

Louvain School of Management

**Quels sont les challenges de  
l'implémentation d'une  
gouvernance collaborative, et  
plus particulièrement de  
l'holacratie, en entreprise ?**

Auteur : Rémy Gelin  
Promoteur : Patrice Gobert  
Année académique : 2018 - 2019

## **Remerciements**

Pour la réalisation de ce mémoire, je tiens tout d'abord à remercier toute l'équipe Phusis de m'avoir permis de réaliser ce stage. Cela fut une expérience très enrichissante. Leurs expertises m'ont permis d'approfondir mes connaissances des modes de gouvernances collaboratives.

Je tiens à remercier ma famille pour son soutien et ses précieux conseils tout au long de ce travail. Je remercie également Vinciane Patigny pour la relecture orthographique de ce mémoire.

Finalement, je remercie mon promoteur Patrice Gobert pour son temps et ses conseils avisés.

# Table des matières

<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Contexte théorique .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Qu'est-ce qu'une gouvernance collaborative .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2 Différentes théories.....</b>	<b>2</b>
2.2.1 La théorie agile .....	2
2.2.2 Entreprise libérée (Isaac Getz).....	3
2.2.3 La théorie des organisations évolutives (Frédéric Laloux) .....	4
2.2.4 La théorie intégrale (Ken Wilber).....	6
2.2.5 La sociocratie (Gerard Endenburg).....	7
2.2.6 L'holocratie (Brian Robertson).....	8
<b>4. Liens entre les différentes théories et l'holocratie .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1 La méthodes agile .....</b>	<b>11</b>
<b>4.2 La théorie intégrale .....</b>	<b>11</b>
<b>4.3 La sociocratie .....</b>	<b>12</b>
<b>5. Comment fonctionne l'holocratie ? .....</b>	<b>13</b>
<b>5.1 Cercles et rôles .....</b>	<b>13</b>
<b>5.2 Rôles spécifiques.....</b>	<b>15</b>
5.2.1 Facilitateur .....	15
5.2.2 Secrétaire .....	16
5.2.3 Premier lien .....	16
5.2.4 Second lien .....	17
<b>5.3 Réunions .....</b>	<b>18</b>
5.3.1 Réunion tactique ou opérationnelle .....	19
5.3.2 Réunion de gouvernance.....	20
<b>5.4 Processus de prise de décision .....</b>	<b>21</b>
<b>6. Etude de cas.....</b>	<b>23</b>
<b>6.1 Etude de cas : Zappos.....</b>	<b>23</b>
6.1.1 Présentation Zappos.....	23
6.1.2 Pourquoi Zappos ? .....	24
6.1.3 L'implémentation de l'holocratie chez Zappos.....	25
<b>6.2 Etude de cas : Phusis.....</b>	<b>30</b>
6.2.1 Présentation de Phusis .....	30
6.2.2 Pourquoi Phusis ? .....	31
<b>7. Méthodologie .....</b>	<b>32</b>
<b>7.1 Collecte de données .....</b>	<b>32</b>
7.1.1 Collecte par observation .....	32
7.1.2 Collecte par entretien individuels .....	32
<b>7.2 Grille d'analyse .....</b>	<b>33</b>
<b>8. Analyse des données .....</b>	<b>34</b>
<b>9. Discussion .....</b>	<b>41</b>
<b>10. Conclusion .....</b>	<b>45</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>48</b>

# 1. Introduction

L'évolution des structures organisationnelles dans les entreprises est constante depuis la révolution industrielle. À chaque génération, nous sommes confrontés à l'adoption de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes d'organisation du travail.

Aujourd'hui, la génération du millénaire est en train de faire évoluer les systèmes de gestion hiérarchiques traditionnels vers des modèles de gestion plus plats et plus agiles. Nous voyons une forte émergence de nouveaux types d'organisations où le pouvoir n'est plus uniquement distribué au sein d'un petit groupe de personnes mais est redistribué aux mains de chaque individu de l'entreprise, en d'autres mots, des organisations collaboratives. Dans ce type d'organisation, les termes « chefs » et « managers » au sens traditionnel ne sont plus adéquats. Ces approches ont pour but d'améliorer la créativité et la flexibilité des organisations, en se concentrant sur les personnes plutôt que sur les aspects financiers.

De nombreuses organisations de tailles différentes ont testé ou ont déjà mis en place des structures de gestion collaborative. Il existe différents types de telles structures : les organisations agiles, la sociocratie et l'holocratie entre autres. L'adoption de l'un de ces systèmes collaboratifs présente des défis visibles. Pour les besoins de ce mémoire nous allons nous concentrer sur l'holocratie.

Pourquoi l'holocratie ? Il s'agit d'un nouveau mode de gestion qui bouleverse totalement l'approche de gestion traditionnelle. De plus, l'holocratie est l'une des approches les plus adaptées à des systèmes collaboratifs. On estime que plus de 1000 entreprises ont mis en place l'holocratie (Groth, 2018). En raison de son adoption de plus en plus fréquente, il s'agit d'un système qui évolue et s'améliore avec le temps. Il y a donc suffisamment de matériel de recherche pour l'évaluer et pour se forger un avis sur sa valeur ajoutée.

Ce mémoire a pour but de comprendre et d'analyser les différentes difficultés rencontrées lors de l'implémentation d'un tel mode de management dans les entreprises. La question de notre recherche se formule comme suit : « Quels sont les challenges de l'implémentation d'une gouvernance collaborative, et plus particulièrement de l'holocratie, en entreprise ? ».

## 2. Contexte théorique

Afin d'avoir une première vue sur la gouvernance collaborative, nous allons tout d'abord donner une brève définition de la gouvernance collaborative. Dans un deuxième temps, nous présenterons les théories les plus répandues dans le but de comprendre le contexte théorique autour du sujet.

### 2.1 Qu'est-ce qu'une gouvernance collaborative

Il n'existe pas de définition du management collaboratif en tant que tel. Nous allons donc en proposer une définition. L'idée au cœur du management collaboratif est de décentraliser le pouvoir en redistribuant le pouvoir décisionnel à tous les employés de l'organisation. C'est un management dans lequel chacun ressent qu'il a l'envie, la liberté et la capacité de prendre toutes les initiatives qui lui semblent bonnes de manière à contribuer à la réalisation des objectifs. Le management collaboratif tourne autour de trois axes que sont l'autonomie, l'inclusion et le développement personnel. De plus, dans ce type de management le sens est une notion centrale. Le but est de collaborer à un sens commun, c'est-à-dire avoir une raison d'être commune à laquelle on s'identifie lors de prises de décision. Cette raison d'être permet de s'orienter sur le pourquoi nous travaillons ensemble.

### 2.2 Différentes théories

#### 2.2.1 La théorie agile

Les méthodes agiles ont vu le jour en 2001 lors d'une réunion qui a rassemblé 17 experts du développement de logiciel tel que Ward Cunningham, le créateur de Wiki, ou encore Ken Schwaber et Jeff Sutherland, concepteurs de la méthode Scrum. Les participants à cette réunion venaient de tous horizons. Leur but était de développer une méthode intégrative permettant de respecter les délais d'un projet tout en respectant le budget alloué. (Xavier, s.d).

Lors de cette réunion, ils ont défini 4 valeurs et 12 principes qui ont donné naissance au manifeste agile. Les quatre valeurs fondamentales sont : (Borghini, 2015) :

- Les individus et leurs interactions plutôt que les processus et les outils,
- Des solutions opérationnelles plutôt qu'une documentation exhaustive,

- La collaboration avec les clients plutôt que des négociations contractuelles,
- La réponse au changement plutôt que le respect d'un plan.

Contrairement aux méthodes classiques d'organisation, plus rigides et qui prônent l'organisation et le contrôle, les méthodes agiles prônent de nouveaux principes tels que l'anticipation, l'autorégulation, le feedback et la collaboration (Collignon & Schöpfel, 2016). Ces méthodes sont essentiellement utilisées dans le domaine du développement de logiciel mais peuvent être utilisées dans d'autres domaines tel que, par exemple, le marketing.

La méthode agile la plus connue est la méthode Scrum. Elle a été développée en 1995 par Ken Schwaber et Jeff Sutherland. Ils ont défini la méthode comme étant un cadre de processus, c'est-à-dire un cadre de travail permettant d'appliquer les principes agiles. (Aubry & Pernot 2018).

### 2.2.2 Entreprise libérée (Isaac Getz)

La notion d'entreprise libérée est décrite, pour la première fois, par Tom Peeters en 1998 dans son ouvrage « Liberation Management ». Cependant, ce n'est qu'à partir de 2009 que la notion d'entreprise libérée suscite de l'intérêt. Cet intérêt s'est accru avec la parution de l'ouvrage d'Isaac Getz et Brian M. Carney « Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises ».

Il n'y a pas de définition proprement dite de l'entreprise libérée. La théorisation la plus poussée se retrouve dans l'ouvrage d'Isaac Getz et Brian M. Carney. Le principe repose sur l'idée d'opposition à l'entreprise taylorienne, pyramidale et bureaucratique. En effet, dans le système hiérarchique on peut observer trois types de dérives (Bied, Dalle, Le Corf, Fox & Pichault, s.d) :

- **Le management désincarné** : cela fait référence à la déconnection entre les ordres du top management et la réalité opérationnelle.
- **Le management de la défiance** : le taylorisme est un management basé sur le contrôle. Dans ce type de management, il apparait souvent un surinvestissement des contrôles alors que ces investissements pourraient être plus utiles autre part.
- **Le management malveillant** : La motivation au travail diminue : celle-ci est souvent stimulée seulement par des incitations financières.

Le but de l'entreprise libérée est de sortir les salariés de cette spirale taylorienne. Ce sont les salariés qui sont les mieux placés pour savoir comment faire leur travail, résoudre les problèmes et innover. Dans une entreprise libérée, les systèmes de contrôles, les règles et les directives de toutes sortes sont mises de côté. Ils sont remplacés par une autonomie accordée aux employés et une confiance en leur capacité à prendre les bonnes décisions. Le résultat est gagnant pour tout le monde. Les employés sont plus motivés par un engagement plus profond dans l'entreprise et les dirigeants sont satisfaits car l'entreprise gagne en agilité et une meilleure collaboration règne au sein de l'entreprise.

La théorie de l'entreprise libérée ne fournit pas de recette miraculeuse ni de manuel unique sur la manière de la mettre en œuvre. Dans l'œuvre d'Isaac Getz et Brian M. Carney, plusieurs entreprises libérées sont présentées tel que : Harley-Davidson, Gore. GSI, Sun Hydraulics, Sea Smoke Cellar, FAVI.

### 2.2.3 La théorie des organisations évolutives (Frédéric Laloux)

Frédéric Laloux, coach indépendant en entreprise, a écrit en 2014 un livre intitulé « Reinventing Organizations Vers des communautés de travail inspirées ». Il y décrit 5 stades d'évolution de l'organisation. Il émet l'hypothèse qu'au cours de l'histoire, la façon dont les gens s'unissent a été réinventée. Chaque fois qu'un modèle d'organisation a été créé, celui-ci a été largement supérieur au précédent (Laloux, 2014). La société évolue par étapes dans tous les domaines, notamment dans la société en passant des clans familiaux aux tribus puis aux empires et finalement aux États Nations, mais également dans l'économie en passant des nomades aux chasseurs-cueilleurs sédentaires à l'agriculture et enfin à l'industrialisation. Cette évolution par étapes s'applique également aux organisations. Vous trouverez ci-dessous, les cinq grandes étapes de l'évolution des organisations décrites par Frédéric Laloux.

Premièrement, nous retrouvons ce qu'il appelle l'organisation du stade « **impulsif** » rouge. Il s'agit du premier stade de l'organisation. Ces organisations prennent la forme de petites armées de conquête ou le pouvoir appartient à un leader fort qui distribue le travail. La loyauté envers le leader est centrale. Le chef va souvent s'entourer de sa famille à tendance plus fidèle. Dans ce type d'organisation, le chef va régner par la peur. Ce dernier ne peut montrer aucun signe de faiblesse et va souvent recourir à des démonstrations de force pour conserver sa position de

leader. Ces organisations ne sont ni de bonnes planificatrices ni de bonnes stratégies. Elles saisissent cependant bien les opportunités et esquivent efficacement les menaces. Dans notre société actuelle, les organisations de type impulsif rouge se retrouve dans les gangs de rue, les milices tribales ou dans la mafia (Laloux, 2014).

La seconde étape d'évolution de l'organisation est l'organisation de stade « **conformiste** » ambre. Les organisations de ce stade se structurent sous forme d'une hiérarchie pyramidale. Les décisions sont prises au sommet de la pyramide et sont transmises vers le bas. On pense en haut, on exécute en bas. On attend que les employés en bas de la chaîne exécutent les ordres sans poser de questions. Le point central dans ce type d'organisation est la stabilité. Chacun exécute les ordres qui lui sont donnés. Toute attitude déviante doit être sanctionnée car elle pourrait mettre en danger la pérennité de l'organisation. Nous retrouvons ce type d'organisation au sein de l'armée, des administrations publiques, des écoles publiques et de l'Église catholique (Laloux, 2014).

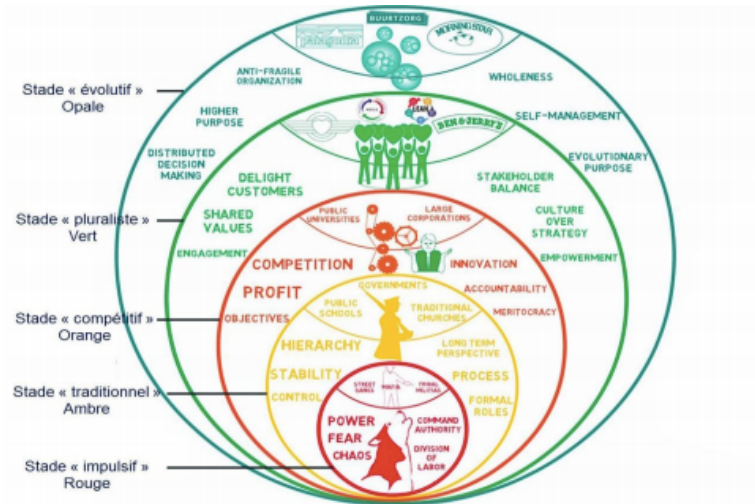


Figure 1 : Les 5 stades d'évolution des modèles organisationnelles selon Frédéric Laloux (Ledoux,

exécutent les ordres sans poser de questions. Le point central dans ce type d'organisation est la stabilité. Chacun exécute les ordres qui lui sont donnés. Toute attitude déviante doit être sanctionnée car elle pourrait mettre en danger la pérennité de l'organisation. Nous retrouvons ce type d'organisation au sein de l'armée, des administrations publiques, des écoles publiques et de l'Église catholique (Laloux, 2014).

Le stade suivant est celui de la « **réussite** » orange. A ce stade, le couple prévision/ vérification va être préféré au couple ordre/ vérification du stade ambre. Le management de ce stade est animé par les objectifs de croissance et de profit. Par rapport au stade précédent, trois nouveautés radicales voient le jour : l'innovation, la responsabilité et la méritocratie. L'innovation est centrale pour faire face à la concurrence. La responsabilité et la méritocratie vont permettre aux organisations de motiver et garder leurs talents en instaurant des processus d'évaluation de performance et en donnant la possibilité à la promotion. Nous retrouvons ce type de management dans la plupart des multinationales d'aujourd'hui (Laloux, 2014).

La prochaine étape est l'organisation du stade « **pluraliste** » vert. Les organisations du paradigme vert se concentrent sur l'humain. Elles prônent la justice, l'égalité, l'harmonie, la

communauté, la coopération et le consensus. (Laloux, 2014) Ici, les relations sont plus importantes que les résultats. On va préférer un management ascendant, en tenant compte de l'avis de tout le monde, au management descendant des organisations du stade orange. Le pouvoir dans ce type d'organisation est décentralisé. Les organisations du stade pluraliste ne prennent pas uniquement en compte les attentes des actionnaires mais celui de toutes les parties prenantes : les employés, l'environnement social, la société et l'environnement en tant que tel. La responsabilité sociale des entreprises fait partie intégrante de leur manière de fonctionner. Le management met l'accent sur la motivation et le développement des employés tout en encourageant les initiatives (Laloux, 2014).

La dernière étape de l'évolution de l'organisation est le stade « **évolutif** » opale. Les descriptions de job statiques ont été remplacées par des rôles évolutifs qui contribuent à la raison d'être de l'organisation. La hiérarchie dans ce type d'organisation a été abolie. Les équipes se gèrent de manière autonome. On donne l'autonomie aux collaborateurs afin qu'ils puissent prendre les décisions qui leur semble juste tout en suivant un processus de conseil, à savoir demander l'avis de ceux qui pourraient être impactés par cette décision. Après avoir demandé l'avis de chacun, le collaborateur reste libre d'en tenir compte ou pas. De plus, les organisations du stade évolutif utilisent un processus de prise de décision basé sur le consentement et non sur le consensus comme dans le stade vert. Le consentement signifie que personne ne dit « non » (Laloux, 2014).

#### 2.2.4 La théorie intégrale (Ken Wilber)

Nous vivons dans un monde de plus en plus complexe. Les différentes théories, tel que les sciences, la psychologie, la sociologie ou la spiritualité se sont fortement développées. Les chercheurs ont affiné leur compréhension de ces théories. Cependant, chacune de ces théories a tendance à défendre sa propre légitimité en critiquant les autres théories. Par exemple, la sociologie a tendance à expliquer les comportements humains seulement du point de vue sociologique, sans utiliser les concepts psychologiques.

La théorie intégrale, développée par le philosophe américain Ken Wilber a pour but de créer une carte du monde en incorporant et en organisant les apports essentiels de chaque théorie. Ken Wilber a publié son premier livre en 1977 nommée « Le Spectre de la Conscience ». Au

cours des 30 années suivantes, il publie plus de deux douzaines de livres centrés sur le développement de la théorie intégrale (Esbjörn-Hargens, s.d).

C'est seulement à partir de 1995 dans son livre « Sexe, Écologie, Spiritualité » qu'il utilise pour la première fois le terme « intégrale ». Dans ce livre il introduit le modèle des quadrants souvent dénommée AQAL. Ce modèle est le symbole caractéristique de son œuvre et de la théorie intégrale. Le terme AQAL signifie : tous les quadrants, tous les niveaux, toutes les lignes, tous les états, et tous les types (Esbjörn-Hargens, s.d). Le modèle prend forme selon quatre quadrants, quatre perspectives. Il tente de mettre en relation les dimensions internes et externes ainsi que les dimensions individuelles et collectives. Ken Wilber a développé sa théorie en s'inspirant du concept d'holons des travaux de Arthur Koestler (AxeIntégral, s.d).

### 2.2.5 La sociocratie (Gerard Endenburg)

Le terme « sociocratie » fait référence à un mode de prise de décision et de gouvernance, qui permet à une organisation de fonctionner selon un mode d'autogestion. C'est à dire de s'auto-organiser et de permettre à l'organisation de fonctionner tel un organisme vivant (Buck & Endenburg, 2014).

Le mot « sociocratie » apparaît pour la première fois au début du 19<sup>ème</sup> siècle dans les travaux d'Auguste Comte, fondateur du positivisme. Ce dernier est considéré aussi comme étant le père de la sociologie.

Pourquoi ce mot ? Quelle en est l'étymologie ? Le terme « socios » vient du mot latin « socius » qui se traduit par compagnon, associé. Dans le contexte de gouvernance cela pourrait signifier des personnes qui ont des liens entre elles et qui font quelque chose ensemble Le terme « cratie » vient du mot grec « kratos » qui se traduit par pouvoir, autorité. Le terme « sociocratie » désigne, étymologiquement parlant, le pouvoir qui est donné aux « socios ». Contrairement à la démocratie où le pouvoir est donné au « demos », au peuple, qui sont des personnes qui n'ont pas spécialement de lien entre eux (Buck & Endenburg, 2014).

Au 20<sup>ème</sup> siècle, Gérard Endenburg s'inspire de l'expérience de Kees Boeck, pédagogue Hollandais et expert en management dont il a suivi les cours, pour enrichir sa méthodologie.

Celle-ci, qu'il nomme sociocratie, passe du modèle expérimental à l'application dans des organisations de tout type. Le modèle sociocratique a suscité beaucoup d'intérêts en Hollande et par la suite s'est étendu à travers le monde.

Le mode de gouvernance développé par Endenburg se base sur les quatre règles de fonctionnement qui sont les suivantes (Buck & Endenburg, 2014) :

- **Le fonctionnement par cercle :**

La structure organisationnelle se fait sous forme de cercles semi-autonomes. Chaque cercle poursuit une raison d'être clairement identifiée et regroupe les personnes faisant quelque chose ensemble autour d'un but commun. Le cercle définit ses propres processus de travail, ses politiques, ses objectifs, son activité et ses mesures de résultat au moyen de décisions prises au consentement des membres du cercle.

- **Le consentement (ou l'absence d'objection) :**

Le consentement est un mode de prise de décision qui signifie qu'une décision est prise s'il n'y a pas d'objection valide à la proposition. Le consentement n'est pas un consensus. Lors d'un consensus, une réponse positive de chacun est attendue alors que le consentement signifie que personne ne dit non.

- **L'élection sans candidat :**

Le choix ou l'affectation de personnes à certaines fonctions, se fait selon le processus de consentement. On va donc prendre l'avis de chaque personne durant une discussion ouverte pour décider qui remplira au mieux cette fonction.

- **Le double lien :**

Le double lien signifie que chaque cercle est relié à son cercle supérieur par au moins deux personnes. Nous reviendrons sur ce principe dans la suite de ce travail (voir chapitre 4.2.4).

## 2.2.6 L'holocratie (Brian Robertson)

L'holocratie est un mode de gouvernance développé par l'entrepreneur Brian Robertson. Il s'agit d'un outil permettant de mettre en place de façon rigoureuse des processus aligner avec une gouvernance collaborative. En 2001, Robertson quitte l'entreprise dans laquelle il travaille pour lancer sa propre start-up, Ternary Software. Cette entreprise a été, en quelque sorte, le laboratoire de Robertson. Il a expérimenté de nouveaux types de management en se basant sur

différentes théories tel que la sociocratie, le management agile, les méthodes Lean et d'autres méthodes prometteuses. La culture de feedback qu'il a mise en place chez Ternary a permis de faire émerger une organisation avec une plus grande autonomie, une orientation plus ciblée, une prise de décision rapide et une évolution.

En 2007, Robertson crée, avec l'entrepreneur Tom Thomison, HolacracyOne, une entreprise ayant pour but de faire évoluer l'outil holocratie et d'accompagner les organisations qui souhaitent adopter ce mode de gouvernance. C'est à partir de 2009 que Robertson a formalisé la méthode dans la première constitution d'holocratie. Cette constitution a bien entendu évolué au cours des années. Aujourd'hui, la version 4.1 de la constitution est disponible sur le site officiel HolacracyOne et une version 5 est prévu pour 2020. En 2015, Robertson publie un livre nommé « Holacracy : The New Management System for a Rapidly Changing World » dans lequel il explique en détails toutes les pratiques utilisées dans l'holocratie.

Le mot holocratie est inspiré du concept d'holarchie, crée en 1967 par Arthur Koestler dans son livre « The Ghost in the Machine ». Une holarchie est composée d'holons ou d'unités qui sont autonomes et autosuffisantes, mais qui dépendent aussi du plus grand ensemble dont elles font partie. Une holarchie est une hiérarchie de holons autorégulateurs qui fonctionnent à la fois comme des ensembles autonomes et comme des parties dépendantes (Gouveia, 2016).

Sur le site officiel HolacracyOne, l'holocratie est définie comme suit : « Holacracy est une nouvelle façon de structurer et de gérer une organisation qui remplace la hiérarchie de gestion traditionnelle. Au lieu de fonctionner du sommet vers la base (top-down), le pouvoir est réparti dans toute l'organisation, ce qui donne aux individus et aux équipes plus de liberté pour s'autogérer, tout en restant aligné sur l'objectif de l'organisation. »

Cela implique :

- Une structure organisationnelle nouvelle et évolutive
- Des pratiques innovantes en matière de réunions conçues pour une exécution rapide
- Un changement de mentalité en faveur d'une plus grande autonomie et de l'action

L'holocratie permet une nouvelle conception du cadre du travail en sein des organisations. Un cadre de travail où le manager au sens traditionnel n'est plus d'actualité. Le pouvoir qui était

détenu par un petit groupe d'élite est redistribué au sein de l'organisation à tous les employés. Il ne faut pas se tromper, l'Holocratie fonctionne sans managers mais pas sans management, comme le démontre Bernard Marie Chiquet, de IGPartners, dans sa bande dessinée.

Le principal changement dans le cadre de travail est l'organigramme organisationnel. Il est restructuré selon le concept d'holarchie décrit ci-dessus. En effet, il est décomposé en cercles et rôles. Les cercles, font référence aux holons ; ils représentent les différents départements de l'organisation traditionnelle. Chaque cercle possède un but et une gouvernance qui lui est propre. Les cercles sont alignés avec le but commun de l'organisation. En d'autres mots ils sont autonomes en termes de gouvernance mais pas en directionnalité (Chiquet, 2013, p 72).

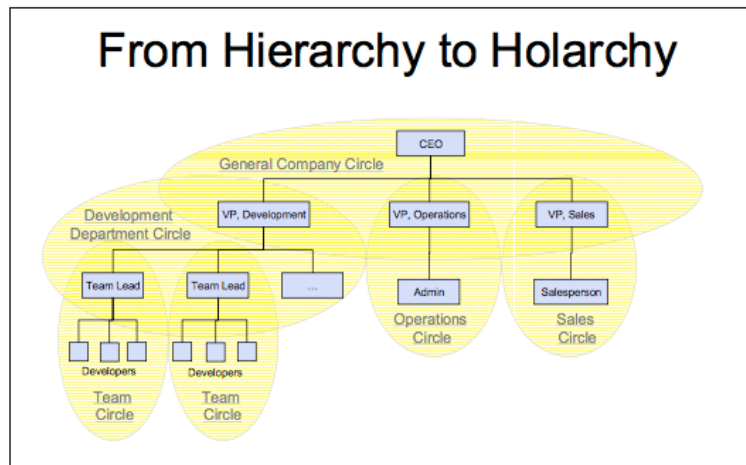


Figure 2 : Passage d'un organigramme pyramidal à un organigramme holarchique (Robertson, 2007)

## 4. Liens entre les différentes théories et l'holocratie

L'holocratie s'est inspirée et a intégrée certains concepts tirés de théories existantes. Ces théories utilisent des concepts différents mais, comme nous allons le voir, ont bien des points communs entre elles.

### 4.1 La méthodes agile

La méthode agile a été développée dans le but de rompre le modèle rigide et de contrôle traditionnel. Dans le domaine de l'informatique, nous parlons traditionnellement du modèle en cascade ou waterfall en anglais. Ce modèle se définit par un cycle linéaire et séquentiel (Rouse, 2016). Le modèle agile, contrairement au modèle en cascade, a une grande capacité d'adaptation et est donc capable de s'adapter aux changements de l'environnement.

Selon Brian Robertson, les organisations deviennent de plus en plus complexes et peuvent être comparées aux logiciels qui deviennent également de plus en plus complexes (Robertson, 2006). Comme mentionné, la méthode agile tente de rompre le modèle prédictif en s'adaptant à l'environnement. Au niveau organisationnel, l'holocratie tente de remplacer le management prédictif et de contrôle centralisé par une organisation adaptative/agile avec du leadership et l'autorité distribuée.

### 4.2 La théorie intégrale

Brian Robertson a intégré le concept de Ken Wilber, la théorie intégrale, dans son modèle. En effet, comme mentionné précédemment, le mot holocratie fait référence au concept d'holons. Fush, dans son article, définit le concept d'holons comme étant une entité qui est à la fois un tout et aussi une partie d'un ensemble plus vaste (Fush, s.d). Dans le modèle holocratique, les cercles représentent les différents holons et la hiérarchie d'holons se nomme holarchie. Le terme holocratie se définit par une gouvernance hiérarchique d'holons. (Van de Kamp, 2014).

### 4.3 La sociocratie

Nous avons défini la sociocratie dans le chapitre 2 de ce mémoire. Pour rappel, la sociocratie est un mode de gouvernance développé par Gerard Endenburg. Il existe quatre règles de base pour le bon fonctionnement d'une organisation dans le modèle sociocratique qui sont les suivantes : le fonctionnement par cercle, le consentement (ou l'absence d'objection), l'élection sans candidat, le double lien. L'holocratie développée par Brian Robertson intègre ces quatre règles dans son fonctionnement. En effet, la gouvernance en holocratie est divisée en cercle. Ces différents cercles sont liés entre eux par un double lien exercé par le premier et second lien. Les décisions sont prises selon le processus de décision par consentement (Van de Kamp, 2014).

L'holocratie se distingue en deux points de la sociocratie. Tout d'abord, l'holocratie se concentre sur la raison d'être de l'organisation et de l'action collective à mener pour atteindre cette raison d'être. Ensuite, l'holocratie utilise des processus plus procéduraux et itératifs (Mellaerts, 2019). En effet, comme nous pouvons le constater lors des différentes réunions opérationnelles et de gouvernances, celles-ci suivent une procédure très stricte et très formelle.

## 5. Comment fonctionne l'holocratie ?

Ayant déjà donné un aperçu de ce qu'est l'holocratie et de l'origine du concept, nous allons à présent voir en détail comment l'holocratie fonctionne. Tout d'abord, comme évoqué plus haut, l'organigramme de l'organisation n'est plus sous forme pyramidale avec des différents silos mais est constitué de cercles et de rôles. Chacun de ces cercles englobe 3 à 4 rôles spécifiques : le facilitateur, le secrétaire, le premier lien, le second lien. Ces rôles sont présents dans chaque cercle sans exception. Ils seront décrits en détails dans la section 5.2 de ce chapitre.

En termes de prise de décision, l'holocratie met en place deux types de réunions. Les réunions tactiques ou opérationnelles (qui concernent les opérations et les projets du cercle) et les réunions de gouvernance (qui concernent la structure de la gouvernance du cercle). Afin que ces réunions se déroulent efficacement, il existe différents processus qui permettent la prise de décision. Ceux-ci sont décrits plus loin.

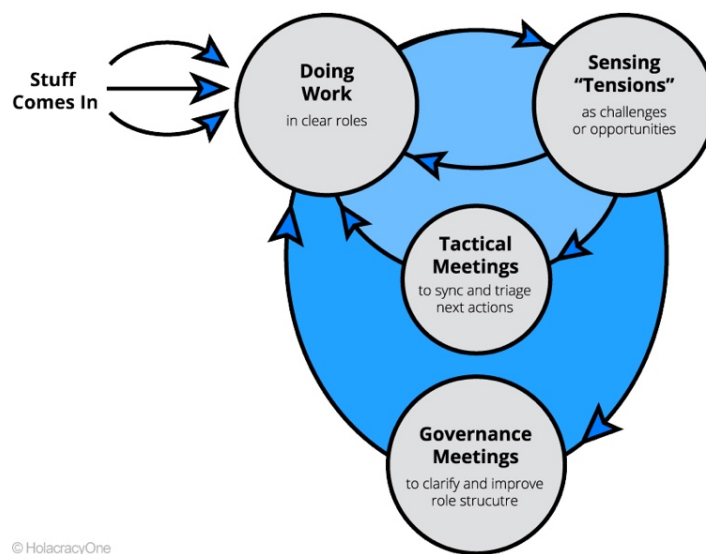


Figure 3 : Les deux types de réunions au sein des cercles (Clarity, s.d)

### 5.1 Cercles et rôles

Le concept d'organisation des cercles et des rôles est fondamental dans la méthode d'holocratie. Il est donc très important de comprendre comment il fonctionne. Un cercle est une autre façon de structurer une organisation. Il s'agit clairement d'une alternative au mode de gouvernance pyramidale classique pour mettre en œuvre des processus de décisions collaboratifs et distribuer le pouvoir de manière plus équitable au sein de l'organisation. (Biot, 2014)

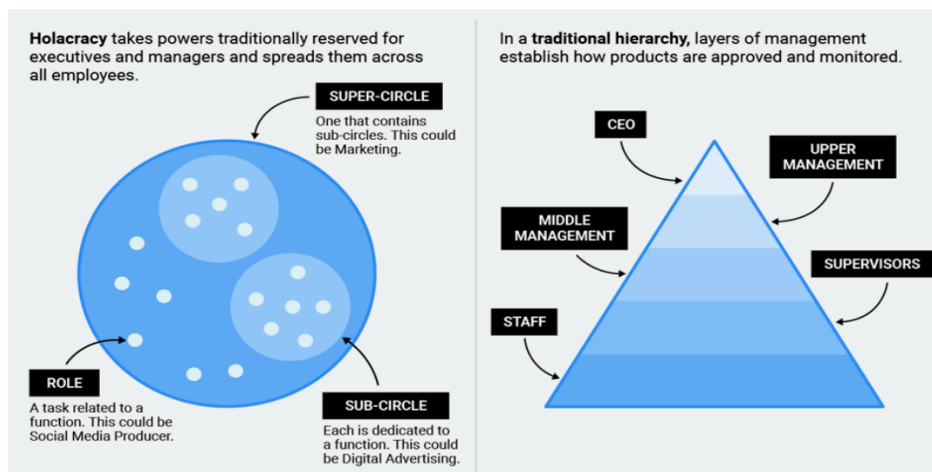


Figure 3 : La différence entre la structure pyramidale et la structure holocratique (Gouveia, 2016)

Comment le pouvoir est-il redistribué au sein de toute l'organisation ? Chaque cercle poursuit un but clairement défini par le cercle supérieur, créateur de ce cercle. Dans la pratique, ce but est évolutif et peut être adapté par les membres du cercle pour répondre au mieux à la fonction du cercle dans l'organisation.

Pourquoi travailler en cercles plutôt qu'en départements et divisions ? L'avantage des cercles est qu'ils ne sont pas fixes, ils sont même très flexibles. Leurs raisons d'être peuvent, à tout moment, être modifiées si celles-ci ne conviennent plus au besoin de l'organisation. Ces modifications se font lors d'une réunion de gouvernance du cercle en question. De plus, si le besoin s'en ressent, un sous-cercle peut être créé. Cependant, il faut faire attention à la multiplicité des cercles. Cela pourrait créer du désordre plutôt que de structurer la gouvernance de l'organisation.

Un cercle est constitué de plusieurs personnes détenant des rôles. Dans chaque cercle sans exception sont présents les 4 rôles spécifiques qui seront définis dans la section suivante.

En complément de ces quatre rôles élus, le cercle définit les rôles dont il a besoin pour réaliser sa mission. Ces rôles sont attribués, par le premier lien, au sein des personnes présentes dans le cercle selon leurs envies et compétences.

Chaque rôle est défini par une raison d'être, en d'autres mots par une mission. Chaque rôle comporte également des redevabilités qui sont les responsabilités définies pour effectuer la

mission. Le rôle est décrit en territoire décrivant le périmètre d'activités. Une personne en charge d'un rôle est autonome et dispose de l'autorité pour agir dans son périmètre d'activités pour remplir au mieux sa mission.

Les rôles, ainsi que leurs raisons d'être, redevabilités et territoires, sont définis au sein du cercle. Ceux-ci sont choisis et modifiés lors d'une réunion de gouvernance (voir section 5.3)

## 5.2 Rôles spécifiques

Quatre rôles spécifiques sont présents dans chaque cercle et sont indispensables au bon fonctionnement de celui-ci : facilitateur, secrétaire, premier lien et second lien. Ces rôles sont des rôles élus. L'élection se déroule selon le processus d'élection sans candidat (voir section 5.4). Chaque rôle élu l'est pour un mandat défini, généralement de 3 ou 6 mois. Une fois le mandat terminé, le rôle est à nouveau élu au sein du cercle. Une personne du cercle peut détenir plusieurs rôles élus à l'exception du rôle premier lien qui lui ne peut être cumulé avec le rôle de facilitateur ou de second lien (Biot, 2014). Les redevabilités de ces rôles ne peuvent être réduites contrairement aux redevabilités des rôles définis par le cercle.

### 5.2.1 Facilitateur

Le rôle du facilitateur est de veiller au bon déroulement des réunions tactiques et de gouvernance. Il veille à ce que ces réunions soient en accord avec la constitution de l'organisation qui, selon le site officiel d'HolacracyOne, est l'ensemble des documents qui définissent les règles fondamentales, les processus et autres constructions du système holacratique pour la gouvernance et les opérations organisationnelles.

Les redevabilités du facilitateur sont les suivantes :

- Faciliter les réunions du cercle selon les règles établies dans la constitution.
- Définir un processus de reconstitution si un comportement entre en conflit avec les règles de la constitution.

### 5.2.2 Secrétaire

La mission du secrétaire est d'aligner la gouvernance et les opérations du cercle sur la constitution en conservant les archives du cercle. Il est également responsable d'organiser les différentes réunions du cercle et d'en informer les membres. De plus, il doit rédiger et publier un Procès-Verbal de chaque réunion afin d'en garder des archives.

Les redevabilités du secrétaire sont les suivantes :

- Planifier les réunions requises du cercle et informer tous les membres du cercle des heures et lieux prévus.
- Saisir et publier les PV de toutes les réunions du cercle, et maintenir une vue compilée de la gouvernance actuelle du cercle, des éléments de la check-list, et des métriques.
- Interpréter la gouvernance et la constitution sur demande.

### 5.2.3 Premier lien

Le premier lien est le seul rôle élu qui n'est pas élu au sein du cercle mais dans le cercle supérieur. De ce fait, il est automatiquement membre du cercle supérieur qui a créé le cercle.

Le premier lien est responsable du cercle et veille à ce qu'il atteigne les résultats désirés. Il a également comme mission l'attribution des rôles aux personnes du cercle lors de réunion de gouvernance. Dans le cas où un rôle n'est détenu par personne, c'est sa responsabilité de prendre en charge le dit rôle. Le premier lien est aussi responsable de l'allocation des ressources, de la fixation des priorités, de la stratégie ainsi que des métriques au sein du cercle.

Il faut bien faire attention, le premier lien n'a pas le pouvoir de décision ni de contrôle sur les autres rôles. Il veille au bon fonctionnement du cercle. Pour ce faire, il va plutôt utiliser des méthodes, telles que le feedback, pour transmettre les commentaires de manière à améliorer le bon fonctionnement du cercle.

Les redevabilités du premier lien sont les suivantes :

- Structurer la gouvernance du cercle pour concrétiser son but et ses responsabilités.
- Assigner ou retirer des partenaires aux rôles du cercle.
- Nommer ou inviter dans le Cercle des personnes supplémentaires.
- Offrir des commentaires afin d'améliorer leur capacité à remplir leur mission et responsabilités.
- Allouer les ressources du cercle à ses différents projets et / ou rôles.
- Établir des priorités et des stratégies pour le cercle.
- Définir des métriques pour le cercle.

#### 5.2.4 Second lien

La mission du second lien est de représenter les intérêts du cercle dans le cercle supérieur. Tout comme le premier lien, le second lien fait automatiquement partie du cercle supérieur. L'intérêt du second lien est de créer un lien de représentation. Ce dernier permet au cercle supérieur de traiter les tensions du sous-cercle lorsque le problème semble s'étendre au-delà de l'autorité actuelle du sous-cercle.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, une tension n'est pas spécialement négative. Selon le site officiel HolacracyOne, une tension est définie comme étant le sentiment d'une personne qu'il existe un écart entre la réalité actuelle et un avenir possible. En d'autres mots une tension peut être un challenge ou une opportunité.

Les redevabilités du second lien sont les suivantes :

- Alléger ou supprimer des contraintes au sein de l'organisation qui limitent le sous-cercle
- Comprendre les tensions exprimées par les membres du cercle au sous-cercle, et identifier si celles ne peuvent être traitées au sein du cercle et ainsi les remonter au cercle supérieur.

- Veiller à une visibilité de la santé et de la durabilité des opérations du cercle.
- Création de rapports sur les mesures permettant d’apprécier la santé et la durabilité du cercle.

L’existence d’un premier et d’un second lien permet de créer une double liaison (Figure 4) entre le cercle supérieur et le sous cercle. Ainsi, les cercles sont représentés dans un autre cercle. Le premier lien va permettre au sous-cercle de travailler dans la même direction que le cercle supérieur. Le second lien va permettre de faire valoir les besoins du sous-cercle dans le cercle supérieur.

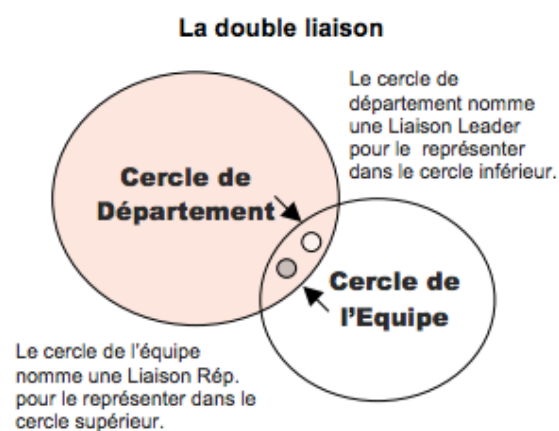


Figure 4 : La double liaison (Robertson, 2009)

### 5.3 Réunions

Au sein d’une organisation holacratique, il existe deux types de réunions spécifiques : les réunions opérationnelles et les réunions de gouvernance. Ces réunions sont présentes dans chaque cercle. Elles suivent un processus très strict qui permet de traiter les différentes tensions de manière efficace. Dans ces réunions la parole est donnée à chacun, l’avis de chaque membre du cercle étant important. Le temps réservé à la discussion y est cependant restreint, on ne discute que des sujets qui entrent dans le périmètre de la réunion. Cela permet d’éviter les réunions parfois interminables que l’on retrouve régulièrement dans des organisations dites classiques. Dans cette section nous allons présenter ces deux types de réunion pour comprendre les sujets traités et découvrir comment elles se déroulent.

### 5.3.1 Réunion tactique ou opérationnelle

Les réunions opérationnelles sont des réunions généralement hebdomadaires. Le secrétaire du cercle a comme responsabilité d'organiser ces réunions ainsi que de prévenir les membres du cercle du lieu et de la date à laquelle la réunion aura lieu. Le facilitateur quant à lui est chargé de présider la réunion et de veiller à son bon déroulement tout en respectant les règles et politiques établies par le cercle.

L'objectif de la réunion opérationnelle est de traiter les différentes tensions journalières liées aux différents projets en cours. Au cours de la réunion, chaque membre du cercle fait part de l'avancement de ses actions récurrentes ainsi que des métriques qui ont été défini pour son rôle. De plus, chaque membre partage un compte-rendu de l'avancement de ses différents projets. Pour finir, celui-ci exprime les différentes tensions qui limitent l'avancement des projets. Ces tensions seront traitées lors de la réunion selon le processus de traitement des tensions. Il n'y a pas de quorum de présence à ces réunions, sauf si c'est stipulé précisément dans les politiques du cercle. De plus, tous les membres du cercle y sont conviés à moins qu'une politique n'indique le contraire.

Le facilitateur de la réunion opérationnelle a besoin de certaines informations au préalable, notamment : une check-list des activités récurrentes, une liste des indicateurs ou métriques afin d'interpréter les dernières évolutions, un tableau des projets et/ou activités-clés. (Réseau Wallon de Développement Rural, s.d).

Les réunions tactiques suivent un processus strict et défini. Le facilitateur qui est en charge de présider la réunion se doit de suivre les étapes suivantes :

1. **Check in** : Lors du check-in chaque personne dispose d'un espace pour dire ce qu'elle a en tête et pourrait la distraire de cette réunion, afin qu'elle puisse se laisser aller et être présente. Aucune discussions ou réponses n'est attendue.
2. **Revue de la checklist** : Pour chaque tâche récurrente, le rôle concerné indique si ces tâches sont « ok » ou non, avec un bref commentaire facultatif. Ici, aucune discussion ni réaction n'est attendue.

3. **Revue des métriques** : Tout rôle en charge d'une métrique partage brièvement les données les plus récentes. Le facilitateur permet des questions/réponses brèves de clarification. Il n'y également ni de discussions ni de réactions.
4. **Revue des projets** : Le Facilitateur lit chaque projet et demande à la personne en charge du projet s'il a du nouveau sur ce projet. Le porteur du projet partage ce qui a évolué depuis la dernière réunion. Des questions de clarification peuvent être posées par les autres membres du cercle. Cependant, les discussions à propos du projet ne sont pas autorisées.
5. **Agenda des tensions** : Les participants donnent un ou deux mots comme point à l'ordre du jour pour expliquer leurs tensions et le secrétaire les note pour traitement ultérieur. Pas de discussions, pas de réactions.
6. **Traitement des tensions** : Le Facilitateur traite chaque tension une par une. Il demande au détenteur de la tension de quoi il a besoin pour que cette tension soit réglée. Le porteur de la tension clarifie sa tension, et s'ensuit une discussion libre visant à satisfaire le besoin du porteur.
7. **Check-out** : Chaque personne dispose d'un espace pour une remarque de conclusion : ce que j'ai appris, comment je me suis senti... Comme pour le check-in, il n'y a pas de discussions ni de réactions.

### 5.3.2 Réunion de gouvernance

Tout comme pour les réunions opérationnelles, c'est la responsabilité du secrétaire de planifier et d'organiser les réunions. Il est également chargé d'organiser et planifier des réunions de gouvernance exceptionnelles si la demande est faite par un membre du cercle. Le facilitateur est également chargé de présider la réunion dans le respect des règles et politiques établies.

Chaque membre du cercle est en droit de participer pleinement à la réunion de gouvernance. Dans le cas où il y a un besoin de traiter une tension spécifique qui demande l'apport d'un membre extérieur du cercle, le premier et second lien peuvent inviter jusqu'à une personne supplémentaire.

Comme dans les réunions opérationnelles, il n'y a pas de quorum de présence. Si un membre du cercle n'est pas présent lors de la réunion de gouvernance, celui-ci est considéré comme un membre ayant eu l'occasion d'examiner les propositions et n'ayant soulevé aucune objection.

Le processus de décision lors de ce type de réunions est également strict et défini. Le facilitateur se doit de suivre le processus suivant :

- **Check-in** : Comme pour les réunions opérationnelles, lors du check-in chaque personne dispose d'un espace pour dire ce qu'elle a en tête et pourrait la distraire de cette réunion, afin qu'elle puisse se laisser aller et être présente. Aucune discussion ou réponse n'est attendue.
- **Points Administratifs** : Si besoin le facilitateur laisse un espace pour clarifier les points administratifs tel que l'heure de fin, les pauses, etc.
- **Établissement de l'Ordre du Jour et Traitement** : Les participants donnent un ou deux mots pour expliquer leurs tensions, par la suite ces tensions sont traitées une à une.
- **Check-out** : Identique au check-out des réunions opérationnelles, chaque personne dispose d'un espace pour une remarque de conclusion. Lors du check-out, il n'y a pas de discussions ni de réactions.

#### 5.4 Processus de prise de décision

En plus des différents types de réunions qui permettent à chaque collaborateur d'être inclus dans le pouvoir décisionnel de l'organisation, il existe différents types de processus, de mécanismes qui permettent la prise de décision collective.

Tout d'abord, comme dans la sociocratie, l'holocratie utilise le processus de décision par consentement. Pour rappel, c'est un processus qui diffère du consensus par le fait que l'on n'attend pas que tout le monde dise « oui » mais que personne ne dise « non ». Ce type de processus est essentiellement utilisé durant les deux types de réunions pour approuver ou non la proposition d'un projet ou une décision. De plus, lors des réunions de gouvernance un processus est mis en place permettant de tester les objections afin de voir si elles sont valides.

Le deuxième processus qui également utilisé dans la sociocratie est l'élection sans candidat. Chaque participant vote pour la personne qu'il estime convenir le mieux au rôle parmi tous les membres du cercle. Aucun participant ne peut s'abstenir de voter. Une fois, les bulletins recueillis, le facilitateur lit un à un les bulletins à voix haute. Chaque personne doit expliquer son choix de vote. Une fois que tous les bulletins ont été partagés, chaque participant peut changer son vote s'il le souhaite. La personne élue est le candidat ayant le plus de voix.

Enfin, il existe un processus de conseil qui consiste à demander l'avis de toutes les personnes ayant un rôle qui pourrait être impacté par une décision prise par un autre rôle. Le rôle qui souhaite prendre une décision n'est cependant pas obligé de tenir compte des avis car il a l'autonomie finale pour prendre la décision.

## 6. Etude de cas

Dans cette section, nous allons analyser deux cas pratiques. Nous allons tout d'abord présenter en quelques mots l'organisation, puis, nous expliquerons pourquoi nous avons décidé de choisir ces deux entreprises pour appuyer notre question de recherche. Finalement, nous allons analyser nos résultats dans le but de découvrir quels sont les défis encourus lors de l'implémentation d'une telle gouvernance.

Pour commencer, nous allons faire une analyse de l'implémentation de l'holocratie dans l'entreprise Zappos. Les données que nous avons recueillies sont tirées de recherches scientifiques et d'analyses qui ont déjà été menées sur le sujet. Pour approfondir nos résultats, nous avons décidé de collecter des données sur le terrain, notamment dans l'entreprise Phusion.

### 6.1 Etude de cas : Zappos

#### 6.1.1 Présentation Zappos

Zappos a été fondée dans la Silicon Valley en 1999 par Nick Swinmurn en tant que premier détaillant de chaussures en ligne à offrir une livraison gratuite dans les deux sens. Tony Hsieh en est devenu le PDG en 2000. La société a élargi ses activités en ajoutant des accessoires, des sacs à main et des vêtements, et a connu une croissance rapide, année après année. En 2008, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 1,0 milliard de dollars. En 2009, la société a été rachetée par Amazon pour 1,2 milliard de dollars (Wikipedia, 2019). Zappos a acquis notoriété non seulement pour son grand succès dans les affaires mais aussi pour sa forte culture centrée sur les employés. Hsieh était fermement convaincu que les employés sont très motivés pour travailler dans un environnement agréable, amusant et un peu bizarre, où chacun opère de manière moins structurée et plus entrepreneuriale, comme si chacun dirigeait sa propre entreprise.

Il a constamment expérimenté de nouvelles façons de structurer la société et sa gestion. Le style de management adopté par Hsieh est orienté vers le changement constant, la prise de risque et l'autogestion. Afin de créer une culture plus humaine et différente de la «race du rat» de la Silicon Valley, il a déménagé la société à Henderson (Nevada) en 2004, puis de nouveau en 2013 à Las Vegas dans le but de créer un paradis travail-vie. M. Hsieh aurait déclaré "vouloir

se trouver dans une zone où tout le monde a le sentiment de pouvoir traîner en permanence et où il n'y a pas une grande différence entre travailler et jouer" (Wikipedia, 2019).

La culture centrée sur les employés de Zappos a été bien appréciée par son personnel. En 2007, la société est apparue au 23e rang des 100 Meilleures Entreprises Pour Lesquelles Travailler sur la liste de Fortune Magazine. Zappos figurait en 2011 à la 6ème place sur la liste de 100 meilleure entreprise pour laquelle travailler (Wikipedia, 2019).

Les idées de Hsieh sur la gestion expérimentale de management ont été inspirées par le livre d'Edward Glaeser, «Triumph of the City», déclarant que, chaque fois que la taille d'une ville double, l'innovation ou la productivité par habitant augmente de 15 %. Dans une ville, les gens et les entreprises s'organisent malgré eux dans une structure entrepreneuriale et indépendante.

Mais généralement, lorsque les entreprises, qui sont structurées de manière hiérarchique, deviennent plus grandes, l'innovation ou la productivité par employé diminue (Felsoni, 2015).

Hsieh essayait de trouver un système lui permettant d'organiser Zappos de la même manière que les villes.

En 2012, lors d'une conférence à Austin, Hsieh assiste au discours de Brian Robertson, PDG de la société de logiciels, fondateur de HolacracyOne. Après la conférence, il s'entretient avec lui et acquiert la conviction que l'holocratie est exactement le système de gestion qu'il recherchait.

### 6.1.2 Pourquoi Zappos ?

Zappos est l'une des plus grandes entreprises à avoir implémenté le concept d'holocratie. Il y a plusieurs analyses qui ont été faites en prenant Zappos comme étude de cas. L'implémentation du concept n'y a pas vraiment fonctionné. Dans le cadre de notre recherche sur les challenges liés à l'implémentation d'une telle gouvernance, il nous semble qu'analyser le cas de Zappos est une étude de cas pertinente. Notre but est de comprendre quelles sont les raisons de l'échec de cette implémentation. Cependant, même si le modèle holocratique n'a pas été une réussite, l'entreprise en tire des leçons bénéfiques sur la manière de fonctionner en équipe. Elle continue à s'inspirer des différentes théories tel que l'entreprise libérée d'Isaac Getz ou le management opale de Frédéric Laloux.

### 6.1.3 L'implémentation de l'holocratie chez Zappos

En 2013, Zappos a commencé à mettre en œuvre l'holocratie avec le service de des ressources humaines en tant que projet pilote de la première phase de transformation. La transition de l'entreprise vers l'holocratie devait durer 12 mois (Feloni, 2015).

Hsieh a engagé Robertson pour l'aider dans les premières étapes de la transition. Pendant plusieurs mois, les employés ont été frustrés et confus à propos du nouveau système. En général, les employés étaient déjà surchargés de travail et disposaient de peu de temps supplémentaire pour apprendre les règles qui régissent le nouveau système qu'ils devaient adopter.

Le système de rôles de l'holocratie était très compliqué. Les employés étaient confus quant à savoir qui était censé faire quoi. De nombreux employés se sont vu attribuer des rôles qui ne relevaient pas de leurs compétences, ils ne comprenaient pas ce que on attendait d'eux et qui était responsable des décisions. Il y avait beaucoup de résistance au changement. Les employés, particulièrement, les managers, n'ont pas apprécié d'abandonner leur autorité, leur pouvoir et le confort de structures qu'ils avaient mis plusieurs années à construire.

Il y a eu d'innombrables réunions au cours desquelles les employés se sont tout d'abord plaints parce qu'ils ne pouvaient exprimer leurs sentiments personnels et qu'ils devaient se concentrer uniquement sur le processus pur, sans aucun aspect humain.

Au départ, de nombreux dirigeants ont refusé d'aider leurs employés en déclarant que ce n'était pas leur travail et que chacun doit apprendre par lui-même à devenir son propre gestionnaire dans le nouveau système. Les membres du personnel moins expérimentés étaient effrayés et impuissants, ils ne savaient pas quoi faire chaque jour, ils n'avaient jamais connu un environnement autogéré dans leurs études ou leur expériences professionnelles passées et avaient des difficultés à s'adapter. Les gens avaient peur de perdre leur emploi.

L'état d'avancement des projets fut ralentie, car dans l'holocratie, tous les rôles ont le même poids et le processus de prise de décision est très distribué. Avec ce nouveau concept, les gens ne savaient pas qui était responsable de quelles décisions. Les employés sentaient qu'il n'y avait aucun moyen d'accomplir quelque chose. En conséquence, la progression des projets a été très lente, contrairement à ce que l'holocratie était supposée apporter.

Mais même si les premières étapes de la transition étaient difficiles, il y avait des signes positifs. Les employés qui ont adopté les changements ont apprécié leur liberté nouvellement acquise,

ont été stimulés par l'approche d'autogestion et ont été motivés par moins de politique dans l'entreprise et une plus grande concentration sur la réalisation des objectifs. Certains employés ont apprécié le fait d'apprendre de nouveaux aspects de l'entreprise en jouant des rôles supplémentaires en dehors de leurs propres connaissances. Hsieh a été intelligent en pilotant la transition au sein du département des ressources humaines, puis en tirant parti de leur soutien pour aider l'ensemble de l'entreprise à effectuer la transformation.

Fin 2013, Hsieh était convaincu qu'il souhaitait que toute la société adopte l'holocratie.

En novembre 2013, il annonce que l'ensemble de la société entamera la transformation vers le nouveau système et, un mois plus tard, il annonce que la société supprimera tous les titres d'ici 2015 (Pontefract, 2015).

#### *6.1.3.1 Douleuruse première année de transition*

En 2014, Zappos a dû faire face aux changements monumentaux nécessaires pour adopter l'holocratie. La société a été divisée en deux par ceux qui ont embrassé la transformation et ceux qui l'ont rejetée.

Zappos a toujours eu une culture forte qui ressemble à un environnement familial, permettant à ses employés de se créer et de s'entraider.

Cet aspect de règles strictes et de rôles stricts dans l'holocratie s'est révélé très difficile dans cette culture et a continué à être source de confusion. Le système semblait très mécanique, ce qui n'était pas naturel dans l'environnement de travail Zappos où jadis tout était très humain.

Les employés se sentaient perdus sans titres et sans idée claire de la manière dont leur contribution est reconnue ou mesurée. Ils estimaient n'avoir aucun impact sur les résultats. Comme il n'y avait pas de titres, il n'y avait pas non plus d'avancement professionnel. Pour beaucoup d'individus ambitieux, ce concept était très difficile à accepter.

De nombreux employés se sont sentis moins créatifs, avec peu de contribution. Les réunions étaient très structurées et se concentraient uniquement sur les mécanismes permettant d'obtenir des résultats, contrairement à la culture de discussion ouverte et de créativité spontanée de Zappos.

Un vocabulaire totalement nouveau a dû être appris : les équipes sont devenues des cercles, les obstacles sont devenus des tensions, etc.

Certains employés ont dû abandonner leurs fonctions et apprendre des rôles totalement nouveaux, d'autres ont dû partager leur rôle précédent avec d'autres employés tout en assumant de nouveaux rôles inconnus et d'autres ont dû se créer de nouveaux rôles afin de conserver leur emploi.

En outre, certains dirigeants ont tenté de conserver leur pouvoir traditionnel au sein des cercles et de mener le même jeu politique que dans la structure précédente.

Les changements étaient si constants que les employés ont demandé si cela cesserait un jour, ils en avaient juste assez.

La transition devait durer un an, mais en mars 2015, seulement 15% de la société avait entamé le processus de changement (Felsoni, 2015). Hsieh avait besoin d'accélérer le rythme.

#### *6.1.3.2 Les challenges lors de la mise en œuvre de l'holocratie:*

Au début de 2015, Hsieh décide que, pour mettre en œuvre l'holocratie plus rapidement et mieux, tous les employés doivent officiellement accepter le changement et s'engager dans tout ce qui est nécessaire pour faire la transition. Ceux qui ne veulent pas s'engager doivent quitter la société. En mars 2015, il envoie une note de service à tous les employés en leur proposant un ultimatum : s'engager en faveur de l'holocratie et des mesures à prendre pour la mettre en œuvre ou quitter l'entreprise avec une indemnité de départ de 3 mois. (Felsoni, 2015).

Il était devenu évident que cet ultimatum était nécessaire pour aller de l'avant avec le nouveau système, mais il a également divisé la société. En 2015 et 2016, Zappos est dans une grande tourmente. De nombreux employés, y compris de nombreux cadres, sont partis et ceux qui sont restés sont confus et démoralisés.

À la fin de 2015, 29% des 1 500 employés sont partis (Reingold, 2016). La même année, Zappos est déclassé de la liste de Fortune Magazine des 100 Meilleures Entreprises Pour Lesquelles Travailler.

Au cours de cette période, les Zapponiens restants ont insisté sur le fait que la transition, si pénible qu'elle soit, avait pris le bon tournant et que la société était prête à adopter le nouveau système.

Les principaux défis de la transition vers l'holocratie étaient nombreux. Au cours des années 2015 et 2016, Zappos a relevé certains de ces défis, mais le processus est toujours en cours.

Les défis les plus importants peuvent être résumés comme suit :

1. L'holocratie n'a pas de facteur humain :

a. Une approche de gestion uniforme n'est pas pratique : certains employés sont capables de s'autogérer, d'autres non. Sans managers, certains employés sont très improductifs, en particulier les jeunes employés peu ou pas expérimentés. Zappos avait un mélange habituel d'employés et beaucoup se sentaient perdus et incapables de s'adapter.

b. Les gens sont ambitieux et ont besoin de reconnaissance et d'avancement professionnel. Comment continuer à motiver les employés ? Dans l'holocratie il n'existe pas de processus officiel d'évaluation des employés, il n'y a aucun moyen de fournir le retour sur le travail ou des suggestions d'amélioration. L'holocratie se concentre sur le travail à accomplir et non sur les personnes. Les travaux se font donc mais les gens ont moins de gratification car ils ne sont pas reconnus pour leur contribution. Il est difficile de recruter et de retenir des talents dans un environnement où tous sont égaux. Après la mail de Hsieh en avril 2015, la plupart des cadres supérieurs de Zappos ont quitté la société (Bourre, 2015).

c. Les employés occuperont plusieurs emplois au cours de leur vie et auront besoin d'un CV solide pour changer d'emploi après Zappos. En l'absence de titres et de réalisations à démontrer chez Zappos, comment décrire leur fonction Zappos sur leur CV ?

2. La rémunération est très difficile à déterminer :

a. Si chaque rôle a le même poids et la même importance - comment définir une rémunération appropriée pour chaque personne occupant plusieurs rôles ? Tout le monde devrait-il toucher le même salaire indépendamment de ce qu'il fait et de l'impact de son rôle sur l'entreprise ? Zappos a adapté un système complexe de création de badges de compétences basé sur les compétences possédées et les compétences acquises. La rémunération est basée sur le nombre de badges acquis ou gagnés.

b. Comment évaluer la valeur ajoutée de chacun si il n'y pas plus de processus d'évaluation formel ? Et le développement professionnel ? Comment évaluer toutes les compétences requises pour chaque rôle ? Pour répondre à ce challenge, Zappos a donc mis en place un système de badges. Cependant, certaines compétences ont plus de valeur que d'autres. Comment est-ce que le temps consacrer à chaque rôle est-il évalué ? Zappos a mis également en place un système de points personnels, 100 points à

distribuer aux rôles en fonction du temps que l'employé souhaite consacrer à ce rôle. De plus, Zappos a mis en place un système de politique de gratification des collaborateurs en récompensant les collaborateurs pour leur contribution et leur adhésion aux valeurs culturelles de l'entreprise.

3. Processus décisionnel : Le processus de prise de décision est souvent très rigide (défini par le cercle de gouvernance) et peu clair pour les employés ayant plusieurs rôles. Les lignes d'autorité sont très floues. En conséquence, il est difficile de déterminer qui a le pouvoir de prendre quelle décision. Zappos continue à améliorer cette situation grâce à ses cercles de gouvernance.

4. Tenue de registres rigoureuse / règles strictes / systèmes très rigides avec moins de créativité: La structure de réunion est rigide avec des protocoles et procédures très disciplinés. C'était très peu naturel pour les employés de Zappos. De plus, l'accent mis par l'holocratie sur les processus exige une gouvernance solide et la tenue de dossiers à chaque étape du processus. Il faut beaucoup de discussion et de temps pour tout détailler. Cela a pris du temps, mais les employés de Zappos ont finalement commencé à apprécier la transparence résultant de tout documenter. Cependant, les employés ont fait remarquer que les règles rigides inhibaient la spontanéité et la créativité.

5. Budgets : les cercles / équipes n'ont pas de budget, alors comment déterminer les limites de dépenses pour chaque projet ? Chez Zappos, chaque personne doit être un PDG de son rôle et chaque cercle / équipe doit décider de son propre processus budgétaire à soumettre au cercle des finances pour approbation.

#### *6.1.3.3 Leçons tirées des premières étapes de la transition vers l'holocratie chez Zappos*

1. L'holocratie n'est pas pour tout le monde

a. Plus l'entreprise est grande, plus il est difficile de mettre en œuvre le changement.

b. Cela fonctionne bien dans les entreprises qui ont déjà une culture entrepreneuriale très forte avec des employés qui sont des penseurs indépendants, qui sont de bons autogestionnaires, avec peu ou pas d'égo.

2. La transition vers l'holocratie et son adoption sont un processus long qui prend 5 à 10 ans. Même après 6 ans de lancement de l'implémentation de l'holocratie chez Zappos, il n'existe aucune preuve tangible de l'efficacité réelle du système par rapport à la structure plus traditionnelle des sociétés de gestion.

3. Le processus de transition est très perturbant et peut coûter cher. Les entreprises doivent s'attendre à ce qu'un pourcentage important de leur personnel quitte l'entreprise pendant le processus et que de nouveaux types de dirigeants soient recrutés.

4. Les employés qui adoptent et acceptent le système sont satisfaits des changements et apprécient la liberté qu'il procure. Ils préfèrent la pression des pairs au micro-management pour obtenir des résultats. De plus, l'environnement entrepreneurial créé par le système est apprécié.

5. Il peut être très difficile de trouver ou d'attirer de nouveaux talents dans le système holacratique, car celui-ci n'est pas traditionnel. Notre société et notre système éducatif actuel encouragent la contribution et la reconnaissance individuelle. Ceci est opposé aux principes de l'holocratie.

## 6.2 Etude de cas : Phusis

Dans ce chapitre nous allons présenter la société Phusis et expliquer pourquoi nous avons choisi Phusis pour récolter des données. Pour finir nous allons analyser les données obtenues durant notre stage d'observation ainsi que les données obtenues par le biais d'entretiens semi-directifs.

### 6.2.1 Présentation de Phusis

Phusis est une société coopérative de petite taille, 15 personnes, basée à Bruxelles. Elle a été fondée en 2018 par quatre amis Laurent Ledoux, Yannick Bollati, Martin Mahaux et Robert Collart. Les fondateurs ont uni leurs expériences pratiques de transformation en tant que managers pour accompagner d'autres managers dans leur chemin de transformation authentique au niveau personnel et de leur organisation pour atteindre une performance globale : financière, humaine, environnementale et sociétale.

Le nom de la société fait référence à la « Phusis » qui est un des tout premiers concepts de la Grèce antique. La « Phusis » se traduit par « Nature » et se définit comme suit : « tout ce qui est et advient, le tout de la réalité, la Nature élargie à la dimension la plus large possible, considérée à la fois dans son être et dans son changement ou mouvement (Phusis, s.d) ».

La mission de Phusis est d'accompagner des organisations qui souhaitent entamer un projet de transformation vers un management collaboratif dans le but d'améliorer leur performance

globale en termes de bien-être des collaborateurs, d'impact sociétal et des résultats financiers. Pour atteindre cet objectif, Phusis utilise une variété d'outil tel que : l'intelligence collective, la gouvernance en cercle (holacratie, sociocratie...), la méthode agile, le Lean collaboratif et l'amélioration continue, des outils d'accompagnement au changement culturel (improvisation théâtrale, communication non-violente...), des outils de développement personnel (méditation, GTD...) et des outils de gestion de projet collaborative.

#### 6.2.2 Pourquoi Phusis ?

Phusis en une société active dans le domaine de la consultance pour accompagner les grandes organisations qui souhaitent entamer un projet de transformation vers un management collaboratif. Actuellement, dans l'équipe de Phusis, six consultants sont actifs sur des projets de transformation. Ceux-ci ont une expertise de plusieurs années dans le domaine comme par exemple Laurent Ledoux, ancien président du ministère belge de la Mobilité et des Transports et ancien directeur du Public banking chez BNP Paribas Fortis. Laurent Ledoux a tout d'abord accompagné la transformation chez BNP Paribas Fortis pour créer une nouvelle dynamique au sein des équipes. Par la suite, il a accompagné la transformation au ministère.

L'expertise des consultants de Phusis est pertinente dans le cas de notre mémoire pour nous aider à identifier les différents challenges rencontrés lors de l'implémentation d'une gouvernance collaborative. Lors de notre stage d'observation, nous avons eu l'occasion de voir de près comment se passe une transformation. De ce fait, nous avons pu identifier certains challenges liés à ce type de transformation. Cependant, nos observations sont faites sur base d'un seul client de Phusis. L'expertise des consultants est donc complémentaire aux observations faites durant notre stage d'observation.

## 7. Méthodologie

### 7.1 Collecte de données

Les méthodes de collecte de données qui nous semblent les plus adéquates dans le contexte d'une étude qualitative sur le sujet sont les suivantes :

#### 7.1.1 Collecte par observation

Notre stage nous a permis d'observer l'implémentation d'une gouvernance collaborative basée sur le concept de gouvernance en cercles au sein de grands groupes (plus de 100 employées). Durant ce stage nous avons pu appliquer une observation participante sur un cas pratique d'une entreprise cliente de Phusis. Dans le cas des autres entreprises clientes de Phusis, il s'agit d'une observation non participante. Cependant, cette méthode présente un aspect subjectif. Cette observation nous a également permis de comprendre en profondeur les différents processus, tel que les réunions tactiques et de gouvernances.

#### 7.1.2 Collecte par entretien individuels

Pour compléter la collecte de données par observation, une collecte de données sur le terrain, par le biais d'entretiens individuels semi-directif, est nécessaire. Ces entretiens nous permettront de mieux comprendre la problématique du point de vue de personnes expérimentées dans le domaine de la gouvernance collaborative, et particulièrement le cas d'une implémentation de gouvernance de type holacratique. En effet, les personnes travaillant chez Phusis ont, pour la plupart, des années d'expérience dans le domaine de la consultance et sont experts dans le domaine du management collaboratif. De plus, l'activité principale de Phusis est l'accompagnement de transformation authentique et global dans de grandes entreprises en utilisant les concepts de gouvernance en cercle et les processus holocratiques tels que les réunions de gouvernances et opérationnelles ainsi que le processus de prise de décision.

Par ailleurs, une collecte par entretiens individuels nous permettra de comparer les différents points de vue ainsi que les similitudes. Ces différents points de vue nous aideront à faire une analyse des challenges rencontrés lors d'une implémentation et d'en tirer différentes conclusions que nous développerons dans une discussion.

## 7.2 Grille d'analyse

Nous allons mettre en avant nos résultats sur base d'une grille d'évaluation. Cette grille d'évaluation a été utilisée pour mener les entretiens semi-directifs réalisés avec les différents consultants de la société Phusis. La grille d'évaluation est divisée en deux parties. Tout d'abord, nous avons mis en avant les éléments globaux tels que le nom de la personne, sa position au sein de Phusis, son vécu et ressenti par rapport au management collaboratif. La deuxième partie concerne le sujet principal de ce mémoire : les challenges rencontrés lors de l'implémentation d'une telle gouvernance. Nous leur avons tout d'abord demandé quel est, selon eux, le lien entre le management collaboratif et l'holocratie. Par la suite, nous avons évoqué les différents challenges. Dans un premier temps, lors de nos entretiens nous avons questionné les consultants (Laurent Ledoux, Roseline Filaine, Frédéric Hambye, Pierre-Boris Kalitventzeff, Martin Mahaux et Yannick Bollati) par rapport aux challenges auxquels ils ont dû faire face et qu'ils ont pu remarquer lors de leurs projets. Dans un deuxième temps, nous avons établi une liste de challenges que nous avons pu observer lors de notre stage. Pour compléter cette liste, nous leur avons demandé s'ils avaient encore des challenges en tête. Pour finir, nous les avons questionnés sur deux points qui ne sont pas vraiment des challenges mais qui nous semble tout de même être des éléments intéressants à aborder : les rémunérations et les licenciements.

Introduction	
	Qui ?
	Poste ?
	Vécu ?
	Avis ?
Sujet	
	Lien holocratie & gouvernance collaborative
	Challenges ?
	Que pensez-vous de ?
	Top management/leadership
	Culture d'entreprise
	Change management

	Culture de feedback
	Adoption des processus/ concepts
	Utilisation d'un outil de conceptualisation de gouvernance
	Travailler par pilot
	Mauvaise compréhension des termes
	Définition des rôles
Autres challenges ?	
Rémunération ?	
Licenciement ?	

## 8. Analyse des données

Tout d'abord, suite à notre analyse, nous nous sommes rendu compte qu'en plus des challenges qui peuvent être rencontrés lors de l'implémentation d'une gouvernance collaborative, il existe certains challenges que l'on peut qualifier de conditions pour que l'implémentation d'une telle gouvernance fonctionne. Nous avons identifié deux éléments principaux qui sont fondamentaux auquel s'ajoute un élément indispensable dans le contexte d'organisations complexe.

Premièrement, la **posture des dirigeants, du top management**. La transformation d'une organisation est longue et difficile. Elle demande une totale remise en question du fonctionnement de l'entreprise. Si les dirigeants n'ont pas conscience, ni une compréhension suffisante de ce qu'un projet de transformation implique, cela ne peut pas fonctionner. De plus, cette transformation demande une transformation personnelle tant pour les dirigeants que pour le reste des employés. Cependant, si les dirigeants eux-mêmes ne sont pas prêts à changer leurs habitudes et leurs modes de fonctionnements, cela ne peut également pas fonctionner. En effet, les employés vont prendre le top management comme exemple. Si celui-ci ne change pas, les employés ne changeront pas non plus. En plus d'être une condition pour la réussite, la posture des dirigeants et plus largement des cadres supérieurs est un réel challenge. D'un côté, ces personnes vont devoir désapprendre tous les mécanismes managériaux qu'ils ont connus jusqu'ici et utilisés pour arriver à leur poste de cadre, comme l'explique Roseline Filaine de Phusis : « Cela demande une réelle remise en question de ton mode de fonctionnement, ce qui est très compliqué car il faut désapprendre. Ce côté désapprendre est pour moi un énorme challenge. » D'un autre côté, les personnes ayant un poste élevé dans la hiérarchie ont souvent sacrifié énormément pour y arriver. Lorsqu'on leur dit à partir de maintenant il n'y pas plus de

managers, ils se demandent pourquoi ils ont autant sacrifié et quel en a été le sens. N'étant plus manager, quelle est ma place au final dans l'organisation ? Roseline Filaine explique : « Ces personnes ont souvent sacrifié énormément chose pour y arriver. Alors quand on leurs dit qu'il n'y a plus de managers, ils demandent quel est le sens de tout ce que j'ai sacrifié au cours de ma vie et comment est-ce que je me retrouve là-dedans. Comment est-ce que je vais pouvoir lâcher prise ? J'ai l'habitude de contrôler, que devient mon rôle si je ne peux plus contrôler ? » De ce fait, on remarque souvent qu'une partie du membre du personnel cadre quitte l'organisation.

La deuxième condition fondamentale est **l'authenticité**, que les raisons pour lesquelles un dirigeant entame ce projet de transformation soient profondément véritables et sincères. Si cette transformation n'est pas faite pour de bonnes raisons, cela ne fonctionnera pas. Si le but du dirigeant de l'entreprise est de gagner en rentabilité car le management collaboratif permet d'être plus flexible et de mieux répondre à la complexité de notre environnement, c'est un échec courut d'avance. Le management collaboratif est un tout. Si les dirigeants n'y croient pas fondamentalement et ne voient pas tout ce que le management collaboratif apporte en termes de bien-être au travail, de sens et de développement personnel, les employés vont très vite comprendre que cela n'est pas fait pour les bonnes raisons. Laurent Ledoux explique que si les raisons ne sont pas authentiques, les gens sentiront que cela n'est pas réel. Il faut une cohérence entre les discours et les actions des dirigeants. Laurent Ledoux : « La transformation culturelle se fait plutôt en actes quotidiens qu'au travers des processus et rituels tels que les réunions tactiques ou de gouvernances. Ces actes quotidiens doivent témoigner de la volonté du management, qui est en train de déléguer ses pouvoir, de le faire dans un esprit d'inclusion, de développement personnel de chacun et d'autonomie. C'est à travers cela que les gens sentent si c'est réel, si c'est authentique. » Si les employés ressentent que ce n'est pas fait pour de bonnes raisons, ils ne vont pas investir leurs énergies à changer leurs modes de fonctionnement pour quelque chose qui au final va être détourné dans le but d'être juste plus rentable. C'est en quelque sorte ce qui s'est passé avec le lean management, mentionne Roseline Filaine. Le Lean management est à la base est une méthode qui vise à créer plus de valeur avec moins de charge de travail, de stress, d'effort et de ressources. Mais cette méthode a été détourné par les managers pour tenter de faire plus avec moins.

Un élément important à souligner est le fait de mettre en place un **outil de conceptualisation de la gouvernance**. Il y en plusieurs qui existent tel que Holaspirit ou Glassfrog. Cet élément n'est ni un challenge ni une condition mais bien un outil indispensable à mettre en place. Il est

d'autant plus indispensable dans les organisations complexes. Cet outil permet d'avoir une transparence totale sur les rôles et responsabilités de chacun dans toute l'organisation. En effet, dans une organisation collaborative la transparence est un des principes de base. Comprendre ce que les différents collaborateurs font réellement dans l'organisation est crucial pour bien faire son travail. De plus, les cercles, les rôles et les responsabilités ainsi que les équipes dans une organisation collaborative ne sont pas statiques. Ils sont en constante évolution, ils sont modifiés ou même remplacés/ supprimés, notamment durant les réunions de gouvernance. Pour garder une cohérence et une transparence sur qui fait quoi dans l'organisation, l'utilisation d'un tel outil est indispensable. Cependant, comme le mentionne Frédéric Hambye dans son interview, un tel outil n'est pas forcément nécessaire dans le cas où l'organisation se compose uniquement de quelques fonctions. Il donne l'exemple de Buurtzorg, une entreprise de soins à domicile néerlandaise : « S'il y a très peu de types de fonction et que tout le monde sait plus ou moins ce que fait l'autre cet outil est moins indispensable. Dans le cas par exemple de Buurtzorg, si tu es 6 dans ton équipe et que tu as très peu de contact avec le reste de l'organisation, tu n'en as pas vraiment besoin. Ça dépend vraiment de la complexité de l'organisation ».

En complément de ces différents challenges que l'on qualifie de conditions, il existe d'autres challenges. Nous en avons identifié un certain nombre. Cependant, certains challenges ont un impact plus important sur la réussite de la transformation de l'organisation.

Tout d'abord un challenge majeur qui se retrouve dans chaque restructuration d'entreprise est le **management du changement**. Ce challenge est d'autant plus fort lors d'une transformation vers un management collaboratif. Le trajet de transformation demande un long processus de développement personnel. Il va dépendre de la maturité de l'organisation. La résistance au changement est naturelle. Personne n'aime quitter une situation qu'il connaît ou une situation relativement confortable pour aller vers une situation qui lui est inconnue. Aller vers l'inconnu fait peur comme nous l'explique Roseline Filaine. Il faut du temps pour s'adapter. Ce temps d'adaptation est souvent sous-estimé. Certaines personnes peuvent trouver les processus très stricts, théoriques et peu efficaces. En effet, au début c'est très compliqué car cela change radicalement de la façon dont les gens sont habitués à fonctionner. Il faut réapprendre la façon de travailler ensemble. Le management du changement, dans ce cas-ci, va plus loin que la réticence par rapport à l'apprentissage de nos processus et concepts. Il faut aussi gérer le fait que d'un côté les dirigeants doivent lâcher prise et que de l'autre les employés gagnent du

leadership. Le dirigeant doit apprendre à ne plus prédire et contrôler, ce qui n'est pas naturel par rapport à ce qu'il a appris et pratiqué jusqu'à présent. Il doit faire confiance à ses employés, c'est-à-dire dans le fait qu'ils vont prendre les bonnes décisions. Il doit apprendre à ne plus diriger. Il doit changer de posture, comme nous l'avons mentionné. Il doit passer d'une personne qui prenait les décisions à une personne qui supporte les décisions de ses employés. Il ne doit plus être là comme chef à qui on rend des comptes mais comme une personne qui est en soutien. De l'autre côté, les employés reçoivent du leadership. Ce n'est pas facile à gérer pour tout le monde. Certaines personnes ont l'habitude qu'on leurs disent quoi faire. Ils sont confortables dans cette situation. Lorsqu'on instaure un management collaboratif, ces personnes vont devoir faire preuve de plus de leadership car on leur donne l'autonomie afin d'accomplir leur rôle. Ils vont devoir prendre leurs responsabilités en main.

Un autre challenge est en rapport avec la **culture de l'entreprise**. L'holocratie permet d'avoir une structure qui facilite la mise en place de processus de prise de décision collaborative mais ne parle aucunement de la culture. Pour qu'une gouvernance collaborative fonctionne, il faut un côté structurel, ce que permet l'holocratie, mais également un côté culturel. Ce côté culturel permet de vivre la gouvernance collaborative. C'est un challenge extrêmement difficile car il y a très peu de solutions à ce jour qui permettent de créer une culture d'entreprise collaborative. Chaque entreprise est différente, chaque entreprise a un niveau de maturité différent. Cela dépend également jusqu'où l'entreprise souhaite pousser sa gouvernance collaborative. Il faut prendre le temps d'aligner les croyances et valeurs de chacun pour faire en sorte que les processus collaboratifs mis en place soient utilisés à bon escient. Personnellement, nous pensons qu'un facteur clef pour établir une bonne culture d'entreprise est de prendre le temps. De ce que l'on a pu observer, les membres d'une organisation ne prennent pas assez le temps de réfléchir aux valeurs et aux croyances qu'ils souhaitent partager au sein de l'organisation. De plus, ils ne prennent pas le temps de réfléchir à comment ils peuvent vivre ces valeurs et croyances. Construire une culture collaborative partagée par tous les membres de l'organisation est indispensable pour réussir l'implémentation d'une gouvernance collaborative.

Dans cette culture d'entreprise, il faut également instaurer une **culture de feedback**. C'est l'un des challenges les plus compliqués selon Martin Mahaux : « C'est une des choses les plus difficiles. Les gens ont l'habitude d'avoir quelqu'un qui peut décider qui a raison et qui a tort ». Cependant, selon Frédéric Hambye, avec un budget suffisant ce challenge ne pose pas un réel problème. Il cite : « C'est assez facile à implémenter si on prévoit le budget suffisant pour

permettre de faire des journées de coaching où l'on fait que ça ». Ce challenge à deux facettes. D'une part, il y a des personnes qui préfèrent ne rien dire car cela pourrait blesser la personne en question, d'autre part il y a des personnes qui disent tout ce qu'ils pensent. Dans un management collaboratif, il n'y a plus de manager à qui se plaindre des comportements des autres. En cas de conflit avec une personne, qui sont notamment des conflits interpersonnels, il faut se confronter avec cette personne. Il ne faut pas garder ces tensions pour soi car, à moment donné, cela risque de faire plus de torts que si on avait confronté nos tensions avec la personne. Il faut donc le courage d'aller discuter avec son collègue mais cela doit se faire de manière bienveillante et dans le respect de chacun. Il existe des outils pour faciliter le feedback comme la communication non violente. Cependant, donner un feedback bienveillant et constructif est un art. Il faut s'entraîner, et continuer à s'entraîner, explique Frédéric Hambye : « De plus, il faut un management qui l'utilise lui-même. La culture de feedback doit être répétée et répétée car elle n'est jamais acquise. »

La **mauvaise compréhension ou préjugés de certains concepts** constitue également un challenge. Par exemple, lorsqu'on parle d'autonomie, les gens pensent souvent qu'ils vont pouvoir faire ce qu'ils veulent. En réalité, plus d'autonomie demande plus de rigueur comme l'explique Martin Mahaux dans son interview : « Il y a une surprise par rapport au fait que la discipline augmente. En effet, plus d'autonomie, plus de liberté demande plus de rigueur ». Lors de l'implémentation d'un système holocratique, les personnes se rendent compte qu'en réalité il y a beaucoup plus de règles. Par exemple, les réunions opérationnelles et de gouvernance suivent un processus très strict. Ce processus peut être déconcertant pour certains. En effet, ces processus permettent à chacun de prendre la parole et donner son avis. Mais les personnes qui, de base, prennent une place importante et parlent beaucoup, doivent d'avantage se taire. C'est la cas inverse également, les personnes qui ne disent pas grand-chose vont devoir donner leur avis. Un autre exemple, on peut penser qu'il n'y aura plus de hiérarchie car il n'y a plus de managers. En effet, il n'y a plus de managers qui donnent des ordres aux employés mais une hiérarchie est toujours présente. Cependant, c'est une hiérarchie différente. C'est une hiérarchie de raison d'être ou encore une hiérarchie de responsabilités. Chaque cellule a l'autonomie pour réaliser ces objectifs dans son domaine de responsabilités mais elle ne peut pas prendre de décisions en dehors de celui-ci. Elle doit alors se référer à l'autorité supérieure. Les cellules doivent être conscientes, aussi petites soient-elles, qu'elles font partie d'un tout plus grand. Il est essentiel d'avoir de la structure, surtout dans les grandes organisations. Si tout le monde peut faire ce qu'il veut ce serait l'anarchie. La difficulté ici, n'est pas tant dans la mauvaise

compréhension des différents concepts mais dans le fait de les vivre. C'est à partir du moment où on les a vécus qu'on les comprend vraiment affirme Roseline Filaine : « Le vrai challenge est de faire vivre tous ces termes plutôt que de les faire comprendre. Parce que tant que tu es dans l'intellect, quand tu parles avec les gens, ils ne peuvent pas comprendre ce que c'est. C'est au moment où ils le vivent réellement, qu'ils le sentent, qu'ils comprennent tous ces termes. »

Un challenge peut-être moins important mais qui, de ce que nous avons pu observer, doit tout de même être évoqué est la **définition des rôles, des responsabilités ainsi que la création des cercles**. Dans une organisation classique, généralement on a des descriptions de fonction assez statiques qui définissent en gros notre rôle dans l'entreprise. Ces dernières ne sont cependant pas souvent respectées. Les tâches que l'on réalise dans l'organisation dépendent souvent du jour le jour et de ce qui doit être accompli pour atteindre les objectifs. Dans une gouvernance holacratique, on passe de ces descriptions de fonction statiques à des rôles dynamiques et itératifs. Ces rôles vont refléter exactement ce que l'on fait et nos responsabilités au sein de l'organisation. Selon nos observations, définir ce que l'on fait exactement dans l'organisation n'est pas toujours facile. En effet, pour se faire, il faut arriver à avoir une capacité d'analyse par rapport à soi-même. Cette capacité d'analyse n'est généralement pas acquise par la majorité des personnes explique Martin Mahaux : « La difficulté est de prendre une position méta. C'est-à-dire s'élever d'un niveau -t se dire qu'est-ce que je fais et pourquoi je le fais ? C'est la capacité d'analyse, de prendre une posture de consultant par rapport à soi-même, ce que les gens ne sont pas habitués faire. »

Il y a également le challenge du **coût**. Un processus de transformation ne se fait pas en un jour. C'est un processus long qui demande de l'investissement. D'une part, un investissement financier, car la plupart du temps les organisations qui souhaitent implémenter une telle gouvernance font appel à des consultants externes. Le coût d'une mission de consultance est assez élevé notamment si cette mission est longue. D'autre part, un investissement en énergie. Le processus de transformation demande beaucoup d'effort car il faut réapprendre les différentes manières de fonctionner ensemble, apprendre les nouveaux processus de prise de décisions, les processus de réunions, etc.

Un dernier challenge que nous avons pu identifier est la **transformation des processus managériaux** tel que les processus de recrutement, de licenciement, de rémunération, etc. Ce sont des processus qui traditionnellement sont top-down dans les organisations hiérarchiques.

Dès le début de la transformation, il faut penser à comment améliorer ces processus dans le but de les aligner avec les principes de la gouvernance collaborative explique Roseline Filaine : « Il faut arriver à les mettre en adéquation avec les principes d'une gouvernance collaborative. Ça fait partie des choses qu'il faut faire chemin faisant parce que tu ne sais pas tout transformer dès le début. Donc de manière assez rapide après le démarrage il faut se poser la question de comment est-ce qu'on peut faire évoluer nos processus. »

## 9. Discussion

Le but de ce mémoire est de comprendre quels sont les challenges rencontrés lors de l'implémentation d'une gouvernance collaborative. Suite à nos recherches et nos analyses nous avons pu en identifier un certain nombre qui ont été évoqués dans le chapitre précédent.

Le premier point de notre discussion est de voir si les challenges que l'on a pu identifier par nos recherches sur le terrain peuvent expliquer le cas de Zappos. Pour rappel, Zappos est l'une des plus grandes entreprises à avoir adopté l'holocratie.

Le premier élément que l'on peut souligner est le fait qu'une partie des employés, particulièrement des cadres, de Zappos ont quitté l'organisation. C'est dû au fait que ces derniers ont perdu leur statut de cadre. Ils n'étaient pas prêts à perdre ce statut pour lequel ils ont travaillé toute leur vie. Ce départ est lié au challenge de la nouvelle posture des managers que l'on a pu identifier lors de nos recherches sur le terrain.

Un autre lien que nous pouvons faire est lié au challenge de transformation des processus managériaux. En effet, une des difficultés que Zappos a rencontré est l'évaluation de la rémunération. Il y a eu beaucoup de questionnements par rapport à cela notamment par rapport à la contribution individuelle de chacun. Zappos a tout de même développé un système permettant d'évaluer la valeur ajoutée de chacun dans l'entreprise.

Un troisième challenge, celui du coût, peut être lié au cas de Zappos. En effet, comme nous l'avons expliqué le processus de transformation est très long. Cela peut prendre jusqu'à 10 ans. En réalité, la transformation ne s'arrête jamais parce que le but d'une entreprise collaborative est qu'elle évolue au cours du temps. Cependant, les premières années de transformation sont très coûteuses, notamment pour faire appel à des consultants externes mais également pour éventuellement remplacer des employés qui auraient quitté l'entreprise à cause de cette transformation.

Une des difficultés que Zappos a rencontré lors de l'implémentation de la gouvernance holocratique est que les employés ont trouvé que l'organisation manquait de facteur humain alors que la culture de Zappos est axée sur le côté familial. L'explication est que l'holocratie

met en place le côté structurel mais pas culturel. Ce point-ci sera développé dans la deuxième partie de notre discussion.

Un autre élément qui sera développé dans la deuxième partie de notre discussion est le manque d'efficacité ressenti par les employés de Zappos. Certains employés de Zappos ont trouvé que les processus rigides et stricts de la gouvernance holacratique mise en place bloquaient leur créativité. Dans un premier temps, ça a dû être vrai car ils ont dû apprendre une toute nouvelle façon de fonctionner. Le fait de devoir apprendre de nouvelles méthodes induit une moins bonne efficacité dans un premier temps.

La deuxième partie de notre discussion porte sur les questions que nous nous sommes posées durant ce travail. Nous pensons qu'il est important de développer ces questions.

*Quelles sont les solutions face à ces challenges ?*

Il n'existe pas de solution unique face à ces challenges, chaque entreprise le vit différemment. Il n'est pas possible de généraliser une solution. Cependant, il y a quelques méthodes qui permettent de faciliter la transformation.

Tout d'abord, suivant nos observations, travailler avec un pilote est une approche qui permet plusieurs choses. Tout d'abord, cela permet de faire une phase de test avec un petit nombre de personnes. Cette phase de test aide à évaluer le niveau de maturité de l'entreprise. De plus, cette approche favorise l'adaptation de la stratégie d'implémentation en fonction de la réceptivité des gens et permet de voir dans l'organisation quels éléments qui pourraient probablement bloquer la transformation. Une fois ces blocages identifiés, la stratégie peut être adaptée pour faciliter le déploiement de la gouvernance collaborative dans toute l'organisation. Le pilote permet également de montrer que cela fonctionne. En effet, les personnes d'une organisation seront plus enclines au changement si elles ont un exemple démontrant que cela peut fonctionner. De plus, les personnes qui ont été formées durant la phase du pilote pourront diffuser les pratiques qu'elles ont apprises à leurs équipes. Un dernier avantage du pilote est de minimiser les risques. Si le pilote ne fonctionne pas pour une quelconque raison, l'organisation peut faire marche arrière.

Un autre point important, que l'on a d'ailleurs évoqué dans les challenges, est d'avoir une équipe de consultance de qualité qui accompagne la transformation. En effet, le choix de consultants spécialisés dans le domaine ayant une expertise dans les différents domaines du management collaboratif est crucial. Ils sont plus compétents pour trouver des solutions qui sont adaptées à l'organisation suivant leur expérience. De plus, ils vont servir comme guide/coach tout au long de ce processus de développement personnel qui n'est pas facile pour tout le monde. Dans le cas d'une petite entreprise, cela n'est pas indispensable mais préférable. Une petite entreprise aura plus facile à gérer ce changement car la taille des équipes est moindre. De plus, la qualité de cette équipe de consultants est très importante. En effet, la transformation d'une entreprise est longue et très complexe. Cela va demander un certain développement personnel des gens tant au niveau des dirigeants que des membres de l'organisation. La qualité du coaching fourni par les consultants va permettre de faciliter ce développement. Les consultants vont jouer un rôle de miroir. C'est à dire qu'ils vont refléter les différents comportements qui ne correspondent pas au mode de fonctionnement de la gouvernance que l'organisation veut mettre en place. Ils vont aider les personnes à se rendre compte de leurs comportements réels dans le but faire évoluer ces différents comportements inadéquats.

*Est-ce que l'implémentation de l'holocratie est suffisante pour adopter une gouvernance collaborative ?*

Il faut bien comprendre que l'holocratie permet d'implémenter le côté structurel d'une gouvernance collaborative. Cela va faciliter la mise en place de processus de prise de décision collaborative et favoriser l'intelligence collective. Cependant, uniquement avoir des processus n'est pas suffisant. La gouvernance collaborative est un tout. En plus d'avoir le côté structurel, il faut le côté culturel. Ce côté culturel est ce qui est le plus difficile à mettre en place. En effet, chaque entreprise est différente et doit développer sa propre culture. C'est un des challenges que l'on a évoqué durant notre analyse.

Un autre point est qu'il faut utiliser des outils en complément à l'holocratie. Par exemple l'holocratie ne dit absolument pas comment gérer les tensions interpersonnelles. Pourtant, dans une organisation, et certainement dans une organisation collaborative dans laquelle il n'y a plus de manager à qui se plaindre, gérer ces tensions efficacement est primordial. Un outil permettant de gérer ce type de tensions est la médiation. Un autre outil qui peut être utilisé, notamment dans la culture de feedback, est la communication non violente, outil fort utile pour

donner un feedback constructif dans le respect de chacun. Un dernier outil suggéré est la méthode GTD (Get Things Done) développée par l'écrivain et consultant américain David Allen. Cette méthode est très utile pour aider à donner des priorités à ses tâches. Cet outil peut aider les employés qui, dans un management collaboratif, doivent prendre plus de leadership.

*Au vu de ces différents challenges, l'organisation qui adopte une telle gouvernance va-t-elle être plus efficace ?*

Dans un premier temps l'entreprise risque d'être moins efficace. L'explication est, qu'en premier lieu, les membres de l'organisation vont devoir réapprendre la façon de travailler ensemble. De plus, ils vont devoir désapprendre les anciennes méthodes de fonctionnement qu'ils ont utilisées toute leur vie. L'utilisation des différents processus de réunions en est un exemple. Dans un premier temps, les gens vont penser que c'est très théorique et peu efficace. Mais une fois qu'ils ont compris le fonctionnement et la raison pour laquelle cela fonctionne de cette manière, ils se rendent compte qu'effectivement c'est plus efficace.

Par la suite, une fois que tous les processus et méthodes d'une gouvernance collaborative sont en place, l'organisation devrait acquérir une meilleure efficacité. Notamment par le fait que les décisions ne sont plus prises d'en haut mais d'en bas car au final ce sont les personnes les plus proches des projets qui ont les informations les plus pertinentes et qui, de ce fait, peuvent prendre de meilleures décisions. D'un autre côté, les employés se sentent plus inclus dans l'organisation ce qui amène un niveau de bien-être plus élevé. Lorsqu'on est plus heureux on a tendance à être plus efficace.

## 10. Conclusion

Le but de ce mémoire est de comprendre et d'analyser les différents challenges rencontrés lors de l'implémentation d'une gouvernance collaborative. Pour ce faire, nous avons divisé notre travail en quatre parties.

Dans un premier temps, dans le but de comprendre ce qu'est une gouvernance collaborative, nous avons analysé différentes théories à ce sujet. Ces différentes théories ont formé le contexte théorique qui a fait émerger la gouvernance collaborative d'aujourd'hui et a inspiré Brian Robertson dans la création de son outil qu'est l'holocratie. Dans ces différentes théories, nous retrouvons notamment la méthode agile dont sa forme la plus connue est la méthode Scrum, la philosophie d'Isaac Getz sur l'entreprise libérée, la philosophie de Frédéric Laloux sur le management opale, la théorie intégrale de Ken Wilber qui ont inspiré l'holocratie sur sa forme de gouvernance en cercle qui est une hiérarchie d'holons et la sociocratie de Gerard Endenburg.

Notre deuxième partie s'est concentrée sur ce qu'est l'holocratie. Nous avons tout d'abord expliqué les origines de ce système de gouvernance. Par la suite, nous avons mis en lien les différentes théories évoquées ci-dessus avec le modèle holocratique. Finalement, nous avons expliqué dans les grandes lignes le fonctionnement de cet outil.

Dans la troisième partie de notre mémoire, nous avons fait des recherches scientifiques et sur le terrain dans le but de comprendre quels étaient les différents challenges rencontrés lors de l'implémentation d'une gouvernance collaborative. Nous avons tout d'abord analysé le cas de Zappos, qui, à ce jour, est l'une des plus grandes entreprises à avoir implémenté l'holocratie. Dans un deuxième temps, nous avons collecté d'une part des données par le biais d'observations durant notre stage et d'autre part, nous avons collecté des données par des entretiens semi-directifs des consultants de Phusis qui possèdent une expertise dans le domaine et dont le métier est d'accompagner des grandes entreprises dans le trajet de transformation.

Finalement, la quatrième partie se concentre sur une discussion. Dans un premier temps, nous avons comparé nos deux études de cas dans le but de voir si les challenges que nous avons identifiés sont en lien avec les challenges rencontrés dans l'implémentation de l'holocratie chez Zappos. Dans un deuxième temps, nous avons développé certaines questions qui ont émergé durant notre travail et que nous estimions importantes.

En conclusion, nous pouvons nous demander si le management collaboratif est le management de demain. Nous en sommes convaincus. Les entreprises ont-elles réellement le choix ? D'une part, les jeunes talents qui arrivent sur le marché du travail ne sont plus uniquement en quête de profit et de sécurité comme auparavant. Ils sont davantage en quête de sens, notamment dans leur travail. Pour recruter ces talents, les entreprises vont devoir changer leurs modes de fonctionnements. De plus, au vu des différents enjeux actuels de la planète, le modèle économique capitaliste pur n'est plus viable. Se concentrer uniquement sur le profit et la croissance n'est plus une façon adéquate de fonctionner. Nous devons nous reconcentrer sur comment travailler ensemble dans le but de trouver des solutions efficaces à ces différents challenges. De ce fait, nous pensons que le management collaboratif est une bonne piste à suivre. D'autre part, en raison de la complexité croissante de l'environnement des entreprises, celles-ci ont un besoin de flexibilité et d'adaptabilité. Le management collaboratif permet de rester en constante évolution en fonction des besoins de l'entreprise.

Est-ce que le mode de gouvernance holacratique est le modèle à suivre ? Cela dépend. D'un côté, pour certains types d'organisations, notamment celles qui ont une culture alignée avec les concepts du management collaboratif et une maturité suffisante, l'holocratie est un bon point de départ. Comme nous l'avons expliqué, l'holocratie permet de mettre en place le côté structurel. Cependant, dans des administrations par exemple, le modèle holacratique risque de ne pas correspondre au mode de fonctionnement. Dans ce cas, il faudrait se tourner vers d'autres méthodes permettant d'implémenter une gouvernance collaborative.

Le management collaboratif n'est plus au stade expérimental mais il en est encore à ces débuts. Les organisations ayant déjà adopté ce style de management sont des pionniers. Nous pensons cependant que de plus en plus d'organisations vont se tourner vers ce type de management. Néanmoins, l'adoption de ces méthodes va être lente car le changement fait peur. Un élément qui, nous pensons, pourrait faire accélérer l'adoption de ces méthodes est d'aligner les comportements des personnes entrant sur le marché du travail aux valeurs du management collaboratif. Pour ce faire, nous pensons qu'introduire ces notions de collaboration au sein de l'ensemble de nos systèmes éducatifs serait bénéfique.

Enfin, nous pensons que de nouvelles méthodes et théories vont se développer dans les prochaines années. Nous sommes impatients de voir l'évolution de ces différents systèmes de management qui pourraient bouleverser notre façon de travailler ensemble et de voir le monde.

Dans tous les cas, nous comptons y prendre part activement !

## Bibliographie

Appelo, J. (2016). *Holacracy Is Fundamentally Broken*. En ligne <https://www.forbes.com/sites/jurgenappelo/2016/07/14/holacracy-is-fundamentally-broken/#537926da1126>.

Aubry, C., & Pernot, P. (2018). *Scrum : Pour une pratique vivante de l'agilité (5e ed.)*. Malakoff : Dunod.

AxeIntégral. (s.d) *Théorie Intégrale : carte de la réalité par le philosophe Ken Wilber*. En ligne <https://www.axeintegral.be/fr/pages/68-theorie-integrale/>.

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M. (2016). *Beyond the Holacracy Hype*. En ligne <http://hetprogrammahuis.nl/wp-content/uploads/2016/08/Beyond-the-Holacracy-Hype.pdf>.

Bied, M., Dalle, B., Le Corf, J-B., Fox, F. & Pichault, F. (s.d). *Rapport de recherche collaborative : l'entreprise libérée, que comprendre ? Qu'entendre ?* Document non publiée, Conseil & Recherche.

Biot, D. (2014). *Gouvernance partagée et fonctionnement des Organisations en Cercle*. En ligne <http://www.reseautransition.be/wp-content/uploads/2015/03/Gouvernance-partag%C3%A9e-et-fonctionnement-en-Cercle.pdf>.

Borghi, B. (2015). *Manifeste pour le Développement Agile de Solutions*. En ligne <https://manifesteagile.fr/>.

Bourre, L. (2015). *Why Are So Many Zappos Employees Leaving?* En ligne <https://www.theatlantic.com/business/archive/2016/01/zappos-holacracy-hierarchy/424173/>.

Buck, J. & Endenburg, G. (2014). *La sociocratie : Les forces créatives de l'auto-organisation*. En ligne <http://www.gyb.be/fr/fichierspdf/sociocratie.pdf>.

Change the work. (2017). *Holacratie : pourquoi Zappos l'abandonne ?* En ligne <https://changethework.com/holacratie-zappos-2/>.

Chiquet, B. (2013). Une nouvelle technique managériale : L'Holacracy. En ligne <https://labdsurlholacracy.com/flipbook-fullscreen/#page-1>.

Clarity. (s.d). *Holacratie*. En ligne <https://www.clarityupgrades.be/methodologie/holacratie/>  
Consulté le 26 juillet 2019.

Collignon, A., & Schöpfel, J. (2016). *Méthodologie de gestion agile d'un projet : Scrum - les principes de base*. *I2D – Information, Données & Documents*, 53(2), 12-15. En ligne <https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2016-2-page-12.htm#no5>

Corporate Rebels. (2016). *An inside view of Zappos (and the mysterious Holacracy experiment)*. En ligne <https://corporate-rebels.com/zappos/>

Corporate Rebels. (2016). *Assessing the bold claims of Holacracy*. En ligne <https://corporate-rebels.com/workshop-holacracy/>

Cullen, J. (2016). *Holacracy : not safe enough to try*. En ligne <https://medium.com/@juliaculen/holacracy-not-safe-enough-to-try-434c748238e6#.7hrs36hl3> consulté le 25 juillet 2019.

Esbjörn-Hargens, S. (s.d). *Une vue d'ensemble de la théorie : un modèle global pour le 21<sup>ème</sup> Siècle*. En ligne <http://generationintegrale.fr/approche-integrale/une-vue-densemble-de-la-theorie-integrale/>.

Feloni, R. (2015). *Inside Zappos CEO Tony Hsieh's radical management experiment that prompted 14% of employees to quit*. En ligne <https://www.businessinsider.com/tony-hsieh-zappos-holacracy-management-experiment-2015-5?r=US&IR=T>.

Feloni, R. (2015). *Zappos CEO Tony Hsieh to employees : Embrace self-management or leave by the end of the month*. En ligne <https://www.businessinsider.com/tony-hsieh-self-management-memo-to-zappos-employees-2015-4?r=US&IR=T>.

Fush, C. (s.d). *Toward an Integral Approach to Organization Theory : An Integral Investigation of Three Historical Perspectives on the Nature of Organizations*. En ligne <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.503.1364&rep=rep1&type=pdf>.

Groth, A. (2013). *Zappos is going holacratic: no job titles, no managers, no hierarchy*. En ligne <https://qz.com/161210/zappos-is-going-holacratic-no-job-titles-no-managers-no-hierarchy/>

Groth, A. (2015). *Holacracy at Zappos : It's either the future of management or a social experiment gone awry*. En ligne <https://qz.com/317918/holacracy-at-zappos-its-either-the-future-of-management-or-a-social-experiment-gone-awry/>.

Gouveia, L. B. (2016). *Holacracy as an alternative to organisations governance*. En ligne <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5649/1/holocracy2016.pdf>.

Groth, A. (2016). *Zappos is struggling with Holacracy because humans aren't designed to operate like software*. En ligne <https://qz.com/849980/zappos-is-struggling-with-holacracy-because-humans-arent-designed-to-operate-like-software/>

Groth, A. (2018). *Is holacracy the future of work or a management cult ?* En ligne <https://qz.com/work/1397516/is-holacracy-the-future-of-work-or-a-management-cult/>.

Guzman, Z. (2016). *Zappos CEO Tony Hsieh on getting rid of managers : What I wish I'd done differently*. En ligne <https://www.cnbc.com/2016/09/13/zappos-ceo-tony-hsieh-the-thing-i-regret-about-getting-rid-of-managers.html>

Hamel, G. & Zanini, M. (2016). *Top-Down Solutions Like Holacracy Won't Fix Bureaucracy*. En ligne [https://hbr.org/2016/03/top-down-solutions-like-holacracy-wont-fix-bureaucracy?utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=harvardbiz](https://hbr.org/2016/03/top-down-solutions-like-holacracy-wont-fix-bureaucracy?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=harvardbiz).

Harvard Business Review. (2016). *The Zappos Holacracy Experiment*. En ligne <https://hbr.org/ideacast/2016/07/the-zappos-holacracy-experiment>.

HolacracyOne. (s.d). *Constitution*. En ligne <https://www.holacracy.org/constitution> consulté le 18 juillet 2019.

HolacracyOne. (s.d). *Glossary*. En ligne <https://www.holacracy.org/glossary> consulté le 20 juillet 2019.

HolacracyOne. (s.d). *Holacratie Backstory*. En ligne <https://www.holacracy.org/backstory> consulté le 15 juillet 2019.

HolacracyOne. (s.d). *What is holacacy*. En ligne <https://www.holacracy.org/what-is-holacracy> consulté le 15 juillet 2019.

Journal du net. (2019). *Holacratie : définition, exemples*. En ligne <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204818-holacratie-definition-exemples/> consulté le 15 juillet 2019.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées*. Paris : Diateino.

Ledoux, L. (2017). *Extrait de « Les entreprises libérées ou Opale »*. En ligne [https://philoma.org/wpcontent/uploads/docs/2017\\_2018\\_Fondements\\_pour\\_leadership\\_liberat eur/Ledoux\\_-\\_Les\\_entreprises\\_liberees\\_ou\\_Opale\\_-\\_Extrait\\_-\\_La\\_grande\\_inversion\\_\\_De\\_\\_Hemmer\\_Olaf\\_-\\_Valeurs\\_et\\_management\\_20170907.pdf](https://philoma.org/wpcontent/uploads/docs/2017_2018_Fondements_pour_leadership_liberat eur/Ledoux_-_Les_entreprises_liberees_ou_Opale_-_Extrait_-_La_grande_inversion__De__Hemmer_Olaf_-_Valeurs_et_management_20170907.pdf)

Leinbach-Reylhe, N. (2014). *Shedding Hierarchy: Could Zappos Be Setting An Innovative Trend?* En ligne <https://www.forbes.com/sites/nicoleleinbachreylhe/2014/07/15/shedding-hierarchy-could-zappos-be-setting-an-innvoative-trend/#7f780dee26f4>.

Mellaerts M. (2019). *De l'entreprise à l'action citoyenne, réfléchir ensemble à la gouvernance*. En ligne <http://fondationhicter.org/wpcontent/uploads/2019/05/gouvernance.pdf>

Phusis. (s.d) *A propos de Phusis*. En ligne <https://www.phusis-partners.com/fr/apropos/> consulté le 25 juin 2019.

Pontefract, D. (2015). *Did Zappos Just Ruin Their Culture Or Is It A Brilliant Org Redesign?* En ligne <https://www.danpontefract.com/did-zappos-just-ruin-their-culture-or-is-it-a-brilliant-org-redesign/>.

Reingold, J. (2016). *How a Radical Shift Left Zappos Reeling*. En ligne <https://fortune.com/longform/zappos-tony-hsieh-holacracy/>.

Réseau Wallon de Développement Rural. (s.d). *Fiche réunion opérationnelle*. En ligne [https://www.resea-pwdr.be/sites/default/files/fiche\\_21m%C3%A0j%20R%C3%A9union%20tri%20op%C3%A9rationnel.pdf](https://www.resea-pwdr.be/sites/default/files/fiche_21m%C3%A0j%20R%C3%A9union%20tri%20op%C3%A9rationnel.pdf).

Robertson, B. (2006). *An Interview with Brian Robertson President of Ternary Software, Inc. on Holacracy*. En ligne [http://library.uniteddiversity.coop/Decision\\_Making\\_and\\_Democracy/Holacracy/BrianRobertsonInterview2006-02-08v3.pdf](http://library.uniteddiversity.coop/Decision_Making_and_Democracy/Holacracy/BrianRobertsonInterview2006-02-08v3.pdf).

Robertson, B. (2007). *Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy*. En ligne [http://library.uniteddiversity.coop/Decision\\_Making\\_and\\_Democracy/Holacracy/HolacracyIntro2007-06.pdf](http://library.uniteddiversity.coop/Decision_Making_and_Democracy/Holacracy/HolacracyIntro2007-06.pdf).

Robertson, B. (2009). *L'Entreprise Evolutive : Introduction à l'Holacracy*. En ligne <http://www.humandee.org/IMG/pdf/HolacratieBrianJRobertson.pdf>.

Rouse, M. (2016). *Modèle en cascade (Waterfall)*. En ligne <https://www.lemagit.fr/definition/Modele-en-cascade-Waterfall> consulté le 5 juillet 2019.

Tomasian, B. (2019). *Q&A With John Bunch : Holacracy Helps Zappos Swing From Job Ladder to Job Jungle Gym*. En ligne <https://www.workforce.com/2019/03/29/qa-with-john-bunch-holacracy-helps-zappos-swing-from-job-ladder-to-job-jungle-gym/>.

Van de Kamp, P. (2014). *Holacracy – A radical approach to organizational design* Document non publiée. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.3740.8645>.

Veny, G. (s.d). *C'est quoi la Sociocratie ?* En ligne [http://www.gyb.be/fr/fichierspdf/sociocratie\\_temoignage.pdf](http://www.gyb.be/fr/fichierspdf/sociocratie_temoignage.pdf)

Vijay, K. & Mukherjee, S. (2018). *Holacracy – the future of organizing ? The case of Zappos*. En ligne [https://www.researchgate.net/publication/328318532\\_Holacracy\\_\\_the\\_future\\_of\\_organizing\\_The\\_case\\_of\\_Zappos](https://www.researchgate.net/publication/328318532_Holacracy__the_future_of_organizing_The_case_of_Zappos).

Wikipedia. (2019). *Zappos*. En ligne <https://en.wikipedia.org/wiki/Zappos> consulté le 23 juillet 2019.

Xavier, B. (s.d). *Qu'est-ce donc que le Manifeste Agile ?* En ligne <https://newflux.fr/2019/07/01/manifeste-agile/>.

Yugendhar, A. & Mahamood Ali, S. (2017). *Evaluation of Implementing Holacracy, A Comprehensive Study on Zappos*. International Journal of Engineering and Management Research, 7 (5), 163-171. En ligne <http://www.ijemr.net/DOC/EvaluationOfImplementingHolacracyAComprehensiveStudyOnZappos.pdf>.

Zappos Insights. (2015). *A Memo From Tony Hsieh*. En ligne <https://www.zapposinsights.com/blog/item/a-memo-from-tony-hsieh>.