

Fil
info

Newsletters

L'EXPRESS

S'abonner

S **ÉCONOMIE** **L'HEBDO** **LIFESTYLE** **SERVICES** **ÉLECTIONS MUNICIPAI**

A VOIR • Recadrer un collaborateur Aux frontières du burn-out L'art de motiver ses

*RH / Management | Management***ACTUALITE**

5 choses à savoir sur l'holocratie

Par **Marianne Rey**,

publié le 29/04/2015 à 12:27 , mis à jour à 13:29

Adopté par des grandes entreprises et par des PME, le système de gouvernance appelé holocratie repose sur des règles du jeu très précises.
iStock

Zappos, Danone, Castorama... mais aussi des PME, comme dernièrement Scarabée Biocoop, ont adopté ce système de gouvernance, qui supprime la hiérarchie

pour laisser plus d'autonomie aux salariés. Les grands principes.

Supprimer les positions de pouvoir et la bureaucratie, donner plus d'agilité à l'entreprise... Les bienfaits supposés de l'holocratie sont tels que ce système de gouvernance mis au point en 2001 par un éditeur de logiciels américain, Ternary Software, a depuis fait des émules. Le cas le plus emblématique fut celui de Zappos, qui annonçait début 2014, qu'il passait à ce mode d'organisation enterrant la notion de hiérarchie. "Adopter l'holocratie, c'est tout à coup se voir renvoyer toutes les incohérences de son organisation et se donner la possibilité d'y remédier", explique, enthousiaste, Bernard Marie Chiquet, qui, à travers son cabinet iGi Partners, accompagne Kingfisher, Danone, ou encore bientôt Décathlon, pour tester le "concept" sur des unités pilotes. Quels sont les grands principes qui régissent l'holocratie ? Le point, avec cet expert.

>>> A lire : l'interview de la présidente du directoire de Scarabée Biocoop, une PME qui a adopté l'holocratie

1. L'adoption de règles du jeu

Avant toute chose, le dirigeant doit accepter de céder son autorité aux règles du jeu. Le pouvoir ne sera plus entre ses mains, mais dans ces règles, matérialisées par une constitution. Une "raison d'être" devra être choisie pour l'entreprise. Elle répond à une question : quel est le potentiel le plus profond de mon entreprise ? La Scop Scarabée Biocoop, qui a adopté récemment l'holocratie, a par exemple opté pour "Bio, créateur, et exemplaire". Toutes les décisions qui seront prises par la suite devront aller dans le sens de cette raison d'être.

2. La définition des rôles

L'holocratie part du principe que l'établissement d'un organigramme classique n'est pas vraiment utile. Ni celui de fiches de poste, que personne ne regarde jamais (jamais la sienne, et encore moins celle des autres). A la place, toutes les activités de l'entreprise vont être découpées en unités de travail, qui vont donner lieu à des rôles. Le rôle et la personne qui le prend en charge sont distincts. En moyenne, le salarié en prend quatre en charge. Il dispose pour chacun d'eux d'un espace dans lequel il n'encadre personne et n'est encadré par personne.

3. L'affectation des rôles

Les rôles sont affectés aux différents collaborateurs selon leurs compétences. Dans un système classique, cette tâche reviendrait au manager. Là, il existe un rôle spécifique pour l'affectation des rôles. Il s'agit de celui de "premier lien" du cercle. L'organisation est composée en effet de plusieurs cercles. Grosso modo, un cercle englobe une équipe : la comptabilité, l'entretien, le commercial etc. La personne qui tient le rôle de premier lien ne peut pas réorganiser le cercle comme elle l'entend. Elle doit forcément passer par le "processus de gouvernance".

4. Le processus de gouvernance

Dans l'holocratie, la structure est vivante, elle peut évoluer selon les besoins. Cela passe par le règlement des "tensions". Une tension existe dès lors qu'il y a un écart entre la situation que vit un collaborateur et un "potentiel" : un problème avec un collègue alors que cela pourrait bien se passer, un prospect qu'on n'arrive pas à transformer en client, un rôle dans le cercle qui n'est plus adéquat en l'état, etc... C'est en réunion de gouvernance que sont évoquées les tensions. Tous les collaborateurs ont l'occasion de s'exprimer et de faire des propositions. Si la proposition ne risque pas d'amplifier le problème, elle est adoptée. Il n'est pas question de sonder tout le monde pour étudier d'autres solutions et

tergiverser pendant longtemps. C'est ainsi que toutes les décisions sont prises de manière rapide et fluide. Au début, les collaborateurs ont du mal à parler en réunion des tensions qu'ils rencontrent. Mais peu à peu, ils commencent à se libérer. On peut comparer alors ce qui se passe dans l'entreprise à un drainage du corps, dans un but de désintoxication. Une fois toutes les toxines évacuées (les tensions négatives réglées), les salariés vont commencer à ressentir des tensions créatrices, qui vont les amener à proposer de nouveaux projets.

LIRE NOTRE DOSSIER COMPLET

Savoir déléguer

Les trois démons du manager (et comment les combattre)

Six bienfaits cachés de la délégation

"Avec l'holocratie, tous les noeuds de l'entreprise sont dénoués"

5. Le renoncement à la "vision"

Etre un patron "visionnaire". C'est ce à quoi aspirent généralement les dirigeants d'entreprise ambitieux. L'holocratie implique, pour le dirigeant, de se débarrasser de cet état d'esprit. De cette "illusion". Il lui faudra prendre conscience que, aussi brillant qu'il soit, il ne

pourra maîtriser toute la complexité de son activité et du monde dans laquelle elle s'insère. Ce qui définit le chemin à prendre par l'entreprise, ce n'est pas le dirigeant, mais la réalité. C'est un peu la différence qu'il y a entre des parents qui diraient "tu seras médecin, mon fils", et ceux qui s'emploieraient à découvrir, petit à petit, les talents de leur progéniture. Petit à petit, l'organisation s'adaptera au monde, aux difficultés et challenges qui se présenteront.

NEWSLETTER **ÉCONOMIE**

Pour ne rien manquer de l'actualité économique et financière

Votre adresse e-mail

Ok

LES **PARTAGÉS**

1. Réductions et crédits d'impôt : certains contribuables recevront une avance le 15 janvier **202** partages
2. CDD d'usage : une taxe pour rien ? **77** partages

WEB • MOBILE • TABLETTE

3. Discrimination à l'embauche: le "name and shame" se fait toujours attendre **3** partages

4. "Cinq personnes sont salariées, pas elle, pourquoi ? C'est une extraterrestre ?" **2** partages

Offre Numérique et Audio - 1er mois d'essai gratuit, sans engagement

JE M'ABONNE

Archives / 2020 2019 2018 2017 2016 2015 2014 2013 2012 2011 2010 2

LES SERVICES DE L'EXPRESS

- Tous nos dossiers
- Somme toutes
- Elections municipales 2020
- Classement des lycées 2019
- L'Express audio
- Destination(s) France
- L'Express XII
- L'Express Canada
- L'Express Codes Promo
- L'Express Guide d'Achat

NOS PARTENAIRES

- INVESTIR EN SCPI avec Corum
- COMPARATIF SMARTPHONE avec Meilleurmobilite
- COMPARATEUR D'ASSURANCES avec Meilleurtaux
- COURS D'ANGLAIS avec Gymglish
- COMPARATEUR DE BANQUE avec Meilleurebanque

Les sites du réseau Groupe L'Express : City-guide avec A Nous Paris · Food avec Mycuisine.com

© L'Express - Mentions légales · Cookies · Données personnelles · Conditions générales d'utilisation · Contacts · Service Client · Boutique · Régie Publicitaire