

# UNE TECHNOLOGIE ORGANISATIONNELLE AU SERVICE DE LA PARTICIPATION : L'EXEMPLE DE L'HOLACRACY CHEZ SEMAWE

Entretien avec Juliette Brunerie, Aliocha Iordanoff et Emmanuel Levard

Comment assurer la participation de chacune et chacun dans les processus de décision et le fonctionnement des organisations ? Cette question n'est jamais simple à résoudre. Il ne suffit pas d'une baguette magique pour croire que le tour est joué et que toutes et tous s'estiment écoutés et valorisés. Il s'agit aussi de produire la meilleure décision dans des contextes difficiles et incertains. Il y va ainsi de la performance et de la capacité des organisations – peu importe leur statut – à mobiliser l'intelligence collective et à la mettre au service de l'intérêt commun des membres d'une association productive. En la matière, les meilleurs choix ne sont sans doute pas l'apanage d'un seul et le concours de plusieurs devrait permettre une expression plus adéquate des difficultés, voire une délibération plus efficace. Mais comment organiser cette proposition et la rendre effective ? Comment éviter des débats sans fin et fructifier l'apport de chacun ? L'Holocratie se présente comme une réponse possible à ces dilemmes. Le concept entend organiser l'action collective dans un cadre, certes souple et révisable mais qui ne s'apparente pas à un « flat model »<sup>1</sup> dénué de règles de fonctionnement et d'une division du travail précise. Si le domaine d'applicabilité du concept est théoriquement large – toutes les entreprises et organisations – il trouve néanmoins un terrain d'élection privilégié dans les structures coopératives (Scop). Là, l'entreprise appartient à tous et son bon fonctionnement relève de la responsabilité de chacun. Il ne s'agit pas tant de « libérer » l'entreprise – et au passage de déréguler les fonctions et les responsabilités – que de proposer des modalités de traitements des tensions en structurant des espaces de discussions dédiés sur le travail et la gouvernance. Cette utopie que l'on peut qualifier de « réaliste » est expérimentée par Semawe et Iolve depuis 2018. Nous avons questionné ce collectif et observé deux réunions de régulation (tactique et de gouvernance) pour mieux comprendre quels étaient les enjeux soulevés par ce mode de fonctionnement qui se veut une alternative à l'entreprise classique, pyramidale et bureaucratisée. Ils répondent ici à nos questions de façon collective.

---

**Propos rapportés par Thierry Rousseau et Clément Ruffier**

<sup>1</sup> Voir le site : [www.holacracy.org/](http://www.holacracy.org/)

### — Qui êtes-vous et que faites-vous ?

Semawe vient du mot Sémantique comme le sens. Sema comme le sens, we comme nous. Il s'agit de donner du sens à l'équipe au collectif, à toute organisation humaine. Ses activités commencent à Avignon en 2009 puis à Grenoble en 2017. Deux évolutions vont structurer fortement l'entreprise. Il s'agit d'abord du passage en Scop en 2017 suivi par le recours à l'Holocratie comme mode de fonctionnement interne. Nous venons du monde de l'agilité organisationnelle mais celle-ci ne dit rien de la gouvernance et des modes d'organisation capables de faire vivre un projet coopératif et véritablement participatif. De là, l'idée de développer des pratiques holocratiques et de s'inspirer de cette méthode. *Holacracy* est une marque protégée à laquelle nous adhérons. La constitution *Holacracy* est disponible en *open source*, ce qui nous a permis de l'utiliser pour mettre en place son utilisation dans notre fonctionnement interne. Aujourd'hui Aliocha Iordanoff, associé de la SCOP, est certifié coach, ce qui a permis à Semawe d'obtenir le statut de « provider » en *Holacracy*. Cela signifie que nous sommes certifiés pour accompagner d'autres organisations à l'adoption d'Holocratie. Nous sommes une société coopérative et participative de 6 associés salariés. Notre équipe accorde une importance prioritaire à son mode de fonctionnement, fondé sur l'intelligence collective, la liberté et la réalisation des individus. Après notre transformation en SCOP, notre démarche atteint son aboutissement le plus complet avec notre engagement dans une gouvernance en *Holacracy*. L'équipe est animée par l'envie de faire du travail un lieu de réalisation de soi.

### — Quel est votre métier ?

Notre métier, c'est l'accompagnement d'équipe et le conseil. Les équipes - entreprises (PME et TPE) et collectivités (Institutions, Métropole, Ville et Communes) - qui s'adressent à nous veulent changer leurs pratiques managériales, leurs modes de communication relationnelle et donner une juste place au leadership. Notre métier, c'est d'accompagner ce mouvement de transformation, par la formation, la facilitation et la supervision. Notre approche est inspirée par les pratiques Agiles, l'intelligence collective, l'éducation populaire et l'Holocratie. De fait, nous valorisons les individus et la nature de leurs interactions plus que les processus et les outils ; les interrogations plus que les solutions toutes faites ; les hypothèses et les tests élaborés collectivement plus que les affirmations péremptives, œuvres d'experts en chambre. Nous croyons profondément aux possibilités de changements qu'offre notre époque. Faire évoluer les organisations dans leur fonctionnement, amener plus de cohésion, de cohérence, de bien-être, de libre arbitre et de sens, voilà ce qui nous anime et nous porte.

### — Vous êtes associés à d'autres organisations comme la vôtre ?

Nous sommes associés à Ivolve avec un système de croisement de parts sociales entre nos deux structures. Nous formons un partenariat étroit et intervenons ensemble sur des missions communes, répondons à des appels d'offre, notre gouvernance est commune, répertoriée dans le même logiciel, nous nous entraisons aussi pour concevoir de nouvelles formes d'accompagnement d'équipe sur des sujets connexes à la gouvernance comme le coaching sur les relations, par exemple.

### — Qui est Ivolve et quelle est la nature de ce partenariat ?

Ivolve In est une SAS avec deux associés et regroupant deux SARL, Ivolve formation et Ivolve Conseil. Ces deux entreprises sont spécialisées dans le développement des compétences organisationnelles, relationnelles et individuelles au sein d'entreprises et d'institutions. Les formes juridiques de ces entreprises sont traditionnelles mais le pacte d'associés de la SAS contient la constitution de l'*Holacracy*, ce qui nous structure, par essence, comme une organisation constitutionnelle. À l'instar de Semawe, nous sommes « providers en *Holacracy* » et nos deux associés sont coaches. Notre raison d'être com-

mune avec Semawe est identifiée comme « la propagation de systèmes émancipateurs ». Nos interventions (*Holacracy*, design organisationnel, formations, analyse de pratiques, coaching, supervision...) ont pour objectif d'accompagner et soutenir les organisations, d'une part, dans l'évolution de leurs processus de gouvernance, opérationnels et de prises de décision, et d'autre part, dans les relations à l'autre et à soi. Nous aidons les professionnels à développer leur posture d'accompagnement et leurs compétences relationnelles (équipes de direction, managers, personnel d'institutions médico-sociales, etc.). Notre approche s'inspire de la spirale dynamique de Clare W. Graves (2005), des niveaux logiques de Robert Dilts (2008), de la vision Intégrale de Ken Wilber (2008), du théâtre-forum d'Augusto Boal (2007) et de l'*Holacracy* de Brian Robertson (2016).

### — Qu'entend-on par *Holacracy* ?

*Holacracy* peut être considéré comme un système de gouvernance constitutionnelle, ni vertical ou pyramidal ni purement horizontal. C'est une hiérarchie englobante qui vise à répondre aux tensions et aux difficultés propres à tout mode d'organisation collectif. Plus précisément, c'est un système de gouvernance en cercle régi par une constitution, avec des rôles dévolus à chacun, des règles de prises de paroles et d'expressions des tensions. Un des bénéfices importants de l'*Holacracy* est d'apporter de l'explicite là où l'informel risquerait de laisser des zones de pouvoirs implicites, avec des non-dits, de la confusion, et des comportements dysfonctionnels pour l'organisation. L'explicitation des modes de fonctionnement apporte au collectif un dynamisme certain et une capacité à avancer de manière ouverte. La structuration du travail d'équipe permet de donner de l'autonomie et du pouvoir d'agir à chaque membre avec la création de rôles et de zones de responsabilités. Le pouvoir est ainsi distribué et n'appartient pas qu'à un seul acteur. Dans notre organisation, chaque rôle a une raison d'être, est redevable d'un certain nombre de missions et parfois d'un domaine d'autorité. *Holacracy* est rythmé par 2 types de réunions : les réunions tactiques pour traiter de tous les besoins opérationnels liés aux rôles, et des réunions de gouvernance pour modifier ou affiner les règles explicites sur qui fait quoi, qui décide de quoi.

### — Quels sont les principes d'une réunion de gouvernance ?

Globalement, ce qui ressort, c'est l'immense efficacité de l'explicite. Réfléchir collectivement à la création de rôles qui correspondent aux actions portées dans la réalité par certains membres de l'équipe, participe à la confiance partagée entre nous et clarifie la place de chacun dans le groupe. Un des éléments renforçant la légitimité de chaque rôle est que la décision de création d'un rôle revient au cercle composé de l'ensemble des membres. Le travail collectif consiste à définir le rôle et à lui attribuer sa raison d'être ainsi que ses redevabilités. En somme, on définit le pourquoi de l'existence d'un rôle et de son périmètre d'action.

### — Comment ces réunions sont-elles assurées ?

Le fait que la création et la modification de rôles ou de règles puisse émerger de l'endroit de l'organisation ou de la personne qui en a besoin, donne un grand pouvoir d'autonomie et de responsabilité à chacun. Créer des rôles permet également de les distinguer des personnes qui les « énergisent ». Les réunions de gouvernance servent à créer, supprimer ou modifier des rôles, et nous n'y prenons aucune décision opérationnelle. Celles-ci sont travaillées par les rôles eux-mêmes et en réunion tactique si la décision implique l'équipe plus largement. Les décisions sont prises avec un processus de décision intégrative. Cette méthode permet de prendre des décisions sans tort créé à l'organisation grâce aux processus d'objection intégrée, c'est-à-dire « sans risques dommageables pour l'organisation », ce qui est une révolution par rapport au consensus (« tout le monde est pour »), à la

majorité (« la moitié est d'accord ») ou aux décisions unilatérales (« c'est comme ça »). Ce processus est codifié avec des étapes précises : proposition, clarifications, réaction, bonifications et enfin tour d'objection. En *Holacracy*, l'objection est recevable si la décision de gouvernance peut « causer du tort à l'organisation ». Cela permet de replacer l'ego et la préférence personnelle dans les espaces adaptés (l'autonomie et l'opérationnel, par exemple). Ces deux éléments ne peuvent interférer dans le processus d'évolution et de différenciation de l'organisation. Ceci permet à l'organisation de faire preuve d'une grande adaptabilité et réactivité dans ses prises de décision. Une personne qui accepte « d'énergiser » un rôle en détient les clés. Cela signifie qu'elle a la responsabilité de s'assurer de la tenue de ses missions et des résultats attendus par le collectif. Pour cela, elle peut s'entourer de toute l'aide nécessaire mais reste la garante de la gestion des redevabilités attribuées à son rôle. Cela signifie également qu'elle a toute autorité pour prendre les décisions nécessaires : C'est celui ou celle qui fait qui est à même de décider. C'est une philosophie particulièrement stimulante et responsabilisante qui correspond à notre vision de la coopération.

### — Comment sont organisées les réunions tactiques ?

La réunion tactique en *Holacracy* est un moment dédié aux rôles et à leurs projets. C'est un moment dédié à l'opérationnel, qui va vite et permet à l'équipe de s'aligner, de programmer des prochains pas pour que chaque rôle puisse avancer dans le projet. Nous nous en servons chaque semaine à Semawe et Ivolve et nous proposons à nos clients de les accompagner pour l'adoption de ce format à la fois efficace, clarifiant ou chacun a sa juste place dans l'échange. Il y a 6 étapes à cette réunion. Elle peut durer de 30 minutes à 2h. Sa longueur dépend du temps dont l'équipe dispose ou bien de la taille du projet pour lequel on l'utilise. C'est une réunion qui peut être utile pour une équipe dans sa globalité, par exemple, une équipe en charge de la communication, des ressources humaines ou de l'accueil, etc. On l'utilise aussi pour des projets. À Semawe, on s'en sert aussi bien pour nos réponses à un appel d'offres ou pour notre projet d'écriture d'un livre que pour nos besoins permanents (communication, accompagnement de nos clients, etc.).

### — Quelles sont les étapes de ce processus ?

Au début de chaque réunion, le facilitateur fait un tour d'inclusion. Il demande à chaque personne présente de partager avec quoi elle arrive à la réunion. Le tour d'inclusion permet à chacun de prendre le temps de rentrer dans le sujet qui va être traité le jour J. La réunion tactique est liée à un cercle qui a sa propre thématique : cercle administratif, cercle de prospection, cercle de communication, cercle finance, etc. C'est une façon pour les membres de s'aligner avant de travailler ensemble. Cela permet également au facilitateur de connaître l'état de disponibilité dans lequel se trouve chaque personne présente. C'est un tour qui est plutôt rapide, en général, chaque personne s'exprime en moins d'une minute. Chaque cercle peut décider de définir une ou plusieurs checklists. La checklist sert à se donner des nouvelles sur une attente récurrente ou une action que certains rôles appartenant au cercle doivent faire régulièrement. Par exemple, dans notre cercle administratif, une checklist concerne les frais de chaque associé.e. Au démarrage de chaque réunion tactique, le facilitateur demande aux membres du cercle : « Les frais individuels sont-ils renseignés dans notre logiciel comptable, check ou pas check ? ». Chaque membre présent répond « Check », « Pas check ».

### — À quoi sert cette méthode ?

À renseigner un ou plusieurs rôles sur l'état d'avancement d'un sujet. Par exemple, pour les frais, notre rôle finance a une indication de température pour savoir s'il peut s'occuper de programmer les remboursements. Il s'agit d'ancrer de bonnes habitudes en y revenant régulièrement. Quelqu'un

qui a oublié de faire son action récurrente s'en rappelle grâce à la checklist. L'enjeu est de ne pas culpabiliser quelqu'un qui n'est pas à jour mais bien de lui faire une petite pichenette de rappel ! Les indicateurs importants sont définis par tout membre du cercle. Dans l'idéal, ils sont utiles et essentiels pour les membres du cercle. Par exemple, pour le cercle Finance, un indicateur intéressant serait : le montant de la trésorerie pour le mois d'octobre. Cette phase est importante car elle est gage de transparence. Chaque membre du cercle a connaissance de l'indicateur en question, qui doit donner une idée sur l'état de santé et d'avancement d'un projet ou d'une activité.

### — Comment la responsabilité de chacun est-elle précisée ?

Chaque rôle a des « redevabilités ». Par exemple, le rôle Architecte a pour raison d'être : « Des ressources à jour et disponibles à tous les membres de nos organisations ». Les redevabilités consistent à mettre à disposition des documents communs, entretenir et classer le dossier drive. En *Holacracy*, ces redevabilités sont traduites par des projets. La revue des projets consiste pour chaque rôle à donner des nouvelles sur ses projets. Il s'agit de communiquer au groupe uniquement ce qui est nouveau. Inutile de rappeler ce qui a déjà été fait ou pourquoi cela n'a pas encore été fait. Il ne s'agit en aucun cas de se justifier mais bien de donner des nouvelles sur les projets. Cette revue de projet a l'avantage d'être rapide et efficace avec un bon niveau d'informations partagées aux membres du cercle. Pendant la revue de projet, si certaines personnes ont besoin de poser des questions de clarification pour mieux comprendre, elles peuvent les noter et pourront les amener dans la phase de triage des points. Un des éléments essentiels lors de la revue des projets est que seul le rôle concerné peut s'exprimer. Cela permet d'aller vite sur cette partie et de ne consacrer du temps aux échanges que si cela est un besoin exprimé par un des membres du cercle. Cette méthode est la garantie d'une revue des projets rapide et agile. L'équipe est au courant en peu de temps de toutes les informations sur l'état d'avancement des projets du cercle.

### — Comment les tensions inévitables dans les interactions collectives sont-elles traitées en *Holacracy* ?

Cela peut se faire lors du triage des points. C'est le moment où chaque membre du cercle peut amener une tension à l'ordre du jour. Le facilitateur a la mission de traiter chaque tension une par une en restant centré sur la personne qui l'a amenée. Une tension en *holacracy* n'a rien de négatif. C'est la différence entre un idéal et ce qui se passe réellement. Quelques exemples peuvent préciser cette évolution. C'est le cas lorsqu'on demande un partage d'information, une demande d'action ou de clarification qui peut faire l'objet d'un point de gouvernance. Par exemple, si un rôle amène une tension liée à un de ses projets et que cela provoque une tension chez un autre rôle présent, celui-ci peut à son tour amener une tension à l'ordre du jour et le facilitateur s'en occupera de manière individuelle. Cela permet au groupe d'avancer avec ce qui est vivant pour chacun de ses membres. L'ordre du jour n'étant pas prévu à l'avance et se construisant en direct, c'est la façon la plus participative d'avancer. Cela évite au groupe de mélanger plusieurs points et d'aller plus vite. À la fin de la réunion le facilitateur fait un tour de clôture. Il demande à chaque personne présente de partager avec quoi elle repart de la réunion. Ce tour de « déclusion » permet à chacun de prendre le temps de sortir du sujet. C'est une façon pour les membres de s'aligner avant de reprendre leur travail. Cela permet également au facilitateur de connaître l'état dans lequel se trouve chaque personne présente à l'issue des échanges. C'est un tour qui est plutôt rapide ; en général, chaque personne s'exprime en moins d'une minute.

### — Quel est le rôle du facilitateur dans ce processus ?

Il est à la fois l'arbitre des discussions et adopte une posture « coachante » pour aider chaque rôle à exprimer ce dont il a besoin. Il n'est pas détenteur de la solution, il accompagne seulement sur le chemin de celle-ci. Il a toute autorité pour distribuer la parole, permettant ainsi un format de réunion opérationnelle qui reste efficace et lié à l'autorité de chaque rôle. Ce rôle se fait en parallèle avec celui du secrétaire. Celui-ci encode les décisions avec le logiciel *glassfrog*. À chaque fois qu'un membre en a besoin, il note une prochaine action, un projet, un point de gouvernance pour la prochaine réunion et l'attribue au rôle concerné en direct. Il ne décide pas, il est au service du facilitateur et des rôles pour garder une trace de ce qui se décide !

### — Qu'est-ce que ça change dans le quotidien de travail ?

L'*Holacracy* permet de nous entendre et d'avancer en commun. Évidemment, cela nécessite des temps de régulation importants. C'est souvent la critique entendue au sujet de l'*Holacracy*, « exigeant et chronophage ». Mais la démocratie est à ce prix et les décisions sont ainsi mieux partagées et surtout beaucoup plus efficaces. Et puis l'*Holacracy* est particulièrement bien adaptée à notre projet partenarial. C'est une façon de le faire vivre dans nos pratiques de tous les jours.

### — BIBLIOGRAPHIE

- Boal, A. (2007), *Théâtre de l'opprimé*, La Découverte.
- Dilts, R. (2008), *Être coach : de la recherche de la performance à l'éveil*, Paris, Inter-éditions Dunod.
- Graves, W. C. (2005), *La quête sans fin*, Eclet Publishing.
- Robertson, B. J. (2016), *La révolution Holacracy. Le système de management des entreprises performantes*, Alisio.
- Wilber, K. (2008), *Le livre de la Vision Intégrale. Relier épanouissement personnel et développement durable*, Inter-éditions.