratégie, sans gêner la rapidité et la concentration de la réunion tactique.

## Réunions debout quotidiennes

Une réunion debout est une coordination rapide de tous les membres du cercle, d'une durée maximum de 15 minutes, où littéralement tout le monde reste debout. Elles se concentrent généralement sur trois questions auxquelles chaque personne répond à tour de rôle : Quelles actions avez-vous accomplies hier ? Qu'avez-vous l'intention d'accomplir aujourd'hui ? Y a-t-il des obstacles ? Tenues quotidiennement, ces réunions établissent une cadence régulière et rapide pour l'équipe, tout en augmentant la transparence et

la redevabilité vis-à-vis de chacun. Elles sont un forum pour célébrer les progrès et dirigent l'attention de tout le monde sur l'accomplissement des tâches les plus importantes pour faire avancer l'équipe.

### Un comité de direction axé sur un but

Dans la plupart des sociétés à but commercial, ce sont les actionnaires ou leurs représentants qui sont en définitive investis du contrôle de l'organisation, dans un comité de direction. Légalement, le but d'une entreprise est de générer des revenus financiers pour les actionnaires, et le rôle des directeurs et managers est d'aligner l'organisation de l'entreprise à cette fin. Cette approche était parfaitement adaptée à son temps, mais récemment nous avons vu les limites de ce modèle de façon très tangible, que ce soit à travers d'énormes scandales et fraudes financières, ou des externalisations de grande ampleur ayant des impacts sur la société et l'environnement. Nous avons besoin d'une sérieuse mise à jour des modèles fondamentaux qui définissent la vocation de nos entreprises et les pouvoirs de la direction.

Le profit économique est un des métriques les plus importants à suivre pour une entreprise, qu'elle soit à but lucratif ou non. Il mesure si l'entreprise crée plus de valeur dans le monde qu'elle n'en consomme. Cependant le profit est un métrique et non un but. Mais on peut facilement les confondre lorsque le comité de direction est composé exclusivement de représentants d'actionnaires. Parallèlement, de nombreuses sociétés à but non lucratif, en oubliant complètement l'importance du profit, se retrouvent face au défi inverse. Quelle que soit leur structure fiscale, les entreprises qui fonctionnent en Holacracy sont d'abord et avant tout motivées par un but plus large, dont ultimement toutes leurs activités découlent, car elles sont focalisées sur l'accomplissement de ce but.

Pour vraiment incarner cette transformation, le contrôle ultime de l'entreprise ne peut plus être détenu par les seuls actionnaires ; ou dans le cas d'une association à but non lucratif, par un seul groupe d'appartenance ou une collectivité. Au contraire, le contrôle ultime de l'organisation est pleinement investi par le comité de direction. Ce comité comporte un représentant de chaque contexte majeur dans lequel l'entreprise travaille, ou qu'elle affecte. Un siège du comité directeur est occupé par

un représentant élu par des investisseurs, pour représenter leurs contextes et leurs besoins, alors que d'autres sièges sont tenus par des représentants, par exemple du corps de métier de l'entreprise, de l'environnement, d'un mouvement social, ou tout autre partenaire approprié selon l'activité de l'entreprise dans le monde. Le comité de direction définit également comment attribuer ces sièges, et afin de les remplir de manière appropriée, s'en remet, autant que possible, à des groupes extérieurs qui représentent l'ensemble de ses contextes. Enfin, deux sièges sont tenus, l'un par une « Liaison Leader » désignée par le comité de direction pour diriger l'entreprise, et l'autre par une « Liaison Rep », élue par le cercle le plus large au sein de l'organisation, et qui le représente auprès du comité de direction.

Une fois ces diverses perspectives en place et un processus permettant de les intégrer, le comité de direction est maintenant à même d'aborder des questions de fond souvent délicates. Comment l'entreprise répond-elle aux besoins du monde ? Quelle est sa place dans le monde ? Quelle est sa mission, ce qu'elle apporte de nouveau au monde, sa contribution à la créativité et l'évolution ? Les besoins des actionnaires et autres parties prenantes demeurent des contraintes importantes, mais avec l'Holacracy, ultimement c'est cette mission d'évolution qui prévaut, et qui pousse l'entreprise vers l'avant. Le travail du comité de direction est de guider l'entreprise dans sa propre mission, au nom du processus évolutif lui-même, et non de le contrôler au nom des parties prenantes.

### Une entreprise au-delà de l'ego

La mission de l'entreprise qui est la source du paradigme holocratique se propage par écho du comité directeur au reste de l'entreprise, chaque cercle poursuivant un objectif spécifique qui contribue en même temps à la réalisation de la mission générale de l'entreprise. Ainsi, dans une entreprise qui pratique l'Holacracy, chaque cercle est poussé par un but évolutif. C'est un changement qui va même au-delà du paradigme centré sur les parties prenantes, qui soutient qu'une entreprise existe pour servir non seulement les actionnaires, mais aussi toutes ses parties prenantes. Bien que plus inclusive, cette approche voit encore l'entreprise comme une

simple construction collective au service des gens – l'ego humain domine encore l'entreprise.

L'Holacracy intègre le besoin d'honorer les contraintes raisonnables des groupes de parties prenantes, tout en maintenant son indépendance vis-à-vis d'elles. Au lieu de traiter l'entreprise comme un bien, même un bien partagé, l'Holacracy l'aide à trouver sa propre vocation – pas seulement une vocation qui soit « au service des gens », mais qui est véritablement évolutive, et aider le monde à avancer dans l'intérêt de l'avenir. Cette approche reconnaît l'entreprise comme un système vivant individué, proche d'une nouvelle forme de vie. Les parties prenantes et les personnes impliquées deviennent les régisseurs de cette nouvelle entité. Comme des parents qui soutiennent l'évolution de leur enfant, leur travail consiste à écarter leurs propres désirs pour que l'organisation puisse accomplir sa vocation unique et son potentiel créatif.

Cet accent mis sur le potentiel évolutif, qui existe lorsque nos actions ne sont plus au service de l'égo humain, est un changement profond mais subtil qui fait partie intégrante de l'Holacracy. Ses processus aident à différencier l'entité entrepreneuriale des personnes qui y sont liées, tout en les intégrant de façon plus efficace dans une relation nouvelle de liberté et le soutien mutuel. Là où les perspectives d'entreprises innovantes centrées sur les personnes peuvent devenir narcissiques et limitatives, la focalisation d'Holacracy offre un terrain plus libérateur – elle invite à servir quelque chose de plus grand que soi, plus grand même que le collectif, dans l'intérêt de l'évolution future. Voilà le but ultime de l'Holacracy – libérer l'entreprise afin qu'elle devienne une expression directe de l'évolution en action, libérant la créativité de l'emprise de l'ego humain.

### **La pratique du langage subtile**

Travailler ensemble, en empêchant l'ego de faire obstacle, exige autant un changement au niveau de la culture humaine de l'entreprise, qu'au niveau de ses structures et processus. Ces deux changements vont main dans la main, chacun étant le reflet de l'autre, soutenant tous deux une transformation plus profonde qui mène à un nouveau niveau d'organisation humaine. Alors que ses méthodes de gouvernance et d'opération changent les processus concrets de l'entreprise, l'Holacracy offre aussi un

outil puissant pour approfondir le milieu culturel: un nouveau langage.

Le langage est une expression de notre état d'esprit fondamental et de nos modèles mentaux ; il reflète et renforce notre façon de penser et de créer du sens. L'Holacracy suggère de nouvelles façons de penser l'entreprise. Pratiquer de façon consciente de nouveaux schémas de langage facilite un changement fondamental de culture. Cette « pratique de langage subtile » de l'Holacracy apparaît de façons multiples – au lieu de débats d'opinion nous parlons d'intégration de perspectives ; « qui je suis » devient « quel rôle je remplis » ; les propriétaires de l'entreprise sont dits ses investisseurs ; on parle de redevabilité plutôt que de responsabilité ; de noms de rôles explicites plutôt que de PDG, DG ou autre nom lié au statut ; de prochaine action à effectuer, plutôt que telle chose à faire avant telle date. Et la liste continue, chaque expression étant une expression de la nouvelle conscience qui anime l'Holacracy, ainsi qu'un outil qui la renforce chez l'individu et dans le collectif.

La pratique du langage subtile de l'Holacracy accroît la capacité du groupe à percevoir les mécanismes de l'ego et à démêler les informations de valeur qui se cachent derrière. Cela aide l'intégration du côté utile de l'ego, tout en écartant sa main mise sur l'entreprise. Outre ce changement de langage, cet objectif peut aussi être atteint en introduisant dans la culture de l'entreprise des distinctions provenant d'autres théories et modèles existants. Avec le temps, un changement de langage adapté, nous aide à éliminer nos propres obstacles et pousse l'entreprise à devenir un véritable potentiel d'agent d'évolution.

- “ *Pourquoi faut-il qu'à chaque fois que je demande une paire de bras, elle vienne attachée à un cerveau?*  
- Henry Ford, Pionnier de la production en série 1908
- “ *L'Holacracy inspire au travailleur l'envie de donner ses bras, son cerveau et son âme – là où Ford ne voulait qu'une paire de bras...*  
- Jeroen Maes, Consultant en Holacracy. 2008



## Conclusion

L'Holacracy est un système complet et pragmatique pour faire évoluer radicalement notre approche de l'organisation et de la gestion. Elle implante les principes du pilotage dynamique au cœur de l'entreprise et met en place une structure plus organique d'équipe s'auto-organisant de façon semi-autonome. Elle distribue la gouvernance à travers toutes les équipes et ajoute des liaisons bidirectionnelles, qui transmettent les feedback et le contrôle à travers toutes les couches de l'organisation. Elle distribue l'autorité grâce à un processus de prise de décision intégratif, qui donne à chacun une voix en éliminant la tyrannie du consensus, tout en permettant le contrôle autocratique et l'action individuelle. Elle redéfinit les processus opérationnels autour d'une rapidité d'action et d'une réceptivité dynamique par des boucles de feedback fréquent et des réunions tactiques régulières, dont le but est de rapidement identifier la prochaine action à effectuer et d'éliminer les obstacles. Elle aligne aussi l'entreprise autour d'un but évolutif plus vaste, au-delà de l'ego, ancré au niveau du comité de direction, puis réparti à travers toute l'entreprise et sa culture. Pris ensemble, ces changements offrent bien plus qu'une amélioration incrémentale; c'est une transformation fondamentale, un saut vertical vers un nouveau niveau d'organisation.

Atteindre cet objectif dans les faits est une toute autre affaire. Pour l'organisation qui cherche ainsi à se transformer, l'adoption des structures et pratiques centrales de l'Holacracy est un premier pas, mais pas une fin en soi. Au début, malgré la mise en place de ces nouvelles méthodes, l'organisation continuera à travailler avec ses anciens processus opérationnels – les processus de budget, d'embauche, de gestion de projet, etc., tous basés sur le modèle de prévision-contrôle. L'Holacracy met simplement en route un processus d'évolution; la véritable transformation n'aura lieu que dans la durée avec une pratique suivie, alors que l'organisation adapte ses multiples procédures spécifiques aux nouvelles capacités maintenant disponibles. Comme le sport, la musique ou la médecine, l'Holacracy est une pratique – la maîtriser exige un effort soutenu, de la patience, de la discipline, et de la pratique.

A plus long terme, le nouveau paradigme de l'Holacracy offre la possibilité d'une transformation sociétale plus profonde, si un nombre significatif d'entreprises font le pas. HolacracyOne a déjà développé des règles formelles qui établissent l'Holacracy comme système de gouvernance légal d'une entité. Les adopter donne une réalité légale à la structure du comité de direction et au paradigme axé sur une mission – ce n'est plus simplement un idéal imaginaire. Cela permet aussi de traduire la structure organique, la gouvernance distribuée et les procédures de prise de décision intégrative de l'Holacracy dans la structure de pouvoir formelle de l'entreprise.

Les règles offrent aussi une alternative légale aux modèles sociétaux que les pouvoirs actuels tentent de promouvoir. Une fois l'Holacracy en place, une organisation peut être créée pour diriger et gouverner un contexte partagé, et mieux intégrer les entreprises qui travaillent au sein de ce contexte, et ce grâce à une double liaison entre le contexte et chacune des entreprises. Cette organisation plus large aurait sa propre mission, se gouvernerait elle-même en Holacracy et pourrait s'élargir vers une Holarchie encore plus grande, en double liaison avec des contextes encore plus vastes. Cela créerait un nouveau réseau de gouvernance distribuée, avec un contrôle bidirectionnel et des processus de feedback établis dans l'ensemble. Sa structure fractale se superposerait aux modèles gouvernementaux actuels et s'étendrait au delà des frontières nationales. Il y a là le potentiel pour unifier le monde dans un véritable paradigme de gouvernance globale et pour permettre une action coordonnée cohérente face aux immenses défis de notre époque.

Que la motivation soit d'améliorer une seule entreprise ou de transformer la gouvernance mondiale, le potentiel de l'Holacracy ne sera réalisé que par le travail de pionniers audacieux, qui sont prêts à agir pour lui donner vie. Et il n'y a pas de meilleur moment pour le faire – nous sommes à un moment unique dans l'histoire de l'humanité, où le monde est sur le point de changer. Le pouvoir des entreprises aujourd'hui est sans pareil et leur capacité à pousser plus loin l'évolution n'a jamais été aussi grande. L'Holacracy montre le chemin – c'est à nous de le prendre.



### **A propos de l'auteur**

*Brian Robertson est un entrepreneur expérimenté et un dirigeant d'entreprise avec un passé de pionnier dans les techniques de transformation organisationnelle qui défient les conventions. C'est à Ternary Software, une société de développement de logiciels sous-traitante, qu'il a fondée et dirigée de 2001 à 2007, qu'il a posé les bases de l'Holacracy. Pendant son mandat de PDG, la société a gagné de nombreux prix et pendant plusieurs années a fait partie des 50 sociétés de la région ayant les plus fortes croissances. Brian Robertson a quitté Ternary en 2008 pour se consacrer pleinement à HolacracyOne – une entreprise qu'il a fondée avec d'autres pionniers de l'organisation pour développer l'Holacracy et la promouvoir dans le monde. Pour le contacter, vous pouvez visiter (aller sur) : [www.holacracy.org/contact-us](http://www.holacracy.org/contact-us)*



Vous avez la permission de partager, publier, ou distribuer ce travail sous les conditions de la License américaine

Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 United States License. Pour plus d'informations ou un résumé de ces conditions, veuillez vous référer au lien suivant :

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/us/>.

Ce document a été traduit en Français par Marion Peterson : <mailto:petersonmarion@gmail.com> et révisé par Olivier Compagne.

## Prochaines étapes avec l'Holacracy

### Présentation d'HolacracyOne

HolacracyOne propose différentes options permettant de progresser ou de se joindre au mouvement grandissant de l'Holacracy :

**Participer à un cours:** HolacracyOne propose régulièrement des ateliers ou des conférences, depuis un séminaire sur Internet jusqu'à un atelier de formation permettant de devenir consultant et/ou formateur certifié. Pour aller plus loin, acquérir une compréhension approfondie et une expérience personnelle de l'Holacracy en action, vous pouvez participer à un atelier de deux jours, ou si vous ne pouvez vous y rendre en personne, vous connecter à sa version interactive en ligne. Un séminaire avancé de cinq jours est ensuite proposé à ceux qui veulent approfondir leur expertise et obtenir une certification en Holacracy.

**Rejoignez la collectivité de pratique :** Ceux qui travaillent avec l'Holacracy ou qui explorent le paradigme sous-jacent sont invités à rejoindre la collectivité de pratique de l'Holacracy. Organisée par HolacracyOne, cette collectivité active en ligne se rencontre pour explorer et apprendre les principes et pratiques de l'Holacracy, avec l'apport d'experts pour soutenir et aider les nouveaux à améliorer leur pratique. Chaque mois, les membres sont invités à participer à des dialogues interactifs axés sur un thème, comprenant des appels conférences réguliers. Lors de ces appels, en utilisant un nouveau système de téléconférence, les participants se divisent en petits groupes de discussion séparés, ce qui permet une expérience très enrichissante pour tous.

**Aide à l'adoption:** HolacracyOne peut vous aider à mieux connaître l'Holacracy, l'appliquer dans votre entreprise ou trouver un consultant certifié pour vous guider. Quels que soient vos besoins, nous vous apporterons notre soutien dans la création d'une entreprise d'une nouvelle génération.

Appelez-nous pour nous aider à comprendre votre situation, et ce qui vous pose problème. Nous déterminerons si les pratiques de l'Holacracy correspondent aux besoins de votre entreprise. Nous fournissons les ressources, le cadre et les outils d'une mise en application réussie et durable de l'Holacracy.

Pour plus d'information sur l'Holacracy et les façons de participer, visitez le site d'HolacracyOne [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org)

INTEGRE CONSEIL organise en France des ateliers, séminaires et téléconférences sur l'Holacracy.  
Contact : Didier Lucotte - [didier@lucotte.org](mailto:didier@lucotte.org) -  
06.89.45.69.32 - [www.integre.fr](http://www.integre.fr)