

Sommaire

Avant-propos du traducteur	11
Avant-propos d'Aimée Groth	15
Introduction	21
PARTIE 1 - CONTEXTE : QU'EST-CE QUE L'HOLACRACY?	25
Racines et influences de l'Holacracy	26
Chapitre 1 - Qu'est-ce qui rend l'Holacracy particulière?	27
La Constitution de l'Holacracy	28
Le leadership dans l'Holacracy	34
Le travail en rôles	36
Les tensions	38
Digression : Getting Things Done (GTD) en Holacracy	39
Chapitre 2 - Comment fonctionne l'Holacracy?	41
Les réunions tactiques	42
Les réunions de gouvernance	44
Y a-t-il encore une hiérarchie dans l'Holacracy?	46
Chapitre 3 - Différences entre Holacracy et sociocratie	49
Innovations de l'Holacracy par rapport à la sociocratie	50
Critères de test en Holacracy pour l'examen des objections possibles ..	52
Chapitre 4 - Mon expérience pratique de l'Holacracy	57
Les débuts	57
Expérimentations holacratiques dans le contexte intégral	58
Pratique approfondie de l'Holacracy chez encode.org	58
Pratique dans un groupe coté en Bourse	59
Xpreneurs : collaboration avec un prestataire officiel Holacracy	59

PARTIE 2 - ANALYSE DES CRITIQUES ADRESSÉES À L'HOLACRACY	61
Chapitre 1 - Contexte de cette analyse critique.....	63
Une recherche « explosive » : attention, les sociologues arrivent!	64
Chapitre 2 - L'hyperformalisation	67
Les tensions doivent s'ancrer dans des situations concrètes	70
De la formalisation à outrance?	71
Chapitre 3 - « Role over soul » : le rôle avant la personne?	77
Chapitre 4 - Les ruines de la formalité	83
Chapitre 5 - Les collaborateurs qui se cachent derrière leurs multiples rôles	87
L'herméneutique du soupçon.....	88
Le self-management comme question cruciale	88
Chapitre 6 - Une méthode qui étoufferait les initiatives?.....	95
La structure d'autorité inversée dans l'Holacracy.....	96
L'Holacracy offre une grande liberté, parfois bien plus que les praticiens ne l'imaginent.....	98
Chapitre 7 - Le service minimum selon les règles de l'Holacracy... ..	105
Chapitre 8 - La « raison d'être dévorante » et le teal-washing.....	109
Chapitre 9 - Érosion des réunions holacratiques	111
La lente érosion de la gouvernance	113
Chapitre 10 - Rigidité des principes organisationnels de l'Holacracy	119
Une constitution hyperrigide?.....	120
Un logiciel de pilotage hyperrigide?	121
Chapitre 11 - La formation de structures d'ombre	123
Émulation d'une hiérarchie personnelle au sein de l'Holacracy.....	126
L'influence des rapports de propriété sur le travail en Holacracy.....	128
Reconstruction d'une hiérarchie managériale en Holacracy.....	132
Pouvoir des personnes sur les personnes en Holacracy	135

Chapitre 12 - Recommandations pratiques basées sur les résultats de la recherche.....	139
Des malentendus liés à la structure d'autorité inversée.....	139
Sur le risque d'hyperformalisation.....	140
Sur l'accumulation des ruines de la formalité	141
Possibilité d'abus liée à une plus grande liberté.....	142
Surestimation de l'importance des réunions.....	143
Sur l'érosion des réunions holacratiques	143
Sur les structures parallèles en Holacracy	144
Manque de maturité de la pratique holacratique	148
Schémas d'évitement et contournement des règles.....	150
Complexité due au nombre plus élevé de rôles.....	154
Chapitre 13 - Résumé	157
Chapitre 14 - L'Holacracy comme remède universel?.....	161
Modularité : la question n'est pas « Faut-il adopter l'Holacracy ? », mais « Dans quelle mesure ? ».....	163
PARTIE 3 - MANAGEMENT DES POLARITÉS ET HOLACRACY	165
Chapitre 1 - Management des polarités dans les entreprises : l'organisation qui respire	169
Polarités mal gérées et bien gérées	171
Chapitre 2 - Dynamiques progressives et conservatrices dans les organisations	175
Chapitre 3 - L'Holacracy nie et embrasse simultanément des polarités unilatérales	179
Chapitre 4 - Management des polarités par l'Holacracy.....	185
Discipline/liberté	188
Autonomie/coopération.....	189
Transparence/confidentialité	190
Formalité/informalité.....	194
Fiabilité/adaptabilité	207
Centralisation/décentralisation.....	209

Chapitre 5 - Conclusion sur le management des polarités dans l'Holacracy	213
Recommandations pour la pratique	214
Chapitre 6 - Une image plus équilibrée des avantages et limites de l'Holacracy	217
Aspects positifs de l'Holacracy chez Kühl	220
Là où il y a « organisation de l'ombre », il doit aussi y avoir « organisation de lumière »	225
Cinquante nuances de gris	232
PARTIE 4 - COURAGE DE LA CONFRONTATION : PRATIQUE ET SCIENCE EN DIALOGUE	233
Chapitre 1 - L'échelle comme miroir de réflexion personnelle	235
Chapitre 2 - La confrontation des points de vue opposés à l'ère des réseaux sociaux	239
Chapitre 3 - Communication de mauvaise foi	241
L'ombre des chasseurs d'ombre : communication de mauvaise foi dans Organisation de l'ombre	243
Chapitre 4 - À propos de la « pensée en stades de développement »	251
Les origines de la confusion des couleurs – Spiral Dynamics, Wilber et Laloux	252
Problèmes liés à l'usage des modèles par stades	253
Chapitre 5 - Les degrés de maturité de la pratique : pourquoi il faut impliquer des praticiens expérimentés	255
Degrés de maturité de la pratique de l'Holacracy	256
Les trois brins d'une connaissance valide	259
Chapitre 6 - Trop de variables : l'Holacracy comme « aubaine » pour la recherche ?	263
La maturité de la pratique holacratique comme variable intermédiaire	265
Chapitre 7 - « Vrai, mais partiel » : vers une prise en compte de toutes les perspectives	267
Avoir raison est la partie facile	268
La « non-exclusion » comme principe de la théorie intégrale	270

L'énaction comme principe de construction théorique intégrale.....	271
Chapitre 8 - L'endroit où la perspective de Kühl sur l'Holacracy est vraie.....	273
Paramètres nécessaires à l'énaction du point de vue de Kühl sur l'Holacracy.....	274
Le problème du relativisme – sur la relativité des perspectives.....	289
Chapitre 9 - Le discours de la pratique et le discours de la science comme polarité	293
La raison d'être de cette étude	293
Aspects de la polarité entre pratique organisationnelle et recherche organisationnelle	295
Exigences minimales pour un discours productif	297
Synthèse et mot de conclusion.....	301
Remerciements	305
Bibliographie et références.....	307
Annexe : le texte de la Constitution de l'Holacracy 5.0	317
Déclaration d'adoption de la Constitution.....	346
À propos de l'auteur.....	348
À propos du traducteur	349