BRETTEVILLE CONSULTING

L'HOLACRACY ®, L'ORGANISATION DE DEMAIN ?

Par Gauthier SADOULET
Directeur CIB, Bretteville Consulting

A l'heure où le concept d'« **entreprise libérée** » est glorifié par les réseaux sociaux et où l'humain reprend sa place au cœur des débats sur les organisations, les entreprises multiplient les expérimentations pour définir un nouveau cadre de fonctionnement.

Poussées par l'exemple des FinTechs, attirées par l'attractivité des GAFAM auprès des jeunes, et conscientes des forces croissantes de transformation (révolution digitale, remise en cause du management vertical, nouvelles attentes des clients), **les banques sont, elles aussi, en quête de leur futur modèle organisationnel.** Elles souhaitent devenir globalement plus agiles, plus efficientes, plus attractives et plus résilientes dans un contexte toujours marqué par des taux d'intérêt extrêmement bas.

Dans ce cadre de profonde mutation des organisations, **structures organiques, innovations, rapidité de décision et attractivité** sont devenues 4 notions incontournables.

Adapter l'organisation traditionnelle ne suffit plus pour parvenir à ces objectifs, **un changement de paradigme est devenu nécessaire** pour contourner les biais générés nativement par une structure pyramidale, matricielle et très silotée en termes fonctionnels.

Dans le panel des nouveaux types d'organisation qui tentent de répondre à ces exigences (« entreprise 2.0 », organisations type « agiles » ou Spotify par exemple), un nouveau venu commence à faire de plus en plus de vagues : **l'Holacracy®**

**L'Holacracy® est une marque déposée par Holacracy One, L.L.C. of Spring City, PA*

QU'EST CE QUE L'HOLACRACY ®?

L'Holacracy® est une pratique d'organisation inventée en 2007 par Brian Robertson et Tom Thomison et inspirée des méthodes agiles. C'est réellement à partir de 2014 qu'elle voit les premières entreprises adopter ses concepts en France, telles que Engie, Danone, Conforama, etc. Aujourd'hui les expérimentations fleurissent dans tous les secteurs d'activités et en particulier dans les grands groupes bancaires qui y voient l'opportunité d'améliorer leur modèle d'organisation traditionnelle.

C'est une **structure organique** qui veut développer la quintessence du groupe en mettant en œuvre la **créativité des collaborateurs**, sa ressource rare, dans des conditions favorables à son développement et à sa création de valeur.

Le principe se base sur la distribution de l'autorité managériale à une « holarchie» d'équipes organisées en cercles.

A l'instar d'un organisme vivant, chaque niveau de l'organisation va prendre les décisions qui s'imposent localement et en toute autonomie, sans avoir à en référer à une hiérarchie loin du terrain. Composés de différents rôles portés par les collaborateurs, les cercles peuvent contenir des sous-cercles, qui eux-mêmes peuvent contenir d'autres sous-cercles, etc.

C'est donc un système d'organisation cellulaire et fractale, dont l'aspect le plus marquant est probablement la disparition du poste de manager en tant quel tel ainsi que des organigrammes traditionnels pour laisser s'exprimer pleinement le potentiel de chacun dans l'intérêt collectif.

Chaque cellule va s'auto-gérer, grâce à une structure de gouvernance qui est révisée tous les mois via un processus précis. Cette évolution se fait par couches successives et régulières plutôt que par des changements « big bang » très espacés dans le temps. **L'organisation devient vivante, en constante évolution !**

UNE ORGANISATION QUI LIBÈRE LES ENERGIES

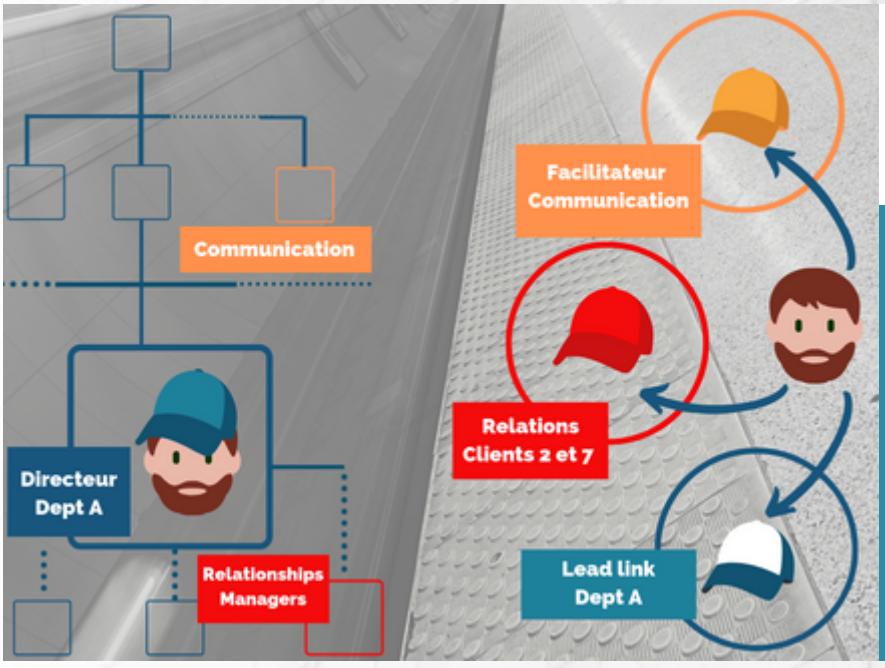
Chaque cercle est organisé autour d'une « raison d'être » (projet A, département B, fonction support C, etc..) et se compose de rôles interchangeables attribués à des collaborateurs en fonction de leurs compétences. Une personne peut avoir plusieurs rôles dans plusieurs cercles différents, parfois même très éloignés.

Dans tous ses rôles, le collaborateur est totalement autonome, il n'a plus à demander la permission à un manager ou à suivre des directives, seul le résultat compte dans l'intérêt général.

En plus du rôle d'expert, il y a 4 rôles Holacracy® dans chaque cercle :

- Le **Lead link ou 1er lien**, désigné par le cercle englobant. Il distribue les rôles de chaque individu du cercle et définit les priorités relatives et les stratégies opérationnelles.
- Le **Rep link ou 2ème lien**, élu. Il a en particulier la responsabilité de faire remonter les tensions du sous cercle au cercle englobant.
- Le **Facilitateur**, élu. Il est en charge de présider les réunions pour garantir la bonne application de la Constitution Holacracy®.
- Le **Secrétaire**, élu. Il organise les réunions tactiques et de gouvernance et doit en restituer les outputs à l'ensemble des membres du cercle.

En sortant de la contrainte des relations top-down et grâce à une très forte responsabilisation des collaborateurs, les entreprises qui ont franchi le pas ont pu libérer les énergies créatrices dans un système par ailleurs centré sur le pragmatisme, et ont vu ainsi se **démultiplier les innovations.** Par exemple dans un département de trading de matières premières, on considère que le passage à ce type d'organisation a permis de doubler la qualité des relations clients.



D'UN POSTE UNIQUE À DES RÔLES MULTIPLES

« A la traditionnelle fiche de poste s'oppose la capacité à prendre plusieurs casquettes en fonction de ses compétences. »

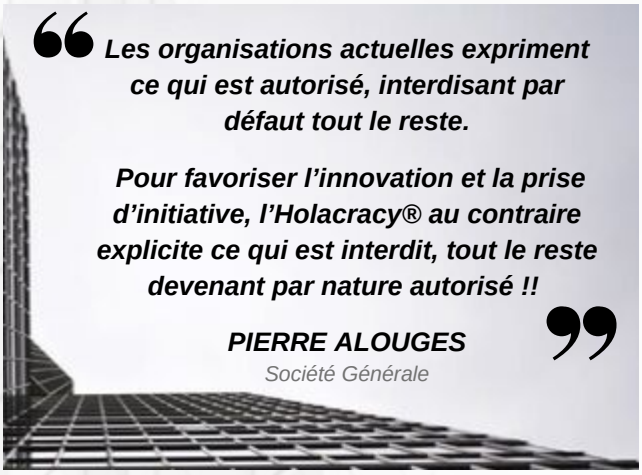
En moyenne, un collaborateur a 4 rôles, les rôles Holacracy (cf. ci-haut) ne prenant qu'une faible partie de son temps.

UN ACCÉLÉRATEUR DE RÉSULTATS

Pour appuyer cette distribution des rôles, les organisations de type Holacracy® s'appuient sur une **gouvernance optimisée et orientée résultats.** Des réunions mensuelles de gouvernance et de « triage » permettent d'orchestrer la vie de chaque cercle.

On y décide de l'évolution des rôles, du pilotage de l'objectif commun, des orientations stratégiques, des décisions opérationnelles, etc. Ces réunions se basent avant tout sur la **résolution des « tensions »** perçues par les collaborateurs, c'est-à-dire l'écart ressenti entre « ce qui est et ce qui pourrait être » (par exemple une amélioration possible ou un obstacle opérationnel à franchir).

Le déroulement de ces réunions est codifié pour permettre à chacun de participer au processus itératif de prise de décisions. Le facilitateur en est le garant, il veille à la bonne application de la « constitution » Holacracy®.



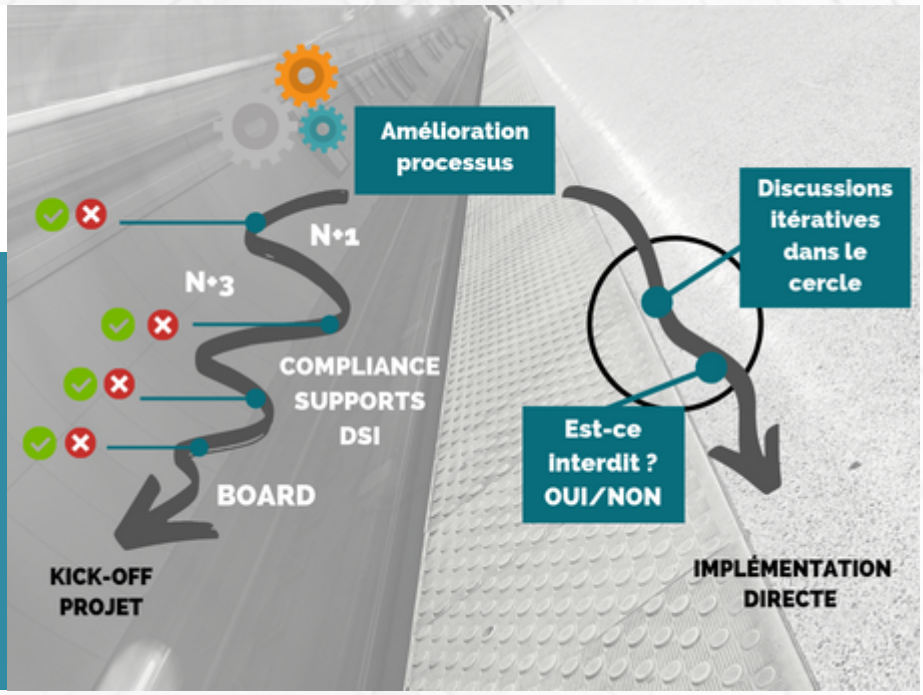
> ***Les organisations actuelles expriment ce qui est autorisé, interdisant par défaut tout le reste.***
>
> ***Pour favoriser l'innovation et la prise d'initiative, l'Holacracy® au contraire explicite ce qui est interdit, tout le reste devenant par nature autorisé !!***
>
> ***PIERRE ALOUGES***
> *Société Générale*

L'Holacracy®, reprend à son compte les notions héritées du Lean **d'amélioration continue et de pragmatisme opérationnel** en les accentuant. La résolution systématique des « tensions » favorise les innovations concrètes et directement viables. Rien n'est interdit par défaut et on ne recherche plus la solution idéale qui répondra parfaitement à tous les cas de figure. Place aux décisions agiles et pragmatiques !

Ce processus constant « d'essai/erreur » et d'apprentissage continu, ainsi que l'organisation structurée en cercles vivants permettent de **réduire considérablement la prise de décision et le time-to-market.**

VERS UNE PRISE DE DÉCISIONS ACCÉLÉRÉE

> Finis les échanges multiples pour faire évoluer les choses, on va directement à la résolution de la tension !



TIME-TO-MARKET

DES COLLABORATEURS MOTIVÉS ET ÉPANOUIS

Redonner confiance aux collaborateurs, leur permettre de recentrer leur travail sur leurs zones de compétences et sortir du management vertical améliorent très directement **le bien-être et la motivation**. Plus épanouis, les collaborateurs s'engagent pleinement dans les objectifs de l'entreprise. Cela permet de mieux aligner les ressources avec la stratégie et de maximiser le capital social, là où bien souvent les énergies de production et d'innovation sont bridées par les contraintes de l'organisation.

En se libérant des schémas de transmission de l'information bien souvent trop complexes et en responsabilisant davantage ses salariés, **l'entreprise génère mécaniquement des gains de productivité importants et devient plus efficiente**. Une expérimentation d'un an dans un département de gestion des Risques d'un grand groupe bancaire a permis par exemple d'atteindre des objectifs annuels en moins de 6 mois avec une productivité multipliée par 2.

Par ailleurs, l'originalité et l'aspect disruptif de l'Holacracy® sont **un signal fort de modernité** que l'entreprise peut facilement mettre en avant dans ses campagnes de communication interne et externe. Une entreprise agile, vivante et qui laisse s'exprimer pleinement les salariés répond également bien mieux aux **nouvelles exigences des jeunes générations**, avantage qui peut parfois faire défaut dans le secteur bancaire traditionnel.

Enfin, les expérimentations déjà effectuées montrent un **fort effet « tâche d'huile »**, le vecteur de diffusion se faisant principalement par les salariés eux-mêmes qui en deviennent finalement les meilleurs ambassadeurs.

L'Holacracy® permet donc à la fois de développer les talents en interne mais également d'être plus attractif en externe, tout en jouant sur son **image de marque et sa notoriété sur les réseaux sociaux.**

ATTRACTIVITÉ

En conclusion, L'Holacracy® fait figure de petite révolution dans la sphère des organisations et pourrait bien devenir la norme de demain. En misant sur l'humain et une structure organique tout en libérant les énergies, elle crée de la productivité et de l'attractivité pour l'entreprise. Une pratique d'organisation disruptive à expérimenter d'urgence !

Vous souhaitez en savoir plus ou simplement échanger sur le sujet, contactez-nous !

Gauthier SADOULET
Directeur CIB
+33 06 24 63 73 60
gsadoulet@brettevilleconsulting.com

Article écrit avec la contribution de Savannah GRIMAL et Bastien THIVANT