

WIKIPÉDIA

# Holocratie

L'**holocratie** (***holacracy*** en anglais) est un système de gouvernance d'entreprise, fondé sur la mise en œuvre formalisée de modes de prise de décision et de répartition des responsabilités communes à tous. Opérationnellement, elle permet de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation *fractale* d'équipes auto-organisées. Elle se distingue donc nettement des modèles pyramidaux *top-down*<sup>1</sup>. L'holocratie a été adoptée par plusieurs organisations (aux États-Unis, en France en Grande-Bretagne, en Allemagne, en Nouvelle-Zélande)<sup>2</sup>. Elle est fréquemment comparée à la *sociocratie*<sup>3</sup>, bien que des différences significatives existent entre les deux approches.

## Sommaire

### Origine

### Influences

### Principes

- Raison d'être
- Rôle
- Tension
- 2 formats de réunions

### Limites et critiques

### Notes et références

### Annexes

- Articles connexes
- Bibliographie

## Origine

Le système holocratique fut développé par itérations successives entre 2001 et 2006<sup>4</sup>, par Brian Robertson au sein de son entreprise de production de logiciels (Ternary Software) en vue de mettre au point des mécanismes de gouvernance plus efficaces. Il s'est appuyé pour ce faire sur les méthodes *agiles*, sur le *Lean (production)*, sur la sociocratie, sur la méthode *Getting Things Done* et d'autres approches. C'est en 2007 que Robertson formalise le mode de fonctionnement auquel il est arrivé et lui donne le nom "*holacratie*"<sup>5</sup>.

En 2007, le *Wall street journal* lui consacre un article<sup>6</sup>. En 2011, Brian Robertson publie la première version de sa constitution *holacracy* qui sert de socle formel à la mise en place de la démarche. Actuellement, le site holacracy propose la version 4.1 en français de ce document. Le terme Holacracy est protégé par un copyright, mais la constitution holacracy est distribuée sous licence libre *Creative Commons BY-SA 4.0*<sup>7</sup>. Le terme de constitution a été retenu pour signifier que les principes qui y sont consignés sortent du champ, par ailleurs très large, de ce que les membres de la structure peuvent modifier.

Le terme *holacratie* est dérivé de ceux d'holarchie et de holon développés en 1967 par Arthur Koestler dans son livre *Le cheval dans la locomotive*<sup>8,9</sup>. Une holarchie est composée de *holons* (mot composé du grec:ολον, forme neutre de ολος signifiant le "tout" et de la terminaison "on" renvoyant à la partie). Un holon est pour Koestler à la fois un tout et la partie d'un tout. Une holarchie est donc une structure complexe dans laquelle chaque sous-système est à la fois autonome et dépendant de la structure plus large dans laquelle il s'insère<sup>10</sup>. Ces principes se répètent tout au long d'une échelle de complexité, Koestler pensait ainsi l'organisation des systèmes vivants depuis la cellule jusqu'aux organismes complexes, puis aux systèmes sociaux<sup>11</sup>. Pour lui, les systèmes pyramidaux qui se sont imposés comme la norme dans les organisations humaines sont source de violence et d'inefficacité.

Robertson prolonge la vision de Koestler en l'appliquant aux organisations humaines. Il conçoit donc qu'une équipe projet est une entité autonome construite autour d'une finalité. Elle est souveraine dans son fonctionnement interne, mais dépendante (vers le haut de la structure holarchique) des attentes de la structure plus large dans laquelle elle s'insère. Elle doit, selon le même principe, respecter l'autonomie des membres qui contribuent à son fonctionnement (vers le bas de la structure holarchique).

C'est par l'intermédiaire du philosophe *Ken Wilber*, que Robertson a eu connaissance de ces concepts<sup>12,13</sup>.

Cette vision organique des organisations humaines est fréquemment comparée aux cellules d'un organisme qui sont à la fois autonomes et dépendantes de cet organisme qu'elles contribuent à édifier.

Ce mode de management horizontal renverse complètement la logique de management traditionnelle<sup>14</sup>. L'autorité et les prises de décisions sont distribuées sur l'ensemble de la structure, à des individus ou à des collectifs. De nombreuses entreprises testent ce modèle, comme *Zappos*, *Danone* ou encore *Castorama*<sup>15</sup>.

## Influences

L'holocratie est souvent comparée à la sociocratie, un système de gouvernance développé beaucoup plus tôt, elle aussi inspirée des systèmes vivants et prônant les principes d'auto-organisation. Sociocratie et holocratie s'appuient sur des processus de décisions précis et structurés, accordent un rôle central à la raison d'être de l'organisation et des cercles qui la composent. Ainsi, les quatre principes fondamentaux de la sociocratie se retrouve-t-il dans l'holocratie : gouvernance par cercles, double lien, gestion par consentement et élection sans candidat (cf article).

L'holocratie va cependant plus loin en rendant la structure totalement flexible. Elle met un accent particulier sur la gouvernance itérative, les processus adaptatifs. En cela, elle s'est inspirée des initiatives développées dans le cadre des *entreprises agiles* et du *lean management*. Van de Kamp considère que l'holocratie amène le concept d'*agilité*, déjà fortement présent dans les processus de conception de l'industrie du logiciel, au niveau de la structure de l'entreprise (ref<sup>16,17</sup>). L'holocratie est hautement compatible avec la théorie des *parties prenantes* puisque la structure même du pilotage permet à de nombreuses parties prenantes d'être représentées au niveau de la gouvernance d'une organisation et pour de nombreuses organisations partageant les mêmes intérêts d'être liées à un niveau de

gouvernance.

## Principes

L'holocratie est composée de quatre outils clés :

- Raison d'être
- Rôle
- Tension
- 2 formats de réunions

### Raison d'être

Le fondement de l'outil holocratie repose sur une identification de la *raison d'être* de toute organisation. La raison d'être est décrite comme étant "le potentiel créatif le plus profond que l'Organisation peut durablement exprimer dans le monde, compte tenu de l'ensemble des contraintes auxquelles celle-ci est soumise et de toutes les choses dont elle dispose. Il s'agit notamment, de son histoire, de ses capacités actuelles, de ses ressources disponibles, de ses Associés, de son caractère, de sa culture, de la structure d'affaires, de la marque, de la connaissance du marché, ainsi que toutes les autres ressources ou facteurs pertinents"<sup>18</sup>. L'holocratie attribue à la *raison d'être* un rôle superordonnant, fédérant l'action des individus qui vont contribuer à sa réalisation par leurs compétences, aptitudes, implication. Pour cela, l'organisation va se structurer en cercles, chacun ayant eux-mêmes une raison d'être contribuant à la raison d'être globale tout en restant autonome dans leur fonctionnement. Chaque cercle comporte également des rôles qui portent aussi une raison d'être. La raison d'être est ainsi déclinée à tous les niveaux : organisation, cercle, rôle.

### Rôle

Le rôle est l'entité de base en holocratie, ils ne correspondent pas aux fonctions qui existent dans des organisations traditionnelles et qui s'apparentent plus à des statuts<sup>16</sup>.

Un « Rôle » est une entité organisationnelle dotée d'un nom descriptif et d'une ou plusieurs caractéristiques suivantes :

- la « Raison d'Être », qui désigne une capacité, un potentiel ou un but inaccessible que le rôle va poursuivre ou manifester au nom de l'organisation.
- un ou plusieurs « Domaines », qui sont des choses que le rôle est le seul à pouvoir contrôler et régler comme sa propriété, au nom de l'organisation.
- une ou plusieurs « Redevabilités », qui désignent des activités dans la durée de l'organisation que le rôle va mettre en œuvre.<sup>19</sup>

Les membres de l'organisation peuvent cumuler plusieurs rôles. Le rôle en holocratie renvoie à un objectif clair (raison d'être), et si l'objectif n'a plus lieu d'être, le rôle disparaît. En fonction des circonstances, les rôles émergent puis disparaissent dynamiquement, tout comme les cercles.

### Tension

Les tensions sont essentielles à l'évolution de la structure<sup>4</sup>. Robertson définit la tension comme l'écart ressenti entre ce qui est et ce qui pourrait être.

On distingue des tensions de gouvernance (lorsque le besoin se fait sentir de faire évoluer la structure) et des tensions opérationnelles (liées au fonctionnement quotidien).

Le but ultime de l'holocratie est que *toute tension ressentie par toute personne, où qu'elle soit dans l'organisation, peut être transformée de façon rapide et fiable, en évolution de l'organisation qui ait du sens, dans la mesure où cela reste pertinent par rapport à la raison d'être de l'organisation*.

### 2 formats de réunions

Il existe deux types de réunion en holocratie :

- Réunion de gouvernance
- Réunion de triage

Ces deux réunions sont organisées par le rôle de secrétaire et facilitées par le rôle de facilitateur. Chaque cercle est autonome pour organiser ses réunions de gouvernance et de triage et a donc son propre secrétaire et facilitateur, élus par les membres du cercle.

Les réunions de gouvernance sont facilitées selon le processus de prise de décision intégrative<sup>20</sup> (PDI) alors que les réunions de triage utilisent le processus de triage<sup>21</sup>. C'est à l'occasion des réunions de gouvernance que de nouveaux cercles et rôles sont définis ou supprimés. C'est donc en résolvant les tensions que la structure évolue.

Dans la prise de décision intégrative de la réunion de gouvernance, les décisions sont prises lorsque personne n'a émis d'objection à la proposition. Cela implique d'intégrer toutes les perspectives dans le processus de prise de décision<sup>22</sup>. Le but n'est pas de trouver la meilleure décision, mais de prendre rapidement des petites décisions qui permettent d'avancer en considérant que cela fait progresser vers le déploiement de la raison d'être.

L'holocratie permet aux organisations qui y ont recours de bénéficier du savoir ambiant dans leur entreprise, de fonctionner avec transparence et d'accroître la motivation des parties prenantes.

### Limites et critiques

D'aucuns considèrent que le mode de prise de décision peut être perçu comme chaotique et confus<sup>23</sup>.

D'autres soulignent que le fait que des cercles et des rôles puissent disparaître très brutalement induit un sentiment d'insécurité chez certains salariés<sup>24</sup>.

La principale critique formulée à l'encontre de l'holocratie par les personnes qui l'ont pratiquée, si l'on excepte les controverses commerciales sur le modèle économique de sa transmission et sur son *register trademark*, porte sur le fait qu'il s'agit d'un système de gouvernance "froid", qui ne s'intéresse qu'aux aspects mentaux des organisations, et qui peut donc être source de discrimination pour les personnes les moins à l'aise avec l'argumentation logique. Il convient donc sans doute, pour rendre le système plus inclusif, d'y assortir d'autres approches, afin par exemple d'intégrer mieux les questions relationnelles (gestion de conflit par la justice restaurative par exemple) et émotionnelles (encore que les "redevabilités" d'un premier lien intègre en principe une écoute de chacun-e au sein du cercle) à la dynamique des cercles.

Après dix ans de pratique, un coach certifié en holocratie partage ses conclusions et limites sur cette pratique<sup>25</sup>, énonçant notamment l'incompréhension sur la place du management et des managers et la tendance à voir en l'outil holocratie un "outil miracle" qui réglerait toutes les solutions. L'holocratie serait en fait "un ensemble cohérent d'outils de management et de self management qui aident à la responsabilisation de celui qui fait et à la coopération de tous autour d'une constitution, le tout au service de la raison d'être de l'entreprise"<sup>26</sup>. Les trois principales limites<sup>26</sup>, selon lui, seraient : des jeux politiques toxiques, un manque de management et un leadership trop difficilement accessible.

## Notes et références

(en) Cet article est partiellement ou en totalité issu de l’article de Wikipédia en anglais intitulé « Holacracy » (https://en.wikipedia.org/wiki/Holacracy?oldid=570595654) » (voir la liste des auteurs (https://en.wikipedia.org/wiki/Holacracy?action=history)).

- Rudd, Olivia, *Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy*, John Wiley & Sons, Apr 27, 2009
- Holocratie, Gouvernance d'entreprise au-delà des egos* (https://www.rtbef.be/lapremiere/article/detail\_l-holocratie?id=8209965) sur RTBF.be.
- Steele, Robert David, *The Open-Source Everything Manifesto*, North Atlantic Books, June 5, 2012, p. 47
- Vincent Grosjean (Chercheur à l'INRS), Jacques Leïchlé et Laurent Théveny, « Les nouvelles formes d'organisation du travail : opportunités ou illusions ? », *Hygiène et Sécurité du Travail*, Paris, INRS, vol. 245, décembre 2016, p. 6-9 (lire en ligne (http://www.hs.t.fr/decryptage.html), consulté le 23 mars 2019)
- Integral Leadership Review, Volume VII, No. 3, June 2007, "Evolving Organization" by Brian Robertson
- Wall Street Journal, "Can a Company Be Run as a Democracy?" Jaclyne Badal, April 23, 2007
- (en) Kevin Fowler (Master's Thesis), *Implementing Holacracy™: Exploratory research into practicing and implementing Holacracy™ in organizations and its effect on the organizations' IT and …*, Leiden, Leiden Institute of Advanced Computer Science, 27 mai 2018, 85 p. (lire en ligne (https://theses.liacs.nl/pdf/2017-2018-FowlerKevin.pdf)), p. 13-14
- Arthur Koestler, *Le cheval dans la locomotive* [« The Ghost in the machine »], Paris, Les Belles Lettres, 13 juin 2013 (1<sup>re</sup> éd. 1967), 384 p. (ISBN 978-2251200378)
- David Allen, Brian J. Robertson, Bernard Marie Chiquet, *La révolution Holacracy: Le système de management des entreprises performantes*, Alisio, mars 2016, 256 p. 54,
- Koestler, Arthur, *The Ghost in the Machine*, Penguin Group, 1967
- « La notion de holon chez Arthur Koestler » (https://colibris-nancy.fr/la-notion-de-holon-chez-arthur-koestler/), sur https://colibris-nancy.fr/, octobre 2018 (consulté le 24 mars 2019)
- (en) « holons: turtles all the way up, turtles all the way down » (https://integrallife.com/holons-turtles-all-way-turtles-all-way-down/), sur https://integrallife.com/ (consulté le 24 mars 2019)
- (en) Aimee Groth et Aimee Groth, « Is holacracy the future of work or a management cult? » (https://qz.com/work/1397516/is-holacracy-the-future-of-work-or-a-management-cult/), sur *Quartz at Work* (consulté le 9 avril 2019)
- « Comment l'holocratie renverse le management traditionnel | Toucan Toco » (http://toucantoco.com/blog/holocratie-renverse-management-traditionnel/), sur *toucantoco.com* (consulté le 10 octobre 2016)
- L'Express.fr - L'entreprise (http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/5-choses-a-savoir-sur-l-holocratie\_1675855.html)
- (en) Peplin Van de Kamp, « Holacracy - A radical Approach to Organizational Design », *Elements of the Software Development Process-Influences on Project Success and Failure*, 2014 (lire en ligne (https://www.researchgate.net/profile/Pepijn\_Van\_De\_Kamp/publication/264977984\_Holacracy\_-\_A\_Radical\_Approach\_to\_Organizational\_Design/links/53fa346a0cf27c365ceed4fe.pdf))
- (en-GB) Igor Denisov, Vasko Vassilev et Emil Velinov, « Holacracy and Obliquity: contingency management approaches in organizing companies », *Problems and Perspectives in Management*, vol. 16, n<sup>o</sup> 1, 20 mars 2018, p. 330-335 (ISSN 1810-5467 (http://worldcat.org/issn/1810-5467&lang=fr), DOI http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.32 (https://dx.doi.org/https://businessperspectives.org/problems-and-perspectives-in-management/issue-276/holacracy-and-obliquity-contingency-management-approaches-in-organizing-companies), consulté le 10 avril 2019)
- Brian Robertson, « Section 5.2.3 de la Constitution Holacracy » (https://igipartners.com/constitution-holacracy#art523)
- Brian Robertson, « Section 1.1 de la constitution » (https://igipartners.com/constitution-holacracy#art11)
- Bernard Marie CHIQUET, « Carte Processus Réunion de Gouvernance » (https://igipartners.com/sites/default/files/m\_igi19-cartes-gouvernance-hd.pdf), sur *igipartners.com*
- Bernard Marie CHIQUET, « Carte Processus Réunion de Triage » (https://igipartners.com/sites/default/files/m\_igi19-carte-triage-hd.pdf)
- (en-US) « Feature Article: Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™ Evolving Organization - Integral Leadership Review » (http://integralleadershipreview.com/5328-feature-article-organization-at-the-leading-edge-introducing-holacracy-evolving-organization/) (consulté le 10 avril 2019)
- Ethan Bernstein, John Bunch, Niko Canner et Michael Lee, « Beyond the Holacracy Hype », *Harvard Business Review*, n<sup>o</sup> July-August 2016, 1<sup>er</sup> juillet 2016 (ISSN 0017-8012 (http://worldcat.org/issn/0017-8012&lang=fr), lire en ligne (https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype), consulté le 10 avril 2019)
- « What are the advantages and disadvantages of Holacracy? - Quora » (https://www.quora.com/What-are-the-advantages-and-disadvantages-of-Holacracy), sur *www.quora.com* (consulté le 10 avril 2019)
- Bernard Marie CHIQUET, « Dix ans d'holocratie, et après ? » (https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/10/28043-dix-ans-d-holocratie-et-apres/), sur *Harvard Business Review*
- Bernard Marie CHIQUET, « 3 limites à l'holocratie » (https://www.fr enchweb.fr/3-limites-a-holacracy/364218), sur *FrenchWeb*

## Annexes

### Articles connexes

- Sociocratie
- Intelligence collective
- Démocratie
- Démocratie participative
- Organisation apprenante
- Entreprise libérée
- Consensus
- Adhocratie
- Anarcho-capitalisme
- Polyarchie
- Management

Sur les autres projets Wikimedia :  
*holocratie*, sur le Wiktionnaire

## Bibliographie

- Bernard Marie Chiquet, adapté en bande dessinée par Étienne Appert (2013) *Une nouvelle technologie managériale: l'Holacracy* (<http://labdsurlholacracy.com/bande-dessinee-holacracy#page-1>)
- Frédéric Laloux, éditions Diateino (2015) *Reinventing Organizations* (<https://www.diateino.com/fr/106-reinventing-organizations.html>)
- Arthur De Grave (2015) *L'holocratie décryptée - Entretien avec Bernard Marie Chiquet* (<http://magazine.ouishare.net/fr/2015/11/lholocratie-decryptee-entretien-avec-bernard-marie-chiquet/>) (fondateur d'IGI Partners) ; OuiShare, 24 novembre 2015
- Emmanuel Dockès, *Voyage en misarchie*, édition du Détour, 2016.
- Brian Robertson, éditions LEDUC.S (2016) *La révolution Holacracy, le système de management des entreprises performantes* (<https://www.editionsleduc.com/produit/789/9791092928518/La%20revolution%20Holacracy>)
- Henri Chelli, éditions Maxima (2019) *L'entreprise libérée : pourquoi, comment ?* (<https://www.maxima.fr/index-fiche-610-L-entreprise-lib%C3%A9r%C3%A9e-pourquoi-comment-.html>)

---

Ce document provient de « <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Holocratie&oldid=166786270> ».

**La dernière modification de cette page a été faite le 27 janvier 2020 à 14:09.**

Droit d'auteur : les textes sont disponibles sous licence Creative Commons attribution, partage dans les mêmes conditions ; d'autres conditions peuvent s'appliquer. Voyez les conditions d'utilisation pour plus de détails, ainsi que les crédits graphiques. En cas de réutilisation des textes de cette page, voyez comment citer les auteurs et mentionner la licence.

Wikipedia® est une marque déposée de la Wikimedia Foundation, Inc., organisation de bienfaisance régie par le paragraphe 501(c)(3) du code fiscal des États-Unis.