

**L'holocratie : une nouvelle gouvernance
tournée vers la gestion des risques ?¹**

Damien Richard, Enseignant Chercheur, INSEEC Business School. Adresse : 25 rue de l'Université, 69367 Lyon Cedex 07. Email : driehard@inseec.com

Zouhair Benbrahim, Directeur, INSEEC Business School Bordeaux. Adresse : 19 Quai de Bacalan, 22070 Bordeaux. Email : zbenbrahim@inseec.com

Didier Chabanet, Enseignant-chercheur HDR, IDRAC Business School Lyon, laboratoire Triangle (UMR 5206 du CNRS) Adresse : 52, chemin de Beauregard, 69320 Feyzin. Mail : didier.chabanet@idraclyon.com

Céline Perea, Maître de Conférence, IAE Université Grenoble Alpes, CERAG - Université Grenoble Alpes. Adresse : 525 Avenue Centrale, 38400 Saint-Martin-d'Hères. Mail : celine.perea@univ-grenoble-alpes.fr

¹ Cet article est la version largement remaniée d'une communication au colloque francophone sur le risque Oriane, qui a eu lieu en septembre 2017.

L'holocratie : une nouvelle gouvernance tournée vers la gestion des risques ?²

Résumé

L'holocratie propose une structure organisationnelle qui distribue le pouvoir à ceux qui font le travail dans une logique d'autogestion. A en croire ses partisans, ce mode de gouvernance représenterait une promesse d'agilité, d'innovation, voire de bonheur au travail. Il peut aussi être considéré comme une manière de gérer les risques auxquels les organisations et en particulier les entreprises sont de plus en plus souvent confrontées, en misant sur l'implication et la réflexion de tous. Cet article vise précisément à questionner les bénéfices revendiqués par l'organisation de type holocratique. Nous en posons d'abord les principes de base. Nous présentons ensuite les cadres théoriques sur lesquels nous nous appuyons - à partir des travaux de Mary Douglas consacrés à la construction sociale de l'acceptabilité du risque et de ceux d'Olfa Zaïbet Greselle sur l'intelligence collective - ainsi que les caractéristiques de notre protocole d'enquête, qui comprend notamment 15 entretiens compréhensifs effectués auprès de personnes travaillant pour sept entreprises holocratiques. Les résultats montrent qu'au sein de ces organisations, les difficultés et les tensions sont plus facilement surmontées, grâce à une implication collective qui permet de mieux gérer les risques encourus. La discussion qui s'en suit met en lumière les implications de l'holocratie sur les pratiques managériales tout en soulignant que ce mode de fonctionnement ne convient qu'aux entreprises dont les membres - qu'ils soient dirigeants ou salariés - acceptent un haut niveau de réflexivité, d'autonomie et de partage des fonctions.

Mots clés :

Holocratie ; gestion des risques ; intelligence collective ; participation

Holacracy: a new governance turned towards risk management?

Summary:

² Cet article est la version largement remaniée d'une communication au colloque francophone sur le risque Oriane, qui a eu lieu en septembre 2017.

Holacracy offers an organizational structure that distributes power to those who do the work in a logic of self-management. According to his supporters, this mode of governance represents a promise of agility, innovation, and even happiness at work. It can also be considered as a way of managing the risks that organizations and in particular businesses are more and more often faced with, by focusing on everyone's involvement and reflection. This article aims precisely to question the benefits claimed by the holacratic organization. We first build the basic principles. We then present the theoretical frameworks on which we rely - from Mary Douglas's work on the social construction of risk acceptability and Olfa Zaïbet Greselle's work on collective intelligence - as well as the characteristics of our survey protocol, which includes 15 comprehensive interviews with people working for seven holistic companies. The results show that within these organizations, difficulties and tensions are more easily overcome, thanks to a collective involvement that allows better management of the risks incurred. The ensuing discussion highlights the implications of holacracy for managerial practices, while emphasizing that this mode of operation is only suitable for companies whose members - whether they would be managers or employees - accept a high standard of reflexivity, autonomy and sharing of functions.

Keywords :

Holacracy ; risk management ; collective intelligence ; participation

L'holocratie : une nouvelle gouvernance tournée vers la gestion des risques ?

Introduction

L'holocratie se veut « un système d'organisation de la gouvernance fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective, permettant de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'équipes auto-organisées au sein desquelles les membres partagent la responsabilité du travail, la manière de réaliser les objectifs et de disposer des ressources, et la propriété de l'information et de la connaissance relatives à ce travail » (Bernstein, Bunch, Canner, & Lee, 2016). « Gagner en vitesse et en agilité, faire de chacun un leader, relever les défis du changement permanent », tel est le titre et la promesse de l'ouvrage que Brian Robertson a consacré au sujet (2016). Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel et incertain, beaucoup d'entreprises ont encore des modes de fonctionnement issus du taylorisme qui sont peu adaptés à la gestion des risques technologiques, écologiques, psychosociaux auxquels elles doivent aujourd'hui faire face (Alvesson & Spicer, 2012). L'holocratie est précisément une nouvelle technologie de management qui a pour vocation de les aider à surmonter ces difficultés, comme avant elle le management de la qualité totale (TQM) (Gilbert, 1991; Kumar, 2011), le Lean management (Achanga, Shehab, Roy, & Nelder, 2006; Bertrand & Stimec, 2011; Wormack & Jones, 2009), le 'Reengineering' (Hammer & Champy, 1993) ou encore le 'Knowledge Management' (Pattinson & Preece, 2014).

L'holocratie est souvent présentée comme génératrice à la fois de bonheur au travail et de performance durable pour l'entreprise, notamment en matière d'innovation (Barabel & Meier, 2016; Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea, & Richard, 2017; Hsieh, 2011). Zappos, l'emblématique entreprise de vente en ligne de chaussures fondée par Tony Hsieh en 1999 et rachetée par Amazon pour près d'un milliard de dollars en 2009 en fournit un exemple saisissant, avec une croissance exponentielle des effectifs, du chiffre d'affaire (dépassant les 2 milliards) et de la rentabilité, mais aussi de la qualité de vie au travail, plébiscitée par les employés (Askin & Petriglieri, 2016; Hsieh, 2011; Vasquez Sampere, 2015). L'entreprise gouvernée en mode holocratique serait particulièrement performante à deux égards : d'une part, en matière de management proactif et agile des risques ; d'autre part, en ce qui concerne l'amélioration de la délibération et de la prise de décision en intelligence collective (Robertson, 2015).

Cet article vise à questionner les bénéfices revendiqués par l'organisation holacratique. Après avoir posé les bases de ce modèle, nous présentons ensuite les cadres théoriques sur lesquels nous nous appuyons - à partir des travaux de Mary Douglas consacrés à la construction sociale de l'acceptabilité du risque et de ceux d'Olfa Zaïbet Greselle sur l'intelligence collective - ainsi que notre protocole d'enquête, qui comprend notamment 15 entretiens compréhensifs effectués auprès de personnes travaillant pour sept entreprises holacratiques. Les résultats montrent qu'au sein de ces organisations, l'implication collective des membres permet de gérer les tensions et les risques. La discussion qui s'en suit revient sur les implications de l'holocratie sur les pratiques managériales. Elle souligne également certaines limites d'un mode de fonctionnement particulièrement exigeant et chronophage, qui ne semble convenir qu'aux entreprises dont les salariés comme les dirigeants acceptent un haut niveau de réflexivité, d'autonomie et de partage des fonctions.

1. Il était une fois l'holocratie

Lorsque Robertson « invente » l'holocratie en 2001, il est dirigeant de la société de production de logiciels Ternary Software. Son intention est de « mettre au point des mécanismes de gouvernances plus agiles [et de tirer profit de] notre capacité à sentir les discordances de l'instant présent et à percevoir les possibilités de changement - notre perpétuel et insatiable esprit créatif qui nous pousse sans cesse à nous dépasser » (Robertson, 2016, p. 19). La gestion des risques est ici centrée sur les frustrations et les tensions qui peuvent naître du décalage entre une situation donnée et ce qu'elle pourrait être si certaines modifications étaient apportées. La distance entre ces deux points de référence peut produire une énergie utile et bénéfique à l'organisation, mais uniquement si les acteurs concernés sont en mesure de l'exploiter efficacement et de déployer leur « pouvoir d'agir » (Robertson, 2016).

Le travail de Robertson est aussi un appel pour un capitalisme conscient (Mackey & Sisodia, 2013), qui implique une modification profonde du fonctionnement traditionnel de l'entreprise. Il s'agit de mieux identifier, formuler et traiter les dilemmes, tensions et risques que rencontrent les acteurs économiques, dans un environnement de plus en plus complexe, mouvant et incertain. L'enjeu est de « sortir du modèle classique de Taylor, basé sur la dualité entre les patrons qui créent le travail et ceux qui le font » (Chiquet, 2016, p.7). La distinction fondatrice, reprise par Bernard Marie Chiquet, le représentant de l'holocratie en France, est celle qui oppose les entreprises « command & control » et celles dans lesquelles « c'est désormais ceux qui font le travail qui le gouvernent [...] ». Le management n'est plus un travail à temps plein permettant

ainsi à l'ex-manager de se remettre au travail, en remplissant des rôles opérationnels dans ses domaines de compétences et d'expertise » (Chiquet, 2016, p.8).

Pour les tenants de l'holocratie, toute organisation est dotée de capteurs qui ne sont pas des voyants ou des jauges, mais des « êtres humains qui donnent vie à leurs rôles et ressentent pour leur compte la réalité existante » (Robertson, 2016, p. 18). Un fonctionnement interne adapté peut lui permettre d'être réactive aux changements mais aussi aux risques « grâce aux capacités du facteur humain à ressentir la réalité qui l'entoure » et à percevoir « un décalage entre la réalité et ce qu'elle pourrait être » (Robertson, 2016, p. 19-20). Pour que cette intelligence collective puisse s'exercer, les salariés doivent être responsabilisés par un système de distribution de l'autorité relativement égalitariste, qui structure et institutionnalise des espaces de délibération et de décision communs (Greselle, 2007).

Même si l'holocratie n'est ni une théorie ni une philosophie, un certain nombre de principes de fonctionnement ont été formalisés par Robertson et ses adeptes. Ils sont disponibles sur un site spécialisé³. Un document générique - appelé Constitution - applicable à toute organisation souhaitant mettre en œuvre un fonctionnement holocratique synthétise les éléments les plus essentiels. Les mécanismes de gouvernance qui sont décrits sont formés par des « cercles » et des « rôles », dont la mise en application doit s'adapter à la « raison d'être » de chaque entreprise, c'est-à-dire à ce qui justifie son existence. En holocratie, la structure pyramidale est remplacée par une organisation horizontale formée de cercles concentriques qui ont la particularité d'être auto-organisés. Pour ce faire, le pouvoir qui est traditionnellement conféré aux managers est transféré aux salariés, qui agissent comme des autoentrepreneurs et sont maîtres de leur travail. Chaque cercle, fonctionnant de manière autonome, est relié à un cercle supérieur, appelé « super-cercle », qui est celui de l'entreprise dans sa globalité. Ils sont dotés d'une spécialité (coaching, formation, finance, etc.) qui évolue selon les besoins de l'organisation.

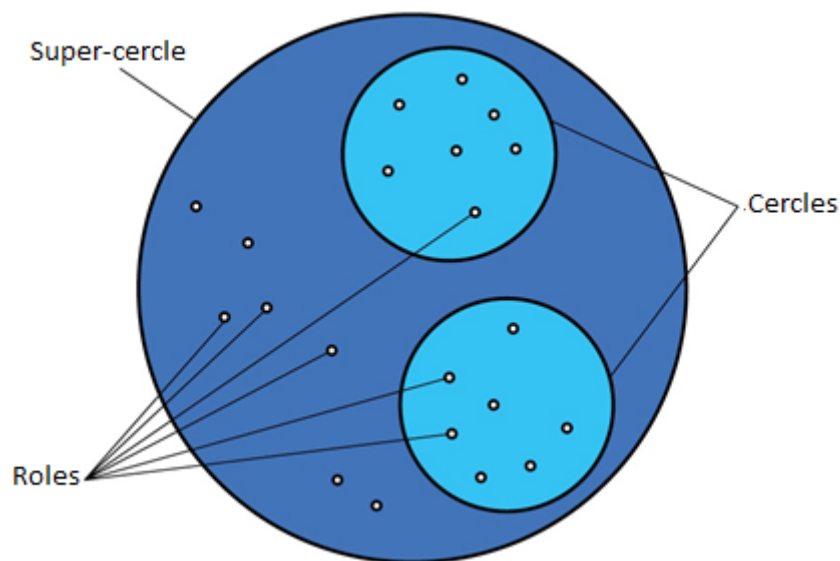
Au sein des cercles sont regroupés différents rôles endossés par les salariés de l'entreprise. L'un des fondements de l'holocratie repose sur la distinction entre les rôles et les individus. Pour Chiquet, « beaucoup d'organisations ne se déploient pas suffisamment à cause des jeux personnels qui les parasitent » (Chiquet, 2013, p. 19). Pour éviter ces blocages et ces inerties, en holocratie chaque personne dispose de plusieurs rôles différents, qui sont attribués et

³ Cf. <https://www.holacracy.org/>

redistribués en fonction des besoins de l'entreprise. A titre d'exemple, chez Zappos, les salariés ont en moyenne 7,4 rôles, un système de badge permettant d'identifier rapidement les compétences et les attributions de chacun.

Pour interagir au sein d'une même organisation, à l'intérieur de chaque cercle, un salarié a pour mission d'assurer la cohérence avec le super-cercle. Sa mission est double. Il est chargé, d'une part, d'attribuer les rôles et d'allouer les ressources nécessaires au fonctionnement du sous-cercle. Si cette fonction s'apparente à celle du manager traditionnel, cela ne fait pas de celui qui l'occupe un chef. En effet, tous les membres d'un cercle sont soumis aux différents processus de gouvernance prévus et en particulier au principe de la rotation des rôles (Bernstein et. *al.*, 2016, p. 47). Il doit, d'autre part, transférer les tensions du cercle vers le super-cercle afin de les traiter (Robertson, 2015, p. 72). Cette double liaison existe pour tous les cercles de l'organisation et leur permet de s'organiser et de s'aligner sur la raison d'être de l'entreprise.

Figure 1 : Les cercles et les rôles en Holocratie



L'holocratie se base sur des mécanismes de gouvernance pilotés de manière collective, qui se déploient au travers de « réunions de triage » et de « réunions de gouvernance ». Les premières ont lieu chaque semaine et permettent de répondre à la question : « Que faut-il faire ? ». Tous les membres d'un cercle sont alors réunis pour gérer les opérations en cours, synchroniser le travail des membres de l'équipe et traiter les éventuelles tensions qui pourraient nuire à la

structure. Pendant ces réunions, les membres d'un cercle peuvent éventuellement demander de l'aide à ceux d'un autre cercle. Les secondes se déroulent généralement selon une périodicité mensuelle et permettent de répondre à la question : « Comment faut-il s'organiser ? ». C'est à ce moment que différents rôles vont être définis et attribués à certains collaborateurs. C'est également à cette occasion que les différences ressenties entre la réalité et une potentialité vont être abordées.

Selon Evan Williams, co-fondateur de Twitter et de Medium, l'ensemble de ce dispositif a vocation à créer une synergie collective qui « rende explicite ce qui est implicite »⁴ et soit en mesure, grâce à l'implication de tous, d'identifier et de traiter sur le champ les problèmes potentiels. Un tel pilotage permet normalement d'anticiper les situations imprévisibles (Robertson, 2015). Pour déterminer à plus long terme le cap que l'organisation doit suivre, une « réunion de stratégie » est fixée mensuellement ou annuellement, selon les besoins de l'organisation. Contrairement aux réunions de triage et de gouvernance, les points à traiter sont décidés à l'avance. Lors de cette réunion, le salarié qui a pour rôle de faire le lien entre un cercle et le super-cercle va faire appel aux membres du cercle concerné pour décider des différentes stratégies à adopter, le but étant d'exploiter au mieux le savoir collectif des membres du cercle.

Le succès de ce mode de fonctionnement, présenté ici dans les grandes lignes, n'est jamais garanti et procède généralement d'une expérimentation continue, évolutive et tâtonnante (Allen, 2016; Hamel & Zanini, 2014). Notre recherche est précisément une tentative pour savoir dans quelle mesure une organisation holacratique génère une meilleure gestion du risque et plus d'intelligence collective.

2. Cadrage théorique et protocole méthodologique

Notre cadre d'analyse est double, du fait de notre intention de questionner les deux effets qu'aurait un fonctionnement holacratique. En premier lieu, nous nous basons sur l'approche culturelle du risque et de son acceptabilité sociale, telle qu'elle a été développée par Mary Douglas (2003a, 2003b, 2007).

Encadré 1 : la construction sociale de l'acceptabilité du risque de Mary Douglas

⁴ <https://blog.holacracy.org/evan-williams-on-building-a-mindful-company-89fb713a8786>

Dans une perspective d'inspiration durkheimienne, l'anthropologue Mary Douglas (1921-2007) considère que le risque est avant tout un construit social et un enjeu de croyances, comprenant des dimensions indissociablement subjectives et objectives. Par ailleurs, les sociétés se différencient par leur hiérarchie de principes et de valeurs : « cette collection partagée de principes comportementaux et de valeurs morales justifie la conduite des membres » (Douglas, 1986, cité par Ben Khaled et Jemaa, 2015, p. 95), tandis que les organisations sont le fruit de la négociation par les acteurs des règles et des principes dans le débat social. Dans ce contexte, le risque est un objet socialement acceptable dans la mesure où il s'est progressivement substitué à l'incertitude et au danger, en attribuant cette gestion aux acteurs. Il constitue « une stratégie culturelle par laquelle le groupe donne un sens aux dangers et aux menaces extérieures qu'il discerne » (Douglas, 2003a, 2003b) (Ben Khaled et Jemaa, 2015, p. 96). Dans ses travaux les plus récents, Douglas (2007) émet l'hypothèse que « penser en cercle » constitue une forme ancestrale de raisonnement (utilisée notamment en Egypte, Chine, ou dans la Grèce antique), qui permet d'aboutir collectivement à un certain niveau d'acceptabilité du risque et dériverait de la façon dont le cerveau fonctionne. Cette manière de penser fait écho à la structure de l'autorité distribuée en cercles que propose l'holocratie (Robertson, 2016, p. 51-76).

En second lieu, nous nous appuyons, pour le repérage de l'intelligence collective (IC), sur la modélisation de Greselle (2007).

Encadré 2 : l'intelligence collective de Greselle

L'IC peut être définie comme « *l'ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe* » (Greselle, 2007, p. 47). En inscrivant ses travaux dans l'approche basée sur les ressources (Barney, 1991), Greselle (2007) propose un modèle d'intelligence collective à trois dimensions. La première est cognitive et permet de comprendre le sens d'une action collective. La deuxième est relationnelle et détermine la forme et la densité des liens sociaux au sein d'une équipe (Everaere, 1999). La troisième est systémique et s'appuie sur les acquis de la sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977) et plus récemment sur ceux consacrés au sensemaking (Weick et Roberts,

1993 ; Weick, 2009) : l'IC s'inscrit dans un « système d'actions collectives » qui repose sur le couple « pensée - action ».

Les approches de Marie Douglas et de Greselle ont été réinvesties dans une trame de questionnements portant sur le fonctionnement de l'organisation en mode holacratique en termes de gestion du risque et d'intelligence collective. La collecte des données s'est effectuée au travers d'entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2008) réalisés auprès de 15 personnes travaillant pour sept entreprises holacratiques différentes - Ayming ; Engie ; Freelance ; iGi Partners ; Mandalah ; Scarabée Biocoop ; TalkSpirit - soit comme salariés (7 cas), soit comme dirigeants (3 cas), soit comme consultants (5 cas). Ces entreprises ont été choisies au regard d'un mode de fonctionnement interne revendiquant une forte agilité et égalité, ainsi qu'une gouvernance participative conçue pour augmenter l'engagement et le bien-être au travail des salariés (Chabanet et al., 2017; Hsieh, 2011). Tous les entretiens ont été menés au premier semestre 2017. D'une durée moyenne d'une heure, ils ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Parallèlement, 5 journées complètes d'observation non participante au sein d'équipes holacratiques ont été effectuées durant la même période. Des données secondaires ont également été recueillies via l'étude de 29 articles scientifiques consacrés aux organisations holacratiques. Enfin, nous avons participé à 4 Webinaires d'échanges de pratiques en holocratie animés par des experts.

3. L'organisation holacratique en contexte : une méthode pour gérer les tensions

La majorité des entreprises fonctionnant en holocratie le font pour « *rendre l'entreprise plus agile* » et « *améliorer la performance de l'organisation pour qu'elle s'adapte plus rapidement à l'évolution de l'environnement* » (Dirigeant C). Il s'agit aussi d'améliorer le fonctionnement opérationnel des équipes, de « *mener des réunions plus rapides et efficaces* », de sorte qu'il est possible de se centrer sur le travail réel qui est à faire. « *Le résultat, une fois qu'on s'est approprié le processus c'est un traitement rapide des sujets qui comptent pour les gens qui participent, sans perte de temps* » (Salarié A). « *On passe moins de temps en réunion et elles sont plus utiles et plus efficaces* » (Salarié B).

L'holocratie est considérée comme « *une technique managériale novatrice qui rompt avec le mode de management des sociétés pyramidales traditionnelles* » (Consultant A). Elle « *implique un changement de paradigme et de mentalité pour les entreprises souhaitant*

l'appriivoiser » (Consultant B). C'est la raison pour laquelle, elle ne peut sans doute pas s'adapter à toutes les organisations : *« je ne conseillerai pas l'holocratie à une grande entreprise marquée par la hiérarchie et la bureaucratie »* (Consultant C). En revanche, les petites structures familiales ou les start-up semblent convenir avec plus de facilité à ce mode de fonctionnement. L'holocratie permettrait notamment d'avoir *« un système plus clair et structurant tout en maintenant une marge de manœuvre et de liberté pour tous les salariés »* (Dirigeant B).

Une telle structure d'organisation vise avant tout à optimiser la gestion des risques en répartissant l'autorité à l'ensemble de la communauté de travail de façon à utiliser toutes les capacités humaines de perception de la réalité et à mettre en place des processus permettant de traiter l'ensemble de ces informations au profit de l'entreprise. Pour ne pas dépendre exclusivement des hommes, *« le siège du pouvoir passe de la personne trônant au sommet à une dynamique, détaillée dans une constitution écrite »* (Dirigeant, A). Avec l'holocratie, la gouvernance est *« délibérée, constante et répartie dans toute l'organisation [...] ce n'est plus l'apanage d'un seul dirigeant, mais un processus continu intervenant au niveau de chaque équipe lors de réunions de gouvernance spécifiques »* (Robertson, 2016, p. 40-41). Dès lors, *« le salarié n'est plus subordonné, il a une autorité claire, explicite qui lui permet d'être autonome (...). Il a la possibilité de prendre en charge sa propre progression et d'évoluer au sein de l'entreprise »* (Salarié E). Community manager chez Scarabée Biocoop, le salarié F se sent ainsi responsabilisé : *« J'ai une zone d'autorité plus claire. Je n'ai plus besoin de demander l'aval d'un supérieur. Cela me donne plus de créativité, de légitimité et aussi de confiance pour prendre et assumer un certain niveau de risque. »*

Du coup, la gouvernance holocratique a pour effet de prévenir le désengagement des salariés, tout en institutionnalisant de nouvelles facultés d'apprentissage et d'adaptation au sein de la structure pour lui permettre de gérer au mieux les risques. *« Je n'ai pas besoin de me résigner, je n'ai pas de frustration, je transforme mes tensions en évolution. Toute la responsabilité est en moi. »* (Salarié C). En holocratie, les salariés se servent de leurs tensions pour faire évoluer positivement la structure. Par exemple, les émotions négatives ressenties par les collaborateurs sont dénouées au service de la raison d'être de l'organisation. *« La colère, le stress, l'angoisse sont des émotions. Et lorsqu'on rencontre ces émotions c'est que quelque chose ne va pas. Or, dans ce cas, on va pouvoir amener et traiter ces tensions en réunion. »* (Salarié D). En favorisant l'implication de tous, l'holocratie contribue également à soulager les dirigeants qui *« doivent faire face à une complexité extrême et sont surchargés. Ils doivent régler plus de*

difficultés et traiter plus d'informations qu'ils ne peuvent le faire avec efficacité » (Robertson, 2016, p. 44-45). « Avec l'holocratie, c'est ceux qui font le travail qui le gouverne. Ça simplifie le fonctionnement de l'entreprise et ça décharge le manager qui peut se remettre au travail en tenant des rôles plus opérationnels dans ses domaines d'expertise » (Dirigeant A).

Au vu de ces témoignages, l'holocratie permet de substituer à la plainte ou à la passivité du salarié qui en appellerait à l'autorité de son responsable, un comportement proactif de prise en charge des tensions ressenties et de mise en discussion à travers un échange d'arguments qui s'effectue dans un cadre sécurisé. Les risques qu'une situation donnée fait encourir sont par ailleurs évalués via un processus de prise de décision intégrative. Cette stratégie par laquelle un collectif de travail donne sens aux contraintes de l'environnement qu'il perçoit en les mettant en discussion dans des espaces structurés qui traversent toute l'organisation, s'apparente aux processus culturels de construction du risque, théorisés par Douglas (2003a, 2003b). Ainsi chez Scarabée Biocoop *« l'holocratie n'a pas été mise en place pour permettre à la structure d'être plus rentable mais pour remettre l'humain au cœur du système »* témoigne le salarié G, qui précise *« on traite les tensions et les risques au plus près du terrain, ce qui est la meilleure manière de prévenir les risques psychosociaux. Chez nous, des phénomènes de burnout peuvent apparaître, comme partout, mais ils sont vite identifiés et on trouve des solutions au sein de l'entreprise »*. Cette gestion s'appuie sur une intelligence collective produite par un mode de gouvernance agile, ouvert et décentralisé. Dans un système holocratique, une personne peut ainsi exercer jusqu'à trente rôles. Mais contrairement aux fiches de postes traditionnelles, leurs définitions sont mises à jour au fil de l'eau, lors des réunions de gouvernance, puisqu'elles évoluent en fonction des activités considérées comme utiles à la réalisation de la raison d'être du cercle et de l'organisation. En d'autres termes, la gouvernance holocratique permet de clarifier et de perfectionner en permanence les rôles de chacun sur la base des tensions ressenties.

4. Discussions : effets, limites et perspectives de l'holocratie

Un fonctionnement de type holocratique bouscule la conception pyramidale et hiérarchique que nous nous faisons généralement d'une organisation traditionnelle et suscite de ce fait des interrogations si ce n'est des réserves. Plusieurs contre-sens doivent ici être évités. D'abord, comme nous l'avons montré, l'holocratie n'est pas l'absence de règles. L'agilité et la capacité d'évolution ou de réaction d'une organisation, surtout lorsqu'elle est considérée comme une entité collective, repose au contraire sur des principes de fonctionnement clairs et bien définis,

même s'ils doivent avoir la capacité de s'adapter à des circonstances multiples et évolutives. De ce point de vue, la régulation en « cercles » et la multiplication des « rôles » sont des moyens de concilier souplesse et efficacité, acceptation des tensions et performance, bien-être au travail et rationalité économique. Ensuite et par voie de conséquence, l'holocratie ne supprime pas les managers de proximité. Elle transforme plutôt leur rôle dans une logique de responsabilisation, puisque chaque collaborateur est invité à devenir son propre manager d'une part et qu'à l'intérieur de chaque cercle une personne en particulier fait le lien avec le super-cercle, se comportant en cela comme un responsable porteur de sens (Lenhardt, 1995). La distribution des rôles en réunions de gouvernance fait par ailleurs que le processus reste à la fois relativement ouvert et transparent. Du coup, chacun est enclin à se sentir légitime dans son rôle et à faire en sorte que les autres respectent sa zone de souveraineté, au service d'une dynamique qui reste collective et qui doit permettre à l'organisation dans son ensemble de faire face aux défis qu'elle rencontre.

Cependant, certaines difficultés peuvent naître de l'ambition et de la complexité du système mis en œuvre. Ainsi, les organisations holocratiques disposent parfois d'un très (trop ?) grand nombre de cercles. Par exemple, chez Zappos, 500 cercles ont été créés depuis deux ans (Bernstein et al., 2016, p. 43), ce qui peut nuire à la clarté et à la cohésion d'un système qui prend alors le risque d'être excessivement segmenté et subdivisé. De même, malgré leur pertinence, les différentes réunions - de triage, de gouvernance, de stratégie - peuvent être trop nombreuses et chronophages. Pour Stephen Denning (2017), spécialiste et conseiller en management, une organisation qui dispose de mécanismes de gouvernance ultra sophistiqués peut au final faire primer son mode de fonctionnement interne sur l'avis et la satisfaction de ses clients, ce qui tôt ou tard la pénalisera gravement. Enfin, il n'est pas rare de rencontrer des résistances chez des salariés, qui refusent d'endosser une diversité de rôles, ou qui souhaiteraient que ceux-ci restent stables. Nos observations de terrain confirment que certaines personnes ont beaucoup de difficultés à assumer de nouveaux rôles et à se fixer leurs propres redevabilités. Pour le salarié A, travaillant chez TalkSpirit, « *cela n'est pas forcément inné chez tout le monde. Il y a des personnes qui ressentent le besoin qu'on valide leur travail et qui ne souhaitent pas s'aventurer sur d'autres fonctions* ». De même que le modèle managérial classique ne convient pas à tous (Colle et al., 2017), l'holocratie n'est sans doute pas adapté pour des salariés habitués à fonctionner avec très peu d'autonomie. « *C'est plus confortable d'avoir un chef qui dit quoi faire ou d'avoir quelqu'un qui apporte la solution* » rapporte un salarié de chez iGi, interrogé lors d'une journée d'observation.

De façon plus générale encore, l'holocratie vient heurter la figure traditionnelle et quelque peu mythique de « l'entrepreneur », si souvent mise en avant dans les milieux patronaux (Campagnolo & Vivel, 2014). Or, « *il est difficile pour un manager ou un Directeur très directif d'endosser le rôle du 'lead link' et de laisser certaines redevabilités* » témoigne (H) Coach en holocratie chez Engie. Pour un dirigeant d'entreprise, accepter de répartir le pouvoir pour aller dans la direction d'un leadership partagé (Luc & Le Saget, 2013) et mettre en place un système décisionnel à la fois diffus et collégial, nécessitent bien souvent une véritable révolution culturelle. Robertson, le père fondateur de l'holocratie fait part de son soulagement lorsqu'il est parvenu à se défaire de l'image de héros qu'il avait de lui-même et qu'il voulait donner à autrui : « *quand j'ai trouvé le courage de sortir de ce rôle et de m'en remettre à un processus capable de gérer l'organisation mieux que moi, j'ai senti le soulagement monter en moi, je n'avais plus à essayer d'être un surhomme ou de faire semblant d'en être un, que ce soit pour moi ou pour les autres. J'ai également constaté une libération soudaine de mes capacités d'une manière surprenante. Je n'avais pas pris conscience de toute l'énergie que je dépensais à essayer d'exploiter correctement mon pouvoir, d'évoluer au meilleur niveau et de tempérer mes réactions de façon à ne pas déresponsabiliser ou écraser les autres.* » (Robertson, 2016, p. 213-214). Au-delà de ce témoignage, un fonctionnement de type holocratique invite chacun des membres de l'organisation concernée à s'interroger sur son rapport au pouvoir, ses ressorts psychologiques, ses forces et ses faiblesses et la meilleure façon de les mettre au service d'un collectif (Schön, 1983).

Conclusion

L'objectif de cet article était de mieux connaître le mode de gouvernance holocratique et de voir si la distribution de l'autorité qui le caractérise permettait une meilleure gestion des risques en faisant appel à l'intelligence collective de l'organisation. Nous avons montré comment un système en cercles reliés les uns aux autres, avec une large répartition des rôles, rendaient possibles un fonctionnement à la fois souple, évolutif et collégial. L'holocratie est ainsi conçue pour faire face au changement ou à l'imprévu et pour traiter n'importe quel type de tensions internes. En nous appuyant sur les travaux de Mary Douglas sur la construction et l'acceptabilité du risque et sur la définition de l'intelligence collective donnée par Greselle, nous avons mené un travail d'enquête auprès de 7 entreprises holocratiques pour essayer de comprendre comment elles parvenaient à gérer les problèmes et les difficultés. Dans l'ensemble, l'holocratie permet une gestion des risques distribuée à toute l'organisation à travers des processus et des espaces

de discussion structurés. Ces pratiques renouvellent bien plus qu'elles ne font disparaître le management de proximité. Leurs atouts ne doivent pas occulter un certain nombre de limites, qui tiennent notamment à la lourdeur des dispositifs mis en place dans certaines entreprises ou aux réticences exprimés par certains salariés, plus à l'aise au sein d'entreprises traditionnelles. Cette recherche exploratoire comprend évidemment des limites. La première a trait au faible nombre de personnes interrogées et au caractère non représentatif de l'échantillon d'entreprises constitué. La seconde tient au fait que ces entreprises revendiquent leur fonctionnement holacratique et en sont donc très vraisemblablement satisfaites. Une étude de cas portant sur une situation d'échec, ou dont le bilan serait pour le moins mitigé, apporterait davantage de distance dans l'analyse. Ces premiers résultats nous semblent néanmoins suffisamment stimulants pour mériter d'être prolongés et discutés au sein de la communauté scientifique, en France mais aussi dans une perspective internationale.

Bibliographie

- Achanga P. Shehab E. Roy R. & Nelder G. (2006), Critical success factors for lean implementation within SMEs, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17, n° 4, p. 460–471.
- Allen D. (2016), Préface In B. J. Robertson (Ed.), *La Révolution Holacracy* (pp. 11–13), Paris, Alisio.
- Alvesson M. & Spicer A. (2012), A Stupidity-Based Theory of Organizations, *Journal of Management Studies*, Vol. 49, n° 7, p. 1194–1220.
- Askin N. & Petriglieri G. Tony Hsieh at Zappos: Structure, Culture and Change (2016).
- Barabel M. & Meier O. (2016), Comment Michel et Augustin a réussi à transformer ses salariés en agents de la performance collective ?, *Question(s) de Management ?*, Vol. 13, n° 2, p. 49–60.
- Barney J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, n° 1, p. 99–120.
- Bernstein E. Bunch J. Canner N. & Lee M. (2016), Beyond the Holacracy Hype, The overwrought claims – and actual promise – of the next generation of self-managed teams, *Harvard Business Review*, Vol. 94, , p. 38–49.
- Bertrand T. & Stimec A. (2011), Santé au travail : Voyage en pays de lean management, *Revue Française de Gestion*, Vol. 214, , p. 127–144.
- Campagnolo G. & Vivel C. (2014), Introduction au dossier “Figures de l’entrepreneur”, *Revue de Philosophie Économique*, Vol. 15, n° 1, p. 3–16.
- Chabanet D. Colle R. Corbett-Etchevers I. Defélix C. Perea C. & Richard D. (2017), Il était une fois les entreprises «libérées»: de la généalogie d’un modèle à l’identification de ses conditions de développement, *Question (S) de Management*, Vol. 19, n° 4, p. 55–65.
- Chiquet B.M. (2016), Avant-Propos, In B. J. Robertson (Ed.), *La Révolution Holacracy* (pp. 7–9), Paris, Alisio.

- Colle R. Corbett-Etchevers I. Defélix C. Perea C. & Richard D. (2017), Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ?, *Management & Avenir*, Vol. 93, n° 3, p. 161–183.
- Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Denning S. (2017), *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*, New York, Amacom.
- Douglas M. (2003a), *Risk acceptability according to the social sciences*, New York, Routledge.
- Douglas M. (2003b), *Risk and blame: essays in cultural theory*, New York, Routledge.
- Douglas M. (2007), *Thinking in circles*, New Haven, Yale University Press.
- Everaere C. (1999), *Autonomie et collectifs de travail*, Lyon, ANACT - Collection points de repère.
- Gilbert G.R. (1991), Human resource management practices to improve quality: A case example of human resource management intervention in government, *Human Resource Management*, Vol. 30, n° 2, p. 183–198.
- Greselle O.Z. (2007), Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas, *Management & Avenir*, Vol. 14, n° 4, p. 41–59.
- Hamel G. & Zanini M. (2014), Top-Down Solutions Like Holacracy Won't Fix Bureaucracy *Harvard Business Review*, Vol. Digital ar, , p. 2–5.
- Hammer M. & Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*, New York, Collins Publishers Inc.
- Hsieh T. (2011), *L'entreprise du bonheur*, Paris, Leduc S. Editions.
- Kaufmann J.-C. (2008), *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin.
- Kumar M. (2011), Six Sigma implementation framework for SMEs – a roadmap to manage and sustain the change, *International Journal of Production Research*, Vol. 49, n° 18, p. 5449–5467.
- Lenhardt V. (1995), *Les Responsables porteurs de sens*, Paris, Insep Editions.
- Luc E. & Le Saget M. (2013), *La pratique du leadership partagé: une stratégie gagnante*, Montréal, Presses de l'Université De Montréal.
- Mackey J. & Sisodia R. (2013), *Conscious Capitalism*, Boston, Harvard Business School Publication Corp.
- Pattinson S. & Preece D. (2014), Communities of practice, knowledge acquisition and innovation: a case study of science-based SMEs, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18, n° 1, p. 107–120.
- Robertson B.J. (2015), *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, New York, Macmillan.
- Schön D. (1983), *The Reflexive Practitioner, How Professionals Think in Action*, New York, Basic Books.
- Vasquez Sampere J.P. (2015), Zappos and the Connection Between Structure and Strategy *Harvard Business Review*, Vol. 2483, n° 3, p. 2–4.
- Weick K. & Roberts K. (1993), Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, n° 3, p. 357–381.

Weick K.E. (1993), The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, n° 4, p. 628–652.

Wormack J. & Jones D. (2009), *Système Lean : penser l'entreprise au plus juste 2ème éd.*, Paris, Pearson.