

Le Mouvement (/mouvement)

Le Magazine (/magazine)

Passer à l'action (/passer-a-l'action)

Les Projets (/projets)

Faire un don

(https://www.jedonneenligne.org
/colibris/DONS/)

PASSER À L'ACTION

🏠 / Passer à l'action / Créer son projet / Installer une gouvernance écologique avec l'holocratie

INSTALLER UNE GOUVERNANCE ÉCOLOGIQUE AVEC L'HOLACRATIE

PARTAGEZ  
(http/http)

Rapport de force, pulsions de l'ego, quête de pouvoir, autocratie : voici ce qui domine dans la majorité des groupes (entreprises, associations) de notre société. Pourtant, des modes de gouvernance existent proposant une alternative à cette façon d'être et de faire.

Qu'est-ce que l'holocratie ?

L'holocratie qui provient des mots grecs « holos » désignant « une entité qui est à la fois un tout et une partie d'un tout » et de « kratos » signifiant « pouvoir ». Il s'agit donc de donner le pouvoir de gouvernance à l'organisation elle-même plutôt qu'aux egos de ses membres. En effet, l'holocratie est un système de gouvernance qui s'appuie sur des principes innovants et opérationnels pour permettre de faire émerger l'essence, la capacité d'innovation et le potentiel collectif de l'organisation en la libérant

Elle constitue une pratique pour les organisations en recherche d'efficacité et d'agilité dans leurs structures de base : organisation, processus de décision, réunions. Elle s'appuie sur :

- > **Un système de pilotage dynamique** : Avec ce système de prise de décision, l'entreprise s'ouvre à la créativité de ses membres : les individus travaillent en intelligence collective, créant un champ de conscience supérieur à la somme de ses participants.
- > **Une organisation en cercles** : L'entreprise est structurée en cercles interdépendants et auto-organisés à la manière d'un éco-organisme. Chaque cercle transcende et inclut les cercles inférieurs ; il poursuit les objectifs fixés, mesure ses résultats, s'adapte et évolue.
- > **Un système de réunion en intelligence collective** : Pour que la conscience collective de l'entreprise puisse émerger, chaque cercle doit tenir régulièrement plusieurs types de réunions : les réunions stratégiques, de gouvernance et opérationnelles qui répondent respectivement aux questions de la vision, de l'organisation et de l'efficacité.

Quel impact sur le territoire ?

Modèle actuel	Modèle proposé
Autocratie	Implication de toutes les personnes concernées
Tensions qui empêchent toute dynamique	Environnement favorable au changement et à la transition
Rivalité	Coopération
Rapport de forces	Relations simples et sincères

Instaurer l'holocratie dans une organisation permet de :

- **D'impliquer toutes les personnes** concernées car les idées de chacun sont entendues grâce au système de réunion en intelligence collective. Cela permet ainsi de créer un environnement qui favorise le changement.
- **Favoriser la coopération** au sein du groupe et par conséquent la confiance entre les membres d'une équipe.
- **Reconstruire des liens simples et sincères** car les membres du groupe sont libérés des peurs et des ambitions des egos individuels.
- **Donner du pouvoir et de la motivation à chacun**

Comment instaurer l'holocratie en organisation ?

La méthode d'organisation holocratique repose sur 3 règles :

1. Les principes de base de l'holocratie

- Seules les tensions présentes comptent
 - Toute chose (décision, politique, rôle) peut être reconsidérée à tout instant
 - Une bonne décision est une décision "faisable" maintenant
- L'objectif de ces principes est d'arriver aux meilleures décisions sur le long terme, en regardant toujours la direction la plus « faisable » durant les réunions et en intégrant, continuellement, de nouvelles informations au fur et à mesure qu'elles deviennent disponibles.

2. « Faciliter » les réunions

La mise en œuvre de l'holocratie implique, au minimum, la tenue de deux types de réunions : les réunions de gouvernance et les réunions opérationnelles.

Cette distinction améliore la qualité des deux processus de base d'une organisation : le processus de gouvernance (« comment s'organiser ? ») et le processus opérationnel (« que devons-nous faire ? »).

Les réunions de gouvernance sont dédiées aux aspects de gouvernance

tels que les changements de politiques, la définition des responsabilités ou les limitations d'autorité. Le résultat de telles réunions consiste en la création et la définition de rôles clairs, nécessaires pour gérer les tensions observées lors des réunions. Le processus utilisé pour faciliter une réunion de gouvernance est appelé « processus intégrateur de décision ». Son objectif est d'intégrer les objections valables dans les propositions faites en réunion pour les améliorer tout en évitant les discussions contre-productives. Le processus intégrateur de décision distingue l'holocratie de la démocratie ou des modèles de gouvernance basé sur le consensus. Le risque de la démocratie – règle majoritaire - est que le vote minoritaire ne soit pas intégré alors qu'il peut contenir des informations vitales pour l'organisation. Le principe du consensus – tout le monde doit être d'accord – prend la minorité en compte mais conduit souvent à des réunions sans fin. Le processus intégrateur de décision vise à aller vite sans ignorer l'information potentiellement vitale d'une voix minoritaire. Ceci est possible parce que s'il existe une objection forte et argumentée, on y prêtera attention même si personne d'autre que l'objecteur ne partage l'objection. A chacune des réunions, il doit y avoir un facilitateur qui a pour mission d'être garant de l'intégrité de la réunion et de créer un espace favorable où l'équipe pourra aller à l'essentiel. L'objectif étant de faire émerger de la réunion un champ de conscience collectif qui ne sera plus perturbé par les ego individuels mais au contraire magnifié par l'énergie et la bonne volonté de chacun.

- **Les réunions opérationnelles** ont pour objectif de prendre des décisions rapides et efficaces par rapport aux points de l'ordre du jour, et de déléguer les "redevabilités" (les tâches nécessaires à la réalisation des actions). Les discussions autour de chaque point de l'agenda ne doivent pas prendre plus de cinq minutes mais le facilitateur s'assure que l'équipe traite tous les points de l'agenda dans le temps imparti.

3. Structurer la structure organisationnelle en cercles semi-autonomes

L'holocratie introduit deux innovations importantes dans la structure organisationnelle qui permettent de fluidifier l'information et d'intégrer rapidement les changements structurels sans perdre le contrôle ou la direction de l'organisation :

- > **Les cercles dynamiques** ont pour particularité d'être « auto-organisés », c'est-à-dire qu'ils créent leurs propres rôles et redevabilités. Mais « auto-organisés » ne signifie pas « auto-dirigés » puisque c'est le management du cercle « supérieur » qui va définir les objectifs du cercle « inférieur », et désigner le responsable dirigeant ce cercle pour répondre aux objectifs fixés. Chaque cercle devient une unité organisationnelle extrêmement agile qui s'adapte au changement et évolue avec souplesse.
- > **Les doubles liens.** L'holocratie crée une division fonctionnelle entre le rôle de management dans le cercle (« lien leader ») et le rôle de représentant des intérêts du cercle auprès du cercle supérieur (« lien représentant »). Le lien leader est généralement le responsable de l'équipe et est désigné par le management du cercle supérieur. Il est responsable de produire les résultats attendus par son management et possède l'autorité de décider au sein de son cercle. Le lien leader n'est cependant pas habilité à représenter son cercle auprès du cercle supérieur car cela relève de la responsabilité du lien représentant. Cette personne est élue par le cercle, lui conférant un haut degré de responsabilité vis-à-vis de l'organisation, et rendant le cercle lui-même redevable de représenter ses besoins et ses intérêts auprès du management supérieur. La notion de double lien libère le « middle management » de tout conflit d'intérêt puisque le « lien représentant » est responsable de représenter les intérêts du cercle, ce qui laisse au « lien leader » toute la liberté de se focaliser sur les objectifs que lui a fixés son management. Cela crée un flux d'informations entre les niveaux hiérarchiques de l'organisation puisque le management est informé de ce qui se passe dans les cercles inférieurs et les collaborateurs savent que leurs intérêts sont représentés dans les instances supérieures.

L'holocratie et la bicyclette

Le fondateur de l'approche holacratique, Brian Robertson, compare la pratique de l'holocratie à celle du vélo. Les organisations sont souvent pilotées à la manière d'un cycliste qui dirigerait son vélo les yeux bandés. Vous choisissez une destination et définissez une stratégie pour l'atteindre. En vélo, cela donnerait à peu près ceci : « Instructions pour atteindre la destination : Tourner le guidon de 5° à droite, après 10 mètres le tourner de 10° sur la gauche, puis après 2 mètres le tourner de 20° sur la droite.

maintenant, mettez votre bandeau et pédalez à fond ! ». L'holocratie signifie piloter les yeux grands ouverts. Cela peut paraître étrange, voire effrayant aux premiers abords, mais en fait c'est bien plus sûr et bien plus souple pour être capable d'anticiper puis gérer les événements inattendus.

Quelles sont les structures qui peuvent vous aider ?

Université du nous : <http://universite-du-nous.org/blog/>

Holacracy (en anglais)

Le site Internet propose une série de documentation sur l'holocratie, ainsi que des outils qui vous permettront de mettre en place la méthode holocratique.

www.holacracy.org (<http://www.holacracy.org>)

IGI Partners (en français)

igipartners.com (<http://igipartners.com>)

Quelques lectures :

- > **"L'Entreprise É** (http://www.holacracy.org/sites/default/files/resources/organization_evolved_french.pdf) **volute : Introduction à l'Holocratie"** (http://www.holacracy.org/sites/default/files/resources/organization_evolved_french.pdf), par Brian J. Robertson.

Ils l'ont fait !

"La nouvelle gouvernance d'entreprise nous permet de travailler au-delà de l'égo. Nous ne sommes pas dans une logique de hiérarchie pyramidale mais holocratique où les décisions sont prises collectivement. Il y a obligation de transparence, de transmission d'informations, ce qui permet à chaque membre d'être au courant de ce qui se passe et d'être acteur au sein de l'entreprise. L'instauration de l'holocratie a changé notre rapport à l'autre, à soi et notre vision de l'entreprise. Mais pour que cela fonctionne, il faut que tous les salariés soient formés à cette nouvelle approche car cela peut surprendre, voire bouleverser".

Emmanuelle Pometan, fondatrice d'Emmapom.

PARTAGEZ  
(http/http)

- > Construire un plan de descente énergétique local (/passer-a-laction/creer-son-projet/construire-un-plan-descente-energetique-local)
- > Créer une monnaie locale (/passer-a-laction/creer-son-projet/creer-une-monnaie-locale)
- > Mettre en place un système de covoiturage (/passer-a-laction/creer-son-projet/mettre-en-place-un-systeme-covoiturage)
- > Convertir une cantine à l'alimentation biologique (/passer-a-laction/creer-son-projet/convertir-une-cantine-a-l'alimentation-biologique)
- > Développer une ceinture maraîchère autour des villes (/passer-a-laction/creer-son-projet/developper-une-ceinture-maraichere-autour-villes)
- > Mettre en place une filière de gestion des déchets (/passer-a-laction/creer-son-projet/mettre-en-place-une-filiere-gestion-dechets)
- > Créer un lieu d'éducation alternatif
- > Introduire la coopération dans la pédagogie (/passer-a-laction/creer-son-...)
- > Monter un habitat groupé (/passer-a-laction/creer-son-...)

(/passer-a-laction

/creer-son-projet

/creer-un-lieu-

deducation-alternatif)

projet/introduire

cooperation-dans-

pedagogie)

projet/monter-un

habitat-groupe)

- > Créer un marché de producteurs bio et locaux (/passer-a-laction/creer-son-projet/creer-un-marche-producteurs-bio-et-locaux)
- > Créer un réseau d'entreprises pour une économie locale et durable (/passer-a-laction/creer-son-projet/creer-un-reseau-dentreprises-pour-une-economie-locale-et-durable)
- > Créer une AMAP (/passer-a-laction/creer-son-projet/creer-une-amap)
- > Créer une SCOP ou une SCIC (/passer-a-laction/creer-son-projet/creer-une-scop-ou-une-scic)

- > Je crée des circuits courts de distribution (/passer-a-laction/creer-son-projet/je-cree-circuits-courts-distribution)
- > Mettre en place des composteurs collectifs (/passer-a-laction/creer-son-projet/mettre-en-place-composteurs-collectifs)
- > Mettre en place un Pédibus (/passer-a-laction/creer-son-projet/mettre-en-place-un-pedibus)

- > Revégétaliser l'urbain (/passer-a-laction/creer-son-projet/revegetaliser-lurbain)
- > Réguler le pouvoir dans les organisations (/passer-a-laction/creer-son-projet/reguler-pouvoir-dans-organisations)
- > Utiliser la Communication Non Violente dans un groupe (/passer-a-laction/creer-son-projet/utiliser-communication-non-violente-dans-un-groupe)

Démocratie (/magazine/recherche?theme=5)

Articles liés



UNE GOUVERNANCE NOVATRICE [/MOUVEMENT /UNE- GOUVERNANCE- NOVATRICE]

Colibris expérimente une
gouvernance écologique,...

RÉGULER LE POUVOIR DANS LES ORGANISATIONS [/PASSER- A-LACTION /CREER-SON- PROJET/REGULER- POUVOIR-DANS- ORGANISATIONS]

📅 LANCEMENT DU MOOC GOUVERNANCE PARTAGÉE 2019 ! [/MAGAZINE /LANCEMENT- MOOC- GOUVERNANCE- PARTAGEE-2019]

Une formation en ligne
gratuite pour apprendre à
coopérer

Démocratie (/magazine
/recherche?theme=5),
Transformation intérieure
(/magazine/recherche?theme=8)

➤ La Lettre des Colibris (/lettre-colibris)

➤ Agenda (/agenda)

➤ Offres d'activité et stages (/offres-dactivite-
stages)

➤ Espace cotisants (/mouvement/espace-
cotisants)

➤ Contact (/nous-contacter)

➤ Rapport d'activité (/mouvement/notre-
mission/rapport-dactivite)

➤ Mentions légales & crédits (/mentions-
legales-credits)

➤ Presse (/presse)