

NEW MANAGEMENT: HOLACRACY



Bernard Marie Chiquet est le fondateur de la société IGI Partners et l'accompagnateur officiel de la stratégie de management appelée Holacracy.

NICOLAS-ÉMILIE ROZEAU

En quoi ce concept, ce système de management, est-il novateur? Et peut-il s'appliquer à une petite entreprise comme à une multinationale, voire à une administration ou à une organisation mondiale?

Selon moi, un bon manager doit aligner l'organisation, dont il a la charge, sur les

objectifs, la stratégie et la mission. Il doit faire en sorte que le travail soit fluide et performant. L'Holacracy est une «technologie sociale» testée sur le terrain pour structurer, gouverner et piloter une organisation agile et qui fait sens. Ce modèle est novateur car il remet totalement en cause le modèle pyramidal. Il offre ainsi une alternative au système d'autorité

distribuée. C'est en effet un système de délégation agile où chacun a toute autorité dans ses rôles. Cela peut s'appliquer à une petite entreprise voire à une multinationale. Notre plus gros client compte deux cent dix mille personnes et le plus petit, seulement deux. IGI intervient auprès de toutes formes d'organisations, que ce soit les entreprises, les collectivités, les associations, etc... Toutes les organisations ressentent les mêmes difficultés car le système organisationnel est arrivé à ses limites. À l'époque, les organisations avançaient plus vite que l'environnement. Désormais, c'est le contraire, l'organisation court derrière l'évolution de son environnement. Si le véhicule organisationnel était adapté au début du siècle dernier, ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Que signifie concrètement le concept d'autorité distribuée ou partagée, qui prend les décisions?

Prenons l'exemple de l'organisation IGI Partners. J'en suis le fondateur, fort de plus de trente années d'expérience en tant qu'entrepreneur, consultant en management et dirigeant de grandes entreprises et cela n'impacte en rien le mode de fonctionnement. Ce statut n'influe pas sur le mode de fonctionnement de l'entreprise. Je n'ai d'ailleurs pas de titre particulier du genre PDG ou CEO. Lorsque je me présente, j'indique seulement les rôles dans lesquels je suis affecté. Je suis leader dans mes rôles et ne reporte à aucun boss. Margaux, une jeune femme de 20 ans, également partenaire chez IGI Partners, n'a pas de chef, elle est leader également dans ses rôles, ce qui veut dire concrètement que je suis suiveur par rapport à elle dans ses rôles et réciproquement: c'est elle et elle seule qui prend toutes les décisions qui concernent le périmètre d'autorité que lui confèrent ses rôles.

Concrètement, lorsque je suis sollicité, par qui que ce soit, en interne ou en externe, sur un sujet qui n'est pas dans mes rôles, je ne le traite pas, je le trie et l'envoie vers le rôle approprié. C'est pour moi, en tant



qu'ancien patron, à la fois une délivrance – je ne porte plus tout, tout seul, grâce à ce système d'autorité distribuée – et une difficulté majeure pour désapprendre mes réflexes de sauveur qui m'ont largement servis pour réaliser le parcours que j'ai eu pendant trente ans. Arrêter des comportements aussi ancrés et qui m'ont permis d'arriver là où j'en suis, a été et est toujours, la chose la plus difficile.

Comment s'intégrerait votre technique sociale novatrice dans un système organisationnel qui reposerait sur la peur, qui se nourrirait de jeux d'influence et de liens hiérarchiques très puissants et souvent politiques?

La découverte que l'on a faite, c'est que c'est en réalité l'inverse qui se produit. Ce sont la peur, les jeux d'influence, les jeux politiques qui sont les conséquences naturelles du modèle pyramidal. Or, cette nouvelle technologie sociale revisite et change le système en son sein. Le système organisationnel conventionnel génère beaucoup d'effets indésirables, des difficultés endémiques chroniques, des problèmes de clarté dans les rôles. Cela fait trente ans que je me pose la question de ces difficultés chroniques: elles sont toujours les mêmes et elles s'amplifient avec le temps.

L'Holacracy est un nouveau système de gestion des autorités avec une structure organique qui intègre toutes les capacités du modèle pyramidal et en ajoute des nouvelles telles que l'agilité, la coopération, la responsabilité et l'autonomie ainsi que la créativité.

Pensez-vous sincèrement que ceux qui tiennent les rênes dans des rapports de force et qui, souvent, considèrent tout changement comme une menace, vont accepter naturellement de concéder leur pouvoir pour le bien de tous?

On a de plus en plus de clients, le dénominateur commun est qu'ils ont tous décidé de basculer vers cette nouvelle technologie sociale car ils ont compris les limites du système d'organisation dans lequel ils étaient. Les dirigeants qui acceptent de faire ce pas, sont ceux qui acceptent de prendre un risque pour éviter d'en prendre davantage. Ce sont, selon moi, les entrepreneurs du XXI^e siècle.

Est-ce que l'Holacracy ouvre la voie à une nouvelle ère du management?

Les organisations conventionnelles requièrent de leurs managers qu'ils soient d'infatigables héros, capables d'intégrer et d'aligner. Mais ces héros ne suffisent plus depuis longtemps déjà. Ce que fait l'Holacracy, c'est qu'elle limite ce besoin en héros. Ces capacités héroïques du manager sont remplacées par un développement des capacités de l'organisation à travers ce qu'on appelle en Holacracy la gouvernance et une structure organique vivante. On travaille sur l'organisation, on introduit une nouvelle discipline, l'organisation y est vue comme un être vivant qui sera sculpté au fur et à mesure et au fil des tensions par cet espace de gouvernance. Ce que l'on veut, c'est permettre à l'organisation de croître par le développement de ses propres capacités, comme un système digestif qui se développe pour permettre à l'organisation de pouvoir intégrer tout ce qui vient de l'extérieur. La gouvernance prend le pas sur le héros.

En période de crise et de licenciements, est-ce que l'Holacracy peut amener l'entreprise à effectuer ses ajustements en souplesse? Et si oui, de quelle manière?

L'un des changements de paradigmes, c'est que l'on passe d'un mode Prévoir et

Contrôler à un mode Ressentir et Ajuster. Dans les organisations conventionnelles, on est le plus souvent, dans un mode «je planifie et je contrôle», ce qui empêche l'agilité. Il y a énormément de jeux politiques, on fait les choses par à-coups. C'est un modèle qui ne bouge pas. Or, on va substituer ce mode à un mode d'évolution au fil de l'eau. Les rôles peuvent changer tous les mois. L'Holacracy amène une évolution permanente de la structure de l'organisation qui s'adapte à la réalité et apporte l'agilité.

Quelques succès et projets?

L'Holacracy est un concept encore récent, à peine trois, quatre ans sur la planète mais qui compte néanmoins déjà bien des succès. De grands patrons comme John MacKey, fondateur de Whole Foods (soixante mille personnes), ont mis en place l'Holacracy dans le mouvement Conscious Capitalism qui a un impact sur beaucoup de patrons en ce moment. Je pense à IMC 2 (trois cents personnes) aux US. Il y a aussi un département de la Défense aux États-Unis qui l'utilise, et même un service au sein de la communauté européenne.

Il faut rappeler que David Allen, le fameux créateur de la méthode GTD® et auteur du best-seller *S'organiser pour Réussir* l'utilise également depuis deux ans dans son entreprise. IGI Partners (www.igipartners.com) a travaillé en France et en Belgique avec des petites, moyennes et grandes entreprises. Nous avons plusieurs contrats en cours dont un avec une société de production industrielle et l'autre avec une entreprise de transport. Vu la nouveauté du concept, tout cela est très rapide. ■