

Introduction à l'Holacracy

Principes fondamentaux

Grâce au pilotage dynamique une entreprise peut s'adapter rapidement et avec une grande flexibilité aux changements internes et à son environnement.

Page 3

Facilitation de réunions

Un facilitateur dirige les réunions selon un processus qui les rend attractives, rapides et très efficaces. Il empêche les réunions d'être longues et fastidieuses.

Page 3-4

Implémentation

Elle est effectuée sur mesure et de manière modulaire. Ainsi une organisation peut commencer à implémenter l'holacracy et à en faire l'expérience en commençant avec une seule équipe ou un seul département

Page 6

Quest-ce que l'Holacracy™ ?

L'holacracy est un système organisationnel complet pour les entreprises qui veulent plus de flexibilité et d'efficacité dans leurs structures de base, tels que les réunions, les processus de prise de décision et l'organisation. L'holacracy n'est pas une théorie, un modèle ou une idée, mais une pratique qui tente d'intégrer tout ce que l'on a appris jusqu'à présent en terme d'organisation et de développement humain.

A qui s'adresse l'holacracy ?

L'holacracy s'adresse aux entreprises qui désirent rendre leurs réunions plus efficaces et vivantes, implémenter des processus de décisions performants et des organisations agiles. Elle apporte des réponses aux questions suivantes :

- Comment accroître l'engagement et la motivation de tous ?
- Comment rendre son organisation agile et proactive ?
- Comment accélérer le processus de décision ?
- Comment conduire efficacement tout type de réunion ?

Au cœur de l'Holacracy: le pilotage dynamique

L'holacracy aide les entreprises à trouver des méthodes plus dynamiques pour piloter l'organisation, en passant progressivement du mode *prévision-et-contrôle* au mode *expérimenter-et-adapter* et enfin au véritable *sentir-et-répondre*. Le pilotage dynamique implique de poursuivre un objectif en s'adaptant continuellement, et ce, à la lumière de vraies données sur la réalité présente et non pas à partir d'hypothèses théoriques qui souvent ne se réalisent pas.



Piloter une Entreprise comme vous faites du vélo.

Brian Robertson, fondateur de l'holacracy la compare à la manière de rouler à vélo. Les entreprises sont très souvent pilotées comme si vous faisiez du vélo les yeux bandés. Vous choisissez une destination et définissez une stratégie pour l'atteindre. En vélo cela ressemble à cela : tourner le guidon de 5 degré vers la droite, après 10 mètres tourner de 10 degré vers la gauche, et après 2 mètres tourner de 20 degré vers la droite. Maintenant, mettez un bandeau sur les yeux et pédalez et de toutes vos forces ! L'holacracy vous permet de piloter les yeux grands ouverts. Cela peut paraître étrange et faire peur au début mais en fait c'est beaucoup plus flexible et sans danger. Il vous sera possible d'anticiper des événements inattendus. Vous ne savez jamais ce qui va arriver en l'avance, donc il est préférable d'apprendre à gérer les surprises et de piloter quand c'est nécessaire.

Mise en pratique de l'Holacracy : que pouvez-vous en retirer ?

Une équipe ou un département qui commence à travailler en Holacracy :

1. devient de plus en plus sensible à tous les changements, et prend donc conscience beaucoup plus rapidement des difficultés et des opportunités qui apparaissent.
2. intègre beaucoup plus facilement les nouveautés et les changements au sein de l'organisation.

De prédire & contrôler



à

Sentir & répondre



Une transition facile vers une organisation gérée en pilotage dynamique

L'holacracy inscrit dans la structure même de l'organisation la capacité à transformer concrètement toutes les difficultés et les besoins qui sont détectés. Elle rend explicite les rôles de chacun, qui prend les décisions et comment gérer les changements. Elle permet de faire circuler naturellement l'information au sein de l'entreprise afin de prendre des décisions de manière plus rapide et effective.

Une organisation qui est capable d'apprendre plus facilement

Les tensions qui émergent naturellement en interne ou de l'environnement extérieur ne sont pas rejetées. Bien au contraire on fait tout pour qu'elles soient exprimées car se sont des données nécessaires au développement et à l'apprentissage continu de l'organisation. Ce processus prend place à tous les niveaux, créant ainsi une organisation agile et résiliente qui prend en charge le changement, au lieu d'y résister et de lutter contre lui. Les processus opérationnels de l'entreprise vont pouvoir alors profiter de cette agilité toute nouvelle pour exploiter les innovations et obtenir de meilleurs résultats.

Implémentation de l'Holacracy: par quoi commencer ?

Les pages suivantes décrivent les principaux ingrédients permettant une implémentation réussie de l'holacracy, incluant un passage progressif vers le pilotage dynamique de l'organisation :

1. Apprendre à travailler avec les principes fondamentaux.
2. Débuter des réunions avec l'aide d'un facilitateur.
3. Innover dans une nouvelle structure organisationnelle.

Principes fondamentaux

L'holacracy définit un certain nombre de principes opérationnels qui aident les employés à gérer les tensions, prendre des décisions rapidement et de manière juste, et faire circuler naturellement l'information au sein de l'organisation. Chacun peut donc à tout instant s'appuyer sur les principes fondamentaux suivants :

1. *Rien n'est plus important que de prendre en compte toutes les tensions présentes.*
2. *Chaque problème peut être revu à tout moment.*
3. *Le but est de trouver une décision réalisable (pas nécessairement la meilleure).*

A partir des tensions qui émergent les équipes recherchent une décision réalisable pour ensuite laisser la réalité guider la prochaine étape, au lieu de se torturer à imaginer quelle pourrait être la « meilleure » décision théorique possible - mais toujours imparfaite. Ceci permet aux équipes de passer rapidement de la discussion et de la planification à la possibilité de tester une solution dans la réalité et d'apprendre à partir des résultats.

A travers un processus continu de confrontation à la réalité et d'intégration des feedback, des projets imparfaits au départ s'alignent mieux aux véritables besoins.

Facilitations de réunions

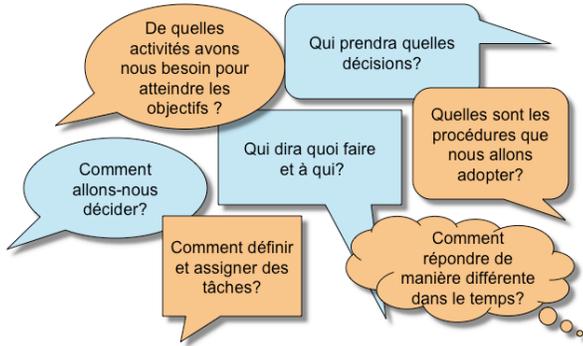
Nous séparons les réunions en trois types distincts : des réunions de gouvernance, des réunions stratégiques et des réunions opérationnelles. Ceci permet de créer un environnement favorable, dans lequel les participants sont focalisés sur des thèmes précis, permettant de répondre de la meilleure manière aux objectifs désirés.

Dans les réunions stratégiques, on discute de la vision à long terme, de la direction et des principaux objectifs de l'entreprise. Les réunions de gouvernance permettent de faire évoluer les rôles et « redevabilités », et la manière dont nous travaillons ensemble. Les réunions opérationnelles ont lieu pour s'assurer que le travail soit fait et que les projets aboutissent.

Afin de s'assurer que l'équipe travaille de manière holacratique, un facilitateur est nommé pour conduire les réunions selon un processus bien défini. Le fait d'avoir un processus clair et l'assistance d'un facilitateur permet d'éviter des discussions longues et frustrantes. Les réunions se font plus rapidement et sont beaucoup plus efficaces. Il reste donc beaucoup plus de temps pour « le vrai travail », et l'entreprise est plus à même d'atteindre ses objectifs.

Réunions de gouvernance

Dans toute entreprise et pratiquement toutes les équipes, il y a des questions qui doivent trouver réponse pour que les membres puissent travailler ensemble et s'organiser efficacement. Des questions telles que :



sont des questions de gouvernance centrées sur l'organisation du travail de l'équipe. Traditionnellement ce n'est qu'au sommet qu'il existe un cadre de gouvernance explicite pour y répondre et pourtant ces questions sont valides à tous les niveaux de l'entreprise. Avec l'holacry cette fonction est répartie au sein de l'entreprise ; chaque équipe se gouverne de façon autonome à partir des nouvelles informations et expériences qui émergent.

Pendant les réunions, chaque membre d'une équipe ou d'un département participe et apporte sa voix. L'intégration de points de vue divers apporte une carte de la réalité plus juste et complète, permettant de prendre des décisions plus avisées. Les réunions ont lieu régulièrement et remplacent le besoin bien répandu de faire de « grandes réorganisations » qui généralement créent inutilement beaucoup de stress, par une adaptation rapide et progressive en fonction des données réelles.

Un manque de clarté dans la gouvernance crée chez tout le monde des attentes implicites sur qui devrait faire quoi et comment il devrait le faire. Sans un processus de gouvernance défini, lorsque ces présupposés non dits entrent en conflit, on a tendance à accuser les autres et à se renvoyer les responsabilités. Avec ces réunions de gouvernance, les membres de l'équipe ont maintenant un forum pour canaliser la frustration née de ces attentes déçues, vers une organisation qui apprend et s'améliore en permanence. Les jeux politiques perdent de leur utilité, et les drames personnels laissent place à une discussion plus authentique sur les moyens de faire

évoluer l'organisation, à la lumière de ses objectifs et de son rôle sociétal.

Un facilitateur est nommé pour conduire ces réunions et s'assurer que l'équipe reste toujours dans les limites de la réunion de gouvernance. Il/elle ne permettra pas que des arguments tels que « oui, mais que se passe-t-il si... ».

Car ils sont en contradiction avec les principes de base. De tels arguments ne font pas référence à une tension présente, mais

sont basés sur des spéculations sur ce qui pourrait ou ne pourrait pas arriver dans le futur. Un bon facilitateur est toujours très attentif à ce qui est dit. Il prend une décision immédiate pour qu'un argument valide puisse s'exprimer ou rejette un argument qui n'a pas lieu d'être. Il apporte une connaissance approfondie du processus, et maintient l'intégrité de la réunion en empêchant des éléments inutiles de s'exprimer. Ainsi le facilitateur crée un espace dans lequel l'équipe peut porter son attention sur des sujets plus substantiels.

Ne rejetez pas l'information donnée par la jauge d'essence !

En holacry, chaque personne est un « senseur » qui est reconnu comme ayant de la valeur car ayant accès à un champ unique d'information. Dans le poste de pilotage d'un avion, l'indicateur de vitesse, l'altimètre et l'indicateur de tension peuvent tous indiquer que tout va bien, mais cela ne signifie pas que nous ne devrions pas nous préoccuper de ce que la jauge d'essence nous dit ! Donc il n'est pas nécessaire d'avoir plusieurs personnes ayant une objection. Même s'il n'y a qu'une seule personne qui a une objection, il ou elle sera écouté, afin que l'importance de cette perspective puisse être intégrée dans la proposition. Avec l'holacry on ne rejette jamais l'information donnée par la jauge d'essence !

Réunions opérationnelles

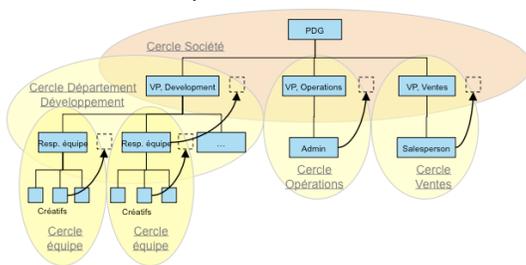
Les réunions opérationnelles ont une énergie très différente de celle des réunions de gouvernance. Ici, on s'intéresse avant tout à prendre des décisions rapides et effectives en rapport à des problèmes opérationnels. Les discussions autour de chaque élément de l'ordre du jour ne prennent jamais plus de trois à cinq minutes. Tout en suivant un processus de réunion clairement établi, le facilitateur s'assurera toujours que l'équipe traite l'ensemble des éléments de l'ordre du jour pendant le temps imparti.

Innovation dans la structure organisationnelle

Pour renforcer l'impact positif de ces principes et de ces pratiques de réunion, l'holacracy introduit une structure organisationnelle innovante. En créant des « cercles dynamiques » et « des doubles liens », le flot d'information à travers l'organisation se trouve grandement amélioré, et permet aux changements d'être intégrés beaucoup plus rapidement et cela sans perdre le contrôle et la direction.

Cercles dynamiques

Dans leur principe les cercles ne sont pas très différents des départements standard d'une



organisation. En tant que tel, ils peuvent se superposer à des unités fonctionnelles telles que des départements, des centres de profit ou des équipes. Ici la principale différence est que les cercles s'auto-organisent. En d'autres mots, ils créent leurs propres rôles et *redevabilités*. Il est important de comprendre qu'*auto-organisation* n'est pas la même chose qu'*auto-direction*. Cela signifie que la direction de l'entreprise reste responsable de la définition de l'objectif et du rôle général de chacun des cercles, et de la nomination du directeur d'un cercle particulier. Les cercles s'auto-organisent en fonction du cadre et des objectifs définis par la direction.

Les cercles sont des unités organisationnelles extrêmement agiles qui peuvent s'adapter très vite aux changements parce qu'ils s'auto-organisent et sont responsable de leur propre gouvernance. De cette manière, cette capacité à s'adapter est incluse dans la structure même de l'entreprise et de ses processus, permettant à la structure organisationnelle de grandir organiquement.

Chaque cercle maintient et définit l'ensemble des rôles et *redevabilités* lui permettant ainsi qu'à la direction de l'entreprise de toujours savoir quelles sont les *redevabilités* de chacun. Afin d'assurer un flot et une gestion efficace de l'information entre les

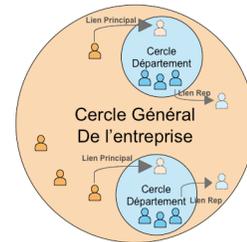
“Tout est fait dans l'holacracy pour aider l'organisation à se diriger de manière dynamique, en travaillant selon des principes qui renforcent sa capacité adaptative.”

cercles l'holacracy utilise un système de double lien. Tout est fait pour aider l'entreprise à se diriger de manière dynamique, travaillant selon des principes qui permettent de décupler la capacité adaptative de son organisation.

Double lien

L'holacracy crée une séparation fonctionnelle entre le rôle de directeur dans un cercle (« lien principal ») et le rôle représentant les intérêts du cercle au près du cercle supérieur (« lien représentant »)

Le lien principal est généralement le directeur d'équipe qui est nommé par la direction. Il/elle est responsable pour atteindre les résultats définis par la direction, et possède l'autorité pour prendre des décisions au sein du cercle. Le lien principal, cependant, n'a pas pour



responsabilité de représenter son cercle auprès de la direction de l'entreprise, car c'est ceci est le rôle du lien représentant. Cette personne est élue par le cercle, et représente les besoins et intérêts de son équipe auprès de la direction. Le double lien permet de séparer les conflits d'intérêts dans lesquels se trouvent la plupart des responsables d'équipe. Comme le lien représentant a pour responsabilité de représenter les intérêts de son cercle ceci permet au manager d'être totalement libre de porter son attention sur les objectifs définis par la direction.

L'établissement de double liens crée un flot d'information continu à travers les couches hiérarchiques d'une organisation. De cette manière, la direction est informée de ce qui se passe réellement à tous les niveaux, alors que les employés peuvent avoir confiance que leurs intérêts seront bien représentés auprès de la direction.

Intègre Conseil possède une licence qui lui permet d'être une des premières sociétés en Europe autorisée à implémenter l'holacracy. Les implémentations sont flexibles, faites sur mesure, et très rapides.



Une implémentation flexible et rapide

Les principes de l'holacracy sont également appliqués durant l'implémentation elle-même, qui se fait de manière modulaire, permettant ainsi à une entreprise de commencer à travailler en holacracy en débutant par une seule équipe ou bien un seul département. L'expérience démontre un gain de temps sur les réunions opérationnelles qui sont immédiatement plus efficaces.



Licence

L'holacracy a été développé par Brian Robertson PDG de la société HolacracyOne qui veille à l'intégrité des concepts et de la pratique. Intègre Conseil possède une licence qui lui permet d'offrir des services basés sur l'holacracy. www.holacracyone.org



Est-ce que l'holacracy répond à vos besoins ?

Appelez-nous pour nous aider à comprendre votre situation, et ce qui vous pose problème. Nous déterminerons ensemble si les pratiques de l'holacracy correspondent aux besoins de votre entreprise. Nous fournissons les ressources, le cadre et les outils d'une mise en application réussie et durable de l'Holacracy.



Intègre Conseil

22 Square de Chatillon

75014 Paris

01.42.82.91.13

06.89.45.69.32

didier.lucotte@integre.fr

www.integre.fr