

Formation à l'holacracy par Bernard Marie

Notes prises par une participante

I. Qu'est-ce que c'est ?

C'est la Gouvernance par la raison d'être de l'organisation.

1. Libérer l'âme de l'organisation, qui est la propriété de personnes. Et pour ce faire, il y a des énergétiseurs qui donnent leur énergie pour que l'organisation soit dans sa raison d'être.
2. Dynamic steering. Pour arriver à libérer l'âme de l'organisation, il faut être connecté au moment présent, au vivant.
3. Gouvernance par les tensions. On gère les tensions, on se désintoxique des tensions pour revenir à une neutralité.

II. Introduction

Dans la plupart des organisations, on ajoute des choses telles que la CNV, la sociocratie mais, on le voit bien, cela ne tient pas dans la durée. Pourquoi ? Parce que l'on n'a pas touché à la structure de l'organisation. La sociocratie modifie la structure. Cela dit, l'holacracy est un système organisationnel complet. C'est un nouveau système d'exploitation, une discipline, une pratique. On est plus dans un mode de penser « Et si... » car on est totalement dans le présent (dynamic steering). L'âme (la Raison d'Être) de l'entreprise va nous guider.

L'organicité : Structure organique évolutive.

3 différentes formes d'organisation : la pratique, ce qui est écrit sur le papier et ce qui émerge (pas d'intellect).

Les processus de l'holacracy sont complets et rapides.

III. Une gouvernance par la raison d'être de l'organisation

1. Un organisme vivant à part entière : une mission.

L'organisation n'est la propriété de personne. Elle a une raison d'être qui évolue. L'organisation est donc mue par cette force évolutive. L'important n'est pas les humains qui composent l'organisation mais la raison d'être de celle-ci. Les humains se mettent au service de cette organisation, de cette raison d'être. On pourrait donc croire que les objectifs humains seront desservis mais c'est parce qu'on s'occupe pas des humains que justement on s'en occupe.

La raison d'être est un processus sacré par lequel la voie de l'organisation va pouvoir s'exprimer.

On considère que, dans une organisation, les personnes sont souveraines et n'ont pas besoin de facilitation comme en sociocratie. On est plus dans l'empathie des personnes.

Elles se gèrent en dehors de l'organisation. Si elles y sont rentrées, c'est qu'elles veulent se mettre au service de la raison d'être de l'organisation et rien d'autre. Chacun se gère au profit de la raison d'être de l'organisation.

On est alors dans un climat de sécurité et on n'engage pas notre égo dans l'organisation. L'organisation, au sens de l'holacracy, ce n'est pas un groupe de personnes. Elle a un effet sur le monde extérieur, offre quelque chose au monde. Si elle s'arrêtait, le monde perdrait quelque chose. L'organisation existe donc indépendamment des personnes qui l'énergétisent. Il n'y a plus de mélange car désidentification complète. On n'est pas au service des clients, ni des actionnaires, ni même des employés.

2. Dynamic steering

On laisse place au présent. Une organisation normale prévoit, prépare le budget, contrôle... Si on traduit cela par une personne qui va se promener à vélo :

Avant : elle prévoit la distance au millimètre près et prend un plan

Pendant : elle monte sur le vélo, reste rigide, les yeux bandés et déroule alors le plan

Après : elle tombe

L'holacracy propose de traiter le présent car je sais où je vais, c'est du bon sens. Je verrai si cela marche et ajusterai le cas contraire.

Il y a différents principes :

- Le but n'est jamais de prendre la meilleure décision. Le but est de prendre une décision qui fonctionne pour maintenant et on l'exécute. De quoi a-t-on besoin maintenant ? Et on l'exécute tout de suite. Si la décision ne marche plus, on va apprendre de ce qui s'est passé et grandir.
- Chaque décision peut être revue à tout moment de sorte que, lorsque l'on prend une décision, on est rapide et efficace. On se détend car on peut revenir dessus plus tard.
- Retarder la décision le plus tard possible pour avoir le plus d'informations possibles. C'est quand la date limite ? Le plus tard ? (The last responsible moment). Je ne peux pas la prendre maintenant sans conséquences alors on attend, on ne se stresse pas.
- Quand on ne peut pas, on passe dans le predict and control.

3. Gouvernance par les tensions

La gouvernance, en holacracy, se diffère de la stratégie. Elle répond à la question « comment est-ce que l'on travaille ensemble ? ». On traite donc, en réunion de gouvernance, les points de politiques (pour nous guider), processus, activités pour l'organisation. Chaque cercle a sa propre gouvernance, toujours au service de la raison d'être de l'entreprise. Tous les cercles sont souverains et développent leur propre autonomie.

La gouvernance évolue selon un axe de temps et elle est toujours centrée sur le moment présent : « Quelles sont les tensions actuelles ? ». La gouvernance a pour but d'accompagner l'organisation vers sa raison d'être. Il y a, à peu près, un cercle de gouvernance par mois. Dans le compte rendu, il y aura des changements au niveau des rôles, de l'autorité et de la politique car ce sont des sujets de gouvernance (comment est-ce que l'on travaille ensemble ?). La gouvernance ne traite pas de qui fait quoi. L'affectation est de l'ordre de l'opérationnel. La gouvernance, c'est ce qu'il y a à faire. On

regarde les accountabilities (redevabilités, activités) qui, assemblées, donnent un rôle (activités dont on a besoin). Le rôle est affecté par le lead link par défaut.

Une réunion de gouvernance a un agenda qui se fait au fil de l'eau, à partir du vivant : « C'est quoi les tensions ? ». D'une tension, on passe alors à une proposition, pas forcément bien posée. On fait ensuite un tour de clarification de cette proposition, un tour de réaction puis le proposeur peut amender sa proposition et la clarifier. Ensuite vient le tour d'objection. Une objection, c'est une tension. Le facilitateur étant garant des propositions de gouvernance, il peut s'objecter si il voit que cela ne traite pas de gouvernance, donc d'activités. Celui-ci liste les nouvelles tensions, objections, au fur et à mesure qu'elles sont dites et on passe à la phase d'intégration. Cette phase est une discussion ouverte pour traiter les tensions, focalisée sur la tension principale, celle du proposeur. Une objection est une réponse positive à la question « Est-ce que tu vois une raison pour laquelle cette décision ne marcherait pas maintenant ? ». Et les objections sont traitées une à une. Les réunions de gouvernance se font tous les mois en général.

IV. Les deux autres types de réunions

1. Strategy meetings

On revoit la stratégie de l'organisation. Dans ce genre de réunion à fréquence faible, les processus ne sont pas sacrés comme en gouvernance. En effet, on traite d'un grand thème : de la réalité et de la raison d'être du cercle. Quelle direction on a en permanence en tête pour aller dans le sens de la raison d'être de l'organisation ? C'est le thème majeur que l'on va reformuler en une phrase simple qui va m'aider tous les jours, me soutenir.

2. Operational meetings

C'est le passage à l'action. Il faut faire le boulot. Deux choses sont importantes : les projets (les résultats à obtenir) et les nouvelles actions à prendre pour y arriver. Une réunion opérationnelle est un espace de synchronisation qui a lieu quotidiennement ou hebdomadairement. Ce sont les projets nécessaires maintenant, les résultats recherchés. On a toujours une action en cours et une liste de projets en cours puis une en attente. On choisit le plus prioritaire à l'instant présent. L'objectif de cette réunion est de se synchroniser et de dépasser les obstacles. On peut effectuer cette réunion debout...

V. Les différents cercles

1. Le cercle

L'organisation est formée de plusieurs cercles. Chaque cercle a sa raison d'être et un périmètre. La direction et le périmètre sont donnés par le cercle du dessus. Chaque cercle a sa propre gouvernance, dans la limite du cercle supérieur, et réalise son job. En holarchy, les cercles s'imbriquent les uns dans les autres. Le cercle a un rôle. Ce n'est pas un groupe de personnes. Si le cercle existe, c'est parce que un seul homme ne suffisait plus pour faire le rôle. On a donc créé un cercle. La gestion des tensions permet de voir que la croissance de l'organisation nécessite plus d'activités démultipliées, d'où la création d'un nouveau cercle. La raison d'être de chaque cercle est donnée par le cercle

supérieur. Un sous cercle est l'attente de quelque chose du cercle supérieur. Chaque cercle a un rôle attendu et une raison d'être. Quel service apporte ce cercle ? On louperait quoi si ce cercle n'existait pas ? Ce sont ces questions qu'il faut se poser et, si elles n'ont pas de réponses, alors le cercle peut disparaître.

2. Le Board (Conseil d'Administration)

Il sent la raison d'être de l'organisation, il la révèle et la formule. Chaque personne de l'organisation est un être illimité qui s'occupe de soi et qui se gère seul de sorte qu'il se mette vraiment au service de l'organisation qui est un être vivant à part entière. Il n'y a plus d'égo. On est centré sur la voie de l'organisation. Je suis souverain. J'entre dans l'organisation si je suis apte à me gérer en dehors. Plus de sauveurs. Juste des personnes au service de l'âme de l'organisation, de cette entité qu'est l'organisation. Le board a pour but de découvrir la raison d'être qui va émerger seule. Le board ne crée pas la raison d'être, il la reformule. L'âme de l'organisation transcende les personnes. La raison d'être n'est pas une somme d'envie de chacun car je suis un Steward de l'organisation. Sa raison d'être me dépasse. Il n'y a plus de pyramide. On s'en fiche du point de départ. Toute organisation a une raison d'être. Au début, elle sera sans doute mal formulée et puis, petit à petit, elle va s'affiner toute seule.

Le board est un cercle particulier car il ne bosse pas (ne produit pas). Sa fonction est d'être à l'écoute sensible de la raison d'être de l'entreprise et de la détecter et la formuler. La raison d'être transcende le board. Elle répond à la question « Qu'est-ce que le monde attend de cette organisation ? » et « qu'est-ce que cette organisation doit être pour le monde ? ».

VI. Les processus

1. La gestion des tensions

Lorsque je ressens une différence entre la réalité dans laquelle je suis et ce qui devrait être, pourrait être, je suis en tension.

Qu'est-ce que je peux faire ?

- Passer à l'action (seul ou avec une personne => en réunion opérationnelle)
- Modifier la façon dont on travaille ensemble si elle est répétitive (gouvernance)
- Mettre en place un cahier des charges (opérationnel si ce n'est pas dans la durée)
- Baisser le nombre de directions stratégiques (strategy)
- Traiter avec le cercle supérieur par le biais du replink et du leadlink si c'est en dehors du périmètre du cercle.

Je me dois de recenser toutes mes tensions, de les traiter pour pouvoir les traiter. Tout d'abord je les liste et je ressens où les mettre (personal, strategy, governance, opérationnel) de telle sorte que je sais où les traiter.

Quelles actions faire pour une tension personnelle ? (Tension de moi à moi)

Je résous ma tension par des processus de mon organisation à moi. Je suis une organisation à moi seul. Une fois traitée, je suis dans une neutralité active et je peux passer à l'action.

2. Process out of process

Je prends, au moment t, la meilleure décision en mon âme et conscience. Un processus d'holacracy permet de prendre une décision, qui peut être contraire aux éléments de gouvernance en vigueur, en mon âme et conscience, que je répare si elle occasionne des dégâts. De plus, je me dois de le référer au prochain cercle de gouvernance pour faire évoluer la gouvernance.

3. Integrative decision making process

Ce processus est utilisé uniquement en gouvernance.

IDM :

- Présentation de la proposition qui était une tension

Le facilitateur répète mot à mot ce qui est écrit au paperboard

- Clarification de celle-ci

Question-réponse-pause (pas de tour). Si ce n'est pas une question de clarification, le facilitateur coupe la personne et redirige sans engager l'égo. En gouvernance, le processus est le plus important. Si le proposeur ne sait pas, il répond « not specified » plutôt que de chercher à tout prix une réponse.

- Réactions

Tour où on se lâche, on lâche les émotions (besoin organisationnel sous-jacent) et les égos. Le proposeur n'est pas obligé de tout prendre en compte car on n'est pas dans la co-construction, juste dans les besoins de l'organisation.

- Amendement et clarification

Si il le sent, le proposeur peut faire une petite modification, rien de très gros.

- Objection

Est-ce que tu vois une raison pour laquelle cette décision ne pourrait pas marcher ?
On n'est pas dans la préférence ou la recherche de la meilleure solution.

- Lister les objections et les traiter dans une phase d'intégration

Si l'on n'est pas dans un format de gouvernance, on peut remplacer la proposition par la création d'une redevabilité

4. Le rôle du secrétaire

Il met son attention sur la traduction de la proposition. Il modifie en temps réel, sur son ordinateur, ce qui a été décidé.

VII. Système d'organisation personnelle

Dynamic opérations : 2 concepts qui sont les projets et les actions. Il y a 2 types de projets : ceux qui sont actifs et ceux en attente. Le nombre de projets actifs est inférieur à 5/6. On effectue une action par une action et on a toujours une action en cours. On écrit tout cela sur papier ou par informatique. Il faut avoir confiance en son système pour tracer les projets. Si on a des tensions, on la transforme en action puis en projet si nécessaire.

Le but du IOS est de travailler dans la fluidité et le moment présent. 4 étapes se dessinent :

- ressentir et collecter les tensions
- processer les tensions
- organiser par projet et nouvelle action
- choisir et exécuter les actions petit à petit.

On revisite toutes les semaines pour le mettre à jour d'actualités, on processe les boites au lettres (mail, messageries, mots sur le carnet...), on crée une « waiting list » de ce que l'on attend des autres...