



Holacracy, une innovation managériale au service de la transformation digitale ?

< Previous Next >



f Facebook 0

Twitter 1

Buffer 31

in LinkedIn 212

À propos

Le Blog **MBA MCI** est un média édité par les +100 étudiants MCI de l'Institut Léonard de Vinci. Lancé en 2010, il s'adresse aux professionnels du **marketing digital**.

Les étudiants vous proposent une sélection des meilleurs outils webmarketing, de décryptages, d'actualités ou encore de chiffres et enquêtes pour vous permettre d'alimenter votre veille technologique.

Source de référence, le site accueille plus de **30 000** lecteurs par mois <3.

Vous avez un lien ou une information à proposer ? N'hésitez pas à nous envoyer un tweet [@MbaMci](#) !





L'entreprise est en perte de séduction... De nombreuses études ont montré que les nouvelles générations ont une forte défiance vis-à-vis de l'entreprise telle qu'elle existe aujourd'hui. Mais ce n'est pas seulement le cas des « digital natives ». Nombreux sont ceux qui considèrent que l'entreprise n'est plus un environnement propice à l'épanouissement et ont de plus en plus de mal à s'y projeter à long terme.

Nous sommes actuellement propulsés dans un environnement en profonde mutation dans laquelle s'inscrit la révolution numérique

Nos anciens modèles de fonctionnement sont remis en question. De nouveaux modèles émergent et sont en cours d'expérimentation.

Une certitude cependant dans ce monde en métamorphose, c'est que la structure traditionnelle et pyramidale des entreprises n'a pas évolué en profondeur depuis plus de 100 ans.

Le Lean Management dans les années 70 et des Méthodes Agiles plus récemment ont permis de faire avancer les lignes sans remettre fondamentalement en question ce modèle.



« *If everyone had to think outside the box, maybe it was the box that needed fixing* »

– Malcolm Gladwell, *What the Dog Saw*



Face à la révolution numérique, si il semble évident de transformer les métiers, il est aussi évidemment capital de faire **évoluer les organisations parce que l'enjeu de la transformation n'est pas technologique mais avant tout humain.**

« **La révolution numérique n'est pas technologique, mais anthropologique...** C'est la puissance de la multitude, l'idée que fédérer les compétences permettra d'aller plus loin que de rester seul». Dans son livre

« *Transformation digitale : l'avènement des plateformes* », Gilles Babinet démontre la nécessité de passer d'une organisation verticale à une organisation horizontale.



Search ...

Popular Recent

La Fabrication Additive ou l'impression 3D
mardi, 3 mars, 2015

La Smart City : une ville idéale ?
mercredi, 15 février, 2017

Chief Happiness Officer, une fonction « gadget » en entreprise ?
mardi, 21 février, 2017

INTELLIGENCE COLLECTIVE : comment argomto vous accompagne
mardi, 8 décembre, 2015

Bref compte rendu de la première soirée « les talents du numérique » du 4 juin 2014



L'Holacracy est-il le modèle d'innovation managérial idéal pour gérer cette transition?

Parmi tous les nouveaux modèles émergents d'entreprise libérée, 3.0..., l'Holacracy propose un nouveau modèle managérial qui partage un ADN commun avec la transformation numérique : agilité, efficacité, collaboration, responsabilisation...

Qu'est-ce que l'Holacracy ?

L'Holacracy ou holacratie dans sa version francisée n'est pas une nouvelle théorie mais bien une réelle proposition d'innovation managériale pragmatique et innovante.

Ce modèle fut développé au début des années 2000 aux USA par deux entrepreneurs pour aboutir en 2010 à une *holacracy constitution* qui en définit les règles du jeu.

Selon Wikipedia : « le terme Holacracy est dérivé de celui d'holarchie inventé en 1967 par Arthur Koestler dans son livre The Ghost in the Machine. Une holarchie est composée de holons qui sont des entités autonomes et indépendantes mais qui sont reliées à une entité supérieure dont elles font partie. Une holarchie est donc une hiérarchie d'éléments auto-régulés fonctionnant à la fois comme entités autonomes et comme parties d'un tout dont elles sont dépendantes. 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. »

Holacracy, les grands principes :

- redonner du **sens** aux missions et rôles de chacun dans l'entreprise
- remettre l'**humain** au centre de l'organisation
- apporter de la clarté et **transparence** à l'organisation
- mettre en place une approche **collaborative** du travail et de l'entreprise
- favoriser l'**autonomie** et la **responsabilisation**, bref l'**intrapreneuriat**
- supprimer les positions de pouvoir et la bureaucratie, donner plus d'**agilité** à l'entreprise grâce à une gouvernance décentralisée

L'organisation holacratique : passer de la pyramide au cercle

numérique » du 4 juin 2014.
lundi, 9 juin, 2014

Vous recherchez un stagiaire
spécialisé en Digital
Marketing & E-Business ?

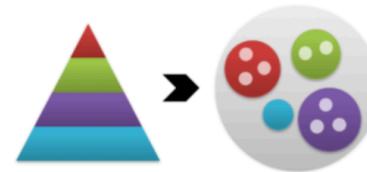
JE CONSULTE LE BOOK CV





L'organisation holacratique : passer de la pyramide au cercle

- C'est un système qui s'appuie sur une **organisation en cercle auto-organisés**, à la manière d'un éco-organisme avec un mode de pilotage basé sur l'intelligence collective
- Pas d'organigramme, ni de fiches de poste, on définit des **rôles**: on identifie l'ensemble des activités de l'entreprise que l'on découpe en **unités de travail ou tâches**. Ces unités de travail sont ensuite groupées **en rôle**.
- Les **rôles** sont répartis auprès des salariés (en moyenne 4 par personne) qui en assurent l'entière responsabilité. Ces rôles sont affectés selon les compétences bien sûr mais aussi selon un procédé très spécifique qui n'est pas défini par la hiérarchie mais autogéré par les collaborateurs d'un même cercle.
- l'Holacracy propose **deux innovations majeures dans la structure de l'organisation**. Ces innovations permettent à la fois une meilleure fluidité de l'information et une agilité permettant d'intégrer rapidement les changements structurels sans perdre le contrôle ou la direction de l'organisation :



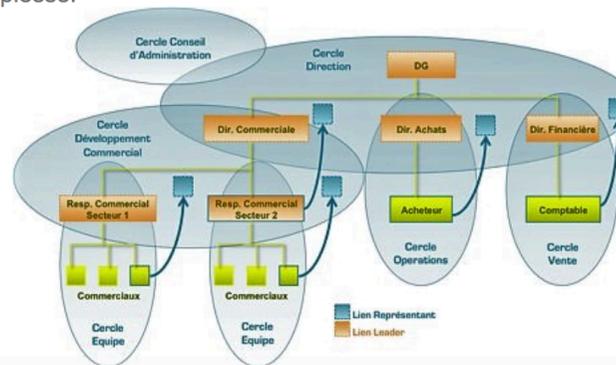
- **Les cercles dynamiques :**

- ils ne sont pas fondamentalement différents des départements d'une organisation standard et peuvent correspondre à une business unit, un centre de profit, une direction ou un projet.
- La différence majeure est que les cercles sont « auto-organisés », c'est à dire qu'ils créent leurs propres rôles et redevabilités.
- Si chaque cercle est autonome dans le pilotage de ses objectifs, c'est le management du cercle « supérieur » qui définit les objectifs du cercle « inférieur », et désigne un responsable.
- Chaque cercle devient une unité organisationnelle extrêmement agile qui s'adapte au changement et évolue avec souplesse.

- **Les doubles liens : liens leader**

(rôle de management dans le cercle) et **liens représentant** (rôle de représentant des intérêts du cercle auprès du cercle supérieur)

- **Le lien leader**, désigné par le management du cercle supérieur, est responsable de produire les résultats attendus et possède l'autorité de décider au sein de son cercle.
- **Le lien représentant** est élu par le cercle et représente ses besoins et ses intérêts auprès du management supérieur.





Un flux d'information est ainsi créé entre l'ensemble des niveaux hiérarchiques, le management étant informé de ce qui se passe dans les cercles inférieurs et les collaborateurs pouvant faire confiance dans le fait que leurs intérêts sont représentés dans les instances supérieures.

La gouvernance «holacratique »

- Des réunions de «**trriage** » (**opérationnelles**) permettent de prendre des décisions rapides par rapport aux points de l'ordre du jour, de déléguer les redevabilités et de s'assurer de la synchronisation des rôles. Les discussions autour de chaque point de l'agenda ne prennent pas plus de cinq minutes.
- Des réunions de **gouvernance** permettent d'adapter l'organisation (affectation et définition des rôles, objectifs) et répondre collectivement aux « tensions » (écart constaté entre « ce qui est » et « ce qui devrait être »). Ce procédé permet non seulement d'accélérer et fluidifier la prise de décision mais suscite également plus d'engagement des collaborateurs.

En synthèse, Holacracy doit amener à :

- Plus de **collaboration** et des règles d'interaction claires entre collaborateurs
- Plus d'**autonomie**: l'Holacracy prône l'action et la prise de décision autonome. Les individus fonctionnent comme de vrais intrapreneurs.
- Une structure organisationnelle **flexible** dotée d'une forte capacité d'**adaptation**: la prise de décision est rapide, efficace et permet une évolution itérative continue. La structure s'adapte rapidement à la croissance de l'organisation et à l'environnement économique.
- Des collaborateurs qui interagissent en utilisant des processus clairement définis, permettant à l'organisation de fonctionner de façon **coordonnée, cohérente et agile**.

Pour en savoir plus sur l'Holacracy, suivez le TEDx de B.Robertson, un des fondateurs d'Holocracy





L'Holacracy partage un ADN commun avec la transformation digitale et met en place les moyens de cette transformation

Le digital est à la fois source, vecteur et accélérateur de la mutation que nous traversons.



Selon Bernard Marie Chiquet (fondateur de iGi Partners lgipartners.com) et Philippe Pinault (cofondateur de talkSpirit et holaSpirit.) « La digitalisation des organisations vient accélérer l'obsolescence du modèle vertical et hiérarchique traditionnel. Contrairement au modèle d'organisation «pyramidal», le digital génère des circuits de décision raccourcis et permet une réactivité inconnue jusque-là. L'innovation managériale induite et prônée par Holacracy propose donc de remplacer un modèle devenu inadapté ».

Holacracy et Digital partagent des valeurs communes :

- centrées sur un fonctionnement **collaboratif et social**: de nombreuses solutions digitales mettent en place les conditions d'une collaboration fluide au sein d'une organisation et permet de faciliter le développement des collaborateurs (les réseaux sociaux d'entreprise, les plateformes de knowledge management, de nombreux outils de communication interne ou de gestion des ressources humaines...)
- Mettre le collaborateur et son travail au centre du système, créer les conditions de son **autonomie et de sa responsabilisation**, de l'émergence du «self management »

Ils l'ont fait ! Retours d'expériences

La promesse est celle d'une entreprise plus réactive aux changements, plus innovante et plus productive. L'expérience montre que la transition n'est pas sans difficulté.

- **Une expérience réussie** : **Winpharma** (éditeur de logiciels pour le secteur pharmaceutique)



Face à un marché où l'innovation et l'agilité sont clés, les fondateurs décident, début 2016, de tenter l'Holacracy, La mise en place est progressive et va notamment s'appliquer à l'équipe commerciale. Les responsables de secteur

ont vu leur périmètre de responsabilité augmenter (par exemple, le niveau de remise est 100% sous leur responsabilité alors qu'il nécessitait des autorisations au préalable).





« Un système qui peut avoir ses limites (aucun cadrage, confiance à la responsabilité individuelle...) mais aussi beaucoup d'avantages. Au-delà du gain de temps et de la responsabilisation du collaborateur, cela produit un réel changement dans les rapports humains. Cela enrichit la relation humaine et c'est aussi une forme de reconnaissance pour le vendeur. » indique Sébastien Ropert, DG.

Un gain d'efficacité également pour le dirigeant « Cela m'a libéré du temps « non efficace » pour assurer des missions directement opérationnelles (gestion de groupements de pharmacie, négociation...). Avec l'Holacracy, le manager peut réorienter son énergie pour apporter une vraie valeur ajoutée ».

Chez Winpharma, un bilan globalement positif, plus d'efficacité, de réactivité mais la transition ne se fait pas sans réticence de la part de certains collaborateurs ... Le passage en Holacracy demande un accompagnement fort des collaborateurs et nécessite une transition dans la durée.

• **Des expérimentations en cours :**

- [Danone](#), [Décathlon](#), [Kingfisher](#) expérimentent l'Holacracy à l'échelle d'un service depuis l'an dernier.
- Scarabée Biocoop a intégré l'holacracy à l'échelle de l'entreprise (180 salariés pour 32,5 millions de chiffre d'affaires en 2016). Isabelle Baur, Présidente du Directoire de cette coopérative bio a souhaité sortir d'un mode d'organisation traditionnelle et [adopter un modèle](#) plus en ligne avec la philosophie de l'entreprise.





- **Ceux qui ont décidé d'arrêter**

- Le **cas le plus emblématique** est celui de **Zappos**, site de e-commerce américain, filiale d'Amazon de 1500 employés, qui annonçait début 2014, qu'il passait à ce mode d'organisation enterrant la notion de hiérarchie sous l'impulsion forte de Tony Hsieh, son CEO. L'expérience s'est arrêtée courant 2016, le modèle holacratique étant confronté à ses **limites** (cf paragraphe suivant).
- Le cas **Medium**, plateforme de blogging, qui a commencé l'**Holacracy** en 2012 et qui abandonne 4 ans plus tard mais en conserve certains principes fondateurs:
 - Tous les collaborateurs peuvent être les instigateurs du changement
 - L'autorité est distribuée, mais pas de manière équitable ou permanente.
 - Priorité à la responsabilité vs contrôle.
 - La bonne prise de décision implique l'alignement, pas le consensus
 - Adaptabilité du système



« *Holacracy requires a deep commitment to record-keeping and governance. Every job to be done requires a role, and every role requires a set of responsibilities. While this provides helpful transparency, it takes time and discussion. More importantly, we found that the act of codifying responsibilities in explicit detail hindered a proactive attitude and sense of communal ownership.* »
– Andy Doyle, Head of Operation at Medium, « *Management and Organization at Medium* »

Que faut-il retenir de ces retours d'expérience ?

Principaux freins et limites à l'Holacracy

- Résistance liée au **bouleversement des positions de pouvoir**. Le middle management a parfois du mal à lâcher sa position d'autorité.
- Résistance aussi parfois du côté du dirigeant qui doit **renoncer à porter « la vision »**. Dans un univers plus complexe et mouvant, le chemin à prendre avec l'Holacracy n'est plus défini par le dirigeant mais par la réalité du marché. Petit à petit, l'organisation s'adaptera au monde, aux difficultés et challenges qui se présenteront.
- Une des principales difficultés : **accepter que le changement prenne du temps**. Modifier les modes de fonctionnement et habitudes ne va pas de soi : il faut du temps pour que les salariés adhèrent et s'approprient de nouvelles façons d'agir et de penser. Brian Roberston, un des deux fondateurs de l'**Holacracy**, mentionne qu'il faut au moins 5 ans pour que l'Holacracy fonctionne. Toutes les entreprises peuvent-elles se le permettre ?
- **Complexité de mise en place** (nouveau langage, nouveaux rôles, multiplicité des cercles)
- **Contradiction entre un objectif d'agilité et un mode de fonctionnement très codifié, voire bureaucratique** et largement axé sur des process stricts. Les cérémoniaux d'animation des réunions



de cercles en sont un exemple.

- Un modèle assez **dogmatique qui accorde peu de place au contexte et à la culture** et qui risque parfois d'uniformiser les pratiques au lieu de révéler le potentiel individuel des collaborateurs. A l'extrême, l'individu peut être réduit à son rôle et **limiter son autonomisation**.

« *Holacracy doesn't empower people, it empowers processes.* »



Les détracteurs dénoncent particulièrement le fait que la rigidité des process, initialement prévu pour fluidifier l'organisation, écrase les collaborateurs, que l'humain ne trouve pas toujours sa place dans ce mode opératoire

« *The average employee is already overworked and undertrained; asking them to learn the management equivalent of Dungeons and Dragons on top of their workload is foolish, if not inhumane.* » – Bud Caddell, « [The Fatal Gap Between Organizational Practice and Organizational Theory](#) »

« *I felt like being part of a code, operating within an algorithm that is optimized for machines, but not for humans. Instead of feeling more whole, self-organized and more powerful, I felt trapped.* » – Julia Cullen, (Executive coach and management consultant, [Holacracy: Not Safe Enough To Try](#))

L'holacracy est, à l'instar de la Silicon Valley, à la recherche constante d'une convergence optimale entre l'humain et la technologie.

Selon Om Malik "People become numbers, algorithms become the rules, and reality becomes what the data says," ([The New Yorker, "Silicon Valley has an empathy vacuum."](#)). Les process sont au-dessus de l'humain, en théorie pour faciliter réflexion et actions, mais en pratique, potentiellement pour limiter son rôle à de la simple exécution. L'objectif étant de servir uniquement un bénéfice collectif parfois au dépend de l'individu.





Holacracy, utopie ou modèle d'innovation managériale efficace dans cette phase de mutation ?

L'Holacracy est en théorie d'une redoutable efficacité mais Brian Roberston semble avoir sous-estimé le facteur humain en voulant reproduire dans l'entreprise un mode opératoire proche du système d'exploitation d'un ordinateur.

« *Holacracy is like an operating system, but for organizations instead of computers* »

Le modèle holocratique est là pour ouvrir la voie en convergeant inéluctablement vers une nécessaire horizontalité, non sans mal aujourd'hui avec des organisations managériales très attachée à la verticalité.

Les expériences montrent qu'il faut s'inspirer de la méthode, en suivre les principes tout en l'adaptant aux spécificités de l'entreprise, en remettant l'humain au-dessus des process et en apportant de la flexibilité à la Constitution.

L'Holacracy reste un moyen, éventuellement une **étape pour cheminer vers la transformation digitale** et l'entreprise libérée.

Pour en savoir plus :

<http://www.holacracy.org/whitepaper>

http://fr.slideshare.net/JulienGogniat/confrence-holacracy-jg-slideshare-42481262?next_slideshow=1

<http://igipartners.com/video-de-presentation-de-lholacracy>

www.chefdentreprise.com – « Management : et si vous passiez à l'Holacracy? »

<http://blog.xebia.fr/2016/03/14/Holacracy-nest-pas-lentreprise-liberee/>

<https://www.forbes.com/sites/jurgenappelo/2016/07/14/holacracy-is-fundamentally-broken/#7e03b871126f>