



(<https://changethework.com>)

Académie digitale RH

REJOIGNEZ LA COMMUNAUTÉ DES  
RH DU FUTUR

(<http://lab.ctwork.fr/aluyE8PG>)



## HOLOCRATIE : POURQUOI ZAPPOS L'ABANDONNE ?

 CHANGE THE WORK ([HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/AUTHOR/CHANGETHEWORK/](https://changethework.com/author/changethework/)), x JUNE 5, 2017

[BONNES PRATIQUES \(HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/CATEGORY/BONNES-PRATIQUES/\)](https://changethework.com/category/bonnes-pratiques/) [1 COMMENT \(HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/HOLOCRATIE-ZAPPOS-2/#DISQUS\\_THREAD\)](https://changethework.com/holocratie-zappos-2/#DISQUS_THREAD)  16

[6 MIN READ \(HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/HOLOCRATIE-ZAPPOS-2/\)](https://changethework.com/holocratie-zappos-2/)

**Zappos** (<http://www.zappos.com/>) est une plateforme américaine de e-commerce spécialisée dans la vente de chaussures et de vêtements basée à Las Vegas. Elle est l'une des plus grandes entreprises à avoir adopté l'**holocratie**, c'est à dire un **mode de management...sans managers !**

Il s'agit en effet d'une méthode d'auto-gestion à contre courant de la pyramide hiérarchique traditionnelle, qui repose sur l'horizontalité et où tous les collaborateurs se gèrent eux-mêmes, sans managers. **Ce type d'organisation est alors moins centralisé et la décision revient aux mains des équipes.**

Le PDG **Tony Hsieh** ([https://fr.wikipedia.org/wiki/Tony\\_Hsieh](https://fr.wikipedia.org/wiki/Tony_Hsieh)) a décidé en avril 2015 de congédier tous les managers de leurs postes afin de faire disparaître la hiérarchie. Tout semble en apparence bien se présenter pour **Zappos** (<http://www.zappos.com/>), mais alors pourquoi cette transition n'a-t-elle pas fonctionné ?

En effet, ce changement d'organisation soudain n'a pas convaincu tout le monde dans la société puisque 210 employés ont décidé de partir suite à la décision de Tony Hsieh, selon le **Wall Street Journal** (<https://www.wsj.com/articles/at-zappos-some-employees-find-offer-to-leave-too-good-to-refuse-1431047917https://www.wsj.com/articles/at-zappos-some-employees-find-offer-to-leave-too-good-to-refuse-1431047917>), ce qui représentait 14% des effectifs. Avec cette initiative, l'objectif du CEO était de faire grandir son entreprise et de se démarquer dans le domaine du e-commerce qui ne cesse de se développer aujourd'hui avec Internet et les nombreuses innovations technologiques qui prennent forme jour après jour. Il voulait également que ses **collaborateurs se sentent plus**

épanouis et moins restreints qu'avec la présence de managers au-dessus d'eux, supervisant tout et prenant toutes les décisions. Il voulait notamment **développer leur créativité**.

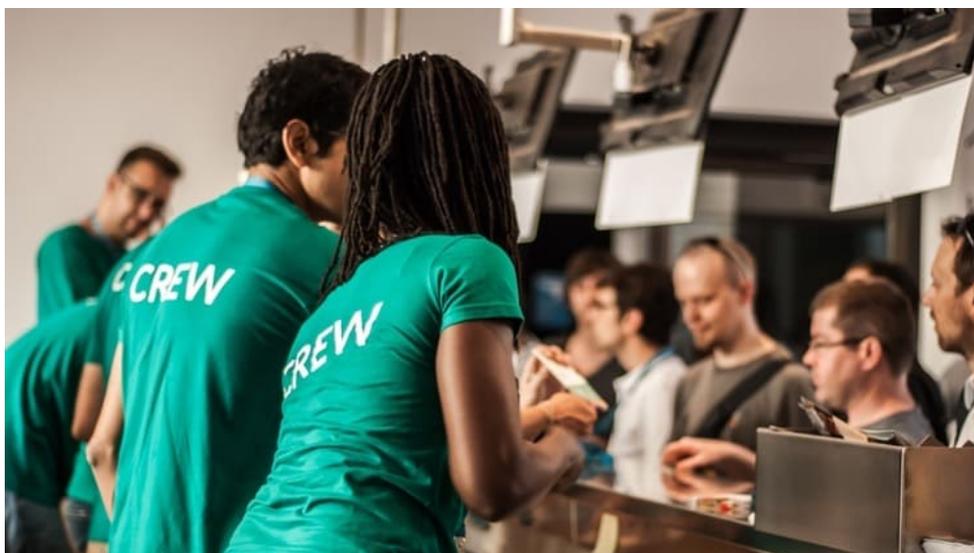


Cependant ce système rencontre des limites explique [Nicolas Lochet](https://www.linkedin.com/in/nicolaslochet/?locale=fr_FR) ([https://www.linkedin.com/in/nicolaslochet/?locale=fr\\_FR](https://www.linkedin.com/in/nicolaslochet/?locale=fr_FR)), coach Agile chez [Xebia](https://xebia.fr/) (<https://xebia.fr/>), qui a analysé le cas Zappos dans [un article en 2016](http://www.atlantico.fr/decryptage/crash-reve-holocratique-groupe-americaain-gui-avait-fait-pari-supprimer-toute-hierarchie-en-mord-serieusement-doigts-nicolas-2917428.html) (<http://www.atlantico.fr/decryptage/crash-reve-holocratique-groupe-americaain-gui-avait-fait-pari-supprimer-toute-hierarchie-en-mord-serieusement-doigts-nicolas-2917428.html>). Comme expliqué ci-dessus, l'holocratie a pour but de supprimer la hiérarchie dans une entreprise parce que cette dernière empêcherait d'être actif et démotiverait les employés. Or, Nicolas Lochet explique que ce "système mis en place pour remplacer la hiérarchie codifiée tellement la façon dont les choses doivent être faites dans l'entreprise qu'il en devient le chef".

Il s'agit en quelque sorte d'un cercle vicieux puisqu'en croyant sortir d'une organisation bureaucratique traditionnelle et stricte, les individus se retrouvent dans un modèle de direction en apparence plus flexible, mais ont l'impression que leurs décisions et comportements sont dictés par un système. Toujours d'après Nicolas Lochet, dans ces systèmes holocratiques, les réunions sont "extrêmement codifiées" et les employés n'ont pas toujours leur mot à dire ou le droit de prendre la parole et réagir quand ils le veulent : "ils ne peuvent le faire qu'à des moments spécifiques."

De plus, selon [Xavier Camby](https://www.linkedin.com/in/xavier-camby-44005a2/?ppe=1) (<https://www.linkedin.com/in/xavier-camby-44005a2/?ppe=1>), dirigeant d'[Essentiel Management](http://www.esman.ch/fr) (<http://www.esman.ch/fr>), l'holocratie ne facilite pas réellement la prise de décision et augmenterait le nombre de réunions, ce qui aurait tendance à rendre les salariés plus stressés.

"Elle ne revalorise pas la personne humaine ni sa créativité, interdisant toute émotion dans nos interactions ou dans nos décisions."





Xavier Camby estime qu'il est alors plus judicieux de former des managers de manière à ce qu'ils soient présents pour les salariés ([comme des coaches \(https://changethework.com/startup-hierarchie-bap/\)](https://changethework.com/startup-hierarchie-bap/)) sans pour autant leur donner les pleins pouvoirs ni qu'ils soient trop autoritaires. Cela serait sans doute moins onéreux que de mettre en place un système holocratique, toujours selon lui.

Zappos a décidé de mettre de côté l'holocratie, même si l'entreprise a tout de même pu en tirer de bonnes choses. Comme l'explique Nicolas Lochet, il ne faut pas oublier le but pour lequel un tel système est mis en place, c'est à dire une liberté et plus d'autonomie accordée aux employés. Et lorsque *"le système vient finalement nous contredire, il faut l'abandonner et passer à autre chose."* Malgré cela, Zappos reste tout de même une entreprise performante qui ne cesse de se réinventer et de s'inspirer des modèles d'[entreprises libérées \(https://changethework.com/management-decentralise-360learning/\)](https://changethework.com/management-decentralise-360learning/) afin de continuer à se développer, tout en faisant du bien-être de ses salariés une priorité.

Source : <http://www.atlantico.fr/decryptage/crash-reve-holocratie-groupe-americain-qui-avait-fait-pari-supprimer-toute-hierarchie-en-mord-serieusement-doigts-nicolas-2917428.html>

[Cet article a été mis à jour le 27/09/2018, découvrez comment Zappos n'a pas abandonné l'holocratie. \(https://changethework.com/holocratie-zappos-management/\)](https://changethework.com/holocratie-zappos-management/)

Le sujet de l'**holocratie** vous intéresse ? N'hésitez pas à consulter nos autres articles sur le sujet :

- [L'holocratie chez Windpharma et Arcadie \(https://changethework.com/holocratie-recherche-agilite/\)](https://changethework.com/holocratie-recherche-agilite/)
- [L'holocratie chez Inddigo \(https://changethework.com/holocratie-chez-inddigo/\)](https://changethework.com/holocratie-chez-inddigo/)
- [L'holocratie chez Scarabée Biocoop \(https://changethework.com/holocratie-decouverte/\)](https://changethework.com/holocratie-decouverte/)
- [Un management particulier chez Gore Tex \(https://changethework.com/gore-tex-management\)](https://changethework.com/gore-tex-management)
- [La libéralisation d'entreprise réussie chez Chrono Flex \(https://changethework.com/liberation-entreprise-chrono-flex/\)](https://changethework.com/liberation-entreprise-chrono-flex/)

4.2 / 5 ( 57 votes )

Cet article vous a plu ? Partagez-le !

## Auteur(s)



◦ [Change the work \(https://changethework.com/author/changethework/\)](https://changethework.com/author/changethework/)

Change the Work ce sont les explorateurs du monde du travail qui vont d'entreprises en entreprises pour vous rapporter les meilleures pratiques RH. Vous êtes RH ? Vous aussi, devenez contributeur !

[🌐 \(https://changethework.typeform.com/to/tYW88B\)](https://changethework.typeform.com/to/tYW88B)

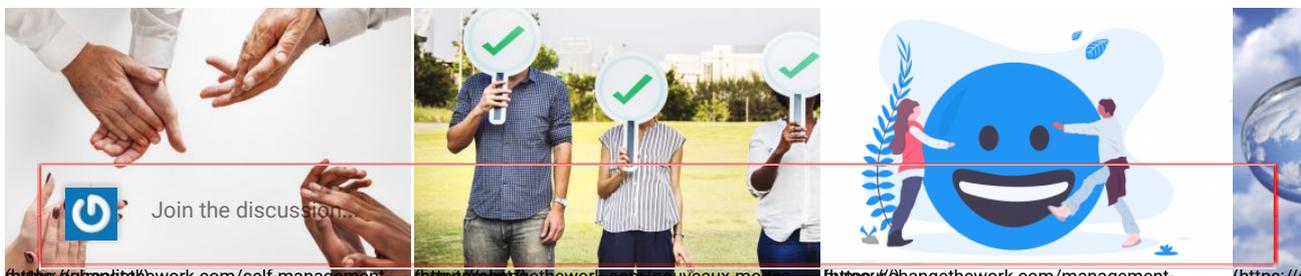
[CRÉATIVITÉ \(HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/TAG/CREATIVITE/\)](https://changethework.com/tag/creativite/)

[ENTREPRISE LIBÉRÉE \(HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/TAG/ENTREPRISE-LIBEREE/\)](https://changethework.com/tag/entreprise-liberee/)

[MANAGEMENT \(HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/TAG/MANAGEMENT/\)](https://changethework.com/tag/management/)

## RELATED POSTS

< >



**SELF-MANAGEMENT: MYTHE OU RÉALITÉ ?**  
 (HTTPS://CHANGETHWORK.COM/SELF-MANAGEMENT-MYTHE-OU-REALITE/)  
 BERNARD MARIE CHIQUET  
 (HTTPS://CHANGETHWORK.COM/AUTHOR/BERNARD-CHIQUET/) \* SEPTEMBER 28, 2018

**RECRUTER SANS SE TROMPER : 4 NOUVEAUX MODES DE RECRUTEMENT**  
 (HTTPS://CHANGETHWORK.COM/NOUVEAUX-MODES-RECRUTEMENT/)  
 CHARLY PHAM (HTTPS://CHANGETHWORK.COM/AUTHOR/CHARLY-PHAM/) \* SEPTEMBER 7, 2018

**PEUT-ON MANAGER PAR L'HUMOUR ?**  
 (HTTPS://CHANGETHWORK.COM/MANAGEMENT-HUMOUR/)  
 ANTOUN SOUHAIID  
 (HTTPS://CHANGETHWORK.COM/AUTHOR/ANTOUN-SOUHAID/) \* AUGUST 26, 2019

**MANAGE MANAGÉ (ETAM/)**  
 FIONA VI  
 (HTTPS://FIONA-VI.COM) \* SEPTEMBER 11, 2018



Guest

Bernard Marie Chiquet (<http://www.igipartners.com>)



Curieux de connaître vos sources de ce qui vous fait dire que Zappos abandonne Holacracy. Sans doute vous êtes-vous laissé abusés par l'article de Atlantico !

+ 0 -

Reply

2 years ago ^



sarah.akel (<https://changethework.com/author/sarah-akel/>)



<https://changethework.com/author/sarah-akel/> Apparemment, cependant nous avons essayé de contacter Zappos pour vérifier ces informations sans réponse de leur part. N'hésitez pas si vous les connaissez, nous serions ravis de les interviewer !

+ 0 -

Reply

2 years ago

Admin



Guest

RB



Essayez sur Twitter (@Zappos), ils sont très réactifs (mais il se peut qu'ils soient un peu fatigués de répondre qu'ils l'utilisent toujours...)

+ 0 -

Reply

2 years ago ^



sarah.akel (<https://changethework.com/author/sarah-akel/>)



<https://changethework.com/author/sarah-akel/> Déjà fait !

+ 0 -

Reply

2 years ago

Admin



Guest

Jean-Michel Gode (<http://www.holacracyinsider.com>)



Au delà des avis personnels que l'on peut trouver ça et là sur le toile, avez-vous eu l'occasion d'expérimenter personnellement l'Holacracy ?

+ 0 -

Reply

2 years ago



Guest

Lochet



Domage que cet article soit un recyclage d'informations anciennes et sans véritable travail de recherche. Avant d'être cité, j'aurais aussi apprécié être contacté... L'Holacratie remplace le management humain par un management par un système dans le but de s'affranchir des défaillances managériales d'êtres humains qui ne contrôlent pas toujours très bien leur émotions. C'est un peu comme si l'on mettait en place un système d'exploitation (logiciel) pour remplacer un système relationnel (humain). Cela facilite souvent la

prise de décision et permet plus de réactivité, mais comme tout système il doit parfois être mis à jour ou être configuré pour satisfaire... [Read more »](#)

+ 0 -

Reply

🕒 2 years ago ^

sarah.akele (<https://changethework.com/author/sarah-akele/>)

↩️ 🔗

[\(https://changethework.com/author/sarah-akele/\)](https://changethework.com/author/sarah-akele/) Bonjour Nicolas, merci d'avoir pris le temps d'écrire ce commentaire. Nous n'avons fait que reprendre vos citations d'un précédent article d'Atlantico sur le sujet : <http://www.atlantico.fr/decryptage/crash-reve-holocratie-groupe-america-in-qui-avait-fait-pari-supprimer-toute-hierarchie-en-mord-serieusement-dois-nicolas-2917428.html> (<http://www.atlantico.fr/decryptage/crash-reve-holocratie-groupe-america-in-qui-avait-fait-pari-supprimer-toute-hierarchie-en-mord-serieusement-dois-nicolas-2917428.html>)

Admin

Cependant, si vous souhaitez nous en dire plus sur vos expériences de l'holocratie, nous serions ravis de vous interviewer sur le sujet, n'hésitez pas ! [sarah@changethework.com](mailto:sarah@changethework.com) (<mailto:sarah@changethework.com>)

Belle journée,  
Sarah

+ 0 -

Reply

🕒 2 years ago

Parlez-vous python ? – moduloTech (<http://blog.modulotech.fr/2017/08/parlez-vous-python/>)

↩️ 🔗

[...] Beaucoup de conséquences de l'holacracy sont positives : plus d'autonomie des collaborateurs, une meilleure communication, une prise de décision facilitée. Oui, mais, attention à ne pas déshumaniser l'entreprise en la mettant sous le joug d'une autre entité : la constitution holacracy. Zappos en a d'ailleurs pris conscience comme j'ai pu l'apprendre en lisant cet article paru le 5 juin 2017 : <https://changethework.com/holocratie-zappos-2/> (<https://changethework.com/holocratie-zappos-2/>) [...]

+ 0 -

Reply

🕒 2 years ago

Holacracy baby – moduloTech (<http://blog.modulotech.fr/2017/08/holacracy-baby/>)

↩️ 🔗

[...] Beaucoup de conséquences de l'holacracy sont positives : plus d'autonomie des collaborateurs, une meilleure communication, une prise de décision facilitée. Oui, mais, attention à ne pas déshumaniser l'entreprise en la mettant sous le joug d'une autre entité : la constitution holacracy. Zappos en a d'ailleurs pris conscience comme j'ai pu l'apprendre en lisant cet article paru le 5 juin 2017 : <https://changethework.com/holocratie-zappos-2/> (<https://changethework.com/holocratie-zappos-2/>) [...]

+ 0 -

Reply

🕒 2 years ago

Manager or not Manager that is the question. (<http://www.vixit.fr/manager-or-not-manager-that-is-the-question>)

↩️ 🔗

[...] on a vu passer la nouvelle : Après plusieurs années d'Holocratie, Zappos, cette vaillante entreprise qui vend des [...]

+ 0 -

Reply

🕒 2 years ago



Guest

Romain Bisseret

↩️ 🔗

Sauf que... Zappos n'a pas abandonné Holacracy 😊 cf vidéo mise en ligne le 1er mars 2018 <https://www.youtube.com/watch?v=8hejcdYFJ1k&feature=share> (<https://www.youtube.com/watch?v=8hejcdYFJ1k&feature=share>)

Je l'ai expliqué à Nicolas Lochet lors d'un déj suite à la parution de l'article de 2016 ; quant à Xavier Camby, son métier étant de former/accompagner des managers, forcément, il ne peut pas avoir un regard neutre sur un système qui les rend caduques.

+ 0 -

Reply

🕒 1 year ago

[CONTACT \(HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/CONTACT/\)](https://changethework.com/contact/).

/ [MENTIONS LÉGALES \(HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/MENTIONS-LEGALES/\)](https://changethework.com/mentions-legales/).

/ [L'ÉQUIPE DE RÉDACTION \(HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/EQUIPE-DE-REDACTION/\)](https://changethework.com/equipe-de-redaction/).

/ [LIVRES RH : À NE PAS MANQUER ! \(HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/LIVRES-RH/\)](https://changethework.com/livres-rh/).

@CHANGE THE WORK 2019