




HOLACRACY

LA FIN DES EGO

BERNARD MARIE CHIQUET

« *Il y en a qui adorent les animaux, moi j'adore les organisations* », déclare Bernard Marie Chiquet, l'homme qui a introduit en France l'holacracy. La quoi ? L'holacracy, un mode de gouvernance venu des États-Unis, qui veut nous désintoxiquer des vieilles matrices aliénantes.

❖ L'équipe d'Espagne pratique un football quasi parfait. Ses joueurs ne connaissent pas l'égoïsme, ne se prennent pas pour des stars, le ballon circule comme dans un rêve. Même quand on n'y connaît rien au foot, on sait qu'on a la chance d'assister au ballet d'un organisme vivant où chaque atome saurait parfaitement ce qu'il a à faire, sans un chef pour les commander. À son insu, la Roja exerce une nouvelle discipline : l'holacracy™.

❖ PROPHÈTE OU GOUROU ?

Holacracy est un mot inventé : *holos*, en grec, désigne une entité qui est à la fois un tout et une partie d'un tout, et *kratos* signifie le pouvoir. Le « pouvoir du tout ». C'est une « discipline, une réponse pratique, une nouvelle matrice qui permet une gouvernance en mode dynamique, alignée sur la raison d'être de l'organisation ». Oups... Quel est le prophète, ou le gourou, qui ose s'exprimer ainsi ? Bernard Marie Chiquet, chantre de l'holacracy en France. C'est un homme étonnant : trapu, avec de petits yeux incandescents plantés au milieu

d'un visage rondouillard, il a le cheveu ras et un sourire qui pourrait rappeler celui des bons curés d'antan. À bientôt 60 ans, Bernard Marie est le fondateur d'Igi Partners, la vitrine légale de l'holacracy. Issu d'une famille de la haute, mère à particule, père polytechnicien, il fut élevé chez les Jésuites - d'où peut-être ce sourire reconnaissable entre mille -, avant de prendre la tangente à l'âge de 16 ans. Il a enchaîné les petits boulots, comme « chercheur d'or en Amazonie », puis a rejoint sa caste d'origine : les affaires. Dernière activité « normale » avant le grand saut : patron d'une filiale de Volkswagen, 800 salariés, deux assistantes, des laquais à foison et des actionnaires au-dessus de la tête. Un système hiérarchique ancestral, héréditaire, immuable. Mais les ordres, il en a eu marre d'en donner et d'en recevoir. À l'orée de la cinquantaine, Chiquet a tout plaqué, sauf sa femme et ses cinq enfants, pour empoigner son bâton de pèlerin et se consacrer à son grand œuvre : l'holacracy. « J'étais en train de reproduire tout ce que j'avais fui. J'ai dit stop. »

❖ LÂCHE LE POUVOIR

L'holacracy a été fondée en 2006 par des Américains : Brian Robertson, Alexia Bowers et Tom Thomison, trois entrepreneurs spécialistes des organisations. Nous sommes tous prisonniers d'une matrice de domination opaque qui nous influence. Nous jouons des rôles stupides : père, fils, mari, chef, sous-chef. « Les matrices dans lesquelles nous vivons nous castrant et nous manipulent, déroule Chiquet. *Problème de communication, prise de décision difficile, jeux de pouvoir, réunionnite, etc., dans toutes les organisations, c'est la même chose.* »



Les Fnac ont beau crouler sous les traités de science de l'organisation, ce sont toujours les mêmes schémas qui se perpétuent : « *Si tu prends ton smartphone, tu te rends compte qu'il n'a plus rien à voir avec le téléphone filaire. Mais les organisations, elles, n'ont pas bougé depuis soixante ans. Il faut arrêter les conneries.* » Comment ? En nous débarrassant des tensions qui nous plombent : « *Quand j'arrive au bureau le lundi matin, je ressens plein de tensions. Et si ce n'étaient pas les miennes ?* » En holacracy, on collabore à une mission. Personne ne s'appartient. Le but, c'est l'organisation. Il n'y a plus de chef. D'accord, mais concrètement ? Une fois par mois se tient une réunion de gouvernance, « en vrai » ou devant son écran : « *Tu entres avec tes tensions, et ces tensions vont être transformées pour sculpter l'organisation. Les ego n'ont plus cours.* » Un « facilitateur » distribue la parole et empêche qu'un être dominant ne prenne le pouvoir. Les règles sont draconiennes, « sacrées », dit Chiquet. À chaque tension succède un tour de table des « objections » : « *La personne qui émet une tension doit faire une proposition. L'ego se décharge. On évite la tyrannie du consensus. Toutes les tensions sont traitées, une par une.* »

❖ L'ÉPUIANTE QUÊTE DE LA PERFECTION

Bernard Marie Chiquet est un obsessionnel. Il a pensé à tout. Le système serait impossible à mettre en place dans des structures de plus de 5 membres ? Une boîte de

300 personnes aux États-Unis, IMC Squared, pratique l'holacracy sans problème depuis deux ans. Il faut bien un leader à un moment donné, non ? « *Oui, pour lancer la machine, il faut un héros. Mais une fois que c'est parti, on n'en a plus besoin. Le pouvoir est une chose trop sérieuse pour être confiée aux êtres humains.* »

LE POUVOIR, UNE CHOSE TROP SÉRIEUSE POUR ÊTRE CONFIE AUX ÊTRES HUMAINS.

La disparité de salaires ? Pas un problème : chez Holacracy One, maison mère outre-Atlantique, « *un algorithme inventé par Robertson, après évaluation de tous les partners, dit ce que tu gagnes. Ce n'est pas du salaire, ce sont des unités. Et ça change tout le temps.* ». Mais alors, pourquoi l'holacracy n'est-elle pas en train de se répandre comme une trainée de poudre ? « *C'est tout nouveau sur la planète, ce truc. Ce n'est que le début.* » Soit. Mais tout de même, vivre en holacracy, ce n'est pas un peu éreintant ? « *C'est un choix qui demande une concentration de tous les instants* », concède Chiquet.

Et c'est peut-être ça, finalement, le hic : ce don de soi permanent, cette absence de relâchement..., c'est très tentant, mais aussi un peu suspect. Dans les systèmes parfaits - en politique, en football ou dans les organisations -, l'efficacité vient de la discipline, d'une forme de pureté assez peu humaine, en somme. Imaginons un instant que nous vivions tous en holacracy : quelle place resterait-il au dilettantisme et à l'imperfection ? ❖