

Brian J. Robertson

Préface de David Allen,
Avant-propos de Bernard Marie Chiquet,
IGI Partners

LA RÉVOLUTION HOLACRACY

LE SYSTÈME
DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES
PERFORMANTES

- Gagner en vitesse et en agilité
 - Faire de chacun un leader
- Relever les défis du changement permanent

A L I S I O

LA RÉVOLUTION HOLACRACY

« Le modèle Holacracy a bouleversé mon univers. »

DAVID ALLEN, auteur du best-seller *S'organiser pour réussir*
(la méthode GTD)

Voici enfin un ouvrage du créateur de Holacracy, qui montre le fonctionnement et la mise en œuvre de ce nouveau système révolutionnaire de management des entreprises.

Holacracy est un système très structuré offrant aux gens le pouvoir de prendre des décisions en fonction de la nature de leur travail (leurs rôles) et non de leur titre (leur poste). Il en résulte :

Le management traditionnel

- Des réunions pénibles déstructurées ou peu structurées
- Une structure organisationnelle rigide
- Une conception organisationnelle axée sur le PDG
- Les managers sont des freins à la prise de décision

L'holacracy

- Des réunions clairement ciblées et cohérentes
- Une structure organisationnelle évolutive
- Une conception locale et distribuée de l'organisation
- Une structure claire pour une prise de décision distribuée

« Je vous recommande vivement cet ouvrage comme "bible Holacracy" si vous recherchez une nouvelle méthode de travail. »

TONY HSIEH, PDG de Zappos et auteur de *L'entreprise du bonheur*

BRIAN J. ROBERTSON a créé Holacracy lorsqu'il expérimentait des techniques de management au sein de ses entreprises, au départ en tant que PDG. Il a fondé et dirigé une société d'édition de logiciels qui a connu une croissance rapide. Il travaille désormais au sein d'HolacracyOne, l'organisation qu'il a lancée afin de contribuer au développement de Holacracy. Sa démarche a aidé des centaines d'entreprises de par le monde à mettre en place et utiliser cette méthode.

24 €

Prix TTC FRANCE
ISBN 979-10-92928-17-4

Couverture : Atelier Didier Thimonier - Illustration : © Getty Images / Science Photo Library



9 791092 192817 4

ALISIO

Rayon : Actualité, entrepreneuriat

Suivez toute l'actualité des éditions Alisio sur le blog :

www.alisio.fr

Rendez-vous également sur le site des éditions Leduc.s.

Vous pourrez lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

À bientôt sur **www.editionsleduc.com**

Titre de l'édition originale : *Holacracy : The new management system for a rapidly changing world*

Copyright © 2015 by Brian J. Robertson

All rights reserved.

Traduction : Christophe Billon

Mise en page : Émilie Guillemin

Translation copyright © 2016, Alisio, une marque des éditions
Leduc.s

17, rue du Regard

75006 Paris – France

ISBN : 979-10-92928-17-4

BRIAN J. ROBERTSON

Préface de David Allen

Avant-propos de Bernard Marie Chiquet,
IGI Partners

LA RÉVOLUTION HOLACRACY

A L I S I O

SOMMAIRE

Avant-propos	7
Préface	11
PARTIE 1. L'évolution en action : introduction à Holacracy	15
1. Une organisation qui évolue	17
2. Distribuer l'autorité	29
3. La structure de l'organisation	51
PARTIE 2. L'évolution mise en œuvre : pratiquer Holacracy	77
4. La gouvernance	79
5. Les opérations	103
6. Faciliter la gouvernance	129
7. Stratégie et pilotage dynamique	149
PARTIE 3. L'évolution installée : Holacracy au quotidien	165
8. Adopter Holacracy	167
9. Si nous n'êtes pas prêt à l'adopter : évoluer vers Holacracy	197
10. Vivre Holacracy	209
Remerciements	231
À propos de l'auteur	235
Index	237
Table des matières	247

AVANT-PROPOS

A vant-propos de Bernard Marie Chiquet, entrepreneur, ancien dirigeant de grandes entreprises, fondateur de iGi Partners (première société licenciée Holacracy) et certifié Master Coach en Holacracy, le plus haut niveau de certification.

Dans un contexte économique de plus en plus lourd au sein des entreprises, de nombreux patrons se retrouvent acculés et se posent la question légitime d'un changement de modèle permettant de simplifier les organisations et les processus. Holacracy est une nouvelle technologie qui semble aller dans ce sens. Par son mode d'emploi explicite, cette dernière pourrait répondre efficacement aux attentes de ces managers à la recherche d'un nouveau souffle...

« Lorsqu'une chose évolue, tout ce qui est autour évolue de même ». Cette belle phrase signée par la plume de l'écrivain brésilien Paulo Coelho symbolise à la perfection la nécessité d'un changement dans le management pour que le monde du travail évolue de même. Conscients de ce besoin, les chefs d'entreprise demandent dans leur grande majorité une simplification des organisations et des processus. Les entreprises souhaitent en effet alléger les structures – qui s'avèrent trop coûteuses – et sortir du modèle classique de Taylor basé sur la dualité entre les patrons qui créent le travail et ceux qui le font. C'est pourquoi il est temps

de challenger un système actuel peu efficient et rigide. Il y a clairement un problème de performance. Quand vous avez un siège où travaillent des centaines de personnes pour des choses sans valeur ajoutée à la mission de l'entreprise, cela coûte cher.

Un autre problème de cette situation est que les managers avaient, avant leur nouvelle fonction, des domaines d'expertise qu'ils perdent du jour au lendemain car ils se consacrent à des tâches de management à temps plein. Or, il est important de rappeler que si un manager perd son expertise, il peut se retrouver sur le carreau en perdant son employabilité. Avec Holacracy, c'est désormais ceux qui font le travail qui le gouvernent, ce qui simplifie considérablement le fonctionnement de l'organisation. 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. Les individus se gèrent eux-mêmes car ils sont affectés à des rôles que personne ne peut enfreindre, ni même l'ancien manager.

Il est évident qu'on n'adopte pas ce nouveau système du jour au lendemain. La pratique quotidienne permet d'aider l'ex-manager à respecter les règles du jeu présentes dans la constitution de Holacracy. Il va gommer certains réflexes et en adopter de nouveaux. À chaque fois qu'un collaborateur vient chercher l'approbation de son ancien supérieur (réflexe acquis depuis si longtemps), le désormais ex-manager devra regarder le système de gouvernance en place et lui rétorquer si tel est le cas : « Tu n'as pas besoin de venir me voir, c'est toi qui a l'autorité ». À partir du moment où tout le monde se met au travail sans que personne n'agisse en dehors des règles de la gouvernance, il devient possible de réduire les structures managériales tout en faisant le même travail.

« Taylor a trouvé un successeur, les managers peuvent enfin travailler dans leurs zones de talent sans être sollicités à outrance pour régler tous les problèmes et les employés peuvent enfin gouverner leur travail et éliminer eux-mêmes

leurs contraintes ; la dualité « manager qui pense » et « employé qui exécute » s'efface au profit d'un système d'autorité distribué dans lequel chacun est leader dans ses rôles ».

LA FRANCE EN AVANCE !

C'est à souligner : la France est le pays le plus en avance sur la mise en place de ce nouveau système de gestion de pouvoir et de nombreuses entreprises françaises ont déjà accompli leur révolution, ou sont en passe de le faire. Une chose est sûre : j'ai la conviction que l'architecture des entreprises doit évoluer par la mise en place d'un mode de gouvernance contemporain permettant de développer les aptitudes nécessaires aux enjeux actuels : agilité, résilience, transparence, intelligence collective et leadership distribué.

PRÉFACE

J'ai rencontré Brian Robertson en Californie, en 2010, à la conférence *Conscious Capitalism* à laquelle nous étions tous deux orateurs. J'ai été captivé par sa méthode novatrice et dynamique pour structurer et faire fonctionner une organisation.

À l'époque, je souffrais encore de certaines erreurs que j'avais commises dans ce domaine. Je m'efforçais de comprendre comment faire en sorte que mon entreprise, certes modeste mais pleine d'enthousiasme, fonctionne en toute autonomie, sans que j'aie besoin d'endosser le costume de P.-D.G.. J'étais conscient de ne pas être le meilleur acteur pour ce rôle. J'étais plus précieux en tant que porte-parole et gardien de la méthode *Getting Things Done* (GTD) rendue populaire par mon livre *S'organiser pour réussir*.*

Nous avons entrepris de développer nos travaux à grande échelle compte tenu de l'intérêt croissant que suscitait notre méthode à travers le monde. Je savais que je ne pouvais le mettre en œuvre seul et que je devais être épaulé par quelqu'un ou une structure. Mais il était délicat de confier la direction de l'entreprise à une forte personnalité pas forcément en phase avec notre ADN. J'avais le sentiment que notre philosophie en tant qu'organisation

* David Allen, *S'organiser pour réussir – La méthode GTD ou l'art de l'efficacité sans le stress*, traduit par Alain et Myra Bories, Leduc.s, Paris, 2e édition, 2015.

était plus importante que nous-mêmes individuellement. Mais mettre une personne « aux commandes » signifiait confier les rênes d'un concept simple mais subtil et sophistiqué tentant de se faire une place dans le monde.

Je voulais une organisation n'ayant pas besoin de P.-D.G., tout du moins pas au sens traditionnel du terme.

Le message de Brian et le modèle de *Holacracy* ont bouleversé mon univers – si cela fonctionnait comme prévu, c'était précisément ce que je recherchais. J'ai vite décidé d'y adhérer en testant la méthode dans notre entreprise. J'avais besoin de savoir le plus rapidement possible comment fonctionnait *Holacracy*. Ce modèle semblait très convaincant et j'estimais que deux options s'offraient à moi : le rejeter ou l'adopter. Il n'y avait pas à tergiverser.

J'ai eu l'heureuse intuition que l'exploration de *Holacracy* allait durer cinq ans. Et, même si ce modèle ne collait pas à la trajectoire de notre organisation, il était tellement pertinent que le jeu de l'expérimentation en valait la chandelle – peu importait que notre entreprise fragile serve de théâtre à l'expérimentation.

Ma carrière tournait autour de l'accroissement de la productivité – essentiellement des personnes et par conséquent des organisations. J'avais appris que lorsque des personnes clés mettent en œuvre les principes de base de la méthode *Getting Things Done*, c'est tout leur écosystème qui peut en tirer parti. Mais lorsque j'ai entendu Brian parler d'un système d'exploitation permettant d'obtenir l'équivalent pour les organisations de l'« esprit comme de l'eau » (métaphore que j'utilise pour décrire comment une personne parvient à avoir les idées claires grâce au GTD), j'ai su qu'il s'agissait d'un territoire qui valait le détour.

À l'heure où j'écris ces lignes, *Holacracy* est mise en œuvre depuis plus de trois ans et ma projection à cinq ans sera peut-être exacte. La modification du système d'exploitation d'une organisation a de quoi intimider. Nous nous enorgueillions d'être une entreprise

dans le vent – flexible, ouverte, transparente, etc. Mais dès l'application des principes de *Holacracy*, il est apparu très clairement qu'il faudrait transformer certaines pratiques et habitudes pourtant adoptées avec les meilleures intentions du monde.

Ce qu'il y a de fantastique dans l'histoire, ce sont les changements positifs intervenus depuis la mise en route, qui perdurent. Quand vous avez goûté à la clarté apportée par les formats de réunion et de communication, difficile de rejeter ce système. Quand vous constatez à quel point retombe la pression une fois écartée la nécessité de disposer de « leaders héroïques », faire machine arrière reviendrait à se retrouver sur une pente très savonneuse.

Comme l'indique Brian, *Holacracy* n'est pas la panacée car elle ne résout pas tous les dilemmes et tensions existant au sein d'une organisation, mais, d'après mon expérience, elle offre une base des plus stables pour les identifier, les formuler et les traiter.

Parfois, bon nombre d'entre nous souhaiteraient prouver que *Holacracy* ne fonctionne pas car il est facile de désigner le processus comme source de nos malaises. Mais il est plus difficile de détruire ce modèle que de le mettre en œuvre ! S'il a résolu les tensions apparues, il nous a également mieux fait prendre conscience des principes de sa mise en œuvre et des répercussions associées.

Ce qu'il y a de merveilleux, c'est que le modèle n'est pas au-dessus de tout, puisqu'il est parfaitement autorisé de s'en débarrasser, cette issue étant prévue dans ses principes. Mais vous souhaitez utiliser *Holacracy* pour que ce changement se fasse le plus élégamment possible !

DAVID ALLEN

Auteur du best-seller *S'organiser pour réussir :
la méthode GTD* (Éditions Alisio)

Novembre 2014

Amsterdam, Pays-Bas

PARTIE 1

**L'ÉVOLUTION
EN ACTION :
INTRODUCTION
À *HOLACRACY***

1

UNE ORGANISATION QUI ÉVOLUE

Si tout le monde fut contraint de penser autrement, en sortant du cadre, c'est peut-être que ce cadre avait besoin d'être modifié.

MALCOLM GLADWELL, *What the Dog Saw*

La leçon la plus importante sur le plan professionnel, je l'ai apprise le jour où j'ai failli m'écraser en avion. Je préparais mon brevet de pilote et c'était le jour de mon premier vol longue distance en solo. Je devais rejoindre un aéroport loin de chez moi, mais avec à peine une vingtaine d'heures à mon actif, j'étais passablement nerveux. Pendant les centaines de kilomètres à parcourir, j'aurais comme unique compagnie une fois dans les airs tous les instruments de mon biplace.

Juste après le décollage, tout semblait aller bien, mais, très vite, j'ai remarqué qu'un voyant que je ne connaissais pas, *Low Voltage* (« basse tension »), était allumé. Je n'étais pas certain de sa signification – on est un peu avare en notions de mécanique envers les apprentis pilotes. J'ai tapoté le voyant, en espérant que ce soit simplement un petit pépin d'affichage, mais cela n'y changea rien. Ne sachant pas trop comment réagir, j'ai fait ce qui me semblait naturel sur le moment, à savoir vérifier le bon fonctionnement de

tous les autres instruments. Ma vitesse relative et mon altitude étaient bonnes. L'aide à la navigation m'indiquait que mon cap était excellent. La jauge de carburant indiquait que le réservoir était plein. Tous ces instruments me disaient qu'il n'y avait pas de quoi s'inquiéter. J'ai donc accepté ce consensus et laissé les autres instruments surclasser le voyant « basse tension ». J'ai ignoré ce dernier. Cela ne pouvait pas être bien grave si rien d'autre ne clochait, non ?

Cela s'avéra une très mauvaise décision. Je me suis retrouvé complètement perdu, en plein orage, sans lumière ni radio, presque à court de carburant et en train de violer l'espace aérien d'un aéroport international. Et cette situation qui a failli tourner à la catastrophe a démarré quand j'ai négligé ce voyant de basse tension qui se révéla être couplé aux informations des autres instruments. Même si cette « voix » était minoritaire, il aurait vraiment fallu que je l'écoute. Écarter son message parce que les autres instruments ne révélaient aucune anomalie fut une décision manquant de perspicacité qui aurait pu me coûter la vie.

Je suis heureusement parvenu à faire atterrir mon appareil, en me faisant secouer mais en en sortant indemne. Dans les mois qui ont suivi, en repensant aux décisions que j'avais prises ce jour-là, je suis parvenu à une conclusion intéressante. Je continuais de répéter la même erreur, pas dans mon avion, mais avec l'équipe que j'étais censé diriger au bureau. En fait, l'erreur qui a failli être fatale dans mon cockpit est commise chaque jour dans la plupart des organisations.

À l'instar d'un avion, une organisation est dotée de capteurs – pas de voyants ni de jauges, mais d'êtres humains qui donnent vie à ses rôles et ressentent pour son compte la réalité existante. Trop souvent, un « capteur » possède des informations essentielles qui sont ignorées et ne sont donc pas exploitées. Une personne remarque un élément important, mais personne d'autre ne le perçoit et il n'existe aucune voie disponible pour transformer cette idée en changement pertinent. C'est ainsi que nous

mettons souvent en minorité les voyants « basse tension » de nos organisations.

Nos organisations prennent conscience de ce dont elles ont besoin pour réagir à leur univers grâce aux capacités du facteur humain à ressentir la réalité qui l'entoure. Mais chaque être humain est unique – avec des talents, un parcours, un rôle, un domaine d'expertise, entre autres choses, qui lui sont propres –, et le ressenti varie donc d'un individu à l'autre. Plus les individus sont nombreux, plus les points de vue se multiplient. Et pourtant, dans la plupart des équipes, les opinions vitales qui ne sont pas partagées par le leader ou la majorité sont souvent ignorées ou écartées. Même quand nous essayons de procéder autrement, nous n'avons aucun moyen d'intégrer les points de vue divergents et finissons donc par nous rallier à l'avis du leader ou de la majorité. Nous mettons en minorité la personne qui détient pourtant des informations essentielles pour garder le bon cap ou avancer.

J'ai toujours été fasciné par la *façon dont nous nous organisons* – la façon dont nous, êtres humains, travaillons ensemble dans un but bien précis. Avant de monter mon entreprise, la frustration me gagnait quand je sentais que quelque chose ne fonctionnait pas ou pouvait être amélioré, mais que je ne pouvais rien y faire, à moins de me heurter à la bureaucratie, à la politique et de me coltiner des réunions pénibles et interminables. Je ne souhaitais pas simplement me plaindre, mais apporter mon aide. Je voulais transformer ce *sentiment* en changement significatif, mais faisais face à des obstacles majeurs. J'ai très vite appris que si le patron ne partageait pas ma frustration et que je ne parvenais pas à la convaincre relativement rapidement, je pouvais laisser tomber. Mon ressenti n'allait pas peser. Et si le voyant « basse tension » c'était moi, l'organisation allait au-devant d'ennuis.

L'un de nos dons les plus extraordinaires est 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. Lorsque nous ressentons cette

frustration face à un système qui ne fonctionne pas, à une erreur récurrente ou à un processus qui semble lourd et inefficace, nous percevons un décalage entre la réalité et ce qu'elle pourrait être. J'appelle cela une tension, car c'est souvent ainsi qu'est ressentie la situation, mais pas au sens négatif du terme. Nous pouvons qualifier cet état de « problème » qui « doit » être réglé ou d'« occasion » à saisir. Dans tous les cas, nous projetons notre volonté de trouver un sens à l'expérience brute que j'appelle tension – *la perception d'un écart entre la réalité et ce qu'elle pourrait être.*

Cette définition se retrouve dans la racine latine du terme *tendere*, qui signifie « tendre », « étendre ». Comme un élastique tendu entre deux points, les tensions que nous ressentons renferment une formidable énergie, qui peut servir à tirer l'organisation vers chaque possibilité ressentie – mais seulement si nous sommes en mesure de l'exploiter efficacement. Mais pourtant, dans combien d'organisations pouvez-vous réellement affirmer que toute tension, ressentie par toute personne, où qu'elle soit dans l'organisation, peut être transformée de façon rapide et fiable en évolution de l'organisation qui fasse sens ? Comme le cofondateur de HP, David Packard, l'a dit un jour : « Il y a plus d'entreprises qui meurent d'indigestion que de faim ».* Les organisations perçoivent et ingèrent bien plus qu'elles ne traitent et digèrent. Imaginez la valeur qui pourrait être dégagée si nos capteurs avaient la faculté de mettre à jour de manière dynamique les flux de travail, les attentes, voire la structure même de l'organisation, à la lumière des tensions apparaissant lors de l'exécution des tâches, sans nuire aux autres parties du processus. C'est beaucoup demander, mais je l'ai vu de mes propres yeux dans une organisation où le changement allait bien au-delà de l'amélioration des conditions de travail et des processus. Cela peut catalyser une réelle transformation en profondeur en libérant totalement la force d'évolution au bénéfice même de l'organisation.

* David Packard, *The HP Way: How Bill and I Built Our Company*, HarperBusiness, New York, 2006, p. 142.

L'évolution n'est pas forcément une notion courante dans le monde de l'entreprise, mais son mécanisme renferme une capacité inégalée à produire des systèmes magnifiquement conçus qui s'épanouissent dans la complexité. Autrement dit, l'évolution est le concepteur le plus intelligent qui existe. Comme l'écrit l'économiste Eric D. Beinhocker : « Nous sommes habitués à considérer la notion d'évolution au sens biologique du terme, mais la théorie de l'évolution moderne la perçoit sur un plan bien plus général. L'évolution est un *algorithme*. C'est une formule universelle pour l'innovation... qui, grâce à son principe de tâtonnements, génère de nouvelles conceptions et résout des problèmes complexes. »* Il explique que les marchés sont extrêmement dynamiques, mais, la « cruelle vérité », c'est que l'immense majorité des entreprises ne le sont pas. Les organisations ont une faculté d'évolution et d'adaptation très limitée. Elles subissent le processus d'évolution imposé par le marché et peuvent alors survivre ou mourir, mais sont rarement des organismes doués d'une bonne faculté d'adaptation, ou du moins, elle se manifeste rarement en profondeur.

Comment rendre une organisation *évolutive* et non simplement *évoluée* ? Comment réorganiser une entreprise pour en faire un organisme évolutif, capable de sentir les choses, de s'adapter, d'apprendre et d'intégrer ? Pour Beinhocker, « pour s'améliorer, la clé est d'"apporter l'évolution dans la structure" et de réunir les conditions pour que les roues de la différenciation, de la sélection et de l'amplification tournent entre les quatre murs de l'entreprise ».** Un moyen efficace d'y parvenir est d'exploiter l'extraordinaire pouvoir sensitif de la conscience humaine disponible au sein de nos organisations. Chaque tension ressentie par les êtres humains est un signal nous indiquant la voie à suivre pour que l'organisation exprime mieux sa raison d'être. Quand ces tensions peuvent être gérées rapidement et avec efficacité, tout du moins si elles sont liées à l'activité de l'organisation, celle-ci

* Eric Beinhocker, *The Origin of Wealth: The Radical Remaking of Economics and What It Means for Business and Society*, Harvard Business Review Press, 2007, p. 12.

** *Ibid*, p. 334.

peut alors profiter d'une capacité accrue à constamment évoluer avec dynamisme.

Si l'idée est séduisante, elle est bien plus facile à formuler qu'à mettre en œuvre. Aujourd'hui, nos organisations ne sont tout simplement pas conçues pour évoluer rapidement grâce aux informations recueillies par de nombreux capteurs. La plupart des organisations modernes sont bâties conformément à un plan conçu au début du XX^e siècle et qui n'a pas beaucoup changé depuis. Ce paradigme de l'ère industrielle repose sur un principe que j'ai baptisé « prévoir et contrôler » : il s'agit d'atteindre la stabilité et de connaître le succès grâce à une planification en amont, à un contrôle centralisé et à des mesures pour éviter de dévier du cap. Plutôt que de faire évoluer en permanence le modèle d'une organisation sur la base des tensions réellement ressenties par le personnel, l'approche prévision-contrôle s'attache à concevoir d'emblée le système « parfait » afin d'éviter les tensions (puis de procéder à une réorganisation une fois que les individus installés au sommet de la pyramide s'aperçoivent qu'ils n'y arrivent pas).

Ce modèle a assez bien porté ses fruits dans les environnements statiques relativement simples caractérisant l'époque de son avènement, à savoir l'ère industrielle. C'était carrément un bond en avant par rapport aux précédentes approches, permettant de nouveaux niveaux de coordination, de production et d'avancement. Dans le monde postindustriel actuel, les organisations doivent cependant affronter de nouvelles difficultés : une complexité croissante, une transparence accrue, une plus grande interconnexion, des échéances plus courtes, une instabilité économique et environnementale et un impact positif sur le monde exigé. Cependant, même quand les dirigeants adhèrent à la nécessité d'adopter de nouvelles approches, le principe de prévision et de contrôle respecté par l'organisation moderne n'offre souvent pas l'agilité nécessaire dans un paysage caractérisé par des mutations rapides et une complexité dynamique. Et la structure de l'organisation moderne contribue rarement à déclencher

la passion et la créativité du personnel. En bref, les organisations actuelles deviennent rapidement obsolètes.

Alors que les engrenages du changement tournent de plus en plus vite au sein d'une économie mondiale toujours plus chaotique, il devient impératif pour les entreprises d'être capables de s'adapter plus rapidement. Comme l'a dit récemment l'expert en management Gary Hamel au World Business Forum de New York : « Le degré d'agitation du monde devient plus élevé que le degré d'adaptabilité des organisations. Les organisations n'ont pas été conçues pour affronter ces types de bouleversements. »*

Je l'ai découvert à mes dépens quand j'ai commencé à travailler dans des organisations. La plupart des tensions ressenties par les personnes, moi y compris, n'aboutissaient nulle part. Les tensions ne sont tout simplement pas reconnues comme faisant partie des meilleures ressources de l'organisation. Quand je me suis aperçu que mon chef n'était pas capable d'exploiter ma capacité à capter et à réagir, j'ai fait la seule chose logique à faire : je suis devenu chef. Je pouvais dorénavant traiter tout ce que je captais, n'est-ce pas ? Eh bien, il y avait encore un chef au-dessus pour faire éventuellement barrage, puis un autre et encore un autre. Après avoir grimpé les échelons pendant un moment, je me suis rendu compte que le seul moyen d'avoir la liberté de réagir à chaque tension ressentie serait de sortir carrément du système et de créer ma propre entreprise.

C'est donc ce que j'ai fait. Et j'ai adoré... pendant un certain temps. Mais j'ai vite découvert mes limites, même en tant que P.-D.G. de ma propre société d'édition de logiciels. La structure organisationnelle et le système de management proprement dit sont devenus un véritable goulet d'étranglement pour le traitement de tout ce que je captais et le nombre limité d'heures dans

* Gary Hamel, discours prononcé lors du World Business Forum de 2009. Cité dans Seth Kahan, « Time for Management 2.0 », *Fast Company*, 6 octobre 2009, <http://www.fastcompany.com/blog/seth-kahan/leading-change/hamel-hypercritical-change-points-radical-changes-required-management>.

une journée était une contrainte : bien trop de sujets complexes concernant l'organisation atterrissaient sur mon bureau pour que je puisse exploiter dans les meilleures conditions ma propre conscience de P.-D.G.. Et il y avait pire.

Le plus douloureux dans ma prise de conscience, c'est que j'avais précisément bâti le genre de système dont j'essayais de m'extirper depuis très longtemps. Tous ceux qui travaillaient pour moi étaient dans la situation que j'avais vécue. Et mon organisation n'était pas plus capable qu'une autre de capter la réalité. J'essayais d'être le meilleur dirigeant possible – responsabiliser les employés et être sensible à leurs besoins et problèmes, grandir personnellement, être un leader au service des autres plus conscient –, mais, malgré mes efforts, je continuais de foncer vers un obstacle invisible. La structure, les systèmes et la culture sous-jacents d'une entreprise moderne ne permettent pas d'obtenir la vitesse de traitement et de réaction nécessaire pour exploiter pleinement le pouvoir de chaque capteur humain, quelles que soient les mesures prises en tant que leader. J'ai donc commencé à me mettre en quête d'une meilleure méthode.

MISE À NIVEAU DU SYSTÈME D'EXPLOITATION

Je ne suis assurément pas le premier à signaler les limites du modèle organisationnel traditionnel et le besoin d'adopter de nouvelles approches. Sur les vingt dernières années, nombre de livres, d'articles et de discussions ont dévoilé des points de vue sur les organisations qui sortent des sentiers battus. Bien que chacun de ces auteurs et pionniers ait son propre angle d'attaque, on remarque néanmoins des points centraux – une plus grande adaptabilité, des structures plus souples, une orientation vers les parties prenantes, la prise en compte de l'incertitude, de nouvelles méthodes d'implication du personnel, une approche plus systémique de l'entreprise, etc. Chacun de ces points de vue donne un aperçu d'un nouveau paradigme cohésif prenant forme aujourd'hui en termes de pratiques organisationnelles.

Pourtant, malgré la force de ces idées et techniques novatrices, je vois couramment un énorme obstacle à leur mise en œuvre : appliquées à un système organisationnel conventionnel, on assiste à un important choc de paradigmes. Au mieux, les techniques novatrices deviennent un ajout qui agit sur un seul aspect de l'organisation et demeure constamment en conflit avec les systèmes voisins. Par exemple, une excellente technique de réunion novatrice favorise la responsabilisation d'une équipe, mais ses membres subissent toujours les contraintes de la répartition des pouvoirs dans l'entreprise en dehors des réunions. Au pire, les « anticorps de l'entreprise » agissent et rejettent la technique ajoutée, ce corps étranger inadapté au modèle mental régissant la façon de structurer et de faire tourner une entreprise. Dans un cas comme dans l'autre, la nouvelle démarche n'exprime pas tout son potentiel, même prometteur, et le système organisationnel ne voit pas son paradigme évoluer.

C'est le défi majeur à relever pour quiconque mettant en œuvre des idées et techniques à la pointe du progrès au sein de systèmes conventionnels. Comment faire évoluer notre mode d'organisation quand les innovations apportées se heurtent au vieux paradigme encore en vigueur ? Tout ce que j'ai vécu en la matière me ramène à la conclusion suivante : pour vraiment transformer une organisation, nous devons abandonner les changements à la marge et nous atteler à mettre à niveau les aspects fondamentaux du mode de fonctionnement de l'organisation. Prenez par exemple en compte la définition et l'exercice formels du pouvoir et de l'autorité, la structure de l'organisation et la répartition des attributions de chacun (qui peut décider quoi et dans quelles limites). Lorsque nous apportons des modifications à ce niveau, nous mettons effectivement en place un nouveau système d'exploitation et intégrons de nouvelles capacités au cœur même des fonctions de l'organisation. Il ne s'agit alors plus de modifier un système hermétique à la notion même de changement.

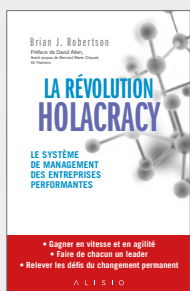
Si vous êtes en âge de vous souvenir du temps où les ordinateurs tournaient sous MS-DOS, rappelez-vous du bond en avant

effectué en termes de capacités avec l'adoption du système d'exploitation Windows ou le passage du vieil Apple II au Macintosh. Difficile d'imaginer, dans les années 1980, que mon écran noir avec son texte vert monolithique allait bientôt être remplacé par une interface graphique interactive, conviviale, actualisée automatiquement et constamment connectée à un réseau virtuel mondial, avec un accès instantané à la boutique d'informations du monde entier – et que tout ceci serait accessible grâce à un appareil tenant dans ma poche.

Malgré l'atout indéniable d'un bon système d'exploitation, il est facile de l'ignorer et de considérer qu'il va de soi, car il s'agit d'une plateforme souterraine, souvent invisible, bien qu'elle façonne tout ce qui est érigé à partir d'elle. Le système d'exploitation de votre ordinateur définit l'espace dans lequel s'exécutent toutes les tâches, ainsi que les règles de base à respecter. Il détermine la structure générale, le mode d'interaction et de coopération des différents processus, la répartition de la puissance entre les diverses applications, etc.

De même, le système d'exploitation d'une organisation s'ignore facilement, bien qu'il s'agisse des fondations sur lesquelles reposent les processus opérationnels (à savoir les « apps » de l'organisation), sans oublier qu'il façonne également la culture humaine. Peut-être à cause de son caractère invisible, nous n'avons pas vu beaucoup d'alternatives solides ou d'améliorations significatives de notre système d'exploitation moderne descendant, axé sur la prévision et le contrôle et caractérisé par la présence d'un P.-D.G. responsable. Lorsque nous considérons inconsciemment qu'il s'agit de la seule configuration possible, le mieux que nous puissions faire est de contrebalancer certaines de ses principales faiblesses en ajoutant des processus ou en essayant d'améliorer la culture de l'entreprise. Mais, tout comme nombre de nos logiciels actuels ne pourraient bien tourner sous MS-DOS, les nouveaux processus et techniques ou les changements culturels peuvent ne pas porter leurs fruits sur un système d'exploitation reposant sur un vieux paradigme.

Nous espérons que cet extrait
vous a plu !



La révolution Holacracy

Brian J. Robertson

Préface de Bernard Marie Chiquet, IGI Partners



J'achète ce livre

Merci de votre confiance, à bientôt !

ALISTIO