

HOLACRATIE : NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT ?

Holon, holarchie, holacratie, holocratie, mais de quelle nouvelle langue managériale s'agit-il ? D'où vient ce concept et que recouvre-t-il ? Dans ce dossier *Options* part à la découverte d'une expérimentation menée à Engie.

LES CHEFS SONT-ILS OBSOLÈTES ?

L'holocratie nous promet-elle la fin des managers ? Peut-être, mais pas de tous. Dans ce nouveau monde du management - en principe heureux - les cadres dirigeants ne craignent rien. En revanche, la hiérarchie intermédiaire est une nouvelle fois montrée du doigt.

L'holocratie nous promet-elle la fin des managers ? Peut-être, mais pas de tous. Dans ce nouveau monde du management - en principe heureux - les cadres dirigeants ne craignent rien. En revanche, la hiérarchie intermédiaire est une nouvelle fois montrée du doigt.

L'holocratie vise à remplacer le management intermédiaire et fonctionnel

Pour remplacer les managers de proximité

Au début des années 2000, la société HolacratieOne (USA) s'inspire des idées d'Arthur Koestler pour développer une nouvelle méthode de management d'entreprise et d'organisation du travail. Fondée sur l'idée que l'organigramme, la hiérarchie et les chefs, suscitent plus de problèmes qu'ils n'en résolvent, HolacratieOne veut donc donner davantage d'autonomie et de responsabilité aux salarié.e.s. L'holocratie est présentée comme une alternative au modèle conventionnel pyramidal. Elle fonctionne avec des règles (la constitution holocratique), tout en étant divisée en rôles et en cercles (une équipe). Via un système de réunions de régulation, elle vise en fait au remplacement du management intermédiaire et fonctionnel.

Charlotte⁽⁴⁾, salariée du service juridique d'Engie, au cœur de l'expérimentation, reste sceptique face à l'holocratie. « Peut-être ai-je l'esprit un brin cynique et conservateur, mais l'organisation holocratique n'a pas modifié ma façon de travailler. Je n'ai pas été vraiment convaincue, alors qu'au départ, j'étais absolument ouverte et très encline à apprendre quelque chose de nouveau ». Visiblement, elle n'est pas la seule, car son cercle, composé d'une petite quinzaine de personnes, est revenu à des méthodes plus traditionnelles. « Nos réunions étaient plutôt inefficaces, elles prenaient trop de temps. Nous avons arrêté l'expérience en fin d'année ».

Une méthode de management d'entreprise et d'organisation du travail

(1) https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_libérée

(2) <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie>

(3) Arthur Koestler : Le cheval dans la locomotive. Les Belles Lettres. Paris 2013

(4) Le prénom a été modifié

HOLACRATIE AU NÉGOCE CHEZ ENGIE

Une autonomie formelle, aux antipodes du management participatif

Que penser d'une expérience de mise en place de l'holocratie, en cours dans l'entité Négoces d'Engie, quand la CGT revendique des modes de management plus démocratiques, plus collectifs, libérant l'initiative, favorisant l'épanouissement personnel et tout en garantissant le « contrôle social » (c'est-à-dire la protection des salariés via leurs droits, leurs garanties sociales et les prérogatives de leurs représentants). Après deux ans d'expérimentation sans consultation préalable des IRP, le CHSCT de Négoces a commandité une expertise qui est riche d'enseignements. Réalisée entre février et mars 2018, cette expertise a été présentée en CHSCT en juin 2018.

La mise en place de l'holocratie est volontaire et concerne actuellement 22% des effectifs, quasiment tous cadres, surtout dans les fonctions Etat-Major et Développement commercial. Le présupposé, que nous partageons, est celui du « travailler autrement » : ce sont ceux qui font, qui savent. Donc, pour que l'entreprise fonctionne, il faut juste que les salarié.e.s s'autocontrôlent et déterminent collectivement la répartition des activités.

La remise en cause des manager.se.s intermédiaires

L'holocratie vise ainsi à développer l'autonomie, la responsabilité, à faciliter la distribution des tâches, la régulation de la charge, la reconnaissance au travail, le renforcement du collectif. Mais ces objectifs sont inégalement atteints... L'holocratie remplace, via un système de réunions de régulation, les manager.se.s de proximité. C'est d'ailleurs le principal objectif de cette méthode. Dans le collimateur : la suppression de la hiérarchie intermédiaire. Et ce qui a été

vendu aux entreprises, c'est un gain de coût d'au moins 15%. Les manager.se.s de proximité se trouvent donc, du jour au lendemain, sans responsabilité, ou plutôt dans une situation intermédiaire qui consiste à exercer une forme de contrôle non reconnue dans le système holocratique

Les auteurs du rapport relèvent que nombre de manager.se.s sont en souffrance et se sentent abandonné.e.s : sans responsabilité et plus ou moins placardisé.e.s. D'autant que la méthode holocratique est appliquée, sans aucune réflexion collective préalable sur le fonctionnement et les modes de management. Il n'y a aucune construction collective d'un système adapté à l'équipe et à ses membres. Du coup, certains anciens manager.se.s en titre gardent la même façon de fonctionner, tandis que d'autres jouent en coulisse pour conserver leur pouvoir. A la lecture du rapport CHSCT, il apparaît clairement que celles.ceux qui connaissent et maîtrisent les règles du système holocratique (appelées la « Constitution ») peuvent bloquer des initiatives.

Le rôle strictement hiérarchique est dévolu aux cercles qui se superposent. Il y a toujours la hiérarchie puisqu'il y a des cercles supérieurs et les règles holocratiques sont très claires : le cercle supérieur (dit « cercle d'ancrage ») « définit la raison d'être » et prend les décisions stratégiques qui s'imposent à tous.

Un bilan mitigé

Si l'autonomie dans le travail est bien vérifiée, il reste toujours la hiérarchie des cercles et le constat que le travail lui-même est très peu modifié ; c'est une autre façon de manager « un autre mode d'organisation du travail et non une transformation de l'entreprise »⁽¹⁾. Et cet autre mode d'organisation du travail crée aussi de la frustration et du ressentiment, car les décisions émanant du cercle peuvent être violentes : « ...et les gens au-dessus, il n'y a plus de tampon, ils agissent et peuvent prendre des décisions parfois violentes sans avoir en face des contrepouvoirs parce que les lampistes en bas ne savent même pas ce qui s'est passé »⁽¹⁾.

**Ce qui a été vendu
aux entreprises, c'est
un gain de coût d'au
moins 15%**

L'appui managérial disparaît

Du côté des salariés, la disparition du manager de proximité supprime, certes, le contrôle, mais aussi l'appui du manager : appui professionnel, appui RH (carrière, formation) et appui de fonctionnement (régulation de l'équipe, participation de chacun.e...). Le rapport indique que tous les salarié.e.s ne sont pas à égalité dans le système. La répartition des rôles se fait par les cercles, sur proposition du salarié lui-même. Les salarié.e.s se retrouvent en concurrence et doivent être « en représentation » pour se tailler une place. Ceux qui sont à l'aise seront clairement avantagés par rapport aux salarié.e.s plus introvertis. Non seulement la « démocratie » du Groupe ne garantit pas une place à tous, mais elle peut générer aussi des phénomènes d'exclusion. A contrario, des salarié-es peuvent être poussés à prendre un très grand nombre de « rôles » jusqu'à atteindre une surcharge de travail. Quelle régulation alors lorsque c'est le « groupe » qui gère ?

L'holocratie supprime les « fiches de poste » pour obtenir un système totalement flexible qui permet, en fonction des besoins et des ressources, de composer des sommes de rôles et de « redevabilités ». En clair, un poste devient modulable et se compose de fonctions et d'objectifs. L'individualisation est totale : chacun.e est atomisé sur ses propres responsabilités.

Ce système permet aux salarié.e.s de prendre des activités et des responsabilités nouvelles beaucoup plus facilement. Mais les rôles étant définis individuellement, chacun.e se retrouve dans des « silos individuels », avec quelques tuyaux pour relier les silos entre eux (réunions de régulation). Les

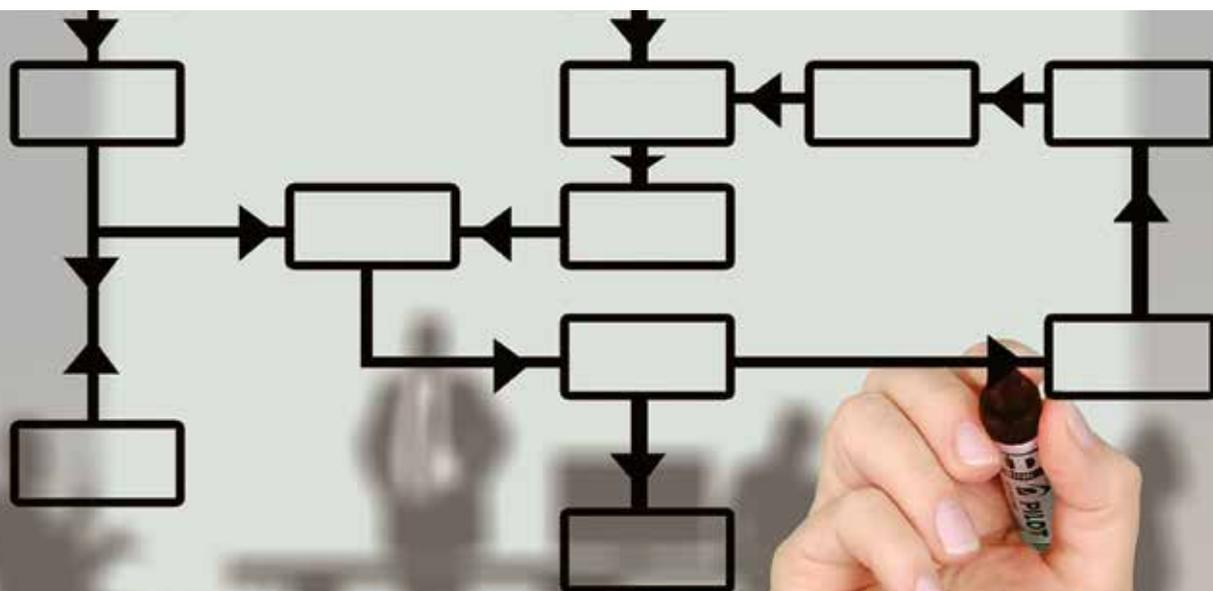
échanges collectifs n'existent qu'en cas de problème. Il n'y a pas d'analyse collective du travail et il faut passer par des cadres informels pour retrouver ce collectif : « Tu stimules quelque chose qui isole plutôt que d'être un morceau d'un ensemble. C'est une inversion de l'implication dans le travail. Et après, comment le manager fait pour animer une telle contradiction ? »⁽¹⁾.

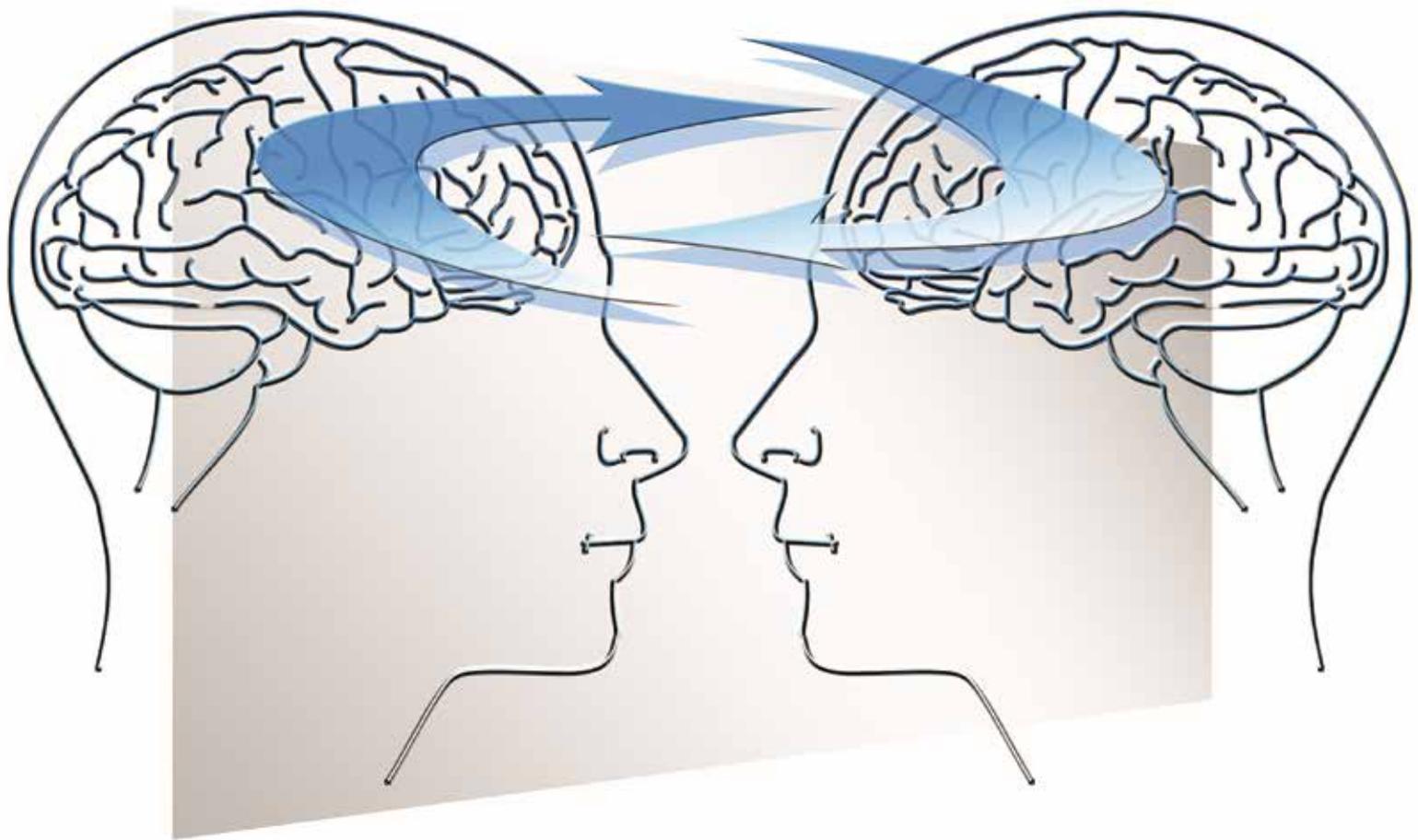
Un système fermé, une dynamique d'équipe absente, aux antipodes du management participatif

Faire évoluer les rôles pourquoi pas ? Mais comment réguler socialement le système. Quel lien avec les compétences des salarié.e.s ? Quelle reconnaissance des compétences dans des « rôles » plus qualifiés ? Quelle évaluation du travail et des résultats ? L'holocratie n'apporte pas de réponses...

L'expertise montre que le système est opaque, injuste, car il n'y a pas de manager.se clairement identifié.e pour

Le système est opaque, injuste, pas collectif : l'essentiel est de savoir se faire bien voir





répondre aux questions : « Comme il n’y a pas de chef qui est embarqué avec moi dans la responsabilité, le système de bonus est un pur drame : il n’y a personne pour te défendre »⁽¹⁾. Et l’on retrouve le fait que, dans ce système de « régulation collective », l’essentiel est de savoir se faire voir et de savoir se faire bien voir...

Il y a ici un point essentiel à travailler pour les représentants du personnel. Comment mettre en lien : compétences et rôles, transparence de l’évaluation et de la reconnaissance de la qualification ?

Il ressort également de ce rapport d’expertise que l’holocratie crée un système, certes partagé, de régulation, mais un système « froid » et non pas collectif. Difficile de ne pas penser à l’image d’un organisme vivant, dans lequel chaque cellule, du fait de ses particularités, apporte naturellement sa contribution de la manière la plus appropriée. Ou à l’image d’une intelligence artificielle qui décide (la CGT préfère le terme d’« informatique avancée »), chaque individu du cercle n’étant qu’un morceau du programme informatique qui se déclenche. « L’holocratie part de l’idée que tu remontes quelque chose et que ça se fait. C’est un peu comme une IA, tu programmes et ça se fait. Mais les gens ne fonctionnent pas comme ça en vrai »⁽¹⁾.

Toutes ces images reflètent bien le caractère « automatique » du processus, mais aussi l’isolement de chaque élément. Il y a l’idée « d’une main invisible », biologique, robotique,

supérieure, qui optimiserait. Du coup, il n’existe aucune place pour la régulation humaine et sociale (charge de travail, horaires, compétences, reconnaissance, formation). Passent à la trappe également les besoins de collectif et de co-construction.

Aucune place pour la régulation humaine et sociale, et pour les besoins de collectif et de co-construction

(1) : Alteo : Etude paritaire, à la demande de la direction et du CHSCT et de la BU GEM d’Engie, relative à la mise en place d’une organisation de type « holocratie ».
Extraits des pages : 63, 68, 78, 71, 77.