

Accueil RH - Management

Management : et si vous passiez à l'holocratie?

Publié par Amélie Moynot le 9 févr. 2017 | Mis à jour le 20 févr. 2017 à 17:29



Loin de l'ancien modèle hiérarchique, l'holocratie est un mode d'organisation et de gouvernance basé sur la responsabilisation des salariés, s'appuyant sur une charte précise. Découverte de cet outil visant à offrir une meilleure performance de l'entreprise.

[Je m'abonne](#)

Une impossibilité à déléguer, des salariés désengagés, un fonctionnement en mode "usine à gaz"... Quel dirigeant ou manager n'a pas, une fois dans sa vie professionnelle, rencontré ce type de problèmes ? Loin de prétendre tout résoudre d'un seul coup, l'holocratie offre un moyen de pallier à ces difficultés tout en **renforçant la productivité** et la performance de l'entreprise.

Inventée aux États-Unis par la soc

Confidentialité

arrivée récemment - moins de dix ans - en France, elle est déployée aujourd'hui dans quelques dizaines de PME et start-up. L'holocratie est un mode d'organisation et de management qui s'éloigne de l'ancien modèle hiérarchique basé sur la verticalité en **favorisant la responsabilité et l'autonomie** des collaborateurs.

"La pratique s'inscrit dans le mouvement de l'entreprise libérée, concède Bernard Marie Chiquet, dirigeant fondateur de IGI Partners, cabinet de conseil qui promeut l'holocratie en France. Plus précisément, l'entreprise libérée, c'est une philosophie, chaque organisation s'en empare à sa manière, tandis que l'holocratie est un outil concret pour le faire".

Définir les rôles

Concrètement, cette méthode repose sur plusieurs grands principes, définis dans ce que ses inventeurs appellent une "**constitution**". Accessible en ligne, ce texte est la véritable **clé de voûte du système**, et toutes les entreprises qui décident de sauter le pas sont invitées à l'adopter. *"La valeur sous-jacente dans la constitution : l'entreprise est un être vivant qui n'appartient à personne"*, précise Bernard Marie Chiquet.

Même si cela peut apparaître comme un peu abstrait, l'idée principale est la suivante : ce n'est pas une personne en particulier qui peut fixer le cap stratégique, mais ce sont les éléments constitutifs de l'entreprise qui vont faire émaner d'elle sa **raison d'être** et indiquer la direction à suivre.

Basée sur ce concept, la constitution, divisée en cinq articles, commence par définir la notion de **rôle** (article 1), puis celle de **cercle** (article 2), sortes de "super rôles". Ne pouvant pas tout à fait être assimilés aux missions détaillées sur les fiches de poste, les rôles peuvent se définir comme des **tâches à accomplir**, par exemple : représentation extérieure, signature des chèques, définition des prix, référencement des prestataires, création d'une newsletter, etc.

Chacun dans l'entreprise en a, selon Bernard Marie Chiquet, *"entre 4 et 7 en moyenne"*. Mais certains dirigeants interrogés en ont bien davantage. Pour accomplir ses rôles, le salarié peut, **en toute autonomie**, sans avoir à en référer à un supérieur hiérarchique, agir et prendre les décisions qui s'imposent.

A lire aussi :

- Les conseils d'Isaac Getz pour devenir un bon leader
- Management 3.0 : mode d'emploi
- Les managers ne suscitent pas assez l'engagement des salariés

De son côté, le dirigeant est soumis au même traitement que ses collaborateurs. Au départ, il a davantage de rôles, entre 50 et 75. Dans le cadre de la mise en place de l'holocratie, il est invité à les déléguer progressivement.

"Avant, tout passait par moi, comme dans une gare de triage, illustre Bruno Joachin, dirigeant de PFMR, une société de pompes funèbres basée en région parisienne. Aujourd'hui, je travaille l'équivalent de deux jours par semaine." C'était son objectif lorsqu'il a décidé de se faire coacher en décembre 2014.

Pour déléguer certains de leurs rôles, les chefs d'entreprise doivent déterminer ceux qui constituent **leur véritable valeur ajoutée**. *"Il s'agit d'identifier ceux qui font leur talent et ceux qu'ils peuvent déléguer. Parmi ces derniers, ils doivent choisir ceux qu'ils peuvent déléguer tout de suite et ceux qu'il n'est pas possible de céder dans l'immédiat, auquel cas il faudra engager un plan de recrutement et/ou d'apprentissage en deux ans"*, développe le directeur d'IGI Partners.

Une gouvernance partagée

Le fait que le dirigeant ait aussi, dans un système holocratique, à remettre en question son rôle, implique un **changement au niveau de la gouvernance** (c'est l'article 3 de la constitution). *"Chaque collaborateur doit pouvoir apporter des limites aux décisions"*, poursuit Bernard Marie Chiquet. Autrement dit, ce ne sont plus uniquement les managers qui ont ce rôle, des paliers de validation disparaissent.

C'est le cas chez PFMR qui a **totalemtent revu son système de gestion des dépenses** en mettant en place une plateforme digitale où les salariés peuvent communiquer entre-eux. Les personnes sont invitées à y publier leurs intentions d'achat. Si aucune objection n'est formulée dans les cinq jours, elles peuvent finaliser l'achat. *"On met deux garde-fous : la transparence et le délai d'objection"*, assure Bruno Joachin.

Plus largement, la façon de mener une réunion, par exemple, est largement modifiée. *"Il y a un facilitateur, des systèmes de tour de prise de parole et de réactions. C'est assez puissant"*, s'enthousiasme le diriç

Confidentialité

Enfin, l'article 4 fixe les règles du jeu sur ce que chacun peut attendre des autres et l'article 5 donne des indications sur la façon de démarrer en holacratie.

[Je m'abonne](#)

Accueil RH - Management

[Tribune] Les organisations ont-elles vraiment besoin de chefs ?

Publié par Bernard Marie Chiquet, fondateur de l'institut iGi
le 17 févr. 2020 | Mis à jour le 18 févr. 2020 à 09:50



Libérer le travail de toutes les équipes en supprimant le rôle de chef, c'est le principe de l'holacratie ou management constitutionnel. Bernard Marie Chiquet, fondateur de l'institut iGi, nous explique, au travers de son expérience, comment y parvenir.

[Je m'abonne](#)

Il y a quelques semaines, j'assistais à un "meetup" - une conférence - regroupant de nombreux praticiens et patrons ayant fait le choix de réfléchir et de réinventer leurs organisations. Tous s'interrogeaient sur la **nécessité d'avoir des chefs** au sein de celles-ci. Alors, chef ou pas chef pour cette entreprise d'un nouveau genre que tous appellent de leurs vœux ?

Tandis que les tenants de la sociocratie mettaient l'emphase sur la **nécessité d'avoir d** Confidentialité

organisation - "parce que les gens ont besoin de chefs" - un coach en holocratie, également dans la salle, réagissait vivement en insistant sur le fait "qu'en holocratie, aussi, il y a des chefs". Dis comme cela, le risque est fort selon moi de créer une profonde incompréhension de ce qu'est et de ce que prône l'holocratie. Si le chef est celui qui est au commandement, dirige les personnes et donne les ordres, le tout légitimé par un ascendant hiérarchique affiché, alors non il n'y a pas de chef en holocratie et, plus largement, dans une organisation bâtie sur un management constitutionnel.

L'holocratie rompt avec le modèle hiérarchique conventionnel, fondé sur la domination de quelques-uns - les chefs - sur tous les autres. Elle prône une **gouvernance**, une **autorité distribuée**, l'émergence d'une organisation caractérisée par des **relations de pair à pair**. Tout sauf une nouvelle utopie, elle offre un **cadre** et **des outils** pour une organisation plus **efficace et pérenne**, où chacun est en mesure d'exprimer ses talents au service de la raison d'être qui anime l'entreprise.

Finie le rapport hiérarchique et le lien de subordination qui caractérisent les relations entre les personnes. Les équipes sont à même d'exprimer leur **leadership** et sont accompagnées par des managers d'un nouveau genre : plus d'ordre mais une autorité émanant d'une **expertise et légitimée** par un corpus de règles explicites, la constitution.

Mais se passer de chefs ne se décrète pas. Cela implique même une réflexion, l'émergence d'une vision pour votre organisation. Cela passe aussi, invariablement, par un certain nombre d'étapes préalables.

Lire aussi : [Management : et si vous passiez à l'holocratie?](#)

Une règle d'or : l'équivalence

Incontestablement, la notion d'équivalence sert de catalyseur aux échanges entre les hommes, dans les entreprises bien sûr mais aussi à l'échelle, par exemple, d'une relation mère-fille. Ainsi, il y a de longues années, recommandé par une connaissance commune, une mère de famille faisait appel à moi pour rétablir la communication avec sa fille âgée de 9 ans.

Alors que j'interrogeais cette dernière sur leurs difficultés à échanger, la petite fille m'expliquait ses difficultés à **capter l'attention** de sa mère. Chaque fois la même réponse lorsqu'elle tentait d'initier un c... "Plus tard je n'ai pas le temps". Quelle que soit l

Confidentialité

décidait du moment et donc du sujet. Son ascendant bloquait toute forme de communication fluide et constructive.

En conseillant à la fillette de dire simplement "je te propose de passer un moment ensemble, as-tu une objection ?" plutôt que "maman, serais-tu d'accord pour passer un moment ensemble ?", la situation s'est vu drastiquement changée. D'emblée, une relation d'équivalence s'est installée. Les échanges entre la mère et sa fille ont été facilités, fluidifiés. Le dialogue rétabli et constructif.

Pour l'entreprise aussi, le principe d'équivalence est celui sur lequel doit se fonder toute organisation qui cherche à se réinventer et à bâtir un système efficient et **débarrassé de tout rapport de domination** en son sein. Mais, si l'équivalence est une réalité "naturelle" - tous ont la même valeur au regard de la vie - elle n'est pas simple à faire accepter et à transcrire à l'intérieur de l'entreprise. Pourtant, l'équivalence, c'est-à-dire la suppression de toute forme de domination d'une personne sur une autre, est la base du leadership et du self-management. Ce qui ne veut cependant pas dire que tous sont égaux au sein de l'organisation. Chacun y détient des responsabilités, des "accountabilities" différentes.

C'est le cas de Marc qui, dans son entreprise, est en charge de la programmation de la ligne de production. A ce titre, il est le garant de la marge potentiellement dégagée. Lorsque je l'interroge, conscient du rôle clé dont il est investi, il me confie que, alors même que son entreprise a opté pour l'**holocratie**, il a parfois le sentiment que subsistent des chefs... Il pensait aux rôles de leader de cercle.

Il s'agit bien sûr d'une confusion, car en deux questions que je lui pose, il prend conscience que son rôle de programmation a davantage d'impact sur l'entreprise et sur les autres que le rôle de leader de cercle. Ici, plus de hiérarchie ni d'ordres. Pour autant, dans cette nouvelle organisation, certains rôles ont des responsabilités plus larges que les autres. Cela n'empêche que tous les collaborateurs sont invités à interagir dans une relation de pair à pair.

Pour parvenir à cette équivalence, il convient donc, à l'intérieur de la nouvelle organisation, de **supprimer les ordres**, de **libérer chacun de la sacro-sainte autorisation** qui bride, et de tout ce qui peut mettre qui que ce soit en situation d'infériorité. Surtout, il faut que chacun comprenne qu'il est temps pour lui d'annoncer la couleur.

Lire aussi : [Holocratie : remet-elle en cause le](#)

Confidentialité

pouvoir du dirigeant ?

Annoncer la couleur

Car, aussi surprenant ou incompréhensible que cela puisse sembler, nous sommes tous beaucoup moins bien que nous-mêmes dès lors que nous franchissons le seuil de l'entreprise. Alors que chez nous, nous sommes capables de prendre les décisions seuls, nous restons souvent impuissants face aux plus petits soucis qui émergent au travail.

Pour donner enfin corps à une nouvelle organisation, débarrassée de toute hiérarchie et de jeux de pouvoirs, il importe donc que chacun prenne conscience de la **nécessité d'annoncer la couleur**, d'exprimer et de verbaliser son autonomie et sa responsabilité. Car si tous passent le pas, la figure du chef disparaît d'elle-même.

Prenons l'exemple de cette responsable marketing d'une entreprise que j'accompagne. Elle ne parvient pas à obtenir les informations dont elle a besoin pour finaliser le catalogue produits qu'on lui demande. Elle court depuis des semaines derrière le chef produits qui chaque fois lui répond : "plus tard, là je n'ai vraiment pas le temps". La situation dure jusqu'au jour où elle se décide à annoncer la couleur : "je t'informe que je compte lancer la production du catalogue d'ici 8 jours, avec les informations dont je dispose". Soudain, le miracle opère.

Comme le démontre David Marquet dans son ouvrage *Turn the ship around*, lorsque chacun comprend l'importance d'**annoncer son intention**, c'est un pas de géant vers le leadership.

Rendre explicite tout interdit

Faire en sorte d'**expliquer** tout ce qui est interdit dans une organisation, c'est se rapprocher encore d'un système débarrassé des jeux de pouvoirs et des liens de subordination qui caractérisent l'organisation conventionnelle. Pour ce faire, l'holocratie, par exemple, s'appuie sur une constitution qui offre le cadre et le corpus de **règles explicites nécessaires**.

Elle propose d'inverser la logique en donnant vie à une organisation et une gouvernance où toute attente est, par définition, explicite. Désormais, **tout ce qui n'est pas clairement interdit est, par défaut, autorisé**. En s'appuyant sur une constitution de type holocratie, l'organisation s'offre les clés et le cadre nécessaires pour cheminer vers le management constitutionnel.

Définir les rôles qui animent

l'organisation

Confidentialité

Reste désormais à définir les rôles qui caractérisent la nouvelle organisation. Non plus un modèle hiérarchique - avec un chef qui confie des missions, donne ses ordres - mais sur le modèle d'une organisation constitutionnelle, qui fonctionne de pair à pair. Ici, **chacun donne à l'autre du travail**, en fonction de ses compétences et de ses talents, sur un modèle de relation client-fournisseur. Avec l'**holocratie**, tous sont concomitamment clients et fournisseurs.

Dans ces conditions, plus besoin de chef. Chacun connaît ses redevabilités vis-à-vis de ses pairs. Chacun dispose de l'autorité nécessaire pour décider et faire. Chacun est **responsable et autonome**. Dès lors, chacun peut avancer avec une efficacité, une transparence et une rapidité inédites. C'est ce que j'appelle "l'effet Ferrari". Tous peuvent avancer à pleine vitesse car rien n'est interdit sauf ce qui l'est explicitement par des "feux rouges" . Le potentiel de chacun peut enfin se libérer.

En optant pour un management constitutionnel, les entreprises et leurs patrons font le choix de se passer de chefs, grands et petits. Fini cet ascendant hiérarchique "non équivalent" qui caractérise le modèle conventionnel. Pour autant, dans cette nouvelle organisation, tous peuvent devenir, d'une certaine façon, "chefs". Pas "chef de qui" mais "chef de quoi".

Pour en savoir plus



Bernard Marie Chiquet, fondateur de l'institut iGi. Il est formateur et consultant en organisations, spécialisé sur l'évolution des modes de gouvernance. Il accompagne les entreprises à travers leur changement

systemique. [Son Twitter](#).

[Je m'abonne](#)

Confidentialité

*Bernard Marie
Chiquet,
fondateur de
l'institut iGi*

La Lettre de la Rédac

Chaque matin, l'essentiel de l'actu



Céline Tridon,
rédactrice en chef

Mon email

Ok

Accueil **RH - Management**

[Tribune] Holocratie : remet-elle en cause le pouvoir du dirigeant ?

Publié par Bernard Marie Chiquet le 15 janv. 2018 - mis à jour à 10:12



Confidentialité



Holacracy est une méthode de management qui, s'éloignant de l'ancien modèle hiérarchique, prône la responsabilisation et l'autonomie des personnes. Loin de devenir inutile, le patron a pourtant, dans ce cadre, encore un rôle à jouer. Le point de vue de Bernard Marie Chiquet, coach en Holacracy.

[Je m'abonne](#)

Holacracy* évolue tel un être vivant. Elle résulte d'une pratique, traduit un questionnement et un cheminement qui conduisent à **abandonner le modèle d'organisation classique**. Porteuse d'une forme de radicalité, elle porte en elle un nécessaire travail de pédagogie, notamment sur ses principes fondamentaux.

L'un de ces principes, véritable préalable au bon déploiement de Holacracy, **l'abdication de ses pouvoirs absolus par le patron**, se révèle parfois mal compris. L'occasion de revenir sur ce que cette démarche signifie et implique réellement. L'occasion aussi de démontrer une nouvelle fois qu'avec Holacracy rien n'est figé.

À lire aussi : [Management : et si vous passiez à l'holocratie ?](#)

Une organisation horizontale

Pour bien comprendre, rappelons qu'Holacracy est une rupture, elle s'inscrit dans une démarche à la fois radicale et de long terme. Elle offre la possibilité de bâtir une organisation où le pouvoir de quelques-uns est remplacé par la puissance des processus qui l'animent.

Si l'adoption de Holacracy invite à **bâtir une organisation horizontale**, elle se fonde aussi sur la raison d'être de l'entreprise et s'exprime au travers d'une stratégie et de priorités. Nul n'est relégué au rôle de simple exécutant mais se voit au contraire reconnaître une place qui lui permet de mettre du sens dans chacune de ses actions.

Souvent mise en avant pour décrire, expliquer ou dénoncer Holacracy, l'horizontalité de la nouveauté

Confidentialité

signifie pourtant pas la disparition de toute forme de hiérarchie. L'organisation holacratique implique une hiérarchie des rôles et des raisons d'être. Mais, désormais, ce sont les processus qui distribuent les pouvoirs, à des rôles et non à des personnes.

Rien de mieux qu'une **équipe de football** pour l'illustrer. Onze joueurs et un entraîneur. Ce dernier conçoit la stratégie, l'organisation, identifie les priorités. Les joueurs eux sont sur le terrain et prennent " en main " les rôles qu'ils se sont vus attribués. Tous sont autonomes, responsables et liés les uns aux autres. Chacun son rôle mais tous ont le même but et les mêmes règles du jeu.

Abdiquer son pouvoir absolu

Dans ce cadre, le chef, patron ou manager, a **toujours un rôle majeur à jouer dans le déploiement de Holacracy.** Le plus souvent, il est même à l'origine du processus qui conduit au changement. Et pour cause puisque c'est lui qui est sans doute le mieux placé pour saisir la totale obsolescence d'un modèle pyramidal qui ne répond plus aux contraintes économiques ni aux aspirations de collaborateurs qui, plus que jamais, représentent l'essentiel de sa valeur ajoutée.

Holacracy, tout en s'adaptant à la "personnalité" de chaque entreprise, en proposant une palette complète d'outils plutôt qu'une énième théorie du management, offre une approche ouverte et éducative. **Le patron n'est pas voué à se dissoudre dans l'organisation.** Bien au contraire ! Il abandonne son pouvoir sur les hommes pour initier et démontrer la puissance de l'organisation. Il passe d'une illusion de pouvoir sur les hommes à une puissance réelle sur l'organisation, et ce qui est vrai pour lui est aussi vrai pour tous les collaborateurs qui s'en saisissent.

La pratique de Holacracy a pour objectif d'aider chacun à identifier et **se concentrer exclusivement sur les rôles qui correspondent le mieux à ses compétences** et ses aspirations. Imaginez ce chef d'entreprise qui se rend soudain compte que ce ne sont pas moins de soixante-cinq rôles qui rythment son quotidien. En y regardant de plus près, ce sont seulement quatre rôles qui forment sa " zone de talent ". Pour le reste, trente peuvent être cédés aisément à d'autres et 31, plus complexes, le seront sur une période de trois ans. Avec Holacracy, comme tous les autres, le patron peut **se concentrer sur ce qu'il aime** et fait le mieux : ouvrir des bureaux à l'étranger, lancer des projets innovants et structurants, réaliser une acquisition, etc. Il évite enfin ces angles morts qui l'épuisent.

Abdiquer n'est pas renoncer. Holacracy prône un profond changement de l'organisation et de la place du patron. Loin de le dissoudre et de le faire disparaître, elle lui offre **l'opportunité de donner la pleine mesure de ses talents** et de son ambition, pour le bénéfice de tous.

** Holacracy est une marque déposée*

Confidentialité

L'auteur



Bernard Marie Chiquet est dirigeant fondateur du cabinet de conseil iGi Partners, coach en Holacracy depuis 2011 et Master Coach depuis Janvier 2013, le plus haut niveau de certification. Il a été plusieurs fois entrepreneur et

dirigeant de grandes entreprises (Capgemini, EY...). Durant toutes ces années en tant que dirigeant, il a constaté que les organisations étaient compliquées, qu'il y avait beaucoup de gâchis d'énergie et de gâchis humain. La structure pyramidale hiérarchique était devenue inappropriée et il est alors sorti de ce monde pour trouver des solutions à ces difficultés. Voilà pourquoi il a créé son cabinet, en 2007.

Formateur et consultant en organisations, centré sur l'évolution des modes de gouvernance, il souhaite apporter des solutions concrètes pour sortir du statu quo et libérer les organisations.

[Je m'abonne](#)

*Bernard Marie
Chiquet*

Confidentialité

La Lettre de la Rédac

Chaque matin, l'essentiel de l'actu



Céline Tridon,
rédactrice en chef

Mon email

ok

Confidentialité