

GOUVERNANCE

L'HOLACRATIE, ÇA MARCHE VRAIMENT ?

Depuis une vingtaine d'années, on voit des entreprises changer radicalement leur organisation et leurs processus de décision pour devenir des entreprises libérées. En adoptant les principes de l'holocratie ou de sociocratie, ces entreprises font disparaître toute notion de hiérarchie. Qu'en est-il dans les associations ?



AUTEUR Fabienne Duboscq-Bollon
TITRE Vice-présidente de l'Adéma, consultante secteur associatif, cabinet Gain de causes

On compte très peu d'associations ayant fait le choix d'une gouvernance fonctionnant en holocratie. Certaines, les plus audacieuses, ont transformé leur gouvernance, mais aussi l'organisation opérationnelle reposant sur les salariés, d'autres se sont concentrées sur l'un de ces deux points seulement.

PRINCIPES DE L'HOLACRATIE

L'holocratie est un système d'organisation et un modèle de prise de décision axé sur la distribution de l'autorité et la prise de décision à travers des cercles auto-organisés et interdépendants.

Ce modèle vise à accroître l'agilité, la flexibilité et l'efficacité des organisations en répartissant le pouvoir de décision et en mettant l'accent sur des rôles plutôt que sur des titres de poste.

L'holocratie s'appuie sur quatre principes :

- une organisation en cercles : chaque cercle poursuit un but clairement identifié et organise son propre fonctionnement ;
- un double lien : un cercle est relié au cercle qui lui est immédiatement supérieur par un double lien ;
- une prise de décision par consentement : le consentement signifie qu'il n'existe plus d'objections. Dans un cercle, aucune décision ne sera prise si l'un des membres y oppose une objection raisonnable et argumentée ;

■ la gestion des tensions : il s'agit de transformer une tension de façon rapide et fiable en évolution de l'organisation, qui ait du sens dans la mesure où cela reste pertinent.

Le fonctionnement en holocratie permet des élections sans candidat. Par exemple, après avoir défini ensemble les qualités requises pour le président, chaque membre du cercle « gouvernance » désigne celui qui lui paraît à même de remplir la mission et argumente son choix. Après une discussion

ouverte dans le cercle, la décision est prise par tous sur la base du consentement.

MOTIVATIONS DES ASSOCIATIONS

Plusieurs raisons poussent les associations à envisager le fonctionnement holocratique. Voici les principales motivations observées au niveau de la gouvernance¹ :

- avoir plus de candidats au conseil d'administration². Les responsabilités pesant sur les présidents sont importantes. Certaines associations testent la coprésidence, d'autres imaginent que l'élec- ●●●

1. V. dossier « Gouvernance – Un je(u) collectif », JA 2020, n° 613, p. 25.

2. V. JA 2021, n° 633, p. 43, étude F. Duboscq-Bollon.

●●● tion d'un président sans candidat est une option intéressante, d'autant que les responsabilités sont alors davantage partagées. Cette modalité de la gouvernance holacratique peut également attirer un plus grand nombre de candidats au conseil d'administration ;

■ impliquer davantage les administrateurs. Certains présidents constatent que leur conseil d'administration est une chambre d'enregistrement, que certains administrateurs sont peu impliqués. La définition de rôles au sein du conseil d'administration, devenant alors un cercle « gouvernance », permet aux administrateurs de s'impliquer dans un rôle, défini très précisément et reconnu par tous les membres du cercle ;

■ renforcer la démocratisation des décisions. Les associations ayant fonction de tête de réseau sont souvent vues comme des décideurs de « Paris », prenant des décisions décalées avec les réalités du terrain. L'holocratie permet d'associer davantage les entités locales au processus de décision de la gouvernance nationale en créant des cercles avec des bénévoles issus des structures locales.

L'holocratie peut également être mise en place au niveau du management opérationnel. En voici les principales raisons relevées dans le secteur associatif :

■ pallier la faiblesse de l'encadrement intermédiaire. Les salaires dans le secteur associatif sont très souvent bien en dessous de ceux du secteur privé et les organisations ont plus de difficultés à recruter des cadres intermédiaires expérimentés. L'holocratie, qui gomme toute notion de hiérarchie et s'appuie sur la responsabilisation de chacun, peut être séduisante pour pallier cette faiblesse de l'encadrement ;

■ améliorer la motivation et l'attractivité. Certaines associations ont beaucoup de difficultés pour recruter et cherchent à devenir plus attractives. La mise en place d'un fonctionnement holacratique est assez innovante et permet de créer une image singulière et attractive pour les personnes à la recherche d'un poste porteur de sens dans une association. Par ailleurs, les associations cherchent également à motiver leurs équipes en proposant plus d'autonomie et en favorisant les initiatives ;

■ être plus efficace, plus réactif. Le but d'un fonctionnement holacratique est de favoriser les prises de décision rapides et partagées. Les associations, toujours sous tension et dans l'obligation de faire souvent plus avec moins de moyens, peuvent avoir envie de tester l'holocratie qui promet plus d'agilité ;

■ anticiper les conflits. Toute organisation doit faire face à des conflits internes, plus ou moins importants, ayant plus ou moins d'impact sur l'organisation. Le traitement des tensions dans le fonctionnement holacratique permet d'intervenir et de trouver des solutions rapides avant que les choses ne s'enveniment.

LES POINTS D'ATTENTION POUR ADOPTER L'HOLOCRATIE

La mise en place d'une gouvernance ou d'une organisation holacratique est un gros bouleversement et les associations doivent s'assurer que tous les voyants sont au vert pour se lancer. Voici quelques points d'attention relevés dans le secteur associatif, mais également dans les entreprises :

■ l'holocratie ne se décrète pas : elle est la réponse à des problématiques et besoins identifiés par les organisations. Ce n'est pas un objectif, c'est un moyen au service d'une structure qui doit trouver des solutions notamment pour mieux fonctionner, être plus efficace ou éviter les conflits ;

■ le temps est un ami : les structures ayant réussi la transition expliquent qu'elles n'ont pas travaillé dans l'urgence, qu'elles se sont laissées le temps d'expérimenter sur un échelon de l'organisation ou uniquement sur la gouvernance. Après un bilan partagé, elles ont pu déployer avec succès la nouvelle organisation à tous les échelons ;

■ les questions juridiques et sociales doivent être anticipées : que ce soient les statuts des associations, le règlement intérieur ou les contrats de travail des salariés, la transformation peut avoir un impact juridique et nécessiter des évolutions de ces documents pour être parfaitement en règle. L'appui d'un avocat est recommandé. Pour les associations ayant un comité social et économique (CSE), il est important également de l'associer en amont ;

■ les salariés et administrateurs doivent être formés et accompagnés : c'est un point essentiel pour s'assurer de la maturité et de l'implication de tous avant d'attaquer la transformation. Chacun doit comprendre parfaitement ce que sont l'holocratie et ses différentes composantes, les enjeux de la transformation et la méthodologie de mise en place. Le recours à un consultant spécialisé est préconisé pour accompagner les équipes et les dirigeants ;

■ la démarche commence par un désapprentissage : pour se préparer, chacun aura besoin de désapprendre certains schémas

“ L’holocratie n’est pas une solution miracle, mais peut apporter beaucoup aux associations si les bonnes conditions sont réunies ”

éducatifs et sociétaux, de revisiter son rapport au pouvoir, de travailler son lâcher-prise et son laisser-faire. Alexandre Gérard, auteur du livre blanc « Organisations collaboratives : ce qui marche, ce qui ne marche pas »³, explique que la transformation consiste à passer de l’effet Golem à l’effet Pygmalion afin de croire en l’autre et de valoriser ce qu’il réussit. L’effet Pygmalion est une prophétie auto-réalisatrice qui provoque une amélioration des performances d’un sujet en fonction du degré de croyance en sa réussite venant d’une autorité ou de son environnement. L’effet Golem est l’inverse : c’est le fait de se concentrer sur ce que l’autre ne réussit pas, sur ce qui ouvre la porte à une spirale négative. C’est le prisme général de l’éducation en France ;

■ la transformation a besoin d’être incarnée : il faut des leaders qui croient fortement à ce que pourra apporter l’holocratie et qui se dégagent du temps pour animer, booster la démarche. Idéalement, c’est le binôme président/directeur⁴ qui impulse la dynamique et incarne le projet de transformation. Ils doivent montrer leur engagement personnel et leur volonté que cela fonctionne.

BIENFAITS ET ÉCUEILS DE L’HOLOCRATIE

Les bienfaits et les écueils de l’holocratie peuvent varier considérablement en fonction de la spécificité de l’organisation, de sa culture, de sa taille et de son secteur d’activité. Voici les principaux bienfaits observés dans les associations :

■ plus de clarté et de transparence⁵ : toutes les décisions sont prises selon le même principe, que ce soit pour valider un investissement de plusieurs millions d’euros ou pour valider le choix des meubles de nouveaux locaux. Chacun sait de quel cercle relève une décision et cette décision est partagée par tous ;

■ une meilleure gestion des « irritants » du quotidien : le travail sur les tensions permet de modifier rapidement des fonctionnements pour gommer les tensions et évite ainsi des conflits pouvant avoir un impact négatif sur l’efficacité de l’association ;

■ une grande satisfaction des administrateurs en place : ces derniers sont généralement très satisfaits de leur rôle et de la façon dont ils prennent part aux décisions. C’est un système sécurisant car le rôle est clair et valorisant, la parole de tous comptant. Pour autant, on observe que l’holocratie agit peu sur le recrutement de nouveaux

administrateurs. Un travail d’acculturation des adhérents sur l’holocratie doit être fait pour s’assurer de nouvelles candidatures ;

■ l’émergence de talents : les cercles sont des lieux où chacun peut endosser un rôle qui n’est pas dans son cœur de métier. Et cela permet de repérer des potentiels, qui seraient restés invisibles dans une organisation en silo.

Évidemment, l’holocratie, comme tout principe d’organisation, peut présenter quelques écueils :

■ une désresponsabilisation sous-jacente : quand arrivent les difficultés, les anciennes pratiques reviennent au galop, chacun recherche le seul responsable. La formule magique « c’est pas mon rôle » entraîne dans ce cas une désresponsabilisation plutôt qu’un partage des responsabilités et la recherche de solutions. Cela peut mener l’association à un grand chaos. Certains disent même que l’holocratie favorise l’amateurisme et permet difficilement d’identifier les difficultés ou le manque de compétences de salariés ;

■ des comportements inadaptés : si la désresponsabilisation est incarnée par la réplique « c’est pas mon rôle », les comportements inadaptés résident dans le fameux « c’est pas ton rôle ». Avec l’holocratie, le repère pour chaque individu est le rôle qu’il occupe dans un cercle. Et chacun s’y accroche de façon plus ou moins courtoise, y compris vis-à-vis de la hiérarchie, car il reste bien sûr un dirigeant dans la structure. Un jeu de pouvoir peut même s’installer entre des individus en fonction des rôles qu’ils occupent ;

■ des difficultés de recrutement : recruter des directeurs devient compliqué car le champ des responsabilités semble peu défini et les candidats pensent qu’ils seront privés de pouvoirs auxquels ils sont habitués. L’holocratie attire assurément des candidats, mais leur intégration est compliquée. Un parcours spécial doit être prévu pour qu’ils rejoignent les cercles. Quelques phénomènes de rejet des équipes ayant participé à la transformation peuvent être observés ;

■ un enfermement bureaucratique : le fonctionnement holocratique est autant codifié et contraignant qu’un système hiérarchique « classique ». Il exige beaucoup de formalisme et peut donner l’impression d’évoluer dans un système fermé.

L’holocratie n’est pas une solution miracle, mais peut apporter beaucoup aux associations si les bonnes conditions sont réunies. Elle peut être complexe à mettre en œuvre et déroutante pour les équipes. Pour autant, sans aller jusqu’à un fonctionnement holocratique, les associations peuvent s’en inspirer et commencer par reprendre les bonnes idées : donner des rôles à tous les membres du conseil d’administration, interroger individuellement les administrateurs pour connaître leurs objections ou travailler sur les tensions plutôt que d’attendre un conflit ouvert. ■

3. A. Gérard, « Organisations collaboratives : ce qui marche, ce qui ne marche pas », livre blanc, Inov-On Expérience, 2023.

4. V. JA 2021, n° 649, p. 43, étude F. Duboscq-Bollon.

5. V. JA 2018, n° 580, p. 43, étude F. Duboscq-Bollon.