

# Power To The People !

Le pouvoir au « peuple »... Une phrase qui résonne particulièrement en ces temps agités. Alors que nos sociétés démocratiques peinent à se transformer et à réinventer leur modèle, c'est du côté des entreprises qu'il faut se tourner pour observer le changement. C'est ici qu'émergent enfin des organisations qui répondent aux exigences et aux aspirations propres au 21ème siècle. Fini le modèle classique, fini le modèle hiérarchique.

Rien d'utopique. Avec Holacracy, cela fait près de 10 ans que des entreprises font le choix de cette transformation. Objectif, bâtir une organisation adaptative et centrée sur sa raison d'être, une organisation qui offre autonomie et responsabilité à tous, qui donne du sens au travail de chacun et pérennise l'entreprise grâce à plus d'efficacité. Holacracy et sa nouvelle architecture ouvre le champ des possibles, crée les conditions d'une organisation réinventée.

Pourtant, si beaucoup perçoivent d'emblée un puissant levier d'efficience pour l'organisation, d'autres s'interrogent sur son caractère « déshumanisé ». Holacracy serait d'abord un outil pour les organisations, mécanique et désincarné. L'occasion pour nous de démonter ce cliché et de réexpliquer combien Holacracy est, au contraire, entièrement tournée vers l'humain.

## L'humain est dans l'ADN de Holacracy

Pour tous ceux qui la découvrent et la mettent en place, Holacracy est une formidable boîte à outil au service d'une organisation réinventée. Une organisation tendue vers l'efficacité, au service d'une raison d'être qui anime l'ensemble des processus et des actions de l'entreprise. Surtout, Holacracy s'appuie sur une Constitution qui définit cette gouvernance, ce cadre commun, connu et accepté de tous, au sein duquel chacun trouve sa place et peut identifier ses rôles. Pas de hiérarchie mais une autorité distribuée. Des collaborateurs autonomes et responsables oeuvrent pour la même raison d'être, dans une organisation claire et transparente, régie par des règles explicites. Tout le contraire donc d'un modèle hiérarchique caractérisé par des jeux de pouvoirs destructeurs et des règles majoritairement implicites.

L'ADN de Holacracy, incarné par sa Constitution, est donc entièrement humain. Comme j'aime à l'expliquer, l'organisation est comme un organisme vivant et complexe. Holacracy permet de lui donner vie en s'appuyant sur des collaborateurs dont le rôle est vital pour le développement du système. Pour preuve, 3 articles de sa Constitution mettent en lumière le rôle clé de l'humain dans la nouvelle organisation.

## Holacracy, un cadre qui libère

C'est d'abord le cas avec l'article 1.3 de la Constitution qui insiste sur le fait que Holacracy fait émerger un cadre dans lequel chaque collaborateur est libre. Contrairement au modèle hiérarchique qui enferme chacun dans une organisation verticale, descendante, où seul le patron, le manager a droit au chapitre, Holacracy permet d'inverser la logique. Une réalité que l'on peut traduire en quelques mots simples. Dans cette nouvelle organisation, tout est autorisé, à l'exception de ce qui est explicitement interdit par la Constitution ou la gouvernance. Chaque collaborateur se voit affecter des rôles dont il a l'entière responsabilité. Sa liberté, son autorité ne s'arrête que là où commence le

rôle d'un autre.

Dans cet environnement libéré, régi uniquement par des règles explicites, chacun est en mesure d'exprimer ses idées, ses talents, son libre arbitre; de trancher et de faire avancer les choses. Les processus sont clairs, la gouvernance transparente, le fonctionnement de l'organisation enfin fluide. Reprenons une image que j'utilise souvent pour expliquer cet article de la Constitution. Alors que dans le modèle classique le manager considère ses collaborateurs comme de "vieilles voitures cabossées" qu'il faut faire avancer toujours plus vite, avec Holacracy, ce même collaborateur peut devenir une "Ferrari". Il est lancé sur des kilomètres de voies libres. Il est proactif, fait preuve d'initiative. Il est libre de ses actions, dans la limite de ce qui est explicitement interdit.

#### Des collaborateurs souverains

Alors que dans le système classique, le collaborateur fonctionne à l'aveugle et se trouve hors du processus de décision, avec Holacracy, il est en mesure de faire preuve d'initiative, d'exprimer sa souveraineté sur des rôles qui lui ont été confiés. C'est ce que met en avant l'article 3.4 de la Constitution. Alors que dans l'organisation hiérarchique, chaque action demande validation, que chacun est invité à se reposer sur l'autorité d'un supérieur, avec Holacracy chacun est dépositaire de l'autorité. Plus besoin de validation ou d'autorisation. Le collaborateur, quels que soient les rôles dont il a la charge, peut agir en son âme et conscience. Il est invité à faire appel à son jugement et à interpréter tout ce qui appelle une décision de sa part ou nécessite sa réflexion sur l'organisation, la gouvernance voire la Constitution elle-même.

#### Une invitation au leadership

Si une chose illustre bien l'organisation hiérarchique, ce sont bien les jeux de pouvoir qui l'animent. Dans ce modèle, tout pousse le collaborateur à concevoir des stratégies de pouvoir. Impossible de réussir, de faire avancer ses dossiers sans jouer des coudes, s'appuyer sur son réseau et participer aux jeux politiques. Des jeux qui, avec Holacracy, deviennent totalement inopérants comme le souligne l'article 4.1.5 de la Constitution. Ici, tout est transparent et explicite. Chacun est libre et est une incarnation de l'autorité. Finies les règles implicites, frein au développement et, selon Elliott Jaques dans son livre Requisite Organization, principales sources de souffrance chez les collaborateurs.

La fin des jeux politiques qu'implique Holacracy est aussi l'opportunité pour le patron qui choisit de réinventer l'organisation de son entreprise de développer le leadership de ses collaborateurs. Fini le rapport de force. Le patron, comme les autres, n'a pas d'autorité pour donner des ordres et personne n'a le devoir d'en exécuter. C'est une nouvelle collaboration, transparente, simple et tendue vers un objectif commun. Une autorité distribuée, un leadership valorisé et au service du collectif.

Holacracy met l'humain au coeur de l'organisation. Comme le suggérait Antoine Riboud dès 1968 avec son « double projet », elle permet de transcender cette dualité fondatrice qui oppose l'économique et le social. L'entreprise de demain est économique et sociale. Holacracy propose de vous y mener.