

Holocratie : un autre vision des choses :

L'entreprise libérée peut intriguer, faire douter et même être source de plaisanteries pour certains 😊

- ✓ Effectivement, **comment peut' on imaginer**, dans le monde d'aujourd'hui ou tout va vite, ou toute négligence peut être fortement dommageable, **que laisser chacun faire librement ce qu'il veut puisse fonctionner ?**
- ✓ Conditionnés par des organisation pyramidales depuis des centaines d'années on n'y voit effectivement que des inconvénients.

A première et courte vue il est logique de penser que « ca ne marchera jamais »

Analysons les choses par une autre vision :

- ✓ L'information et l'éducation ont énormément évoluées ces dernières années : tout le monde a accès a tout et peut avoir facilement un éclairage et « se faire » un avis étayé sur la plupart des sujets > Réticences à agir sans connaissance de causes
- ✓ Une majorité de personnes sont entièrement responsabilisés dans leur vie personnelle et peuvent se retrouver dans une entreprise ou il faut se conformer a des ordres > Difficultés d'accepter cela sans pouvoir partager et y être acteur.

Bien sur il n'est pas question de laisser chacun libre de faire ce qu'il veut mais, plutôt que de le mettre en position d'être dirigé par d'autres personnes, il faut lui donner un cadre bien précis et se servir aussi des bienfaits des principes fondamentaux de la qualité que nous appliquons déjà tous a nos processus :

La qualité n'est pas seulement une affaire de bon sens, d'outils et de techniques. C'est un état d'esprit, une démarche de changement et une méthode qui impliquent tous les acteurs de l'entreprise. Cela exige une prise de conscience collective et une évolution permanente de la culture interne de l'organisme.

La démarche Qualité s'appuie sur des principes fondamentaux .

***Orientation résultats :** la finalité de l'entreprise, de l'organisation est d'entretenir et d'améliorer ses capacités et performances globales pour satisfaire ses clients comme les autres parties prenantes (personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires, collectivité, etc.).*

***Implication du personnel :** elle permet la mise en œuvre optimale des "aptitudes" du personnel, l'établissement de la confiance et de la responsabilisation. Ces domaines sont fondamentaux dans le service (gestion de l'interface clients-organisation à travers le personnel en contact avec les clients).*

***Approche processus :** Pour être efficace, les activités et leurs ressources afférentes sont gérées comme un processus.*

***Amélioration continue de la performance :** c'est un objectif permanent de l'organisation.*

***Approche factuelle de la prise de décision :** les décisions d'actions se font à partir de l'analyse des données.*

***Responsabilité à l'égard de la collectivité :** l'entreprise ou l'organisation agit comme "société- citoyenne" (éthique de comportement), veille à prévenir les nuisances et oriente ses activités vers la conservation et la pérennité des ressources.*

Avec toujours la démarche vertueuse d'analyser les résultats et remontées terrain, de corriger et d'appliquer (et de façon réactive pour réagir « Lean »)

L'Holocratie fournit les éléments nécessaire pour que l'entreprise libérée puisse fonctionner au mieux :

-Chaque collaborateur est cadré par :

- ✓ La **raison d'être** de son entreprise, son service, ses rôles et donc « lui » dans cet environnement
- ✓ Les **valeurs** de son entreprise qui sont éditées et qui doivent être respectées
- ✓ Les **procédures** qui restent un des éléments fondamentaux mais qui sont a adapter

Mais également par :

- ✓ Des **rôles** bien définis et connus de tous ainsi que leurs interactions et « choses » à faire, à échanger, communiquer
- ✓ Les **tensions** qui peuvent apparaître entre des rôles, constat d'erreurs, d'oublis, de manque.. et qui sont mis en lumière par tous, traités immédiatement et surtout non considérés comme des problèmes mais comme des opportunités d'adaptation des rôles.
- ✓ Des **réunions structurées** où chacun participe avec un mode de fonctionnement adapté.

Tout ceci permet à chacun de pouvoir agir, à son niveau, dans l'intérêt général et en toute responsabilisation (par exemple si une personne considère qu'il y a une amélioration à faire, elle propose sa solution et si personne ne montre que cette solution est moins bonne que l'existant, elle est appliquée tel quel *(avec bien sûr des discussions positives)*).

Concernant les managers, ils passent de chef à coach, guide, garde fou., se libérant ainsi de tâches maintenant inutiles** en leur permettant de révéler tout leur potentiel à l'image des autres collaborateurs.

***Contrôles systématiques, s'assurer que « c'est bien fait » gestion des tensions vues sous le mauvais angle, devoir décider souvent du moindre détail*

Qui n'a pas rêvé de travailler dans de meilleures conditions au sein d'une entreprise libérée et agile ?

-On parle beaucoup de **bonheur au travail** dans un environnement favorable à l'humain, d'autonomie responsable, de transparence, de raison d'être de ses actions et de ce pourquoi l'on se démène.

-Des réflexions puis concrétisation de nouvelles formes d'organisation ont été réalisées et celle qui paraît la plus prometteuse, l'Holocratie, nous a paru opportune pour nos entreprises..

En effet, dans les organisations actuelles, nous pouvons mettre en évidence que :

- Les **énergies et initiatives personnelle peuvent être muselées** et émoussées par la subordination, les jeux politiques et les tensions internes, qui créent des ressentis, et les egos ; le manque d'autonomie est un frein pour libérer la puissance du potentiel de chacun de nous.
- Nos entreprises souffrent souvent de **difficultés de s'adapter (manque d'agilité), manque de passion, d'innovation et de responsabilité.**
- **Ceux qui ont des responsabilités ou sur qui reposent la plupart des décisions sont sur mobilisés par leurs obligations : faire appliquer la stratégie, assurer le bon fonctionnement et les résultats de son groupe, la tenue et du suivi des réunions et le traitement de la plupart des tensions.**
- Les décisions et **réunions peuvent manquer d'efficacité** en privilégiant le consensus au détriment de la meilleure solution.
- Le **reflet exact de l'organisation et sa raison d'être** manquent souvent de références et le besoin de plus de clarté (transparence) se fait ressentir.
- Les objectifs annuels sont rarement tenus
-

Des solutions existent actuellement pour améliorer les points ci-dessus, avec, en particulier :

- Permettre le changement en repensant l'organisation pour plus d'agilité (vivacité) et de réactivité (rapidité de décision et d'action)
- Un environnement favorable à l'humain : délégation – autonomie – conseil et pas validation ..
- Capacité à mieux gérer en étant mieux organisés et éviter la surcharge de certains en partageant les responsabilités : *C'est celui qui fait qui gouverne entièrement sa partie (ses rôles) : Les rôles d'une personne sont son espace ou il est souverain*
- Chacun sait exactement ce qu'il doit faire et rendre (rôles décrits et évolutifs quand se présentent des tensions ou manque)
- Rendre obsolète les jeux politiques et la soumission dans un environnement sain (non pollué) et une organisation claire, simple et explicite : *Le pouvoir est réparti sur chacun, en fonction de ses rôles, dans une organisation guidée par sa raison d'être, ses valeurs, ses règles et procédures partagés par tous.*
- La performance et l'agilité sont au service des résultats qui augmenteront entraînant plus de confort de vie et des salaires en rapport
- Être tous au service de la raison d'être de notre entreprise
- Entrer dans le monde actuel et contribuer à le changer (les pouvoirs, l'adaptabilité, la responsabilité..)

Avec quelques précisions avant de continuer :

- ✚ La **raison d'être** d'une entreprise est définie par les talents qui la composent, les valeurs qu'elle défend, ce qu'elle apporte au monde et ce qui serait perdu si elle disparaissait. Notre but est la raison d'être de notre entreprise qui, devenant agile et Lean, va créer de la richesse (Amélioration de la performance de l'organisation pour qu'elle s'adapte rapidement à l'évolution de l'environnement).
- ✚ Une **entreprise et les rôles de chacun de nous** sont cadrés par la raison d'être, les valeurs, sa structure, les règles et les procédures, les communications et redevabilités; une constitution définit tout ceci.
- ✚ **Chacun de nous exerce des rôles**, au sein de son entreprise (nos rôles seront définis précisément et évolutifs en fonction des tensions ou manques constatés) et a des redevabilités (ce qu'il doit communiquer, classer, rendre..) – *chacun de nous exerce de 3 à 15 rôles mais parfois plus.*
- ✚ **Tensions** : Une tension est créée par la perception d'une différence (écart) entre ce qui est et ce qui pourrait (devrait) être : opportunité, pb, difficulté, manœuvre politique..); elle peut être interprétée positivement ou négativement : la tension est une énergie naturelle pour ordonner l'organisation)
- ✚ **Qui exerce le pouvoir** : tous avec les ex managers qui deviennent plus des conseils et gardes fous : *les managers cèdent une partie de leur pouvoir aux règles du jeu (raison d'être – organisation holacratique - valeurs –règles - procédures) ; reste les rôles de conseil + finaliser la stratégie de son cercle et veiller à son application – il devient le **premier lien** de chaque cercle, prépare et organise la stratégie (discutée dans le cercle en réunion stratégie) + remplit les rôles manquants et agit pour les créer + se préoccuper du bon fonctionnement global en assurant la communication descendante et montante avec les autres cercle et rôles*
- ✚ **Cercle** : service, sous service, entité qui travaille en commun
- ✚ **Salaires** : doivent dépendre de la valeur contributive de la personne par rapport à la raison d'être de l'entreprise et aussi des prix du marché.
- ✚ **Les réunions** (dans chaque cercle) :
 - Réunions de gouvernance : 1 fois par mois ou mois ½ : on y règle surtout les tensions et grands sujets (entre 2h et 4h)
 - Réunion de triage : toutes les semaines ou 15 j : sujets « du jour » (entre 30 mn et 1h)
 - Réunions de stratégie : 2 fois par an ou tous les trimestres (entre 1h et 4h)

Dans les réunions, le traitement des tensions (fonctionnement à améliorer, tensions entre rôles) est primordial mais, bien sur, les tensions entre rôles sont souvent résolues directement par la personne en charge du rôle ayant perçu la tension (ou écart entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait)

Comment procéder :

Quelques orientations :

- ✚ **Le manager pourra devenir, du moins dans un premier temps, le 1^{er} lien de son cercle (le service en général),** chaque rôle de son service est responsabilisé et auto contrôlé, il n'a plus à s'occuper des tensions (effectué par le 2eme lien) , de la tenue des réunions (effectuée par le facilitateur) et de la saisie, communication et l'interprétation du CR (effectué par le secrétaire).

Rem : le premier lien est le rôle dévolu au responsable de service (ou sous service actuel ou entité – pôle par ex) a créer) – le 2eme lien est dévolu a une autre personne impliquée du service – le facilitateur peut être une personne extérieure au service ou, en dérogation, le premier lien – le secrétaire peut être une personne du service ou, en dérogation, le 2eme lien.

Etre 1^{er} lien c'est créer un environnement qui permet aux autres de se développer : égalité intrinsèque, devenir expert dans son rôle, avoir son libre arbitre, prendre les décisions en son âme et conscience (en communiquant et écoutant, bien sur).

- ✚ **Chaque rôle est maître de ses actions,** les discussions politiques sont interdites avant les réunions et les tensions sont exprimées et traitées, si possible entre les rôles avant les réunions
- ✚ **Chaque personne a le devoir d'être responsable et d'agir au mieux pour remplir ses rôles:** chaque personne va commencer par transcrire sa « fiche de poste » en la détaillant par rôle et en précisant, pour chaque rôle qu'elle exerce, sa mission, ses responsabilités et ses redevabilités pour avoir un système de délégation clair avec la mise en place de ce système dynamique (les rôles peuvent évoluer en fonction des tensions ou manques) qui clarifie les rôles et attendus de chacun et qui peut être consulté à l'aide d'un logiciel partagé ; il est du rôle des premiers liens de s'assurer que tous les rôles nécessaires a son cercle sont bien remplis
- ✚ **Tenue des 3 types de réunions par cercle** et avec chaque solution proposée, par la personne qui est responsable du sujet, entièrement prise, sans compromis, s'il n'y a pas d'objection valable montrant que cette solution est moins bonne que l'existant.

Le but est de mener des réunions plus rapides et plus efficaces en ayant différents processus de réunions pour les Opérations (triage) , la Gouvernance et la stratégie , permettent de se centrer sur le travail à faire. Le résultat est un traitement rapide des sujets, sans perte de temps.

Des points de réunion peuvent être traités hors réunion (mails ou log collaboratif) dès que la majorité des membres adhèrent a la proposition

Les principaux freins à la mise en œuvre :

Il y en a plein !

Le principal frein : les habitudes; changer ses habitudes. La pratique de l'Holacracy a à voir avec la façon dont on fonctionne actuellement, il est donc nécessaire de changer ses habitudes.

Pour certains, *L'Holacracy m'amène à changer des reflexes et des habitudes qui m'ont bien servi. Et c'est là toute la difficulté. Ce serait plus facile si ces réflexes, habitudes ne m'avaient pas bien servis !*

La bascule est plus compliquée sur la partie opérationnelle : le chef n'a plus d'autorité en tant que chef**. Si telle personne énergétiste tel rôle, alors le chef n'a pas l'autorité de lui dicter ce qu'elle doit faire (dans les limites et les obligations de son rôle). Cela est difficile car il faut que le chef lâche son autorité (d'où la nécessité de la bascule de pouvoir au début) mais aussi que les personnes prennent leur pouvoir, c'est dans leur autorité, pas besoin de référer au chef (mais bien sur en total respect des valeurs, raison d'être, procédures et règles..). Cela n'exclut pas qu'elles demandent de l'aide mais, au final, la décision leur revient si c'est compris dans leurs rôles.

***L'ex Chef joue désormais un vrai rôle de manager et en réalité le rôle idéal pour faire avancer les choses de concert ou bien s'occupe de rôles plus stratégiques, de coaching...*

Un esprit et non modèle

« *Tout commence par la confiance et la responsabilisation : chacun doit être autorisé à s'exprimer, à être force de proposition* »,

La variété des modes de fonctionnement émergents souligne l'absence de modèle pré-établi d'innovation managériale. « *L'entreprise libérée, c'est un état d'esprit et non un modèle. À chaque patron d'être l'auteur, de bâtir, avec ses collaborateurs, son propre mode de fonctionnement* ». Pour être cohérente, la démarche doit s'inscrire dans un dialogue pour la définition de nouvelles normes, pour éliminer ce qui ne marche pas et accepter les propositions. La démarche n'est pas évidente. « *Se mettre à l'écoute, laisser les autres décider peut être un vrai défi pour les dirigeants qui ont un problème d'égo* » constate Isaac Getz.

Il ne faut pas le voir comme une méthode miracle, mais comme une série de leviers à actionner. « *Tout commence par la confiance et la responsabilisation : chacun doit être autorisé à s'exprimer, à être force de proposition* » « . L'instauration de la collaboration, plutôt que la division du travail et la méritocratie individuelle, constitue un autre levier important. « *Tout le monde est susceptible d'avoir une bonne idée* ». Ces premiers éléments permettent de définir une nouvelle manière de s'organiser, de casser les silos et d'accéder ainsi à une forme d'agilité au sein de l'entreprise où la possibilité est laissée à chacun de modifier les procédés. « *L'innovation vient une fois ces leviers actionnés* » poursuit Francis Boyer.

Pour Philippe Pinault, le patron de TalkSpirit, qui a engagé une transformation de sa PME vers un modèle holacratique de fonctionnement, c'est un « soulagement » : « *Avant, j'étais souvent en prise avec des problématiques qui ne relevaient pas de mes compétences. Aujourd'hui, j'ai plus de temps à consacrer à mes rôles* » et à la réflexion sur l'organisation ».

Quelques liens si vous avez un peu plus de temps :

En premier voir dernier passage a FR3 sur ce sujet (durée 7 mn) : [ce reportage](#)

- Une bande dessinée comme première approche (assez longue)
<http://labdsurholacracy.com/flipbook-fullscreen/#page-10-11>

Et encore un peu plus de temps:

- Un peu plus de détails dans une conférence sur ce sujet
<http://igipartners.com/chaos-et-emergence-mode-demploi-destine-aux-entreprises>
- Définition WIKI et quelques autres informations
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Holacratie>
<http://blog.d2-si.fr/2014/08/04/introduction-holacratie/>
- Et aussi un recueil de bonnes pratiques sur le bonheur au travail en partie lié au sujet :
[Le documentaire en replay et VOD](#)

Après cette concentration préalable, la précision de certains points par Philippe Pinault et les échanges entre nous qui seront privilégiés, la fin de journée se terminera par une dégustation des meilleurs vins du Pic St Loup commentés par Frédéric Collignon, œnologue passionné et passionnant, autours de petits salés.

Bien à vous,



Jean Pierre Richard
Vice-Président Leader et dirigeant de ESII
Tel: +33 (0)4.67.07.04.74 – 06 14 25 48 08
jprichard@esii.com

Secrétariat Général : +33 (0)4.67.07.13.79 contact@leader-lr.fr
1 bis rue du Gua - chez ESII - ZI sud - 34880 LAVERUNE
(FRANCE)
www.leader-lr.fr – Plateforme collaborative : <http://leader.y-content.com>