

29 Août 2012

iGi Partners

L'Excellence en Holacracy™

L'Organisation Évolutive :

Introduction à l'Holacracy

Contact

IGI Partners

M : +33 (0)6 7666 3318

F : +33 (0)1 3093 4448

E : contact@igipartners.com

IGI is a Licensed Holacracy™ Provider

L'Organisation évolutive: Introduction à l'Holacracy

*Écrit par Brian J. Robertson, traduit par Marion Peterson.
Revu et ajusté par IGI Partners*

Table des Matières

Historique et cadre	2
Introduction à l'Holacracy	3
Au-delà du modèle Prévoir et Contrôler	4
Une structure organique	4
La gouvernance distribuée	6
Les opérations dynamiques	8
Un Conseil d'Administration au service de la raison d'être	9
Une organisation au-delà de l'ego	10
Conclusion	12

Historique & Cadre

Depuis une vingtaine d'années, un certain nombre de précurseurs nous parlent de nouveaux potentiels que nos organisations doivent développer pour prospérer et faire face aux défis du 21^e 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'organisation 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'organisation 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 organisationnel 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, une pratique stabilisée qui englobe toute l'organisation.

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 d'exploitation 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'organisation, des pratiques auto-entretenuës 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 nouveau système d'exploitation organisationnel complet appelé Holacracy.

Introduction à l'Holacracy

L'Holacracy est une pratique complète de gouvernance et de management pour nos entreprises et nos organisations. Avec ses structures et processus de transformation, l'Holacracy intègre la sagesse collective de toutes les personnes de l'organisation, tout en alignant l'entreprise avec sa raison d'être et avec une façon 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 statiques de management basé sur le mode «prévoir & contrôler» 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 longues et pénibles 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 de la confrontation des egos, l'organisation aura besoin d'une raison d'être (un sens) qui invite chacun à servir quelque chose de plus grand que lui-même, ainsi que l'ancrage qui vient d'un conseil d'administration centré sur la Raison d'Être. 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, ceci à la lumière de la nouvelle réalité offerte par l'Holacracy.

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 avant-gardistes 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 du 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. C'est aujourd'hui un mouvement international avec des praticiens certifiés et des consultants qui soutiennent sa croissance et favorisent son adoption.

Au-delà du modèle Prévoir & Contrôler

La plupart des techniques modernes de direction et de management sont basées sur le paradigme «prévoir & contrôler». Dans ce modèle on demande aux dirigeants d'anticiper et de concevoir le meilleur moyen possible pour 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 ce mode «prévoir & contrôler» tentent désespérément de 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 ses méthodes de «prévoir & contrôler», 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 «prévoir & contrôler» au mode «expérimenter & adapter» et enfin au véritable «ressentir & ajuster» Tout comme à vélo, le pilotage dynamique implique de poursuivre un but général en s'adaptant continuellement, et ce, à la lumière des données réelles fournies par la réalité.

Du point de vue de l'organisation, le pilotage dynamique va exiger de mettre en place dans toutes les opérations 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 praticable 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 et de la planification à la possibilité de les tester dans la réalité et d'apprendre à partir de leurs résultats.

À travers un processus continu de confrontations 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.

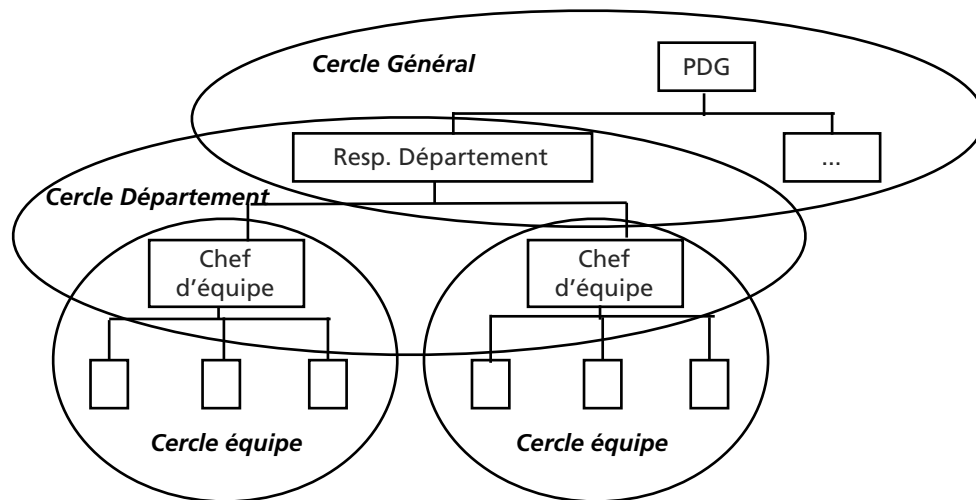
Une structure organique

Lorsque des corporations de type «prévoir & contrôler» à grande échelle ont émergé 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 pyramidale 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 «prévoir & contrôler» 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 a un périmètre et intègre le travail de tous ses membres au service de sa raison d'être. 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 sa raison d'être.

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.

De la Hiérarchie à l'Holarchie

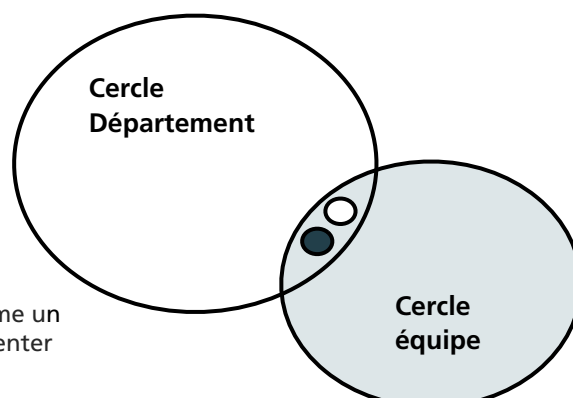


Dans un premier temps, une structure traditionnelle peut être convertie en dessinant des cercles autour de chaque niveau de son organigramme et en clarifiant pour chacun leur périmètre et leur raison d'être/miission.

La double liaison

Au sein de cette holarchie organisationnelle, chaque cercle est lié au cercle supérieur par deux individus travaillant dans les deux cercles à la fois. L'un de ces liens appelé Premier Lien, est nommé par le cercle plus large pour représenter ses prérogatives (rôle proche de celui du manager traditionnel). L'autre liaison, le Second Lien est élu par le cercle inférieur, via un processus d'élection particulier, et représente le contexte du cercle inférieur auprès du cercle supérieur. Les deux liens - 1er lien et 2nd lien - 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 1ers liens détiennent la perspective et les fonctions nécessaires pour aligner les prérogatives du cercle inférieur avec la raison d'être, la stratégie et les besoins du contexte supérieur. Les seconds liens 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 Double liaison



Le cercle de département nomme un 1er Lien pour le représenter dans le cercle inférieur.

Le cercle de l'équipe nomme un second lien pour le représenter dans le cercle supérieur.

La gouvernance distribuée

Dans toute entreprise et dans pratiquement toutes les équipes, il y a des questions qui doivent trouver des réponses 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 d'administration. 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 répartie 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 status 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. À 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 périmètre. 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 le 1er Lien qu'il a nommé, les cercles inférieurs par les seconds liens élus. 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.

À 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 sa raison d'être plus large dans le monde.

Intégrer les perspectives

Les réunions de gouvernance holocratiques 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 intégrative 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 opérationnelles, les résultats du processus de prise de décision intégrative ont toujours trait à la gouvernance – Comment le cercle va-t-il s'organiser pour que la prise de décision opérationnelle 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 de prise de décision intégrative 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 intégrative 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 intégrative en gouvernance 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 de manifester la raison d'être 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 à la raison d'être et non aux personnes – tout en permettant des niveaux de confiance et de connexion entre les personnes d'une rare profondeur.

Les opérations dynamiques

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 «prévoir & contrôler». 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 dynamiques, comprenant deux nouveaux types de réunions régulières pour chaque cercle: des réunions de triage et des réunions « debout ». Conçues pour synchroniser les membres du cercle autour des prochaines actions concrètes et pour éliminer les obstacles à leur exécution, toutes deux sont de type opérationnelles. 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 dynamiques. Elles sont un point de départ à partir duquel le cercle peut évoluer dans le temps en utilisant le 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 de triage sont 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 de triage hebdomadaires

Les réunions de triage 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 remontée d'informations, comprenant un examen des indicateurs 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 opérationnels 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 de triage 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 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 de triage hebdomadaire.

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 Conseil d'Administration centré sur la Raison d'Être

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 Conseil d'Administration. 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 indicateurs 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 indicateur et non un but. Mais on peut facilement les confondre lorsque le Conseil d'Administration 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 juridique, les entreprises qui fonctionnent en Holacracy sont d'abord et

avant tout motivées par leur Raison d'Être, dont ultimement toutes leurs activités découlent, car elles sont focalisées sur l'accomplissement de leur mission.

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 Conseil d'Administration. Ce Conseil comporte un représentant de chaque contexte majeur dans lequel l'entreprise travaille, ou qu'elle affecte. Un siège du Conseil d'Administration 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 Conseil d'Administration (CA) 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 un 1er Lien désigné par le CA pour diriger l'entreprise, et l'autre par un second lien, élu par le cercle le plus large de l'organisation, et qui le représente auprès du Conseil d'Administration.

Une fois ces diverses perspectives en place et un processus permettant de les intégrer, le Conseil d'Administration 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 sa Raison d'Être, cette mission d'évolution qui prévaut, et qui pousse l'entreprise vers l'avant. Le travail du CA est de guider l'entreprise vers sa propre Raison d'Être, au nom du processus évolutif lui-même, et non de le contrôler au nom des parties prenantes.

Une organisation au-delà de l'ego

La Raison d'Être de l'organisation qui est la source du paradigme holocratique se propage par écho du Conseil d'Administration au reste de l'entreprise, chaque cercle poursuivant sa Raison d'Être spécifique qui contribue en même temps à la réalisation de la Raison d'Être générale de l'Organisation. Ainsi, dans une organisation qui pratique l'Holacracy, chaque cercle est poussé par une mission évolutive. 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'organisation 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'organisation comme un bien, même un bien partagé, l'Holacracy l'aide à trouver sa propre Raison d'Être – pas seulement une Raison d'Être qui soit «au service des gens», mais qui soit véritablement au service de l'évolution. Cette approche reconnaît l'entreprise comme un être vivant à part entière, comme une nouvelle forme de vie. Les parties prenantes et les personnes impliquées se mettent 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 manifester sa Raison d'Être et accomplir sa mission unique.

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 organisationnelle des personnes qui y sont liées, tout en les intégrant de façon plus efficace dans une relation nouvelle de liberté et de soutien mutuel. Là où les perspectives d'organisations innovantes centrées sur les personnes peuvent devenir narcissiques et limitatives, la focalisation de l'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'organisation afin qu'elle devienne une expression directe de l'évolution en action, libérant la créativité de l'emprise de l'égo humain.

La pratique du langage subtil

Travailler ensemble, en empêchant l'égo de faire obstacle, exige autant un changement de la culture humaine des organisations, que des structures et des 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'opérations 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'organisation. Pratiquer de façon consciente de nouveaux schémas de langage facilite un changement fondamental de culture. Cette « pratique de langage subtil » 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 j'énergétise » ; 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 titre 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 subtil de l'Holacracy accroît la capacité du groupe à percevoir les mécanismes de l'égo et à démêler les informations de valeur qui se cachent derrière. Cela aide l'intégration du côté utile de l'égo, 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'organisation à devenir un véritable d'agent d'évolution.

“Pourquoi faut-il qu'à chaque fois que je demande une paire de bras, elles soient reliées 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, Praticien 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 intégrative, 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 de triage régulières, dont le but est de rapidement identifier la prochaine action à effectuer et d'éliminer les obstacles. Elle aligne aussi l'organisation autour d'une Raison d'Être, mission évolutive plus vaste, au-delà de l'ego, ancrée au niveau du Conseil d'Administration, puis répartie à travers toute l'organisation et sa culture. Pris ensemble, ces changements offrent bien plus qu'une amélioration incrémentale; c'est une transformation fondamentale, un saut quantique 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, de recrutement, de gestion de projet, etc., tous basés sur le modèle de «Prévoir & Contrôler». 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'organisations 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 Conseil d'Administration et au paradigme de centrage sur la Raison d'Être – 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 organisations. Cette organisation plus large aurait sa propre mission, se gouvernerait elle-même en Holacracy et pourrait s'élargir vers une holarchie encore plus large, 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 organisation 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 organisations 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.

Prochaines étapes en Holacracy



Regarder des vidéos (<http://www.igipartners.com>)



Suivre un webinar gratuit : 1 heure de présentation interactive + 30 minutes de Questions/Réponses (<http://www.igipartners.com/formations-holacracy>)



Participer à une formation d'Introduction. Vous pouvez aussi en organiser une dans votre région en nous contactant.



Mettre en place l'Holacracy dans votre structure:

- Bénéficier d'un diagnostic personnalisé gratuit
- Expérimenter l'Holacracy en une journée dans votre entreprise : contacter Bernard Marie Chiquet - +33 (0)6 8033 8955 - bernardmarie@igipartner.com

À 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

À propos d'IGI

Jeux de pouvoir, manque de performance, de transparence et de réactivité, déperdition de temps, réunionite aigue, stress, mal-être, désengagement des salariés : comment se fait-il que les difficultés chroniques rencontrées par les organisations soient toujours les mêmes alors que de nombreuses techniques managériales ont été développées ces dernières années?

A cette question, IGI Partners apporte une réponse novatrice : l'architecture des entreprises doit évoluer par la mise en place d'un mode de gouvernance contemporain permettant de développer les aptitudes nécessaires aux enjeux actuels: agilité, résilience, transparence, intelligence collective et leadership distribué.

« En utilisant une analogie avec le secteur de l'informatique, implémenter l'Holacracy comme mode de gouvernance, c'est changer le système d'exploitation de l'entreprise pour qu'elle puisse accomplir sa mission de manière performante et assimiler toujours plus de complexité grâce à la responsabilisation de ses collaborateurs et dans le respect de leur intégrité. » Bernard Marie Chiquet, fondateur d'IGI.

IGI fournit des services de formation et d'implémentation de l'Holacracy dans les entreprises.

L'Holacracy™ : une technologie qui réinvente le management

L'Holacracy est un "système d'exploitation" organisationnel - une nouvelle technologie managériale pour piloter des entreprises agiles et centrées sur leur mission. La structure et les processus de transformation de l'Holacracy intègrent la sagesse collective de tous les membres de l'entreprise, tout en alignant l'organisation à sa raison d'être et un mode de fonctionnement plus organique.

L'Holacracy change la structure de pouvoir dans l'organisation, à la fois en distribuant le leadership dans toute l'entreprise, et en "basculant" le siège de l'autorité des "managers" vers un processus de gouvernance défini par constitution. Le résultat est

une augmentation incroyable de l'agilité, la transparence, l'innovation, et la responsabilité.

L'Holacracy, principes fondateurs:

1. L'entreprise est centrée et alignée sur sa raison d'être
2. Une structure organique et une gouvernance distribuée
3. Une réunion opérationnelle hebdomadaire de synchronisation et de triage, une réunion de gouvernance mensuelle et une réunion de stratégie semestrielle alimenter par les tensions ressenties par les collaborateurs
4. Prise de décision intégrative pour la gouvernance et prise de décision autocratique dans les rôles
5. Pilotage dynamique de l'organisation



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 par Marion Peterson (petersonmarion@gmail.com).
Revu et ajusté par IGI Partners, www.igipartners.com*