

Louvain School of Management

**Quelle forme de leadership est la
plus adaptée dans le contexte
holacratique ?**

Auteur : Victor Lemaire
Promoteur : Laurent Taskin
Année académique : 2022-2023
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master en Ingénieur de Gestion (INGE2MS/G)
Innovation Management

RÉSUMÉ

La Covid-19 a permis de mettre en évidence de nouveaux styles de gouvernance. Ce travail met en lumière les liens qui existent entre l'holocratie et le leadership. L'holocratie est un nouveau système d'organisation du travail qui partage le pouvoir et le donne aux différents rôles. Le leadership est, en effet, présent au sein de chaque rôle. Le leadership peut se définir comme la façon dont un individu applique ses capacités à guider et à prendre des décisions. Le leader correspond à toute personne qui travaille sur l'alignement de sa vision, de soi et de ses principes. Le leader ne s'autoproclame pas, il est reconnu comme tel par les autres membres du cercle. Notre question de recherche est la suivante : « Quelle forme de leadership est la plus adaptée dans le contexte holocratique ? ». La collecte des données a été réalisée via des entretiens semi-directifs auprès de sept personnes dans quatre entreprises qui utilisent l'holocratie comme système de gouvernance. Ces dernières sont présentes en Belgique, en France et en Suisse.

ABSTRACT

Covid-19 has highlighted new styles of governance. This study emphasizes the links between holacracy and leadership. Holacracy is a new organisational system that distributes power among various roles. Leadership, indeed, exists within each role. Leadership can be defined as how an individual applies their abilities to guide and make decisions. A leader is someone who works to align their vision, self, and principles. A leader does not proclaim themselves as such; rather, they are recognized as such by other members of the circle. Our research question is: "Which form of leadership is the most suitable within the context of holacracy?". Data collection was conducted through semi-structured interviews with seven people in four companies that use holacracy as their governance system. These companies are located in Belgium, France, and Switzerland.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma sincère gratitude à mon promoteur le Professeur Laurent Taskin, pour la confiance qu'il m'a témoignée, sa disponibilité et ses remarques constructives. Je tiens également à le remercier pour son aide et pour toutes ses corrections qui m'ont permis d'améliorer ce travail.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers Stéphane Harchies, Julien Lesuisse, Alexander Mertens, Émilie Belot, Xavier Boemare, Benoit Pointet et Alexandra Roscigno pour leur temps et leurs témoignages. Ceux-ci m'ont permis de mener à bien cette recherche.

Je tiens à remercier mes proches et particulièrement, ma famille et surtout ma mère qui m'a soutenu, encouragé pendant toutes ces années et qui m'a donné toutes les chances de réussir. J'ai également une attention particulière pour ma grand-mère qui allumait une bougie pour chaque examen que je passais.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
REVUE DE LITTÉRATURE	3
Chapitre 1 : L’holocratie	3
1.1 Contexte de développement	3
1.2 Définition de l’holocratie	4
1.3 Comparaison de l’holocratie avec des innovations proches	8
1.4 Les avantages et inconvénients	11
1.5 Les outils de l’holocratie	13
Chapitre 2 : Leadership	16
2.1 Historique et contextualisation du leadership	16
2.2 Les différents modèles d’approche	18
2.3 Enjeux du leadership	20
Chapitre 3 : Liens entre l’holocratie et le leadership	23
3.1 Nouvelles responsabilités et nouveaux comportements managériaux	23
3.2 Une nouvelle posture managériale	24
3.3 Les managers sont amenés à adopter une posture de coach pour leurs équipes	24
3.4 La transparence et la communication sont des éléments importants pour développer le leadership chez les individus	25
3.5 L’holocratie affecte la dimension du leadership d’une organisation en répartissant le pouvoir de décision et en encourageant des approches de leadership plus collaboratives et adaptables	26
3.6 Conclusion du chapitre	27
PARTIE EMPIRIQUE	28
Chapitre 4 : La méthodologie	28
4.1 Approche qualitative	28
4.2 La méthode de collecte de données	28
4.3 La technique des entretiens	29
4.4 Sélection des répondants	30
4.5 Méthodologie pour l’analyse des données	32
Chapitre 5 : La présentation des résultats	33
5.1 L’implémentation de l’holocratie	33
5.1.1 Culture d’entreprise agile avant l’holocratie	33
5.1.2 Culture d’entreprise rigide avant l’holocratie	34
5.2 Les styles de leadership utilisés dans les organisations et leurs impacts sur la structure holocratique	36

5.2.1	<i>Favoriser l'autonomie et la responsabilité</i>	36
Chapitre 6 : L'analyse des résultats		40
6.1	L'implémentation de l'holocratie	40
6.2	Les styles de leadership utilisés dans les organisations et leurs impacts sur la structure holocratique	41
6.3	Limite	43
6.4	Recommandations	44
CONCLUSION GÉNÉRALE		45
BIBLIOGRAPHIE		48
ANNEXES		57
Annexe 1 : Holocratie versus Hiérarchie		57
Annexe 2 : Guide d'entretien		58
Annexe 3 : Retranscription de l'interview de Stéphane Harchies – Netika IT Services		59
Annexe 4 : Retranscription de l'interview de Julien Lesuisse – Netika IT Services		69
Annexe 5 : Retranscription de l'interview de Alexander Mertens – Ayming Belgium		74
Annexe 6 : Retranscription de l'interview de Émilie Belot – Ayming Belgium		88
Annexe 7 : Retranscription de l'interview de Xavier Boemare – Business Entity d'Engie		92
Annexe 8 : Retranscription de l'interview de Benoit Pointet – Liip		105
Annexe 9 : Retranscription de l'interview de Alexandra Roscigno – Liip		117

INTRODUCTION

De nombreuses études scientifiques ont été menées sur les structures organisationnelles les plus adaptées dans les entreprises modernes. Les théories sur la structure organisationnelle optimale ont évolué au fil du temps. Dans la littérature scientifique, le capital humain et les méthodes utilisées pour le conserver suscitent un grand intérêt. Par le biais de sa structure organisationnelle, l'entreprise doit utiliser les compétences et l'expérience des membres de l'organisation.

Dès lors, cela explique l'émergence de différents concepts managériaux qui suggèrent diverses formes de gouvernance. La sociocratie, l'entreprise libérée, l'autogestion sont aussi variés que les améliorations qu'ils prétendent apporter à la manière dont les structures de gouvernance sont gérées. L'holocratie est un nouveau paradigme qui a été développé en 2007 par Brian J. Robertson. Ce dernier, dirigeant d'entreprise, ne supportait plus la structure hiérarchique pyramidale traditionnelle. L'holocratie promeut un management décentralisé où chacun a un contrôle total dans les domaines du rôle qu'il occupe.

De nombreux articles ont tenté de savoir ce qui motive les managers/dirigeants à adopter ces nouvelles méthodes et quels effets bénéfiques, elles peuvent présenter pour leurs organisations. Une évolution dans le développement du leadership des employés a été constatée.

Néanmoins, nous pouvons constater que la dimension du leadership dans l'holocratie est un domaine sous-étudié. L'holocratie, telle que définie par Robertson, serait la structure idéale pour les entreprises souhaitant améliorer leurs performances. Cette nouvelle forme d'organisation du travail viserait à maximiser les niveaux d'engagement, à libérer le potentiel et à responsabiliser les employés en donnant de l'importance au travail de chacun. Elle viserait à augmenter la flexibilité et l'agilité des travailleurs ainsi que de faire participer les employés aux décisions. Elle s'appliquerait aux petites ainsi qu'aux grandes entreprises (Arnaud & Caruso Cahn, 2021). Nous pourrions nous demander si l'holocratie ne serait pas la stratégie managériale qui favoriserait l'adoption de certains styles de leadership.

Nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante : « Quelle forme de leadership est la plus adaptée dans le contexte holacratique ? ».

L'holocratie a effectivement un impact sur la dimension du leadership, en décentralisant les structures de leadership conventionnelles et en partageant les responsabilités de leadership dans toute l'entreprise. Les employés peuvent diriger dans plusieurs domaines en fonction de leurs connaissances, de leurs expériences et leurs rôles (Frimousse & Peretti, 2019). La collecte des données a été réalisée via des entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2008). Sept personnes ayant travaillé pour quatre organisations holocratiques distinctes : Netika IT services, Ayming Belgium, Engie et Liip. Les personnes interviewées étaient des premiers liens (3 cas), un manager (1 cas) et des membres d'équipe (3 cas). Ces organisations ont été sélectionnées sur la base de leurs modèles de fonctionnement interne. L'ensemble des entretiens s'est déroulé au cours du premier semestre 2023. Ils ont été minutieusement enregistrés et retranscrits. La collecte des données secondaires s'est faite au travers d'articles scientifiques consacrés aux organisations holocratiques et au leadership.

Dans le premier chapitre de ce mémoire, nous expliquons d'où vient l'holocratie, la signification de ce terme et nous comparons l'holocratie avec des innovations proches telles que la sociocratie, l'entreprise libérée et l'autogestion ainsi que les avantages et inconvénients. Le deuxième chapitre présente l'historique du terme leadership et les différents modèles d'approche. Le troisième chapitre présente les liens entre l'holocratie et la dimension du leadership. De plus, dans le quatrième chapitre, nous abordons la méthodologie qui a permis de réaliser les interviews. Le cinquième chapitre se concentre sur les résultats obtenus. Finalement, le dernier chapitre porte sur la compréhension de nos résultats par rapport à la question de recherche « Quelle forme de leadership est la plus adaptée dans le contexte holacratique ? ».

REVUE DE LITTÉRATURE

Chapitre 1 : L'holocratie

1.1 Contexte de développement

Brian J. Robertson, ingénieur logiciel et homme d'affaires, a créé le système de gouvernance holocratie en 2007. L'holocratie trouve son origine dans les expériences de Robertson au sein d'entreprises hiérarchiques conventionnelles et dans son insatisfaction face aux limites de ces systèmes. Au cours de sa carrière, Robertson a travaillé dans de nombreuses entreprises. Il a créé sa propre entreprise, Ternary Software, une société de développement de logiciels. Il a remarqué que les entreprises avaient une structure centralisée pour la prise de décisions, avec peu de place pour l'initiative ou l'autonomie des employés. Cela entraînait divers problèmes, notamment des délais dans la prise de décisions, un manque d'innovation et un désengagement du personnel. En réponse à ces problèmes, Robertson a commencé à chercher différentes façons de constituer ses équipes. Au lieu de créer sa notion de la façon dont les entreprises devraient fonctionner, il a cherché la méthode la plus logique pour mettre en place un système de gestion des conflits interpersonnels tout en communiquant un objectif organisationnel. Il a été influencé par un grand nombre de sources et de recherches, comme « lean manufacturing », « agile software development », et la sociocratie, une forme de gouvernance qui a vu le jour aux Pays-Bas dans les années 1970 (Robertson, 2007).

Il a poursuivi ses expérimentations en adoptant les pratiques de la sociocratie et il a considéré ce modèle comme un progrès important pour ses recherches. Il s'est rendu compte que la sociocratie donnait à l'ego quotidien la possibilité de s'infiltrer et d'influencer la prise de décision organisationnelle. La sociocratie lui a fourni d'excellentes pièces de puzzle comme une hiérarchie de gestion enveloppée dans un processus de prise de décision collective de type consensus. Cette structure lui a aussi donné des pistes pour l'étape suivante, la création de l'holocratie (Krasulja, Radojević, Janjušić, 2016).

Il est finalement arrivé à la conclusion que la hiérarchie traditionnelle ne l'aiderait pas à atteindre son objectif. Il a donc cherché un système qui favorise une plus grande autonomie, une prise de décisions rapide et une orientation vers les objectifs. Il était conscient qu'une culture et un système basés sur la tyrannie du consensus ou sur des superviseurs contrôlant les processus de haut en bas ne lui permettraient pas d'atteindre ses objectifs. Il s'est rendu compte

qu'il avait besoin d'un système organisationnel plus complet qui lui permettrait de définir et de distribuer le pouvoir et les responsabilités en fonction des rôles. En effet, si l'autorité n'était pas clairement distribuée en fonction des rôles, alors la structure se baserait sur la décision du manager. Robertson a commencé à expérimenter une nouvelle stratégie de gestion qu'il a baptisée Holacratie (Robertson, 2007).

Dans sa propre entreprise, Robertson a testé et appliqué l'architecture holocratique. Il a constamment cherché à améliorer le cadre de travail pour accroître l'efficacité. Il a collaboré avec son équipe pour créer de nouvelles procédures qui leur permettraient de travailler ensemble de manière plus productive. Il a effectué des recherches afin de responsabiliser ses employés, de les soutenir, d'être des leaders plus conscients et de favoriser une culture d'apprentissage et de développement (Robertson, 2007).

Le livre de Robertson « Holacracy : The New Management System for a Quickly Changing World » a contribué à populariser l'idée de prise de décision partagée et d'équipes autoorganisées, tout en présentant de manière approfondie la structure de l'holacratie et ses principes directeurs. L'holacratie a attiré l'attention depuis la publication du livre de Robertson et a été adoptée par des entreprises bien connues, dont Zappos et Medium. Néanmoins, de nombreuses entreprises s'appuient encore sur des systèmes hiérarchiques conventionnels, et il s'agit donc encore d'une approche relativement spécialisée du management (Duggal, 2018).

Malgré sa popularité modeste, l'holacratie continue de se développer et d'évoluer. Avec l'aide de leurs clients et d'autres organisations qui ont essayé l'holacratie, Robertson et son équipe de HolacracyOne ont travaillé à affiner le concept. Le résultat final est un modèle polyvalent et adaptable qui peut être conçu pour répondre aux besoins particuliers de chaque entreprise (Krasulja, Radojević, Janjušić, 2016).

1.2 Définition de l'holacratie

Selon Brian J. Robertson, l'holacratie est un système de gouvernance organisationnelle adapté aux organisations qui souhaitent être plus efficaces et réactives dans leurs processus fondamentaux, tels que les réunions, la prise de décisions et l'organisation. Une holacratie est formée d'une multitude de composants auto-régulés ou d'équipes autoorganisées qui fonctionnent à la fois de manière indépendante et comme parties d'un tout dont elles sont

dépendantes. Le mot, holocratie, vient des mots grecs holos, qui signifie une chose qui est à la fois un tout et un composant d'un tout, et kratos, qui signifie pouvoir (Arnaud & Caruso Cahn, 2021).

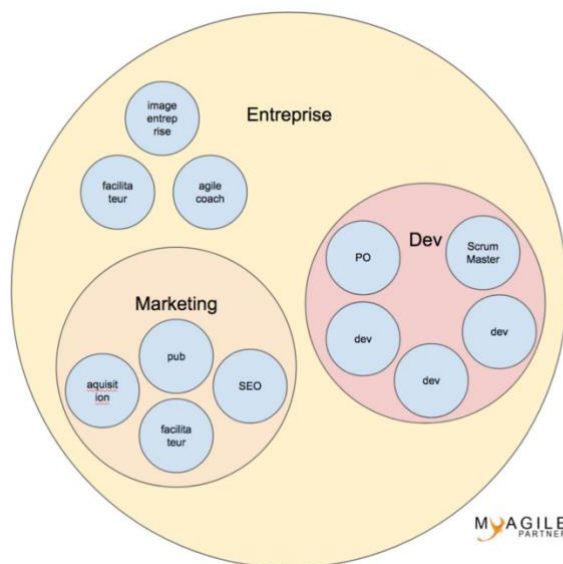


Figure 1 : le super-cercle et les sous cercles (Paquet, 2018).

L'holocratie vise à stimuler l'enthousiasme des employés, à promouvoir la transparence organisationnelle et à mieux utiliser les capacités de chacun. En libérant une entreprise de ses propres anxiétés et désirs individuels, l'objectif est également de maximiser sa capacité d'innovation (Arnaud & Caruso Cahn, 2021). Au lieu de s'appuyer sur l'ego de ses individus, l'organisation se développe grâce à son potentiel collectif. Bien qu'il n'y ait plus de manager, une structure de management existe toujours. Cette dernière n'est plus exercée par un individu, mais plutôt par un certain nombre de personnes. Il existe des systèmes d'élection qui autorisent différents individus, selon la période, à incarner cette idée de management (Paquet, 2020).

Il y a quatre éléments fondamentaux ou piliers qui servent de base à la structure organisationnelle holocratique : les cercles, les réunions, la constitution et les conflits.

- a) L'holocratie propose un ensemble de règles de base. Cette dernière, pour faire simple, est un modèle d'entreprise qui tente de donner le pouvoir à l'organisation elle-même et non à tous les individus, elle est conçue comme un organisme vivant. Une disposition en cercles concentriques remplace la forme hiérarchique pyramidale traditionnelle (Annexe 1). Des individus se voient confier la

responsabilité d'accomplir une tâche, sans tenir compte de la logique des grades et des statuts (Weidmann & al., 2019). Chaque cercle contient plusieurs rôles qui sont attribués aux employés, ainsi que des sous-cercles potentiels. Ces rôles ne sont pas liés à des individus mais sont définis autour du travail. À l'intérieur de chaque cercle, il y a trois notions importantes à comprendre :

- a. Chaque organisation holacratique spécifiera sa raison d'être, ou son objectif central, qui servira de norme de conduite pour tous les membres et de base à toutes les décisions de l'organisation (Robertson, 2015).
 - b. Ensuite, les cercles représentent des rôles qui évoluent en fonction des besoins. Les cercles ont pour mission d'atteindre leurs objectifs, ou « redevabilités », mais en étant dépendants des « redevabilités » des autres cercles. Les redevabilités précisent ce qui est important pour votre rôle et ce sur quoi vous devez vous concentrer (Robertson, 2015).
 - c. Les cercles ont des domaines d'application qui leur sont entièrement réservés, comme le niveau auquel un rôle intervient. Ces domaines ne sont sous le contrôle de personne en dehors du cercle (Robertson, 2015).
- b) La procédure de gouvernance repose sur l'organisation des réunions en segments thématiques. La réunion stratégique se tient tous les trois mois afin de discuter des questions stratégiques de l'organisation. Tous les mois, la réunion de gouvernance est organisée pour discuter du fonctionnement de l'organisation (par exemple, la répartition des rôles). Des réunions opérationnelles hebdomadaires sont organisées. Ce rassemblement permet d'optimiser les actions et de faire avancer les dossiers en cours (Schell & Bischof, 2022).
- c) Une constitution écrite sert de point de référence à l'entreprise et elle joue le rôle d'autorité absolue du chef d'entreprise. Bien qu'elle soit propre à chaque organisation, la constitution suit le même paradigme pour définir les rôles, l'autorité, les responsabilités, les cercles et d'autres concepts (Csar, 2017).

- d) Seules les tensions actuelles sont prises en compte. Ces organisations sont capables de gérer ces tensions et ces aléas grâce à l'implication conjointe des membres (Richard, Benbrahim, Chabanet & Perea, 2020).

Chaque cercle a besoin de quatre rôles de base pour que l'holocratie fonctionne correctement. Ces rôles sont répartis entre les individus du cercle.

- a) Le premier lien diffuse la raison d'être de l'ensemble du cercle. Il articule les processus de gouvernance du cercle afin d'exprimer l'objectif ultime et les responsabilités. Il donne son avis pour que la compréhension entre les rôles et les individus soit plus efficace. Dans le but d'obtenir une meilleure adéquation, il pourrait transférer des rôles à d'autres associés si nécessaire. Enfin, les ressources du cercle sont distribuées aux différents projets et/ou rôles par le biais du « premier lien ». Ce rôle est crucial car c'est à lui qu'il reviendra de combler les lacunes éventuelles du cercle, ou tout au moins de trouver un moyen de le faire (Robertson, 2015). Cet individu sert de lien entre le cercle et le super cercle, il devient porteur de sens pour l'organisation (Lenhardt, 1995).
- b) Les conflits, qui doivent être résolus dans le super cercle, sont corrélés avec le second lien. Il vise à comprendre les conflits qui existent entre les membres du sous-cercle et à déterminer ceux qui doivent être traités (Robertson, 2015).
- c) Le rôle de facilitateur est de diriger les réunions des sous-cercles. Il améliore l'efficacité du cercle (Robertson, 2015).
- d) Le rôle du secrétaire est de programmer les réunions et d'informer les individus de l'heure et du lieu. Afin de rendre compte à l'ensemble du cercle, il prend des notes. Il assure que la constitution du cercle soit respectée (Robertson, 2015).

Les associés de l'organisation ont différentes responsabilités liées à leurs rôles. Ils ont la responsabilité de résoudre les tensions. Ils sont chargés d'évaluer systématiquement la meilleure façon d'exécuter chaque projet dans lequel ils sont engagés. Ils sont également chargés de déterminer les prochaines étapes nécessaires à l'avancement du projet. Les individus

sont finalement chargés de mener à bien l'action qui semble apporter le plus de valeur ajoutée au projet et à l'organisation. L'objectif de l'entreprise et l'objectif de chaque cercle servent à définir l'orientation dans le travail. Les employés peuvent agir librement et concevoir leur travail en fonction de ces objectifs (Schell & Bischof, 2022).

1.3 Comparaison de l'holocratie avec des innovations proches

L'holocratie, la sociocratie, l'entreprise libérée et l'autogestion sont des modèles de gouvernance organisationnelle. Elles visent à créer des lieux de travail plus flexibles, plus démocratiques et adaptables. Il est possible de trouver de nombreux liens entre le paradigme holocratique, la sociocratie, l'entreprise libérée et l'autogestion. C'est pour cette raison que nous allons passer en revue les idées fondamentales des paradigmes qui ont inspiré Brian J. Robertson.

La sociocratie, développée par Gerard Endenburg, est une forme d'organisation du travail qui met l'accent sur l'inclusion, la transparence et l'auto-organisation. Elle est fondée sur les idées d'autorité distribuée, de prise de décisions basées sur le consentement et l'élection d'individus compétents. Le pouvoir est partagé entre les membres d'une organisation sociocratique. De plus, les prises de décisions se font dans un contexte de collaboration, ce qui favorise la participation et la coopération. Tous les choix qui ont un impact sur l'organisation et son fonctionnement doivent faire l'objet d'un consentement (accord de tous). Ce dernier ne fait pas partie de l'holocratie. La personne en charge du domaine concerné a toujours le dernier mot en matière de prise de décisions (Buck & Endenburg, 2003 ; Arnaud & Caruso Cahn, 2021 ; Wirth & Butterfield, 2021 ; Brunet, 2021).

Les entreprises libérées, développées par Isaac Getz, sont des entreprises qui défendent les valeurs de l'autonomie, de l'autogestion et du travail orienté vers les objectifs. Les employés ont la liberté de décider pour eux-mêmes, de gérer leur propre charge de travail et de participer au succès de l'entreprise dans son ensemble. Ce mode de management se définit par une structure organisationnelle plate, par une attention sur l'objectif et par un climat de confiance et de coopération (Getz, 2012 ; Arnaud & Caruso Cahn, 2021 ; Ughetto, 2019 ; Schaepelynck & Sustam, 2018).

Une autre gouvernance organisationnelle est l'autogestion, celle-ci favorise l'autonomie ainsi que la responsabilité collective et la coopération. Les équipes ont pour caractéristique de se conformer aux besoins d'un projet. Afin de renforcer la performance d'une équipe, les membres d'équipes autogérées devraient prendre de nouvelles initiatives et proposer des améliorations. Cette structure soutient un comportement proactif. Les équipes prennent la décision sur l'évolution et le fonctionnement de ces dernières. De plus, elles déterminent la distribution des ressources. Cette structure de gouvernance met en avant une participation à niveau égal des individus au processus de prise de décisions (Arnaud & Caruso Cahn, 2021 ; Boullier & Ruffier, 2021 ; Tiriba, 2015 ; Gulli, 2015).

	Holacratie	Sociocratie	Libérée	Autogestion
Hiérarchie	Cercles	Pyramidale, Cercles	/	/
Structure	Constitution	Politique	Des règles directrices qui promeuvent la liberté de chacun. C’est aussi une méthode de pensée, un mode de fonctionnement (Ughetto, 2019)	L'autogestion est l'établissement commun et continu de règles par les individus, et non l'absence de règles (Schaepelynck & Sustam, 2018).
Dirigeants	Oui, mais les fonctions ont été repensées (Robertson, 2007 ; Weidmann & al., 2019).	Oui, mais les fonctions ont été repensées (Arnaud & Caruso Cahn, 2021).	Oui, mais les fonctions ont été repensées (Schaepelynck & Sustam, 2018, Getz, 2012).	Des dirigeants peuvent être désignés à condition d’être révoqués à n’importe quel moment (Boullier & Ruffier, 2021).
Gouvernance	L’espace de gouvernance permet à l’entreprise de définir l’autorité ainsi que de la distribuer. Cette structure possède deux processus : l’opérationnel et l’organisationnel (l’espace de gouvernance). Les premiers liens du cercle sont élus par consentement. Le rôle de premier lien peut passer d’un individu à un autre au cours d’une discussion lors de réunions (Arnaud & Caruso Cahn, 2021).	Les décisions peuvent être prises par consentement, mais n'exige pas un vote majoritaire ou à l'unanimité, et la hiérarchie est éliminée durant ce processus. Contrairement à l’holacratie, les décisions organisationnelles et opérationnelles sont dans le même processus. Les membres du cercle votent pour choisir les dirigeants du cercle (Buck & Endenburg, 2003 ; Wirth & Butterfield, 2021).	Les décisions peuvent être prises collectivement. L'autonomie est la clé pour laisser les personnes qui ont les compétences décider de la meilleure ligne de conduite. L'organisation les traite sur un pied d'égalité (Getz, 2012).	La prise de décisions implique l’ensemble des membres de l’équipe. Selon la littérature, il faudrait limiter les décisions collectives à celles réellement utile à prendre en groupe (Boullier & Ruffier, 2021).
Nature des cercles	Les cercles ne sont pas structurés autour des individus mais plutôt autour des rôles et du travail à accomplir (Bernstein, Bunch, Canner & Lee, 2016).	Les cercles sont structurés autour des personnes et des équipes (Wirth & Butterfield, 2021).	/	La structure est composée de rôles et de cercles plutôt que de personnes et de départements (Bernstein, Bunch, Canner & Lee, 2016).
Processus de prise de décisions	Les décisions sont prises en fonction de la raison d’être du cercle, de l’entreprise et entre des rôles proches (Robertson, 2015).	Les décisions sont prises entre tous les membres de l’organisation (Buck & Endenburg, 2003 ; Brunet, 2021)	Les décisions sont prises entre des personnes (Schaepelynck & Sustam, 2018).	Les décisions sont prises entre les membres d’une équipe (Boullier & Ruffier, 2021)
Rapport à l’humain	Se concentre sur les rôles (Arnaud & Caruso Cahn, 2021 ; Robertson 2015).	Se concentre plus sur l’humain (Wirth & Butterfield, 2021).	Se concentre plus sur l’humain (Getz, 2012).	Se concentre plus sur l’humain (Tiriba, 2015).

1.4 Les avantages et inconvénients

Les différents avantages de l'implémentation de l'holocratie :

- Les employés se sentent en confiance et responsables lorsqu'ils ont un sentiment d'autonomie au travail. Cela permet aux employés de s'épanouir et de se sentir valoriser (Weidmann & al., 2019).
- Les membres d'une organisation sont plus impliqués dans leur travail. Ils n'ont plus à attendre la décision d'un manager, ce qui leur permet de travailler plus rapidement. L'entreprise gagne en flexibilité. Les employés qui doivent trouver leurs propres réponses à de nouveaux problèmes deviennent également plus créatifs, ce qui les force à développer de nouvelles compétences. Les leaders se développent ainsi plus rapidement (Larrasquet, & Pilnière, 2012).
- L'efficacité des équipes est accrue par une meilleure dynamique d'équipe, qui comprend une meilleure communication et une meilleure coopération. Cela implique aussi une meilleure entraide et une meilleure solidarité, ainsi qu'un meilleur environnement et une meilleure cohésion de groupe (Weidmann & al., 2019).

L'holocratie peut être une grande transformation pour les organisations et peut s'accompagner de difficultés :

- L'autonomie sur le lieu de travail comporte également des inconvénients, principalement sous la forme d'un engagement excessif dans le travail. Il est possible que l'autonomie ne satisfasse pas tous les membres d'une organisation. Certains individus peuvent prendre leur rôle trop au sérieux, ce qui a pour conséquence d'augmenter le stress et perturber l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle. À long terme, les employés peuvent avoir des problèmes de santé (épuisement professionnel, insomnie, etc.) (Weidmann & al., 2019).
- L'holocratie peut être complexe à appréhender et cette structure implique des changements que ce soit un niveau des comportements ou de l'attitude des individus. Si les membres de l'organisation n'ont pas reçu les formations adéquates ou n'ont pas bien compris la structure holocratique, alors les individus peuvent être résistants à cette

nouvelle organisation du travail. Par exemple, les individus pourraient avoir des difficultés à appréhender la définition des rôles, ce qui pourrait nuire aux performances de l'entreprise (Wirth & Butterfield, 2021).

- L'holocratie ne possède pas de hiérarchie distincte. En effet, dans une hiérarchie traditionnelle, il y a différents niveaux d'autorités. En holocratie, cependant, il y a une constitution et une répartition du processus de décisions entre les individus détenant un rôle. Cette difficulté augmente la complexité de savoir qui est responsable de quoi et en cas de problème, vers qui se tourner (Bernstein, Bunch, Canner & Lee, 2016).
- L'holocratie peut également être difficile à mettre en œuvre. La gestion du nombre croissant de cercles de décision et d'équipes peut devenir plus difficile, à mesure que l'organisation se développe. Si le système n'est pas adapté de manière adéquate aux exigences de l'entreprise, cela peut causer une mauvaise performance et de la désorganisation. Garder un suivi de tous les cercles de décision et de toutes les équipes, par exemple, peut devenir un défi à mesure que l'entreprise grandit. En conséquence, l'organisation pourrait passer à côté d'opportunités (Bernstein, Bunch, Canner & Lee, 2016).
- Dans un système holocratique, l'idée de coopération peut disparaître. Certaines organisations ont entièrement éliminé le faire ensemble. De plus, il est probable que certains employés s'abstiennent de faire des suggestions et des retours à leurs collègues, ce qui rend la coopération impossible. Les individus se trouvent dans une situation uniquement professionnelle sans relations interpersonnelles. L'holocratie a pour objectif de naître des leaders et d'accroître l'agilité des organisations. Cependant, ce système de gouvernance instrumentaliserait les membres d'une organisation dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Dans la littérature, nous retrouvons que les entreprises ne s'occuperaient pas des tensions personnelles des individus mais elles se focaliseraient sur des tensions au sein des rôles. Par conséquent, l'individu serait supprimé au profit du rôle (Richard & Christin, 2019).

1.5 Les outils de l'holocratie

Cette nouvelle forme de gouvernance a pour objectif de mobiliser l'intelligence collective et l'énergie autour d'une vision commune. Les organisations peuvent utiliser des techniques qui ont faits leurs preuves ou créer leurs propres outils pour responsabiliser les employés.

Le silence et l'écoute forment une posture nécessaire à l'émergence de l'intelligence collective. Ces derniers sont des leviers pour agir sur ses propres schémas de pensée, pour entendre et interpréter ce qui émane d'un processus d'intelligence collective en lien étroit avec soi-même et avec les autres. Pour pouvoir passer à l'action, un processus de transformation doit se produire. Otto Scharmer affirme que sans changements individuels, il ne peut y avoir de changements collectifs. De nouvelles solutions apparaissent grâce au partage de points de vue et à la créativité commune. Ces dernières se réalisent en ouvrant les voies de l'écoute et de la rencontre (Frimousse & Peretti, 2019).

L'échelle d'inférence créé par Chris Argyris illustre la manière dont différents points de vue peuvent se former en réponse à la même information (faits identifiables et réels). En progressant sur l'échelle, la personne convertit les données factuelles et visibles en conclusions subjectives fondées sur des hypothèses et des interprétations. Les croyances sont ensuite considérées comme réelles et vraies, sur la base d'expériences antérieures. Cette échelle a pour objectif d'identifier les niveaux de raisonnement des individus. L'échelle d'inférence révèle les principes fondamentaux du raisonnement, de la croyance et de la prise de décisions. Elle améliore les échanges entre les individus grâce à la réflexion et à l'ouverture aux autres (Arnaud & Caruso Cahn, 2021).

La **colonne de gauche** est une technique utilisée dans la résolution de conflits interpersonnels. Cet outil a pour objectif de prendre du recul sur la situation rencontrée en mettant en avant le côté implicite des tensions. Dans le but de résoudre les tensions, de nouvelles formes de communication et de comportements devraient être développées (Argyris & Schön, 2001).

La **visualisation** est un outil qui encourage la réflexion sur le chemin à suivre afin d'atteindre ces objectifs. Selon Arnaud & Caruso Cahn (2021), des recherches ont montré qu'une visualisation des étapes et des objectifs augmenteraient les chances de réalisation de

ces derniers. Afin d'utiliser correctement cet outil, l'individu doit commencer par se relaxer. Ensuite, l'individu doit clarifier sa vision en répondant à des questions comme qu'est-ce que cela signifie pour moi ? L'individu se donne le temps de réfléchir et répète cette question dans le temps (Nishinaka, Shirahada, & Kohda, 2017).

L'intelligence émotionnelle est un outil qui permet de comprendre et contrôler ses propres émotions ainsi que celles des autres. Une personne qui n'a pas la capacité de se contrôler sous pression représente un risque pour son entourage. Daniel Goleman, psychologue, a propagé l'idée de l'intelligence émotionnelle en 1995. Selon lui, le quotient émotionnel est un talent qui s'apprend et est un meilleur indice du succès professionnel et sociale. La définition de l'intelligence émotionnelle par les psychologues Peter Salovey et John Mayer comprend cinq éléments : l'amélioration de la conscience de soi (mieux se connaître), l'acquisition de la maîtrise de soi et l'auto-motivation pour adopter une attitude positive (repousser la satisfaction de ses envies et supprimer ses impulsions). Développer des compétences de gestion des interactions interpersonnelles et une conscience sociale, par exemple : l'empathie (George, 2000).

La **pleine conscience** est un outil qui permet de se focaliser sur le moment présent. Schneider, Zollo et Manocha (2010) ont démontré que des trainings sur la RSE, en faisant appel à la pleine conscience, permettaient davantage de provoquer des changements comportementaux. Lorsqu'une personne agit en PC, elle ne cherche plus à obtenir l'approbation des autres, mais donne la priorité à ce qui est juste. Le décentrage amènerait l'individu à passer d'une posture de leader héroïque à une posture de leader serviteur (Desmarais & Françoise, 2017). La pleine conscience contribue également à clarifier des valeurs en mettant de côté l'ego et les inquiétudes correspondantes. Il s'agit de la faculté à reconnaître ce qui a vraiment du sens pour soi et à le différencier de ce qui est déterminé par les représentations de l'individu (Shapiro et al., 2006). Par conséquent, la pleine conscience encourage ceux qui l'utilisent à trouver un moyen d'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle (Allen et Kiburz 2012).

L'intelligence somatique repose sur un éventail de techniques et de stratégies (arts martiaux, pédagogie perceptive, etc.). Ces dernières servent à accroître la conscience du corps et à améliorer l'utilisation quotidienne de celui-ci, tant sur le plan personnel que professionnel. L'intelligence sémantique aide à mieux comprendre le fonctionnement du corps en relation

avec la mémoire, la perception, la prise de décisions, les interactions, l'apprentissage et l'imagination. Les relations quotidiennes sont fortement influencées par la posture physique d'une personne. Le cerveau reçoit automatiquement des messages du corps. En interprétant ces messages, il en résulte un changement comportemental et émotionnel chez l'individu. Ce dernier se rapprochera d'un bon leader (Arnaud & Caruso Cahn, 2021).

En conclusion, l'holocratie dans ce mémoire est considérée comme une forme d'autogestion dans laquelle les rôles de direction ne sont pas sujets à une hiérarchie traditionnelle de commandement. Les employés peuvent assumer plusieurs rôles, chacun ayant un objectif, des responsabilités et un domaine, plutôt qu'un poste fixe. Les individus peuvent prendre des décisions tant que celles-ci font parties du domaine de son rôle et n'interfèrent avec aucun autre domaine.

Chapitre 2 : Leadership

Dans la littérature, nous pouvons constater que le type de leadership dans les nouvelles formes d'organisations est un élément qui n'est pas suffisamment étudié. Néanmoins, l'une des questions clés de l'holocratie demeure être la forme de leadership associé à celle-ci. En effet, selon des articles, l'holocratie adopterait un style de leadership servant mais selon d'autres articles, nous sommes en présence d'un leadership participatif ou même altruiste (Robertson , 2015 ; Van de Kamp, 2014 ; Battistelli, 2019 ; Rossignol, 2018). Par conséquent, ce chapitre traite des différents styles de leadership connus dans la littérature.

2.1 Historique et contextualisation du leadership

De sa naissance à sa progression, le mot racine du leadership, lead, a connu des changements au cours de l'histoire, à la fois dans sa forme et sa signification. À la suite de la révolution industrielle, les Anglais ont commencé à utiliser le terme « leader » pour désigner quelqu'un qui joue ce rôle de manière professionnelle dans une organisation. À cette période, le terme « leadership » devenait plus répandu en politique et était utilisé pour décrire ce que faisaient les leaders, c'est-à-dire le processus de direction (Malakyan, 2015). Le New English Dictionary a donné une définition au leadership en 1908, à savoir l'aptitude à diriger. Introduisant ainsi l'idée de leadership dans les entreprises (Rost, 1991, p. 41). Le leadership était aussi vu comme une fonction d'ambassadeur. Le sens du terme « leadership » est lié à l'individu qui occupe cette fonction et, par conséquent, à la qualité de diriger un groupe ou une organisation (Malakyan, 2015).

Les articles soulignent qu'une maîtrise de l'étymologie du leadership est essentiel afin d'en saisir la complexité. Le leadership a été valorisé et appréhendé de différentes façons dans les sociétés au cours de l'histoire. La compréhension de l'étymologie du leadership pourrait s'avérer primordial pour la suite de ce rapport, dans la prise de conscience des différentes formes de leadership. Le leadership évolue au cours du temps (Van Vugt, 2006).

De plus, Grint propose quatre philosophies alternatives du leadership, chacune ayant ses caractéristiques.

- a) Le leadership centré sur la personne. L'importance de la création de liens entre leaders et suiveurs sont mises en avant. Le leader modifie son style de leadership

en fonction des motivations des individus. La stratégie des leaders centrée sur la personne peut s'avérer très efficace en cas de situations difficiles. La compréhension des sentiments de l'individu peut avoir plus de poids que le contrôle (Grint, 2005).

- b) Le leadership centré sur les résultats. Les leaders utilisent des procédures formelles afin de maximiser la productivité des membres d'une organisation. La stratégie centrée sur les résultats est destinée aux entreprises ayant besoin de résultats essentiels à leur réussite. Néanmoins, comme toute stratégie, elle possède des inconvénients. Cette dernière ne stimule pas la créativité des individus et les innovations (Grint, 2005).
- c) Le Leadership centré sur la position. Cette stratégie s'appuie sur des structures hiérarchiques établies. Les leaders tirent leur pouvoir de leurs statuts officiels au sein de l'entreprise, et non de leurs traits de caractère ou de leurs rapports avec leurs subordonnés. Cette stratégie peut s'avérer excellente dans des organisations extrêmement bureaucratiques ou hiérarchiques, mais elle peut étouffer la créativité et l'innovation (Grint, 2005).
- d) Le leadership centré sur les processus. Cette stratégie met fortement l'accent sur l'obtention d'un consentement et l'implication de toutes les parties concernées dans le processus décisionnel. Les leaders s'efforcent de favoriser un sentiment d'appartenance chez leurs subordonnés en établissant des valeurs et des objectifs communs. Cette stratégie s'avère efficace dans des environnements dont les parties prenantes ont des opinions différentes. Cependant, elle peut être moins efficace lorsque des décisions sont prises rapidement (Grint, 2005).

En conclusion, le leadership est présent dans de nombreux secteurs ; les affaires, la politique ainsi que l'éducation. De nombreuses études essayent de montrer les caractéristiques d'un bon leader. De plus, elles cherchent à mettre en avant les techniques pour développer la dimension de leadership dans les organisations. Le leadership est un concept qui continue de se développer dans la littérature.

2.2 Les différents modèles d'approche

De nombreuses études ont tenté de proposer une définition cohérente du leadership due à l'existence d'une pluralité de définitions (plus de 200 points de vue différents sur le terme). Leurs tentatives de synthèse conceptuelle n'ont pas été couronnées de succès malgré leurs caractères heuristiquement stimulant (Ouimet, 2019).

Chaque individu a son propre style de leadership, qui est basé sur sa personnalité et ses expériences de vie. La littérature insiste sur le fait que les dirigeants doivent être capables de s'adapter à des changements et que différents types de leadership sont appropriés pour différents scénarios (Maes & Debois, 2021 ; Grint, 2005). Ce mémoire abordera huit modèles d'approche du leadership. Le leadership autoritaire, participatif, laisser-faire, directif, situationnelle, transformationnelle, servant et altruiste.

- a) Le **leadership autoritaire** est défini par un pouvoir détenu au niveau des managers. Le leader a la responsabilité de prendre toutes les décisions sur les activités de son équipe de façon unilatérale. Ce dernier reste à l'écart de son équipe et explique aux individus ce qu'ils doivent faire et comment ils doivent le faire. Ce style de leadership a comme avantages de permettre aux leaders de prendre des décisions rapidement et est propice à un contexte de crise. L'inconvénient est qu'une stratégie participative peut être plus appropriée dans un contexte moderne (Lewin, 1999, Lecompte, 2016 et Maes & Debois, 2021).
- b) Le **leadership participatif** est défini par une participation des individus dans le processus de décisions. Ils sont invités à apporter de nouvelles idées. Selon Chester Barnard (1938), même si le leader prend la décision finale, le groupe a un sentiment de responsabilisation. La collaboration au sein de ce style de leadership favorise l'implication et l'innovation. De plus, le leader tient compte de l'avis de ses membres d'équipe. Ces derniers peuvent développer leur confiance en eux ainsi que de nouvelles compétences (Maes & Debois, 2021 ; Tahari, 2021).
- c) Le leadership **laisser-faire** est caractérisé par un retrait du leader dans le but de laisser le processus de décisions aux membres d'une équipe. Le leader, étant en arrière-plan, ne va pas imposer des directives à son équipe. Son rôle est de leur fournir les outils et

ressources nécessaires aux attentes de leurs projets. Les individus sont donc invités à être autonome et à se fixer des échéances afin d'atteindre leurs objectifs. Ce style de leadership est adapté dans les équipes expérimentées (Lewin, 1999).

- d) Le **leadership directif** est un style de leadership dont le leader donne des instructions claires aux membres d'équipe. Les relations entre les individus ne sont pas prises en compte. Ce style est propice dans des équipes en manque d'expérience ou de connaissance. Les objectifs sont définis avec les individus et ces derniers doivent s'assurer que leurs activités répondent aux objectifs fixés par le leader. Ce dernier est donc vu comme un chef de section et il commande son équipe avec des ordres. Néanmoins, l'innovation est réduite due à une faible collaboration (Bruckert, 2021 et Maes & Debois, 2021).
- e) Le **leadership situationnel** repose sur quatre classes de leadership : directing, coaching, supporting et delegating. Selon Grint (2005), ce style de leadership a pour caractéristique de permettre aux managers d'être plus souples et plus sensibles aux exigences d'une entreprise. Le leader situationnel a la capacité de modifier son style de leadership en fonction de l'environnement dans lequel ce dernier se trouve. De plus, le type de leadership peut changer pour un leader selon le degré de développement d'une personne (Bruckert, 2021 et Hersey & Blanchard, 1996).
- f) Le **leadership transformationnel** a pour caractéristique de développer un environnement qui favorise la confiance et la collaboration. Un leader transformationnel va créer sa propre vision et va la partager avec les membres de son équipe (Ackoff, 1999 ; Tahari, 2021). Ce genre de leader a pour inspiration de motiver ses membres et de développer leurs compétences. Ce leader agit en montrant l'exemple et en s'appuyant sur ses valeurs (Hersey & Blanchard, 1996).
- g) Le **leadership servant** est défini comme un chef de projet qui partage une vision et se met au service de son équipe. Ce leader est capable de sélectionner les personnes les plus compétentes en fonction des objectifs de l'entreprise. L'intelligence collective est mise en avant par le leader afin que chaque individu puisse évoluer correctement (Greenleaf, 2002). L'objectif principal de ces leaders est de faire naître de nouveaux

leaders. Ces derniers font en sorte que leurs membres d'équipe trouvent les solutions par eux-mêmes (Belet, 2013).

- h) Le **leadership altruiste** remet en question différents styles de leadership. En effet, ce dernier adopte une nouvelle posture de collaboration et de soutien. Ce style se caractérise par un abandon du pouvoir centralisé ainsi que de l'ego. Le leader se met donc au service des individus d'une entreprise afin qu'ils atteignent leurs objectifs. L'empathie et l'écoute sont des qualités qui permettent de faire évoluer les individus. Un leader altruiste montre l'exemple afin que les membres de son équipe évoluent. L'objectif pour un leader altruiste est de partager une culture d'entreprise et de donner de la confiance aux autres individus (Davids, Carney & Getz, 2018).

Pour que les leaders soient efficaces, ils peuvent essayer de développer un style de leadership qui correspond à leurs valeurs et idées. L'intelligence collective est un élément extrêmement important dans le leadership. Elle fait référence à la capacité d'un groupe à travailler ensemble pour résoudre des problèmes, générer de nouvelles connaissances et prendre des décisions. Les normes, la diversité culturelle et les valeurs communes facilitent la communication et la collaboration au sein des groupes. Comparée à l'intelligence individuelle, l'intelligence collective est supérieure car elle prend en compte des facteurs sociaux qui aident les groupes à être plus performants que les individus seuls. Elle accroît leurs propres capacités cognitives (compréhension, réflexion et décision collective). Cela suggère que l'intelligence collective découle des interactions et de la collaboration entre les individus plutôt que d'être la somme de l'intelligence des personnes qui constituent un groupe (Gréselle-Zaïbet, 2007 ; Frimousse & Peretti, 2019).

2.3 Enjeux du leadership

Nous avons pu analyser les différents styles de leadership mais il est essentiel de rappeler que certaines personnes sont moins à l'aise à prendre des initiatives et à diriger que d'autres. En effet, un challenge de la dimension du leadership serait de penser qu'aucun individu ne prend de décision à force de toujours chercher des compromis. Les leaders naturels doivent au contraire se manifester. Les initiatives sont prises par les leaders et les managers doivent les soutenir.

Le processus de décision est entièrement modifié par l'holocratie. Cette structure met en avant l'intelligence collective pour ses individus (Weidmann & al., 2019). Le processus de prise de décision implique que si une décision sort du domaine de la personne qui détient ce rôle, alors la décision n'appartient pas à cette dernière. L'individu prendra la décision si elle reste dans son domaine d'application (Robertson, 2015).

Dans la littérature, le leadership au sein d'entreprises holocratiques serait partagé entre les différents individus. Les membres sont invités à endosser des responsabilités de leadership en fonction de leurs rôles au lieu d'avoir une fonction précise (Yahaya & al., 2011). Des leaders sont supposés émerger naturellement due à cette structure organisationnelle. En effet, les individus ont des rôles dans lesquels ces derniers ont toute autorité. Un rôle est attribué en fonction des compétences d'un membre d'une entreprise. Ils sont donc les personnes les plus compétentes dans des rôles spécifiques. Le partage d'information, la transparence et la confiance sont des éléments primordiaux afin que les individus développent leur leadership (Weidmann & al., 2019).

Les individus possédant des rôles qui font appel au leadership ou à une prise de décisions sont encadrés par des leaders servants. Ces derniers ont un rôle de coach ou facilitateur. Les entreprises ayant implémentées l'holocratie deviennent agiles due à une prise de décisions décentralisée (Weidmann & al., 2019). Cette structure de gouvernance encourage l'autonomie et la responsabilité des individus. Ainsi cela permet d'améliorer les compétences des individus et de favoriser le développement du leadership. Les membres d'une organisation holocratique seraient donc plus épanouis et gagneraient en compétences (Schell & Bischof, 2022). Les équipes ayant chacune un pouvoir de décisions pourraient donc prendre des décisions plus rapidement.

Il est essentiel de se rappeler que ce type de structure nécessite un haut degré de confiance, de transparence et de communication entre les membres de l'équipe. Elle nécessite aussi un engagement vis-à-vis des valeurs et de la mission de l'entreprise. Pour être efficaces dans leurs rôles, les nouveaux leaders développent un ensemble unique de compétences, notamment en matière de facilitation, de soutien et de résolution des conflits.

En conclusion, le leadership peut se définir comme la façon dont un individu applique ses capacités à guider et à prendre des décisions. Le leader correspond à toute personne qui adopte une nouvelle posture (ex : coach) et qui travaille sur l'alignement de sa vision, de soi et de ses principes. Les leaders améliorent au fur et à mesure leurs compétences dans un certain nombre de tâches, qu'il s'agisse d'inspirer leurs collègues, d'exercer leur créativité, de résoudre des conflits/problèmes ou de prendre des risques calculés.

Chapitre 3 : Liens entre l'holocratie et le leadership

La littérature discute des différents styles de leadership qui paraissent davantage appropriés à l'holocratie. Cette dernière fait appel principalement au leadership servant, altruiste et participatif. Ces modes de leadership adhèrent aux principes fondamentaux de l'holocratie qui met l'accent sur l'autonomie, la collaboration et l'objectif général de l'organisation. Ces styles de leadership reposent aussi sur l'utilisation de certains outils d'intelligence collective. La nouvelle posture managériale (coach) facilite une communication plus ouverte entre les membres de l'équipe. La posture peut être décrite comme une nouvelle attitude mentale. Une culture du partage de l'information remplace la culture du chacun pour soi. Les erreurs seront discutées ouvertement. La posture favorise l'autonomie et encourage l'équipe à adopter de nouvelles perspectives (Arnaud & Caruso Cahn, 2021).

3.1 Nouvelles responsabilités et nouveaux comportements managériaux

La façon dont le manager est présenté comme un décideur ou un leader par objectifs est remise en question. Le manager moderne ne peut remplir ses fonctions de garant de la cohérence de l'objectif, de créateur de valeur et d'acteur clé qu'en entretenant une collaboration cognitive et émotionnelle avec ses membres. Les concepts de sens, de créativité, d'intelligence collective, d'exemplarité, d'authenticité et d'éthique sont promues dans la littérature actuelle sur le leadership. De plus, elle met en avant le leadership servant, le leadership altruiste et le leadership participatif. Ces dernières conceptualisations sont basées sur un statut du leader qui est complètement à l'opposé de la vision héroïque. Le leader est perçu comme un serviteur de son équipe et de son entreprise, travaillant à maximiser le rendement à long terme et à promouvoir le développement des employés (Dierendonck, 2011).

Ainsi, chacun des styles de leadership modernes se concentre sur des attributs particuliers. Mais ils partagent une notion de performance qui valorise ce qui peut être accompli collectivement sur le long terme plutôt que sur le court terme et le financier. Les nouveaux leaders acceptent la pluralité des perspectives. Ils disposent d'une autorité qui sert à promouvoir les objectifs stratégiques de l'entreprise, et non leur propre ego. Ils ont une attitude ouverte d'esprit, de partage et d'empathie. Grâce à l'intelligence de groupe et aux relations, les leaders peuvent être capables de créer un environnement de collaboration et de confiance. Et enfin, la littérature explique qu'ils sont capables de contrôler leurs émotions. Ainsi, les nouveaux paradigmes de leadership confèrent à l'intelligence émotionnelle et au développement des

« soft-skills » (travail d'équipe, communication, ...) un niveau d'importance jamais atteint auparavant (Desmarais & Françoise, 2017).

3.2 Une nouvelle posture managériale

Le terme « nouvelle posture managériale » décrit un changement par rapport au style de management conventionnel. En effet, ce dernier était souvent caractérisé par une organisation hiérarchique avec une prise de décision centralisée et un accent mis sur la performance et le contrôle. Cette nouvelle posture repose sur le leadership servant, l'autogestion et la prise de décision participative. La posture peut se définir comme une attitude mentale qui se déclenche en réaction à une situation particulière. L'idée de posture suggère donc une certaine flexibilité mentale d'un individu. Grâce à cette flexibilité, cela permet à un individu ou à une organisation de s'adapter à des environnements changeants et de prendre des décisions stratégiques en accord. La posture permettrait donc de prendre en considération les différentes difficultés et les défis d'une situation (Besson & Mahieu, 2008).

Selon la littérature, pour améliorer sa conscience, clarifier sa vision, éveiller sa créativité et cultiver son soi intérieur, il faut se lancer dans un processus de développement personnel. Quel que soit le type de leader, il a pour objectif de donner l'exemple. Ainsi, s'il veut guider les autres dans la dynamique de l'intelligence collective, il doit surmonter son égoïsme et celui de ses collègues (Shankland, Muir-Poullé & Steiler, 2017).

Les nouveaux concepts de gouvernance encouragent le leadership servant mais aussi participatif et altruiste. La prise d'initiatives et la collaboration sont nécessaires pour mobiliser efficacement les ressources et l'intelligence collective autour d'une vision commune. Il est de la responsabilité des managers de favoriser un environnement avec lequel tous les employés peuvent exprimer librement leurs pensées et développer la conscience de leurs corps (Arnaud & Caruso Cahn, 2021).

La littérature a démontré qu'il y avait des formes de leadership davantage en phase avec l'holocratie. Nous pouvons constater que l'holocratie utilise une posture de coach très liée au leadership servant reprenant en plus des caractéristiques du leadership participatif et altruiste (Robertson, 2015 ; Van de Kamp, 2014).

3.3 Les managers sont amenés à adopter une posture de coach pour leurs équipes

Le rôle de manager évolue dans l'holocratie. Il n'est plus question de « simplement » diriger une équipe, les anciens individus ayant le rôle de manager dans des structures de gouvernances rigides devraient adopter une nouvelle posture de coach. Néanmoins, le changement de posture pourrait être un frein à l'implémentation de l'holocratie. Le rôle de manager est toujours important dans l'holocratie car ces derniers possèdent de nombreuses compétences comme la résolution de conflits ou la prise de décisions compliquées. Le rôle de manager dans l'holocratie devrait être redéfini plutôt qu'éliminer (Weidmann & al., 2019).

Il est important de fournir au personnel un cadre clair pour les objectifs, la stratégie et les valeurs de l'organisation (Richard, Benbrahim, Chabanet & Perea, 2020). Ces dernières doivent être constamment respectées et fondées sur la confiance des employés. Déterminer le champ et les limites des rôles des employés ainsi que les processus par lesquels les choix sont faits peut se trouver être un défi, surtout si l'organisation est grande. L'autonomie des individus ne se traduit pas par une absence de réglementation, bien au contraire (Weidmann & al., 2019).

En conclusion, la littérature met en avant que pour y parvenir, toute entreprise doit faire pleinement confiance aux compétences et au leadership de ses individus. De plus, la bienveillance et le droit à l'erreur semblent être des critères essentiels à cet égard. Des normes opérationnelles claires sont communiquées à tous les membres d'une organisation. Cette dernière s'assure de les définir précisément afin que chaque individu se sente en sécurité dans son autonomie et se sente épauler (Weidmann & al., 2019).

3.4 La transparence et la communication sont des éléments importants pour développer le leadership chez les individus

Une composante fondamentale de l'holocratie se trouve être la transparence. En effet, elle est essentielle pour favoriser une culture de confiance et de responsabilité dans les entreprises. Étant donné que les processus décisionnels sont participatifs et ouverts, les employés d'un cercle peuvent partager leurs opinions et leurs expertises. Cette stratégie garantit que tout le monde connaît les processus décisionnels, ce qui accroît la compréhension et la transparence (Battistelli, 2019).

Une autre composante essentielle de l'holocratie est la communication. Elle est indispensable afin que chacun comprenne les rôles, les objectifs et les procédures de prise de

décisions. Les organisations holocratiques mettent en évidence une communication ouverte et efficace pour privilégier le travail d'équipe et la coopération (Detchessahar & Journée, 2018). L'holocratie met l'accent sur la définition des rôles et l'autonomie des employés. Il est ainsi plus facile de s'assurer que chaque employé connaît les objectifs et rôles qu'il doit remplir. Il peut ainsi observer la contribution de son travail par rapport à la réussite de l'entreprise (Bernstein, Bunch, Canner & Lee, 2016).

3.5 L'holocratie affecte la dimension du leadership d'une organisation en répartissant le pouvoir de décision et en encourageant des approches de leadership plus collaboratives et adaptables

La structure holocratique confie le pouvoir de décision aux individus détenant un rôle plutôt qu'aux anciens managers. La prise de décision n'est donc plus détenue par une seule personne mais par chaque individu, ce qui peut simplifier la résolution de conflits. Les individus, possédant les compétences nécessaires pour un rôle, auront toute autorité à prendre la décision. La dimension du leadership chez les individus se développe grâce à la distribution du processus décisionnel (Purusothaman, 2019).

Selon la littérature, l'autonomie et la prise d'initiatives sont des éléments importants pour l'holocratie. Les anciens individus possédant le rôle de manager sont encouragés à passer de la direction de leurs membres d'équipe à leur développement personnel (Purusothaman, 2019). Les compétences en leadership peuvent être développées grâce à l'autonomie. Les connaissances et expertises peuvent donc être utilisés correctement dans un contexte holocratique (Guenther, 2017).

L'holocratie réduit la bureaucratie et aplatit la hiérarchie conventionnelle, ce qui se traduit par une structure organisationnelle plus adaptable et plus souple. Cela a pour conséquence de rendre les employés plus réactifs aux nouvelles opportunités. Ils peuvent donc inspirer leurs collègues par la suite (Guenther, 2017). Afin que l'holocratie soit efficace, le leadership se fonde sur la prise d'initiatives et la satisfaction des besoins de l'organisation plutôt que sur l'autorité hiérarchique. Cette structure considère le leadership comme une fonction qui peut être partagée par les membres de l'équipe, et non, détenue par une seule personne (Richard, Benbrahim, Chabanet & Perea, 2020). Les différents leaders vont pouvoir aider les

employés à développer leur leadership. Pour cela, les leaders utilisent des styles de leadership servant, participatif et altruiste.

En résumé, cela signifie que toute personne peut occuper des rôles de direction dans son domaine de spécialisation, indépendamment de sa place dans la hiérarchie. Les décisions peuvent être prises avec plus d'efficacité car les individus sont habilités à diriger. Ils sont experts dans leurs domaines et ont les meilleures connaissances des challenges et opportunités à saisir. Les responsabilités d'un rôle sont équivalentes à l'autorité d'un individu. L'important pour les employés est d'appliquer leur meilleur jugement et d'aller de l'avant (Viðarsson, 2017).

3.6 Conclusion du chapitre

Pour conclure, nous avons ainsi observé que des paradigmes managériaux tels que la sociocratie, l'entreprise libérée et l'autogestion sont des sources d'inspiration de la structure holacratique. Ces trois modèles utilisent principalement le leadership servant, participatif et altruiste. Étant donné le peu d'études scientifiques menées sur l'implication du style leadership en holocratie, nous avons mis en évidence l'impact du mode d'organisation du travail (holocratie) sur la dimension du leadership.

Nous avons pu montrer un lien entre l'holocratie et les différents styles de leadership. Ces derniers qui semblent théoriquement convenir à l'holocratie sont le leadership participatif, altruiste et servant. Dans le cadre de l'holocratie, nous pensons que notre question de recherche suivante est pertinente : « Quelle forme de leadership est la plus adaptée dans le contexte holacratique ? ». D'autres questions émergent, en lien avec celle-ci :

- Quels sont les impacts de l'implémentation de l'holocratie sur les styles de leadership mis en place ?
- Quel(s) style(s) de leadership est/sont utilisé(s) dans les organisations, et avec quels résultats ?

PARTIE EMPIRIQUE

Chapitre 4 : La méthodologie

Dans cette partie, nous revenons sur les différentes décisions méthodologiques prises dans le cadre de cette recherche exploratoire. Pour rappel, notre question de recherche est « Quelle est la forme de leadership la plus adaptée dans le contexte holacratique ? ». Par conséquent, le choix d'une approche qualitative est pertinent. Ensuite, nous discutons de la manière dont nous avons collecté nos données grâce à notre stratégie d'étude de cas. Enfin, nous présentons les entreprises qui font partie de l'étude.

4.1 Approche qualitative

La méthode qualitative semble être l'approche la plus appropriée pour notre recherche. En effet, « *The goal of qualitative research is the development of concepts which help us to understand social phenomena in natural (rather than experimental) settings, giving due emphasis to the meanings, experiences, and views of all the participants* » (Mays et Pope, 1995, p. 43). Ce type de recherche permet de récolter des données qui représentent le plus fidèlement possible ce que les personnes rencontrent sur le terrain (Kohn & Christiaens, 2014). Selon Paillé et Mucchielli (2021), cette approche permet d'utiliser le sens des données collectées plutôt que de les réduire à des statistiques ou à des pourcentages. En outre, elle fait appel aux capacités cognitives innées du chercheur et vise à comprendre et à interpréter les expériences et les pratiques. Le leadership est intersubjectif dans ce mémoire. Une personne n'est pas leader participatif parce qu'elle a décidé de l'être. En effet, ce sont les autres membres de l'organisation qui estiment qu'elle a les qualités d'un certain type de leadership. Il est donc important de ne pas mettre des étiquettes et d'aller interroger des personnes sur leurs modes de leadership mais aussi sur les styles de leadership des premiers liens.

4.2 La méthode de collecte de données

Nous avons choisi l'étude de cas comme stratégie de recherche dans ce mémoire. Selon Berg (2000), l'étude de cas est une stratégie méthodologique qui vise à recueillir des données sur un événement ou un groupe de personnes afin de comprendre des phénomènes dans un contexte réel (Barlatier, 2018). Par conséquent, les études de cas permettent de décrire et d'expliquer des concepts par la collecte et l'analyse d'entretiens ou d'observations

participantes (Yin, 2003). Nous utilisons cette stratégie dans le but de comprendre les liens qui existent entre l'holocratie et le style de leadership. Une étude de cas est essentielle pour analyser en profondeur les impacts de l'holocratie sur le leadership. Le critère principal de notre recherche est l'implémentation de la structure holocratique au sein d'une organisation. Ensuite, notre deuxième critère est le choix de différents secteurs d'activités. Nous avons identifié les entreprises en utilisant le site iGi Partners qui recense toutes les organisations holocratiques. Nous avons envoyé des emails afin de prendre contact avec ces dernières. Nous avons sélectionné quatre entreprises (Netika IT Services, Ayming Belgium, Business Entity d'Engie (Global Energy Management & Sales) et Liip) ayant une organisation du travail holocratique. Nous avons eu la chance de pouvoir rencontrer trois premiers liens, un manager et trois membres d'équipe au sein de quatre entreprises. Notre objectif pour l'étude de cas est de comprendre la culture organisationnelle, la façon dont les entreprises ont implémenté l'holocratie et le style de leadership. En effet, nous allons voir ce que l'analyse du terrain mettra en évidence en ce qui concerne l'impact de la mise en place de l'holocratie et le style de leadership.

4.3 La technique des entretiens

Nous cherchons à comprendre le style de leadership le plus adapté dans le contexte holocratique. Nous avons, par conséquent, choisi l'entretien semi-directif compréhensif. En effet, il permet de mieux comprendre les pratiques et les différentes perceptions. Il s'appuie sur un cadre préparé à l'avance, c'est-à-dire un « guide d'entretien » (Combessie, 2007 ; Igalens & Roussel, 1997 ; Kaufmann, 2008). Le guide d'entretien utilisé dans cette recherche se trouve en annexe 2. Il se compose de peu de questions préparées en amont. Ces questions ouvertes sont basées sur diverses thématiques. Notre premier thème a pour but de connaître le parcours professionnel de la personne ainsi que ses rôles dans l'entreprise. Notre deuxième thème se concentre sur l'adoption de l'holocratie, les particularités et, enfin, les défauts de ce mode d'organisation du travail dans chaque entreprise. Le dernier thème met en avant le style de leadership qui est en place dans le département ou dans l'entreprise. De plus, ce dernier thème comprend les problèmes qu'engendrent ce leadership et le style de leadership le plus adéquat dans ces organisations holocratiques. Ces thèmes sont basés sur notre revue de littérature (Imbert, 2010). Les entretiens avec les trois premiers liens et un manager ont été prévus pour durer environ une heure et 25 min pour les trois membres d'équipe. De plus, les entretiens ont été réalisés par appels Teams ou par Google Meet.

4.4 Sélection des répondants

Nous avons eu la chance de pénétrer trois entreprises qui utilisent ce mode d'organisation du travail (Netika IT services, Ayming Belgium et Liip) et une qui l'a utilisé (Business Entity d'Engie, GEM). Pour cette étude exploratoire, nous avons fait le choix de discuter avec des premiers liens et des membres d'équipe. En effet, ce choix s'explique par l'envie de comprendre la mise en place de l'holocratie ainsi qu'analyser différentes perspectives. De plus, nous voulions comprendre le phénomène de leaders et suiveurs. Un leader est, en effet, reconnu comme tel par les autres membres de l'organisation. Enfin, nous voulions avoir une image complète avec les défis et les opportunités de l'holocratie et du leadership. L'ambition était de réaliser quatre entretiens dans chacune des quatre entreprises, avec plusieurs premiers liens et membres d'équipe. Cependant, à l'épreuve du réel et de la disponibilité des personnes, nous avons interviewé sept personnes.

Nom/Prénom	Fonctions	Départements	Entreprises	Date	Durée	Pays
Stéphane Harchies	Premier lien	IT Spécialiste	Netika IT Services	13/04/2023	45 min	Belgique
Julien Lessuisse	Membre d'équipe	Administrateur réseau et consultant IT	Netika IT Services	25/04/2023	25 min	Belgique
Alexander Mertens	Manager	Marketing et communication	Ayming Belgium	18/04/2023	1h	Belgique
Émilie Belot	Membre d'équipe	Marketing et communication	Ayming Belgium	19/04/2023	20 min	Belgique
Xavier Boemare	Premier lien	Transformation	GEM	21/04/2023	50 min	France
Benoit Pointet	Premier lien	Holacracy and self-organisation coach	Liip	27/04/2023	55 min	Suisse
Alexandra Roscigno	Membre d'équipe	Administration/ événements/ formations	Liip	11/05/2023	20 min	Suisse

a) Présentation de Netika IT Services

Netika IT Services propose des services informatiques. Elle est installée en Belgique et a adopté l'holocratie en 2019. L'objectif de cette entreprise est de travailler avec les petites et moyennes entreprises pour assurer leurs développements technologiques en leur donnant accès aux meilleurs outils et services d'information, de communication et de collaboration. Toutes les technologies, du coaching informatique à l'eMonitoring de l'infrastructure, ont été créées et modulées pour répondre aux demandes des clients. De plus, les solutions sont adaptées à leur stratégie, allant des solutions tout compris aux services personnalisés. L'entreprise compte 50 employés en Belgique.

b) Présentation d'Ayming Belgium

Ayming est un bureau de consultance présent en Belgique. L'entreprise est dans 14 pays différents et emploie 1250 employés. Elle fait un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros par an. Elle se considère comme un petit « Big four » qui aide les sociétés à profiter de toutes les instances fiscales qu'il peut y avoir à travers le monde entier afin de financer l'innovation, la recherche et le développement. De plus, elle revendique d'utiliser tous les leviers fiscaux pour pouvoir obtenir des dispenses sur des précomptes professionnels. Elle est présente dans différents secteurs comme la finance, assurance, ingénierie, l'agroalimentaire, les hôpitaux, l'industrie automobile, ...

c) Présentation d'une Business Entity d'Engie (GEM)

La business Entity d'Engie (Global Energy Management & Sales) a pour objectif de développer des technologies moins polluantes et plus efficaces sur un plan énergétique. Ces dernières permettent à l'entreprise de se tourner vers un futur neutre en carbone. Cette branche propose des solutions compétitives aux clients grâce à ses activités (énergies renouvelables et gaz). Elle maximise son impact financier tout en respectant l'environnement et ses individus. Le groupe est présent en Europe mais aussi dans le reste du monde.

d) Présentation de Liip

Le domaine d'expertise de Liip est la création sur mesure de sites web et d'applications mobiles de pointe. L'organisation conçoit des solutions personnalisées et les met en place en utilisant des approches agiles et centrées sur l'utilisateur. L'avancement numérique est incarné par Liip. L'entreprise développe des projets à l'aide de méthodologies agiles tel que Scrum. C'est ce qui leur permet de livrer rapidement et efficacement. Scrum assure une gestion efficace du temps et des ressources. La pyramide traditionnelle, dans laquelle les dirigeants prennent toutes les décisions, est trop lente pour ce secteur d'activité qui évolue rapidement. Liip a été l'une des premières entreprises en Suisse à utiliser le modèle holacratique en 2016.

4.5 Méthodologie pour l'analyse des données

Tout d'abord, nous avons retranscrit les différents entretiens afin d'analyser les données. Nous avons demandé aux interviewé(e)s s'il était possible d'enregistrer nos conversations. Ces transcriptions se trouvent dans les annexes 3, 4, 5, 6, 7, 8 et 9. Selon Paillé & Mucchielli (2021) et Deschenaux & Bourdon (2005), l'analyse des données qualitatives est, en premier, déterminée par son objet : le chercheur essaye de déterminer le sens d'une entrevue ou d'un texte. Il s'agit de repérer des thèmes, d'élaborer des hypothèses (idées) et de mettre en évidence des liens (Tesch, 1990 ; Wanlin, 2007 cité dans Krief & Zardet, 2013). L'approche qualitative s'intéresse au pourquoi et au comment d'un phénomène (Mucchielli, 2007). Elle examine également la structure générale du phénomène et ses effets. Il est nécessaire de séparer le discours en thèmes principaux. La présentation des résultats est constituée de 2 thèmes ; l'implémentation de l'holocratie et le style de leadership qui est utilisé dans l'organisation. Nous avons utilisé deux sous-thèmes pour le premier thème, la culture d'entreprise agile et la culture d'entreprise rigide avant l'implémentation de l'holocratie. Dans le deuxième thème, notre sous-thème utilisé est la mise en avant de l'autonomie et de la responsabilité. La présentation des résultats adopte une approche descriptive. Nous présentons les résultats synthétisés et restructurés des entretiens afin de répondre à notre question de recherche. La restructuration des interviews est basée sur les thèmes définis ci-dessus. Il s'agit également d'analyser les discours des trois premiers liens, un manager et trois membres d'équipe interrogés en termes de similitudes et divergences (Lorey, 2018). L'analyse des données a pour objectif de faire les liens entre la présentation des résultats et la théorie que nous avons mobilisée précédemment. Nous analysons, par conséquent, le lien entre les synthèses de leadership en contexte holacratique et la théorie développée dans la revue de littérature.

Chapitre 5 : La présentation des résultats

Dans ce chapitre, nous allons présenter les récits des différents interviewés par rapport aux thèmes d'analyse identifiés. Ces thèmes sont constitués de l'implémentation de l'holocratie au sein des entreprises et les différents styles de leadership utilisés ainsi que leurs impacts sur la structure holocratique.

5.1 L'implémentation de l'holocratie

5.1.1 *Culture d'entreprise agile avant l'holocratie*

Netika IT Services a adopté l'holocratie en signant la constitution en 2019. Stéphane Harchies (fondateur de Netika IT Services) a découvert la BD de l'holocratie sur le site d'iGi Partners. Il a ensuite exploré plus en profondeur l'holocratie, en lisant le livre « Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World » de Brian J. Robertson. Il a ensuite été suivre une formation d'une semaine chez iGi Partners (spécialisé dans la formation et la certification en holocratie) afin d'approfondir ses connaissances sur ce nouveau mode d'organisation du travail. *« Les employés ont pu partager leurs doutes sur cette structure lors d'une séance d'information avec l'entreprise iGi Partners. Un groupe de trois personnes m'a suivi pour valider l'hypothèse. Ensuite, un autre groupe de trois personnes a suivi la formation et ainsi de suite, jusqu'à ce que la moitié des employés soit formée. »* (Stéphane Harchies) Netika IT Services a mis en place l'holocratie via un processus normal. La transition s'est passée de manière très naturelle selon Stéphane car ils utilisaient déjà certains éléments (Scrum, agile method). De plus, il n'y avait pas de changements fondamentaux à opérer étant donné que les valeurs de Stéphane étaient similaires à celles de l'holocratie. Lors des formations, l'entreprise a pu construire les cercles et les rôles propices à cette dernière. Nous retrouvons chez Netika IT Services, un cercle d'ancrage qui reprend l'assemblée générale, le conseil d'administration, des services de type fiscalité, comptabilité, etc. Ensuite, il y a le cercle opérationnel et le cercle général avec un ensemble de rôles et quelques cercles techniques et des cercles commerciaux. L'organisation a défini sa raison d'être de façon à ce que chaque employé puisse la comprendre. Une réunion de triage pour gérer différents aspects et échanges d'information est organisée chaque semaine.

Liip a implémenté l'holocratie en 2016. Avant la mise en place de l'holocratie, l'entreprise avait une structure horizontale où il était possible de distinguer les « partners » qui constituaient le management. Ensuite, il y avait les employés qui étaient plus ou moins au même niveau. La

culture organisationnelle de Liip n'a pas fondamentalement changé, elle est toujours agile. *« On favorise la collaboration, les échanges et l'entraide spontanée. Le management arrivait à ses limites et a donc décidé de déléguer aux collaborateurs afin de permettre une croissance organisationnelle. Bien avant l'holocratie, on a adopté Scrum qui est une méthode de production agile »* (Benoit Pointet). L'organisation interne utilise l'holocratie, Scrum et les autres méthodes agiles sont utilisées pour l'organisation du travail client. *« Les collaborateurs « lead » toujours leur travail, ils s'intéressent à la prochaine chose à mettre en place et qui apporte le plus de sens de la faire. Par conséquent, on était vraiment déjà dans l'autonomisation avant d'implémenter ce mode d'organisation du travail »* (Benoit Pointet). L'entreprise Liip a fait une adoption totale de l'holocratie. *« Ça nous a pris 6 à 9 mois à travers un processus de pilote où les équipes pouvaient essayer si elles le voulaient. Enfin, la version complète de l'holocratie, constitution version 4.1 est une pièce de notre puzzle organisationnelle. Il y a toujours un certain degré d'interprétation de l'holocratie. Cette interprétation de la constitution n'est pas forcément la même que dans d'autres organisations »* (Benoit Pointet).

5.1.2 Culture d'entreprise rigide avant l'holocratie

Les dirigeants d'Ayming Belgium ont pris la décision d'adopter l'holocratie en signant la constitution après avoir formé ses dirigeants et pris conscience de la nécessité d'adapter son modèle organisationnel. *« Cependant, l'organisation conserve une approche avec une hiérarchie claire, il y a toujours une directrice générale, Laurie Pilo, qui est à la tête de l'entreprise depuis plus de 10 ans. Selon Alexander Mertens, responsable marketing, « étant donné le secteur d'activité (consultance B2B), l'entreprise est encore structurée avec du « upper management », « middle management » et « junior/senior », ... Il faut toujours des signatures de la managing director, pour faire avancer certains projets. Mais l'idée des cercles, des diagrammes et de Scrum se retrouvent dans cette tranche de « middle management ». Par contre, le tout est assez participatif et les associés ont vraiment la possibilité de pouvoir lancer des projets et de pouvoir avoir la main sur certaines initiatives. La culture d'entreprise promeut une approche familiale et humaine. Ce qui démarque Ayming des autres entreprises de consultance, c'est ce côté de dénominateur commun où certains cercles se rencontrent et se retrouvent »* (Alexander Mertens).

La business Entity d'Engie « Global Energy Management & Sales » a implémenté l'holocratie en 2016 et a arrêté de l'utiliser en 2019. Engie était sur une recherche de transformation assez profonde de la branche (GES) dans son organisation. *« On avait commencé à mettre en place progressivement l'agilité, surtout sur la partie IT dans un premier temps. Lorsque Bernard Marie Chiquet (iGi Partners) nous a présenté l'holocratie, on a vu une méthode dont l'aboutissement n'était pas défini, mais la méthode l'était. Avec un petit groupe de managers du département GES, nous avons décidé de lancer des pilotes avec des volontaires pour commencer à expérimenter cette nouvelle technologie. Un groupe de 5 personnes a été envoyé vers « Holacracy One » afin de devenir coach en holocratie »* (Xavier Boemare). Cette expérimentation a commencé avec l'aide d'un cabinet externe les six premiers mois sur six cercles et soixante personnes environ. Les coachs en holocratie ont accompagné les différentes équipes qui voulaient embarquer dans cette structure. *« Ensuite, on l'a étendu sur 2 ans et demi, incluant près de 500 personnes et une cinquantaine de cercles. Finalement, de façon assez simple, on a encodé très rapidement, a minima, un rôle par personne pour que tout le monde, ait au moins un rôle. Il est assez commun d'avoir des entreprises qui utilisent l'holocratie comme un modèle de départ, et qui dérivent sur leur propre modèle. Il y a toujours des équipes qui continuent à utiliser certains éléments de la structure holocratique »* (Xavier Boemare).

En conclusion, toutes les entreprises interviewées ont signé la constitution de l'holocratie. Netika IT Services, Ayming Belgium, GEM et Liip, ont toutes suivi des formations. En effet, les personnes volontaires ont pu se rendre chez iGi Partners afin de suivre une formation et de comprendre l'holocratie. Dans chaque organisation, il y a des coachs en holocratie, qui expliquent ensuite aux autres membres de l'entreprise comment fonctionne l'holocratie. L'holocratie est plus facile à mettre en place lorsque la culture d'entreprise est agile. Netika IT services et Liip ont implémenté très facilement l'holocratie car leurs philosophies étaient très similaires à ce nouveau mode d'organisation du travail. Cependant, Ayming Belgium, ayant une culture d'entreprise plus rigide, reste encore dans une approche bureaucratique. En effet, elle n'adopte pas encore un système de cercle de gestion à tous les niveaux.

5.2 Les styles de leadership utilisés dans les organisations et leurs impacts sur la structure holacratique

5.2.1 Favoriser l'autonomie et la responsabilité

Le fondateur de Netika IT Services, explique « *qu'il y a des personnes qui ont le rôle de leader et qui sont donc chargées de former les autres. Mais ces leaders ont des redevabilités. Il y a des leaders naturels qui se démarquent et qui sont reconnus par les membres de l'organisation. Ces leaders sont utilisés mais sans qu'il y ait de relation d'autorité parce que ce sont des adultes* » (Stéphane Harchies). De plus, selon le premier lien de la branche d'Engie et leader de la transition holacratie, « *le rôle de manager a changé, il manage l'activité et non plus les personnes. En holacratie, il y a cette différenciation entre le rôle et la personne. En effet, il y a toujours une hiérarchie dans les rôles, mais c'est une hiérarchie de travail, ce n'est plus une hiérarchie de personnes. L'idée de l'holacratie est de faire de chacun des managers. Et donc par extension, si on parle plutôt de leaders et non de managers, à un moment donné tout le monde sera leader et suiveur* » (Benoit Boemare).

Le membre d'équipe chez Netika IT Services explique qu'il reconnaît plusieurs styles de leadership dans l'organisation, même si l'autoritaire est moins présent. « *Même pour les points vraiment importants, où on aurait presque besoin, au final, d'imposer quelque chose parce que, par exemple, on a besoin de quelqu'un pour une mission bien spécifique. On réfléchit ensemble au meilleur chemin à prendre pour arriver à destination. Les décisions, au maximum, sont prises ensemble* » (Julien Lesuisse). « *Je crois que même dans une structure holacratique, tu as besoin de types de leadership différents. Je crois effectivement que tu as besoin d'un mix et ce mix, il n'est pas figé. Il faut qu'il y ait de la participation, mais il y a quelqu'un qui mène la danse. Parce que je crois que tu as besoin de challenger tes supérieurs, tes collègues ou les gens de ton équipe. Tu as besoin d'être challengé toi-même aussi* » (Alexander Mertens). Selon le premier lien d'Engie, « *je veux que tous les styles de leadership soient représentés. Pour moi avoir un trou serait une erreur. L'équipe dans laquelle je suis, qui est dédiée à la transformation, mais on a tous des passés et des expériences très différents. Et on l'a fait exprès, lorsqu'on embarque quelqu'un dans notre équipe, on s'assure qu'il va nous amener des choses différentes.* » (Xavier Boemare)

Cependant, le membre d'équipe de chez Netika IT Services trouve qu'il y a des défauts aux différents styles de leaderships utilisés. « *Par moment, il faut quand même que quelqu'un arrête*

les discussions et prenne une décision. Ça peut parfois créer des débats longs autour de certaines problématiques. Dans un cadre plus traditionnel, un manager aurait pris la décision et ça aurait été réglé en 10 minutes. En holacratie, certains points vont nécessiter plusieurs heures de discussion sur plusieurs meetings par moment. Par conséquent, il y a une certaine perte de temps » (Julien Lesuisse).

Le style de leadership dépend de l'individu et de ses compétences. « C'est clair que quelqu'un qui est en stage chez nous, va forcément être coaché et va apprendre au niveau des outils, mais aussi au niveau de comment réagir et quelles sont les priorités ? Que ce soit un nouvel employé ou un stagiaire, il y a un entourage qu'on veille à ce qu'il soit le plus bienveillant possible pour que la personne puisse être le plus à l'aise possible » (Stéphane Harchies). Chez Ayming Belgium, « il y a un côté très humain, très coaching et il y a un investissement dans les gens » (Alexander Mertens). « Pour les juniors, pour les personnes qui ont besoin d'être guidées, qui ont besoin d'être tenus par la main éventuellement au départ, vous faites des rôles qui sont adaptés. Ce sera un rôle de junior dans lequel il y aura un autre rôle un peu plus loin, senior, qui sera incarné par quelqu'un d'autre. En fait, à vous de créer des rôles qui vont apporter le soutien nécessaire aux personnes » (Xavier Boemare).

Le leadership servant, altruiste et participatif sont des qualités qui se retrouvent dans toutes les entreprises. « Ce sont les trois qualités qu'on utilise. J'ai dit que j'aimerais que tout le monde soit transversal plutôt que caler dans des silos. Parce que j'ai envie que tout le monde puisse comprendre toutes les tâches différentes et notre business en entier » (Alexander Mertens). En effet, son rôle est assez transversal, il est fréquemment sollicité et participe à plusieurs projets différents. Il explique que son département est souvent la colle entre les silos classiques. « Ces éléments participatif, servant et altruiste se trouvent et se retraduisent assez facilement dans une sorte de capitaine d'équipe » (Alexander Mertens). Alexandra explique utiliser ces styles de leadership. « Par exemple, moi, j'ai des rôles qui doivent mettre les gens à l'aise. Je pense qu'on a tous un petit peu ce côté leader où il faut que dans notre équipe, ça se passe bien. Je dirais que c'est vraiment vis-à-vis de la personnalité ou du cercle dans lequel on travaille » (Alexandra Roscigno). « Typiquement le participatif, je me réfère, par exemple, au délégation Board du Management 3.0. L'idée est que tout le monde soit manager, c'est-à-dire chacun a ses rôles et dans ses rôles, il a toute autorité. Je vais demander un input, mais c'est moi qui décide. Moi, à l'époque de l'holacratie, j'étais plus dans un mode de m'assurer

que les gens avaient bien compris deux choses, 1 : ce qu'on attendait d'eux et 2 : la façon dont ce nouveau langage qui était l'holocratie fonctionnait. » (Xavier Boemare)

La membre d'équipe chez Ayming Belgium explique qu'elle a de l'autonomie et des responsabilités. « Donc on va s'occuper un peu de A à Z si on a un souci, on va le voir. Si on veut qu'il valide un design à droite à gauche, on va aller le voir, mais il va complètement laisser le projet entre nos mains » (Émilie Belot). « Pour le leadership laisser-faire, je reprendrai l'exemple que j'ai donné un peu avant. On a un collègue que je ne vois pas parce qu'on a chacun ses agendas, chacun ses clients, donc on ne se croise pas forcément. Mais je sais qu'il est très autonome et il gère ses clients quasiment tout seul de A à Z. Il est quasiment indépendant » (Julien Lesuisse). « Chaque membre de l'équipe est autonome et du coup, on laisse la personne un peu en roue libre. Et de temps en temps, on rend entre guillemet des comptes mais c'est plus en discuter avec les autres membres du cercle ou avec les clients pour ajuster ou non ce qu'on a fait, les prises de décisions qu'on a eues. » (Alexandra Roscigno)

Selon le premier lien de Liip, coach en holocratie, le leadership situationnel est le style de leadership le plus adapté à l'entreprise. « Ce type de leadership utilise d'autres styles de management comme le leadership autoritaire, participatif, laisser-faire et altruiste. C'est un leadership qui a plusieurs facettes. Par exemple, lorsqu'il y a des collaborateurs qui jouent des rôles où ils sont à 10% dans l'équipe et d'autres à 2% dans l'équipe, l'équipe peut être composée de 3 couches sociales et d'implications. Par conséquent, le leader situationnel s'adapte aux différents employés, aux différentes situations et aux différentes dimensions afin de sortir de la bureaucratisation » (Benoit Pointet). La membre d'équipe chez Liip explique « c'est prendre la confiance sur son rôle et sur ses compétences. Et puis, prendre la confiance aussi, pour donner du feedback aux autres et recevoir le feedback autant positif que négatif. Et puis une fois qu'on est confiant dans ce qu'on fait, je pense que le leadership, si les projets nous plaisent, si l'ambiance est cool, il n'y a pas de raison de ne pas l'avoir » (Alexandra Roscigno). Le manager d'Ayming Belgium fait parfois appel au leadership situationnel. « Et puis j'apprends, je me dis, cette personne-là est différente de toi, tu vas devoir changer ton mode d'emploi avec ce type de profil parce qu'elle ne réfléchit pas comme toi, elle n'est pas comme toi » (Alexander Mertens).

En conclusion, Netika IT Services, Ayming Belgium, GEM et Liip font appel à différents styles de leadership. On constate que les styles communs de leadership sont le participatif,

altruiste, servant, autoritaire, laisser-faire et situationnel. Les liens entre holacratie et leadership sont clairement visibles. En effet, la nouvelle structure de gestion confie le pouvoir de décision à des individus qui disposent de plusieurs rôles. L'holacratie favorise la responsabilisation des employés en leur octroyant plus d'autonomie. Afin que l'holacratie soit bénéfique aux organisations, le leadership se fonde sur la prise d'initiatives et la satisfaction des besoins de l'organisation plutôt que sur l'autorité hiérarchique. La culture d'entreprise se doit d'être agile afin de faciliter la propagation des différents styles de leadership. GEM et Ayming Belgium étant plus bureaucratique, ces dernières ont dû ou doivent revoir leurs styles de leadership afin d'utiliser ce mode d'organisation du travail à bon escient. Il nous semble que le discours des interviewé(e)s est en cohérence avec les principes de la structure holacratique. Nous pensons qu'après avoir interviewé différentes personnes dans différentes entreprises, le leadership situationnel semble être le leadership le plus approprié dans les structures holacratique.

Chapitre 6 : L'analyse des résultats

Nous analysons, dans cette section, les résultats des entretiens avec les éléments de la revue de littérature. Nous mettons en avant le lien entre les synthèses des styles de leadership en contexte holacratique et la théorie. Nous répondons à notre question de recherche : « Quelle forme de leadership est la plus adaptée dans le contexte holacratique ? ». Ensuite, une limite de notre recherche est soulignée. Enfin, nous formulons les recommandations pratiques.

6.1 L'implémentation de l'holocratie

Nous pouvons remarquer que la façon dont l'holocratie est implémentée dans les organisations peut dépendre du secteur dans lequel évoluent ces dernières. Nous pouvons constater que l'holocratie sera plus facile à mettre en place dans des secteurs agiles que dans des secteurs rigides. L'holocratie incarne parfaitement les concepts et principes agiles, permettant de développer l'agilité dans toutes les facettes de la gestion d'entreprise (Robertson, 2006). Cette gestion est fondée sur l'intelligence collective produite par une méthode de gouvernance décentralisée, ouverte et agile (Richard, Benbrahim, Chabanet, Perea, 2020).

De plus, nous avons constaté que certaines notions n'avaient pas les mêmes significations et la même portée. En effet, le rôle de premier lien peut être perçu différemment selon l'entreprise. Robertson (2006) explique que la hiérarchie cède à la Constitution toute son autorité liée à la subordination. La création des règles du jeu implique tous les individus (Battistelli, 2019). Dans certaines organisations interviewées, le premier lien disposera d'une autorité hiérarchique sur les membres de son équipe. Pour d'autres, le premier lien n'est plus manager des personnes mais des rôles. Le premier lien va être en charge de résoudre les problèmes ainsi que l'évolution des compétences des individus en fonction de l'interprétation de la constitution. Comme expliqué dans les différentes interviews, des rôles peuvent être créés afin que des individus gèrent les compétences des personnes ou coach d'autres rôles. L'holocratie a pour caractéristique de laisser aux individus le choix de comment ils vont remplir leurs rôles. Par conséquent, selon Geneslay & Michau (2019), les autres individus ne peuvent pas imposer ou agir d'une quelconque manière concernant un rôle qui ne fait pas parti de leur redevabilité. Un membre d'une entreprise a la liberté de demander des inputs ou de l'aide aux autres individus. Cependant, théoriquement, seule cette personne prendre la décision finale (Geneslay & Michau, 2019). Ce mode d'organisation du travail s'intéresse aux résultats, le

« comment » importe peu. Nos observations réalisées dans les entreprises confirment ce que nous avons pu voir dans notre revue de littérature.

6.2 Les styles de leadership utilisés dans les organisations et leurs impacts sur la structure holacratique

Les caractéristiques suivantes s'appliquent à chaque rôle : une « raison d'être » qui désigne l'objectif que le rôle doit atteindre. Un ou plusieurs « domaines » qui décrivent les champs d'autorité sur lesquels le rôle aura le contrôle exclusif. Finalement, des « redevabilités » qui décrivent les tâches que le rôle est tenu d'accomplir pour l'organisation (Robertson, 2015 cité dans Battistelli, 2019). Selon Xavier Boemare, tous les individus vont passer de rôle de leader à celui de suiveur à différents moments et non pas toujours leader ou suiveur, comme c'est souvent le cas dans les organisations traditionnelles. Ce phénomène permet de contourner la dualité manager/managé. Selon Brian J. Robertson (2015), dans certains rôles, une personne prend le « lead », ouvre la voie et définit les objectifs. D'autre part, elle est suiveuse en raison des redevabilités qu'elle a, c'est-à-dire de ce que les autres attendent d'elle. Être un leader n'est pas une position fixe. Le statut de leader peut être attribué à un individu sur un certain temps avant de perdre ce statut dans le cadre d'un autre rôle. Les leaders ne sont pas non plus choisis par eux-mêmes. Ils sont vus comme tel par l'ensemble de l'équipe car ils ont de l'expérience. Dans une entreprise, un individu peut faire partie de différents cercles et peut avoir différents rôles. Dans un cercle, il peut être secrétaire et dans un autre, il peut être leader ou même suiveur (Geneslay & Michau, 2019).

De plus, selon les interviewé(e)s, il ne devrait pas y avoir une seule forme de leadership dans les entreprises holacratiques. Comme expliqué dans les interviews, le leadership participatif, servant, altruiste, laisser-faire et d'autres encore sont primordiaux pour qu'une entreprise fonctionne convenablement. Le processus de décision est entièrement modifié par l'holocratie. La prise d'initiatives et la collaboration sont nécessaires pour mobiliser efficacement les ressources et l'intelligence collective autour d'une vision commune (Arnaud & Caruso Cahn, 2021). Le leadership participatif est défini par une participation des individus dans le processus de décisions (Tahari, 2021). Le leadership servant est défini comme un chef de projet qui partage une vision et se met au service de son équipe (Greenleaf, 2002). Le leadership laisser-faire est caractérisé par un retrait du leader dans le but de laisser le processus de décisions aux membres d'une équipe (Lewin, 1999). Il est de la responsabilité des

managers/premiers liens de favoriser un environnement où tous les employés peuvent exprimer librement leurs pensées (Maes & Debois, 2021). Le leadership altruiste se caractérise par un abandon du pouvoir centralisé ainsi que de l'ego (Davids, Carney & Getz, 2018). Nous ne pensions pas observer le besoin d'avoir tous les styles de leadership représentés au sein des entreprises. En effet, la littérature n'avait pas pointé cette observation. Cette dernière se concentrait principalement sur le leadership servant, participatif et altruiste. Nous remarquons que ces trois derniers styles de leadership dépendent surtout du rôle d'un individu. Par conséquent, d'autres leadership seront observés selon d'autres rôles.

Tout le monde est manager de ses rôles, par conséquent, un individu a toute autorité dans ses rôles (Robertson, 2015). Le leadership autoritaire est présent mais sous une forme spéciale. Il y a deux types d'autorités perçues ; l'autorité hiérarchique et l'autorité de la compétence. En ce qui concerne, l'autorité hiérarchique, l'individu qui détient ce pouvoir, représente l'organisation. Les individus suivent les directives du manager par principe hiérarchique et professionnelle. Cependant, ce leader ne sera pas réellement reconnu comme tel. Il risque plutôt d'être considéré uniquement comme un « chef ». L'autorité de la compétence, repose principalement sur l'expérience, les connaissances, les résultats et l'exemplarité. Dans son rôle ou son domaine d'expertise, l'individu fait autorité. Il inspire la confiance envers ses associés (Reboul, 2010 ; Sainsaulieu, 2019). Nous ne nous attendions pas à trouver le leadership autoritaire dans les entreprises sélectionnées. Cette forme de leadership dans le contexte holocratique n'était pas mentionnée dans la littérature.

Nos observations réalisées dans les entreprises confirment ce que nous avons pu observer dans notre revue de littérature. La posture managériale (coach) facilite une communication plus ouverte entre les membres d'équipe. La posture peut être décrite comme une nouvelle attitude mentale. Elle favorise l'autonomie et encourage les individus à prendre confiance en eux (Arnaud & Caruso Cahn, 2021). Cette posture est requise dans certains rôles qui vont être créés afin d'aider les juniors/stagiaires dans l'accomplissement de leurs objectifs. De plus, la bienveillance et le droit à l'erreur semblent être des critères essentiels selon les interviewé(e)s. L'individu détenant le rôle de coach s'assure de définir précisément les objectifs afin que chaque individu se sente en sécurité dans son autonomie et se sente épauler (Weidmann & al., 2019).

Ensuite, en fonction des rôles, l'individu devrait être capable de savoir quel style de leadership utiliser. Par conséquent, le leadership situationnel pourrait être le leadership le plus adapté en contexte holocratique. Ce dernier encourage l'adaptabilité du leadership ainsi qu'un cadre de travail collaboratif. Il permet une approche du leadership adaptée à l'expérience professionnelle (Hersey & Blanchard, 1996). Les individus possédant souvent plusieurs rôles devraient être capable de reconnaître les situations où il faut soutenir un individu ou faire appel à d'autres inputs. De plus, les équipes étant très variées, les profils très différents et l'autonomie poussée au maximum, un style de management situationnel pourrait résoudre ces difficultés. Ce n'est pas seulement les rôles de premier lien qui doivent apprendre à développer différents styles de leadership mais cela concerne tous les individus de l'organisation. Néanmoins, selon des interviewé(e)s, le développement du leadership situationnel peut s'avérer difficile.

En résumé, nous avons constaté que le style de leadership était le reflet de la personnalité de l'individu. En effet, le style de management est lié aux expériences passées, à l'engagement, au sens du travail et aux erreurs produites. De plus, le leadership semble avoir une dépendance aux types d'organisations ainsi qu'à la culture d'entreprise. La structure holocratique implique des changements pour les organisations dont la culture d'entreprise n'est pas agile. Étant donné que l'holocratie donne plus de pouvoir et de responsabilité aux individus, le leadership doit être en lien avec ce nouveau mode d'organisation du travail.

Pour finir, un individu devrait être capable d'utiliser le leadership le plus approprié en fonction de son rôle. Le leadership n'est pas trop « pollué » par d'autres éléments en ce qui concerne les organisations agiles qui appliquent la constitution. Par contre, pour les entreprises moins souples et plus bureaucratiques, les styles de leadership observés peuvent être influencés par d'autres facteurs telle qu'une hiérarchie de position.

6.3 Limite

Afin d'être ouvert et critique sur notre recherche, nous avons estimé qu'il était pertinent et significatif d'identifier une limite rencontrée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Cette limite concerne la mesure dans laquelle nous pouvons parler d'étude de cas. En effet, notre sélection de répondants se trouve être faible dans cette recherche. L'ambition de ce mémoire était d'avoir 16 interviews afin de pouvoir généraliser nos résultats. Cependant, nous

nous sommes heurtés à la réalité du monde du travail. Nous avons donc dû revoir nos ambitions à la baisse et se contenter d'une à deux interviews par organisation. Nos résultats pour chaque entreprise sont donc à prendre avec une distance critique et peuvent ne pas correspondre à l'entreprise en général.

6.4 Recommandations

La première recommandation concerne l'autonomie et la responsabilité des individus. Les membres d'une organisation doivent se conformer à cette nouvelle structure holacratique. Cette nouvelle attitude à adopter n'est pas facile au début. Cependant, en holocratie contrairement à des structures rigides, la relation d'adulte à enfant a disparu. Les membres de l'organisation doivent donc se montrer proactif et apprécier cette nouvelle liberté. Il faut laisser s'exprimer les individus sans leur imposer de décisions. En effet, l'holocratie promeut une pleine autonomie et un environnement de confiance. Les membres de l'organisation développent leur leadership naturellement avec leur personnalité, une culture d'entreprise agile et une vision claire.

La deuxième recommandation concerne l'importance des coachs en holocratie. En effet, les coachs en holocratie ont la responsabilité de montrer le chemin à suivre. Ils doivent aider les individus à développer un leadership qui s'adapte aux différentes situations pour sortir de la bureaucratisation. Le coach en holocratie doit s'assurer que les individus ont compris cette nouvelle structure de gouvernance afin qu'ils soient en confiance. L'objectif pour les entreprises est de faire émerger le leadership situationnel. Ce style de leadership est lié avec l'holocratie. Ils mettent tous les deux l'accent sur l'adaptabilité. Le leader situationnel doit également posséder des compétences analytiques lui permettant d'analyser un problème à différents niveaux.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous avons passé en revue les théories fondamentales des paradigmes qui ont inspiré Brian J. Robertson. Nous retrouvons la sociocratie de Gerard Endenburg qui apporte la gouvernance en cercle. L'entreprise libérée d'Isaac Getz, qui apporte de l'autonomie et des responsabilités pour tous les individus. L'autogestion se définit par des équipes autogérées qui ont la liberté de choisir comment elles fonctionnent. Les méthodes agiles telles que Scrum sont utilisés pour améliorer la gestion des projets. Contrairement à une hiérarchie conventionnelle, l'holocratie partage l'autorité dans les différents rôles. Les membres sont invités à endosser des responsabilités de leadership en fonction de leurs rôles au lieu d'avoir une fonction précise (Yahaya & al., 2011). Au fur et à mesure que les gens remplissent des rôles, dans lesquels ils sont compétents, il est fort probable que des leaders émergent naturellement (Weidmann & al., 2019). Le leadership dans ces nouvelles formes d'organisations du travail a pour but de mettre en évidence une vision commune et une plus grande autonomie.

Le sujet de notre mémoire porte sur les enjeux du nouveau mode d'organisation du travail (holocratie) par rapport à la dimension du leadership. La revue de la littérature, la méthodologie, la présentation des résultats et l'analyse des résultats constituent les 4 sections clés de notre travail. À la fin de notre partie revue de littérature, différentes sous-questions de recherche ont pu être trouvées. Ces dernières ont servi de clarification à notre problématique. C'est en abordant chacune des sous-questions de recherche que nous avons essayé de traiter la problématique : « Quelle forme de leadership est la plus adaptée dans le contexte holocratique ? ». Ces sous-questions ont été solutionnées grâce aux éléments tirés de nos différentes interviews et grâce à la revue de littérature. Nous avons, par conséquent, été à la rencontre de quatre entreprises qui pratiquent/pratiquaient l'holocratie et qui sont présentes en Belgique, en France et en Suisse : Netika IT Services, Ayming Belgium, Bussiness Entity d'Engie (GEM), et Liip.

Notre chapitre 6, analyse des résultats, a mis en lumière la forme de leadership la plus adaptée en contexte holocratique. Nous avons aussi voulu comprendre la façon dont les entreprises implémentaient l'holocratie. De plus, nous avons analysé les impacts de l'holocratie sur le leadership. Nous avons aussi établi des parallèles entre nos résultats et nos contributions théoriques. Deux recommandations pratiques ont été formulées afin d'aider les entreprises à implémenter le style de leadership le plus adaptée dans leurs organisations.

Nous avons constaté que l'implémentation de l'holocratie dépend de l'interprétation des individus. Selon Benoit Pointet, la manière d'interpréter la constitution n'est pas nécessairement la même que dans d'autres organisations. La constitution comprend plusieurs versions et les organisations choisissent la version qui leur correspond. Nous avons constaté que plusieurs leaderships sont utilisés dans les organisations. Il n'y a pas un seul style par équipe ou par cercle. Le leadership est le reflet de la personnalité des individus, de la culture d'entreprise et du type d'organisation. En effet, le style de leadership peut différer selon les rôles d'un individu. Par exemple, dans un rôle, un individu peut faire appel à un leadership participatif et dans un autre rôle, il peut faire appel à un leadership servant. Un individu devrait montrer l'exemple s'il a un rôle de soutien dédié aux juniors, au lieu de s'appuyer sur l'autorité. En holocratie, le leadership est partagé entre les individus et non détenu par une seule personne. Cette structure organisationnelle favorise l'adaptabilité, l'efficacité et le développement personnel. Pour qu'elle soit efficace, un niveau élevé de confiance, de communication et de compétences sont nécessaires. Pour finir, l'holocratie favorise le développement du leadership situationnel de par sa structure agile. Ce style de leadership englobe différentes formes de leadership. Par conséquent, pour nous, le leadership situationnel est la forme la plus adaptée en contexte holocratique.

De plus, ce qui rend notre recherche « nouvelle », c'est la façon dont elle combine deux composants qui n'ont pas encore été abordés en profondeur dans la littérature : la pratique de l'holocratie et le leadership dans cette dernière. En effet, notre travail s'inscrit dans une démarche exploratoire et de mémoire-recherche. Le mémoire de recherche implique de poursuivre des recherches soit avec une méthode interprétative explicitement articulée soit avec une approche de recherche de type scientifique et d'aboutir à des conclusions (de Moerloose, 2021). La recherche exploratoire consiste à se familiariser avec les données et recueillir un maximum de renseignements généraux comprenant différents points de vues (Cossette, 2010). En procédant ainsi, nous avons pu mettre en lumière un certain nombre de facteurs qui lient l'holocratie et différents styles de leadership.

Enfin, nous savons qu'une limite s'applique à ce mémoire comme à tout autre document de recherche. Nous sommes toutefois optimistes que la recherche que nous avons menée a mis

en lumière l'impact de l'holocratie sur la dimension du leadership dans les organisations holocratiques.

BIBLIOGRAPHIE

- Ackoff, R.L. (1999), "Transformational leadership", *Strategy & Leadership*, Vol. 27 No. 1, pp. 20-25. <https://doi.org/10.1108/eb054626>
- Allen T. D. et Kiburz K.nM. (2012), Trait mindfulness and work–family balance among working parents : The mediating effects of vitality and sleep quality, *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), p. 372-379.
- Argyris, C. & Schön, D. (2001). Chapitre 4. Le raisonnement défensif chez les individus. Dans : , C. Argyris & D. Schön(Dir), *Apprentissage organisationnel: Théorie, méthode, pratique* (pp. 109-122). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Arnaud, B. & Caruso Cahn, S. (2021). Présentation. Dans : *La boîte à outils de l'intelligence collective* (pp. 32-33). Paris : Dunod.
- Arnaud, B. & Caruso Cahn, S. (2021). Outil 8 - L'écoute. Dans : *La boîte à outils de l'intelligence collective* (pp. 34-35). Paris: Dunod.
- Barlatier, P. (2018). Cahapitre 7. Les études de cas. In *EMS Editions eBooks* (p. 126). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0126>
- Battistelli, M. (2019). The contrasting contributions of holacracy to deliberative democracy in business. An ethnographic study in a French SME. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 35,8, 3a-23a. <https://doi.org/10.3917/rimhe.035.0003a>
- Belet, D. (2013). Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management. *Gestion* 2000, 30, 15-33. <https://doi.org/10.3917/g2000.301.0015>
- Berg, B. L. (2000). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 4th edition, Boston, MA, Allayn & Bacon.

Bernstein, E. (2014, octobre). Transparency trap. *Harvard Business Review* 92(10), 58-66, 121.
Consulté à l'adresse <https://hbr.org/2014/10/the-transparency-trap>

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Y. Lee, M. (2016, 20 juin). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review* 94(7), 13. Consulté à l'adresse <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>

Besson, P. & Mahieu, C. (2008). Fabriquer des stratégies ordinaires : caractérisation d'une posture managériale émergente. *Management & Avenir*, 16, 66-85. <https://doi.org/10.3917/mav.016.0066>

Boullier, C. & Ruffier, C. (2021). Autogestion et entreprises libérées : une réappropriation en trompe-l'œil ?. *Mouvements*, 106, 145-152. <https://doi.org/10.3917/mouv.106.0145>

Bruckert, M. (2021). Chapitre 11. Le leadership. Dans : , M. Bruckert, *Action commerciale* (pp. 157-163). Paris: Ellipses.

Brunet, E. (2021). Outil 44. La décision par consentement. Dans : , E. Brunet, *La boîte à outils de la facilitation* (pp. 132-133). Paris: Dunod.

Combessie, J. (2007). II. L'entretien semi-directif. Dans : Jean-Claude Combessie éd., *La méthode en sociologie* (pp. 24-32). Paris: La Découverte.

Cossette, S. (2010). De la recherche exploratoire à la recherche appliquée en sciences infirmières : complémentarités et finalités. *Recherche en soins infirmiers*, 102, 73-82. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0073>

Csar. (2017). Holacracy. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, 48(2), 155–158. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0362-x>

Davids, B., Carney, B. M., & Getz, I. (2018). *Leadership without ego: How to stop managing and start leading*. Springer.

- de Miribel, M. (2016). 1. Les trois dimensions du leadership. Dans : Marielle de Miribel éd., *Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership* (pp. 21-30). Paris: Éditions du Cercle de la Librairie. <https://doi.org/10.3917/elec.mirib.2016.01.0021>
- de Moerloose, C. (2021). Comment proposer un sujet de mémoire à un promoteur pressenti ?[Document Word]. Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve. <https://moodle.uclouvain.be/mod/resource/view.php?id=193023>
- Deschenaux F., Bourdon, S. (2005), « Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0 », *Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour le Recherche Qualitative*, 45 p.
- Desmarais, C. & Françoise, D. (2017). Chapitre 29 - Mindfulness / Pleine conscience : un levier pour aider les cadres à mieux manager ?. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Réinventer le leadership* (pp. 340-358). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2017.01.0340>
- Detchessahar, M. & Journé, B. (2018). Managing Strategic Discussions in Organizations: A Habermasian Perspective. *Management*, 21, 773-802. <https://doi.org/10.3917/mana.212.0773>
- Duggal, J. (2018). *The dna of strategy execution : Next generation project management and pmo*. John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN : 9781119378891
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management*, 25, 99-129. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Geneslay, L. & Michau, R. (2019). 4. Changer d'organisation. Dans : , L. Geneslay & R. Michau (Dir), *Les robots n'auront pas notre peau: Ce qui va changer dans l'entreprise à l'heure de l'IA* (pp. 87-109). Paris: Dunod.

- Gold E., Smith A., Hopper I., Herne D., Tansey G. et Hulland C. (2010), Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) for Primary School Teachers, *Journal of Child et Family Studies*, 19 (2), p. 184-189.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Gréselle-Zaïbet, O. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, 14, 41-59. <https://doi.org/10.3917/mav.014.0041>
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Palgrave Macmillan.
- Guenther, J. (2017). *The Organization as an Operating System (Thèse)*. Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder).
- Gulli, F. (2015). Que faire de l'autogestion ?. *Mouvements*, 84, 163-171. <https://doi.org/10.3917/mouv.084.0163>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 50(1), 42.
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029-1029. <https://doi.org/10.1017/s1368980009990395>
- Igalens, J., & Roussel, P. (1997). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. FeniXX.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102, 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>
- Kaufmann J.-C. (2008), *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin.

- Kohn, L. & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LIII, 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>
- Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D. (2016). Holacracy - The new management system. *The priority directions of national economy development*, 187-196
- Krief, N. & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95, 211-237. <https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>
- Larrasquet, J. & Pilnière, V. (2012). Un modèle de management alternatif : à partir du cas de l'entreprise OtoKar. *La Revue des Sciences de Gestion*, 253, 17-25. <https://doi.org/10.3917/rsg.253.0017>
- Lecomte, J. (2016). Kurt Lewin (1890-1947): La dynamique de groupe. Dans : Nicolas Journet éd., *Les grands penseurs des Sciences Humaines* (pp. 95-98). Auxerre: Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.journ.2016.01.0095>
- Lewin, K. (1999). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates" (M. Gold, Ed.). In M. Gold (Ed.), *The complete social scientist: A Kurt Lewin reader* (pp. 227–250). American Psychological Association.
- Lenhardt, V. (1995). Les Responsables porteurs de sens, Paris, Insep Editions.
- Lorey, T. (2018). Chapitre 5. Les études qualitatives : du face-à-face à la révolution du « online ». Dans : Frédéric Dosquet éd., *Études de marché* (pp. 179-199). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.dosqu.2018.01.0179>
- Maes, J. & Debois, F. (2021). Outil 64. Les six styles de leadership. Dans : , J. Maes & F. Debois (Dir), *La boîte à outils du chef de projet* (pp. 166-167). Paris: Dunod.

- Malakyan, P. G. (2015). Depersonalizing Leadership and Followership : The Process of Leadship and Followship. *World journal of social science research*, 2(2), 227. <https://doi.org/10.22158/wjssr.v2n2p227>
- Nishinaka, M., Shirahada, K., and Kohda, Y. (2017) Visualization of the influence by conceptual leadership promoting high-quality output. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, pp. 135-139, doi: 10.1109/IEEM.2017.8289866.
- Noori, N. A. & Tinaztepe, C. (2022). An exploratory research on holacracy: a new governance process for the organizations. *Iedsr Association*, 7(17), 101-119. <https://doi.org/10.46872/Pj.461>
- Ouimet, G. (2019). Leadership. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 283-288). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0283>
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2021). Chapitre 1. Choisir une approche d'analyse qualitative. Dans : , P. Paillé & A. Mucchielli (Dir), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 13-36). Paris: Armand Colin.
- Paquet, J. (2020, 23 juin). Holocratie - Entreprise Libérée - La Minute Agile Scrum # 113 [Fichier vidéo]. Consulté le 28 décembre 2022, à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=v0ZG8mczr7k>
- Plane, J. (2019). Chapitre 4. Les approches contemporaines du management. Dans : , J. Plane, *Management des organisations*(pp. 159-296). Paris: Dunod.
- Pope, C. & Mays, N. (1995), « Reaching the parts other methods cannot reach : an introduction to qualitative methods in health and health services research », *BMJ*, 311(6996), pp. 42-45.

- Purusothaman, U. (2019). A Flat Organization Model for Agile Workforce with Reference to Holacracy. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2S8), 1525-1527. <https://doi.org/10.35940/ijrte.b1096.0882s819>
- Reboul, O. (2010). L'autorité. Dans : Olivier Reboul éd., *La philosophie de l'éducation* (pp. 69-80). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Richard, D., & Christin, J. L. (2019). Les effets réels d'un système holocratique et de nouvelles perspectives, in L. Karsenty (Ed.), *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 249-272). Paris : Octares.
- Richard, D., Benbrahim, Z., Chabanet, D. & Perea, C. (2020). L'holocratie : une nouvelle gouvernance tournée vers la gestion des risques ?. *Question(s) de management*, 28, 131-139. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0131>
- Robertson, B.J. (2007) Organization at the leading edge. Introducing holacracy. *Integral Leadership Review*, 7, 1–13.
- Robertson, B.J. (2015) Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy. London: Penguin UK.
- Rossignol, J. (2018). Chapitre 7. Organisations et gouvernance : Le vivre ensemble en complexité. In *Complexité: Fondamentaux à l'usage des étudiants et des professionnels* (pp. 155-182). Les Ulis: EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/978-2-7598-2236-2.c010>
- Rost, J. C. (1991). Leadership for the twenty-first century. New York: Praeger.
- Salas-Vallina, A. and Alegre, J. (2018), "Unselfish leaders? Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW)", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 5, pp. 633-649. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0345>

- Sainsaulieu, R. (2019). Chapitre 6. Hiérarchie, pouvoir, autorité. Dans : R. Sainsaulieu, *L'identité au travail* (pp. 373-399). Paris: Presses de Sciences Po.
- Schaepelynck, V. & Sustam, E. (2018). Autogestion. *Le Télémaque*, 54, 27-36. <https://doi.org/10.3917/tele.054.0027>
- Schell, & Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European Management Review*, 19(1), 123–137. <https://doi.org/10.1111/emre.12457>
- Schneider S. C., Zollo M. et Manocha R. (2010), Developing Socially Responsible Behaviour in Managers, *Journal of Corporate Citizenship*, no 39 (Fall), p. 21-40.
- Shankland, R., Muir-Pouille, A. & Steiler, D. (2017). Chapitre 20 - Compétences utiles au développement d'un leadership positif. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Réinventer le leadership*(pp. 226-244). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2017.01.0226>
- Shapiro S. L., Carlson L. E., Astin J. A. et Freedman B. (2006), Mechanisms of mindfulness, *Journal of Clinical Psychology*, 62 (3), p. 373-386.
- Tahari, F. (2021). Chapitre 2. Que savons-nous sur les leaders et sur le leadership ?. Dans : , F. Tahari, *Les pratiques du leadership dans les entreprises privées marocaines: Influence de la culture nationale* (pp. 31-57). Caen: EMS Editions.
- Tiriba, L. (2015). La culture du travail, l'autogestion et la formation de travailleurs associés à la production : des questions de recherche. *Travail et Apprentissages*, 16, 120-142. <https://doi.org/10.3917/ta.016.0120>
- Ughetto, P. (2019). Entreprise libérée. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*(pp. 182-187). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0182>
- Van De Kamp P. (2014), Holacracy. A radical approach to organizational design, in Dekkers H., Leeuwis W., Plantevin I. (dir.), *Elements of the Software Development Process* -

Influences on Project Success and Failure, Amsterdam, University of Amsterdam, p.13-26.

Van Vugt, M. (2006). Evolutionary Origins of Leadership and Followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 354–371.
https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1004_5

Viðarsson, E. R. (2017). Learning Holacracy Fundamentals Through Play. Digital Futures, Master of Design thesis, OCAD University. Retrieved from https://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/1623/1/Vidarsson_Egill_2017_MDes_DigitalFutures_LearningHolacracyThroughPlay.pdf

Weidmann, J., Konishi, M., Gonin, F., Agassiz, I. & Nadeau, J. (2019). Holacratie la force de l'autonomie. *Gestion*, 44, 34-40. <https://doi.org/10.3917/riges.443.0034>

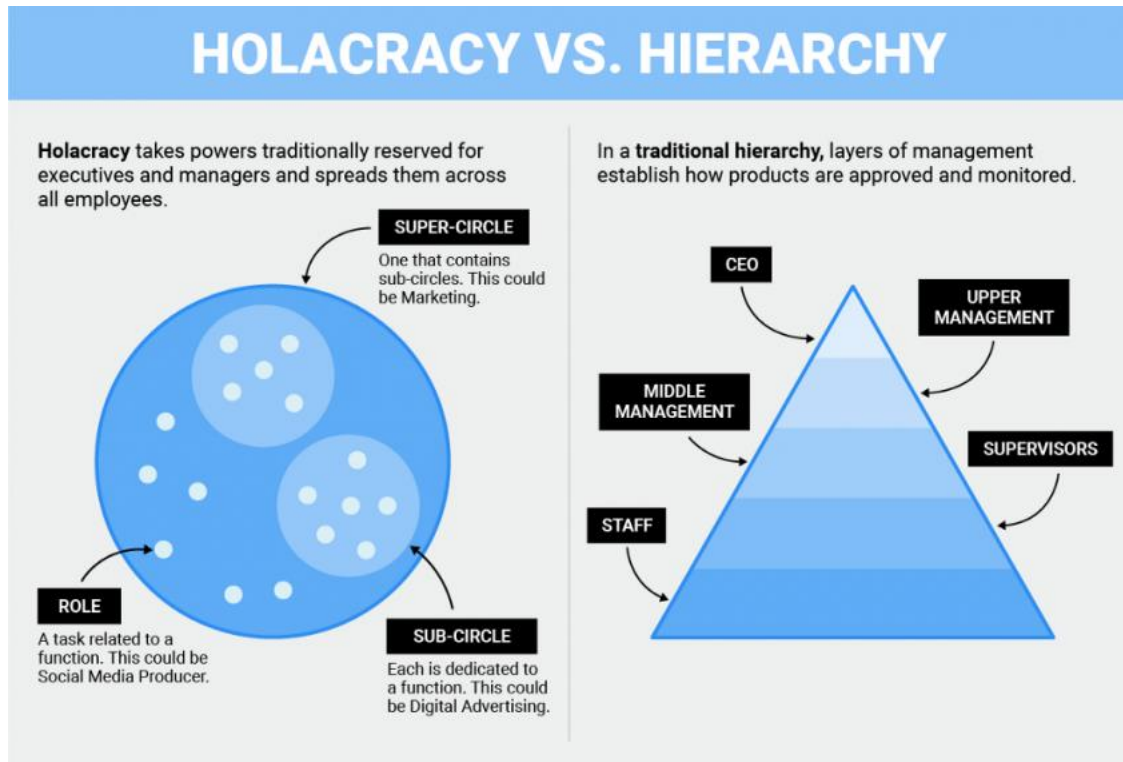
Wirth, R., & Butterfield, R. (2021). Sociocracy & Holacracy. *ResearchGate*. Consulté à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/351780045_Sociocracy_Holacracy

Xie, Qiu, S., & Biggs, M. J. G. (2022). The influence of altruistic leadership behavior and learning culture on work–family relationship in Chinese SMEs. *Industrial and Commercial Training*, 54(1), 64–78. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2020-0092>

Yahaya, N., Taib, M. K., Ismail, J., Shariff, Z., Yahaya, A., Boon, Y., & Hashim, S. (2011). Relationship between leadership personality types and source of power and leadership styles among managers. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9635-9648.
<https://doi.org/10.5897/ajbm.9000486>

ANNEXES

Annexe 1 : Holacratie versus Hiérarchie



(Bdigital, 2016)

Annexe 2 : Guide d'entretien

Thème 1 : Parcours professionnel

- Pouvez-vous me parler un peu de vous ? Quel a été votre parcours professionnel ? Quel est votre rôle actuel ? Combien en avez-vous ?

Thème 2 : Questions liés à l'adoption de l'holocratie

- Dans votre organisation, vous fonctionnez selon un mode d'organisation holocratique, est-ce que vous pouvez m'expliquer comment vous l'avez mis en place /quelles sont les particularités de ce mécanisme chez vous ?
- Pourquoi l'avez-vous mis en place ?
- Après quelques années d'implémentation, comment cela se passe ? Quels sont les défauts de ce mode d'organisation du travail ?

Thème 3 : Le style de leadership le plus adapté dans un contexte holocratique

- Quel style de leadership est en place dans votre entreprise/département ?
- Quels sont les problèmes que vous avez rencontrés au niveau du leadership ?
- À votre avis quel serait le style de leadership le plus adéquat avec un mode d'organisation holocratique ?
- Dans quelles mesures la structuration des rôles, des cercles, des décisions seraient un obstacle/frein au leadership ?

Thème 4 : Fin de l'entretien

- Avez-vous quelque chose à rajouter ?
- Pouvez-vous résumer votre position par rapport aux challenges que pose l'holocratie sur le leadership ?
- Remerciements

Le début des conversations n'est pas noté car nous avons dû demander l'autorisation d'enregistrer à la personne.

Annexe 3 : Retranscription de l'interview de Stéphane Harchies – Netika IT Services

Victor : Est-ce que vous pouvez-vous présenter ? Quel a été votre parcours et quel est votre rôle ou vos rôles justement dans votre organisation?

Stéphane : Alors c'est Netika IT Services, c'est une société que j'ai créé il y a 34 ans. Elle a un vécu avec forcément des rebonds/des déclins. On est aujourd'hui 24. Je vais faire court mais vous me poserez des questions plus précises si vous en. On dépendait d'un groupe mais on est plus dépendant de ce groupe là mais depuis très peu de temps. Ça n'a pas d'impact. Donc il y a 24 personnes qui sont essentiellement des informaticiens, de jeunes informaticiens. On s'occupe d'infrastructures pour des PME. On ne fait pas de développement, pas de sites web. Des outils de base de l'informatique. On a adopté l'holocratie il y a 3 ans, 4 ans officiellement bientôt. Mais le management tournait déjà autour de ce type de gouvernance, partagée avec la difficulté que comme rien n'était clair que les gens n'étaient pas formés avec les mêmes pratiques, chacun revenait un peu à ce qu'il connaît. C'est à dire souvent en fait quelque chose d'assez hiérarchique. Quand on a découvert l'holocratie, ça correspondait bien en fait à une méthode agile de type informatique. On l'a adopté, la moitié de l'équipe a suivi une formation d'une semaine et a appris les mêmes règles et qui empêchent qu'elles ne dévient. L'autre moitié ne s'est pas spécialement intéressé. Ce sont des passionnés d'informatique, pas de passionnés de gouvernance et ont donc appris sur le tas. On a formé quelques hommes et les autres ont appris sur le tas comment ça fonctionnait.

Victor : Est-ce que vous utilisez la constitution avec les rôles qui sont déjà prédéfinis et du coup vous pouvez posséder différents rôles ? Vous n'en avez pas qu'un seul j'imagine ?

Stéphane : Bien sûr, je peux vous montrer notre GlassFrog. Donc ça c'est notre GlassFrog avec effectivement un cercle d'ancrage qui constitue en fait de l'assemblée générale, du conseil d'administration, des services de type fiscalité, comptabilité, etc. et puis en fait, le cercle opérationnel, le cercle général avec un ensemble de rôles et quelques cercles techniques et des cercles commerciaux. Si je prends le « leadervip », c'est un programme de backup il est énergisé par trois personnes.

Victor : Parfait. Du coup on peut être aller maintenant un peu plus en détail. Donc vous utilisez cette nouvelle méthode de gouvernance holacratique. Est-ce que vous pouvez m'expliquer comment vous l'avez mis en place ? Et quelles sont les particularités de ce mécanisme chez vous ?

Stéphane : On avait une gouvernance qui était un peu ma culture à moi, faite de différentes lectures. Et donc au gré des lectures j'impulsée des facettes de gouvernance partagée. Mais dès que je délégais ou que les personnes prenaient un peu la main sur ce qu'on appelait pas encore de rôle. Ils revenaient à ce qu'il connaissait, ce qu'on apprend avec des parents, qu'on apprend à l'école etc. Et c'est quelque chose de très hiérarchique. Ça a occasionné des dérapages d'une part, de type autoritaire et d'autre part, les surcharges et donc des burn-out au niveau du management qui était solliciter alors qu'on aurait pu éviter ça. Et donc, quand par hasard, j'ai découvert la BD de l'holocratie IGI Partner. Ils ont une BD qui était disponible sur le Web. C'est mon fils, en fait, qui s'intéresse aussi à ce genre de gouvernance qui m'en a parlé. Je me suis dit que c'était intéressant. J'ai été suivre une formation. Trois autres personnes m'ont suivi pour valider hypothèse. Et puis encore trois autres, puis encore trois autres, donc on s'est retrouvés à plus d'une moitié d'employés qui ont été formés. On l'a adopté d'une manière particulière, c'est-à-dire le processus normal. C'est de former quelques personnes, les managers et puis les consultants viennent construisent les cercles, les rôles, font une séance d'information pour le personnel et on lance le tout. Les informaticiens sont chez les clients à la maison, pas chez nous. Donc bloqué pendant deux, trois jours, même en divisant par deux, l'équipe était inimaginable pour faire des formations. Donc ce que l'on a fait, c'est formé par groupe de trois puis la moitié du personnel. Et puis en fait, on est parti. Le GlassFrog est devenu riche et donc il s'est structuré avec des cercles, ce qu'on n'avait pas au début. On est parti d'une feuille assez simple avec le rôle le plus évident. Une définition la plus simple des rôles. Donc pas du tout ce que les consultants apprécient. C'était un sacré budget au total avec la formation à Paris et l'hôtel aussi.

Victor : Vous avez parlé justement de managers normalement on va dire dans la théorie l'holocratie demande qu'il n'y ait plus de managers et qu'il y ait une hiérarchie justement horizontale. Donc qu'il n'y ait plus une personne responsable des autres. Vu que chacun a son propre rôle. Et chacun est un peu le leader de son rôle en théorie.

Stéphane : Oui mais ce n'est pas qu'en théorie. Un exemple, on avait un coordinateur avant typiquement c'était un rôle type management. Et donc le coordinateur, c'est celui qui disait toi, tu fais ça. Toi, tu fais ça. Toi, tu vas là-bas. Si on le voit comme ça, c'est un rôle d'autorité. Aujourd'hui, le rôle n'a pas fondamentalement changé, mais il est perçu autrement. C'est celui qui va gérer les différentes contraintes, aussi les compétence des personnes, les incidents. Quelles sont les compétences qu'il faut pour résoudre l'incident, etc. Le coordinateur est vu par l'ensemble de l'équipe comme quelqu'un qui a les compétences pour gérer ça. Et effectivement, s'il dit à quelqu'un il faut que tu quittes ce client là pour aller en urgence chez celui-là, C'est pas un rapport d'autorité, il est dans son rôle. Donc c'est bien perçu comme ça. Il y a des redevabilité, s'il envoie une personne le matin à Liège et l'après-midi à Tournai. L'informaticien qui devrait aller le matin à Liège et l'après-midi à Tournai, il a l'autorité pour le dire que ça ne va pas le faire. J'ai un exemple, avant quand c'était quelque chose de type hiérarchique, un informaticien tombait malade. Il téléphonait au dernier moment au coordinateur. On n'a pas le droit en tant que coordinateur, de dire est-ce que tu as une grippe ou le pied dans le plâtre. Donc le coordinateur avait très peu d'information. Il devait téléphoner au client qui ne connaissait pas spécialement bien. Lui dire, je ne sais pas trop s'il va revenir. Alors que l'informaticien qui est malade, en fait, il va chez le client toutes les semaines. Donc il a un rapport très convivial, en général avec le client, il le connaît bien. Et aujourd'hui, en fait, la plupart du temps, il téléphone à son contact en lui disant, je suis pas bien, j'en ai probablement pour une semaine. Donc je vendrai la semaine prochaine pour finir ce taf. Il fait ça sans stress de manière toute simple. Il a les informations. C'est géré beaucoup plus simplement. On n'a pas moins de problèmes aujourd'hui qu'avant. Mais il sont gérés à l'endroit où il sont le plus efficacement, gérés.

Victor : Donc pour vous, mettre en place l'holocratie, c'était un peu une évidence ?

Stéphane : Mais oui parce que en fait pour nous il y a deux autorités principalement perçues comme telles. L'autorité hiérarchique qui peut très vite déraiser mais déraiser dans les deux sens c'est-à-dire que l'un dit fait ça et l'autre le fait sans se poser de questions. Et je le fais stupidement si on me demande de faire stupidement. Donc ça fatigue le manager et l'autre aspect c'est l'autorité de la compétence. Et celle-là, il n'y a pas besoin d'une hiérarchie pour que les gens la respectent. Cette autorité de la compétence avec l'holocratie elle se développe beaucoup plus harmonieusement. Ceux qui étaient avant des managers et qui sont aujourd'hui de leaders. Eh bien, ils ont plus de temps pour développer et mettre en œuvre à leur compétence.

Victor : Et du coup ça fait maintenant quatre ans bientôt que vous avez implémenté ça. Est-ce que vous avez repéré des défauts ?

Stéphane : Mais l'holocratie est un système dynamique et vivant. Et donc quand il y a quelque chose qui ne fonctionne pas, on change en gouvernance ce qui ne fonctionne pas.

Victor : Donc en tant que telle, elle n'a pas plus de défaut qu'un type de hiérarchie traditionnelle.

Stéphane : Mais alors il faut bien voir que l'holocratie, gère les rôles et s'occupe des rôles, pas de personnes. Et donc si à un moment donné, une personne est à la dérive. L'holocratie n'intervient plus. Si quelqu'un est en burn-out, que ce soit une hiérarchie traditionnelle, il faut gérer ce burn-out. Il faut engager, il faut remplacer. Donc au niveau humain l'holocratie n'intervient. C'est le rôle du 1^{er} lien du cercle de gérer les personnes.

Victor : C'est vrai qu'au final, l'holocratie ne fait pas vraiment attention à l'humain. Elle se concentre plutôt sur la performance des rôles. Et donc vous avez vous un management en place pour justement gérer l'humain en tant que tel dans votre entreprise ?

Stéphane : Mais l'humain c'est quelqu'un qui travaille dans ses rôles. Par exemple, quand le Covid est arrivé, on a basculé de force dans un mode de fonctionnement en télétravail. Mais donc où le travail n'était plus être présent de telle heure à telle heure. Mais d'accomplir ses rôles. Pour nous, ça n'a pas été un gros changement. C'était naturel, à part les personnes qui doivent être au service desk donc doit répondre de telle heure à telle heure, c'était une contrainte. C'est pas l'horaire qui importe mais c'est que le job soit correctement fait. On parle à la fois des personnes et à la fois des rôles. Quand quelqu'un gère ses priorités en toute autonomie avec la responsabilité de ses rôles, la responsabilité de pouvoir expliquer quelles sont ses priorités et pourquoi ? On parle de la personne. Donc les deux se confondent.

Victor : Quand j'ai fait mes recherches, certains auteurs disent très clairement que l'holocratie met l'humain de côté et se concentre vraiment sur le rôle. Et du coup qu'au final, l'un des inconvénients de l'holocratie, serait l'engagement excessif des gens ou alors en burnout. Parce qu'ils, ils sont surchargés de travail, étant donné que les rôles les divisent. Et est-ce que les managers arrivent à bien comprendre la charge de travail qu'ils demandent à leurs employés. C'était un des obstacles de l'holocratie.

Stéphane : ça me fait relativement rire ces critiques qui viennent surtout des journalistes et des consultants. Fondamentalement, on n'a pas eu besoin de l'holocratie pour exploiter les gens et en tirer le maximum. La hiérarchie s'en occupe parfaitement depuis des siècles. Il y a rien mieux qu'une bonne hiérarchie pour envoyer les gens à se faire massacrer à la guerre. Donc honnêtement non. Par exemple, le stress, il y est inhérent à notre métier. Quand client téléphone, c'est que quelque chose ne va pas souvent. Et donc on doit gérer le stress. Soit on le gère mal, soit ou non. Mais l'avantage de l'holocratie, c'est que ce n'est pas un chef qui décide comment il faut mieux faire. C'est toute une organisation qui se met en œuvre pour s'adapter et gérer au mieux. Alors est-ce qu'il le fait toujours de manière idéale ? non, évidemment parce que c'est rempli d'hommes et de femmes. Mais en tout cas, je pense pas qu'il y ait de meilleur système pour exploiter les gens. On en revient alors à la raison d'être d'une bonne organisation de l'holocratie, ne peut fonctionner sur le long terme qu'avec une bonne raison d'être. Pourquoi est-ce qu'on existe ? Si cette raison d'être est faire le maximum d'argent alors oui on va exploiter les gens. Si cette raison d'être a du sens, que ce soit une société ou une organisation, que les personnes adhèrent à cette raison d'être forcément, on va en avoir qui vont être passionnés et qui vont déborder au niveau de leurs heures, qui vont passer toute leur énergie à ça. Forcément, on va en avoir. Mais il faut que l'organisation protège. Ceux qui veulent simplement mettre l'énergie auxquels ils sont tenus.

Victor : Ok, parfait. Merci beaucoup. Et maintenant, si on peut passer du coup au lien entre l'holocratie et leadership. J'aimerais bien savoir quel style de leadership est en place dans votre entreprise ou alors dans différents départements, ou différents cercles ?

Stéphane : Alors on est des informaticiens. Les informaticiens dans la base de la pyramide informatique. Et donc on n'est pas des théoriciens de différents types de leadership. Donc je ne vais pas mettre de nom à ça. Je dirais pour répondre indirectement ce qu'on a appris avec les années que ce soit au niveau de méthode, au processus ou de logiciels utilisés en interne. C'est que dès qu'on impulse quelque chose parce qu'on pense que c'est la bonne idée mais que ça ne vient pas de la personne ou des personnes qui vont devoir les mettre en œuvre ou devoir les utiliser, au mieux, ça fonctionne, mais avait beaucoup de temps et au pire ça fonctionne pas. Donc fondamentalement et ça, ça tient fort au processus holocratique. Quand il y a une tension, ce qu'on appelle une tension c'est quand il y a quelqu'un qui vient avec quelque chose qui devrait être mieux fait ou un problème sur le terrain, etc. À partir de là, les gens qui ont des compétences ou qui ont des formes de leadership, et qui vont partir de ce besoin identifié

comme tel, ils vont mettre en place des solutions. Si ça vient de quelqu'un que ce soit un ancien manager qui dit « Oui, il va falloir changer tel système, tel logiciel ou adopter tel processus » et que ça n'est pas venu du terrain alors ça ne fonctionne pas.

Victor : Oui après dans le leadership, je me suis mal exprimé. Mais c'est pas obligatoirement le leadership autoritaire, ça peut être le leadership servant où c'est justement un manager qui va se mettre au service de son équipe, qui va être là pour atteindre les objectifs des employés et développer leurs compétences. Ça peut être un leadership de type participatif donc justement, tout le monde donne son avis sur les décisions. Ou alors un leadership altruiste aussi, c'est quelqu'un qui va encourager les gens à travailler ensemble plutôt que séparément donc il va utiliser l'intelligence collective plutôt que l'intelligence individuelle.

Stéphane : En holacratie, on en peut pas faire autrement ou alors on s'aborde le principe même de l'holacratie. Le leadership est participatif, collectif.

Victor : Ce pour ça, c'est justement ma question de recherche, c'est de savoir lequel serait le plus adapté. Dans la littérature, on parle de participatif, d'altruiste, de servant aussi situationnels. Maintenant, c'est un peu des caractéristiques de chaque leadership qui sont repris dans l'holacratie.

Stéphane : Oui alors je sais pas comment vous répondre. Alors on a des leaders, mais des leaders plutôt technologiques. Donc si on prend un exemple tout simple, on utilise certaines solutions de backup. Il y a des personnes qui ont le rôle de leader, qui sont donc chargés de former les autres, qui sont chargés d'interroger les fournisseurs quand y a un incident général ou particulier et qu'on a besoin du support du fournisseur. Donc, on a deux ou trois personnes en général par technologie importante pour nous. Mais ces leaders, ils ont des redevabilités. Par exemple, pour former les gens, ils peuvent proposer mais ils ne vont pas imposer.

Victor : Ouais, bien sûr. Toute façon, c'est celui qui a plus de compétences, qui prend la décision, on va dire dans son domaine, dans son rôle.

Stéphane : En fait, il y a différents types d'organisations. Et déjà, au départ, bien avant l'holacratie on est une société où sur les 24, en général, il en a 15 qui sont chez les clients. Et chez les clients, c'est ce qu'on appelle en sociologie des entreprises et des entreprises humanistes. Chez les clients, ils sont un peu à temps très partiels, mais ils sont un peu comme

des employés des clients. Ils travaillent au bénéfice des clients. Forcément dans une organisation comme celle-là, quand ils sont chez un client, c'est un peu comme le pilote dans un avion, ils sont seuls maîtres à bord. S'ils recommandent au client, telle technologie parce que ils sont convaincus que c'est la meilleure technologie pour le client. L'entreprise n'intervient même pas pour eux. Elle va intervenir pour faire l'offre. Mais donc, il y a déjà au départ, une énorme autonomie dans notre métier que ce soit hiérarchique ou holacratique. Ça ne serait pas la même chose chez décathlon où il y a des personnes dans des rayons, puis il y a une organisation des rayons. Mais voilà, chez nous c'est déjà différent de base, Les gens ont déjà beaucoup d'autonomie et beaucoup de responsabilités de par leur métier.

Victor : Même si vous ne voulez pas mettre de nom sur le style de leadership, est-ce que vous pensez que la structuration des rôles, des cercles et des décisions est-ce que ce serait pas un obstacle à un certain type de leadership? Dans le sens où on va dire par exemple un leadership servant qui va avoir ces objectifs, mais qui va aussi essayer d'aider les autres à atteindre leurs objectifs, étant donné que ces différents rôles, donc il n'a pas forcément les compétences. Est-ce que ça pourrait être un obstacle ?

Stéphane : Ce qui est frappant. Je vois cela avec des amis qui travaillent dans d'autres types de structure. C'est que ces gens qui sont des adultes qui empruntent des centaines de milliers d'euros pour acheter de maisons, qui décident de faire des enfants, d'éduquer leurs enfants. Tout d'un coup, ils arrivent dans leur entreprise et ils sont vus sur certains aspects comme des enfants. On leurs dit ce qu'ils doivent faire, comment ils doivent faire, comment ils pourraient mieux le faire. On leur retire des responsabilités qui pourraient prendre etc.. Les gens qui sont chez nous alors sont des adultes et ont envie de faire correctement leur travail. Et si à un moment donné, ils sont plus bien dans leur boulot alors ils vont faire autre chose, ils vont ailleurs. Mais donc on n'a pas besoin de leaders pour leur faire correctement leur boulot. On a besoin de leaders pour trouver de nouvelles technologies. On avait avant un coordinateur qui s'occupait de décider quelles technologies on allait implanter. Par exemple, quels antivirus on allait supporter chez nos clients et c'était lui qui décidait. Tout du coup, il faisait des tests et il faisait ça tout à fait sérieusement. Il décidait de changer et on basculait sur un autre antivirus. Aujourd'hui vous avez vu, un des cercles c'est la « Techteam ». 6 personnes qui en fonction des problèmes qui remontent du terrain se disent « Tiens, il va falloir changer d'antivirus parce que celui qu'on a adopté n'est plus le meilleur ». Ces questions sont débattues, elles remontent du terrain et puis à un moment donné, une décision est prise. Une fois que c'est décidé, c'est

adopté très vite parce que ça correspond à un besoin. Pas besoin de leader pour faire ça. Avant le leader prenait une bonne décision la plupart du temps parce qu'il avait beaucoup d'ancienneté, d'expérience, etc. Mais la mise en œuvre de cette décision, comme c'était pas celle qui remontait du terrain et qui était quand même adoptée. Elle n'était pas bien comprise, n'était pas dans la priorités des gens, elle prenait énormément de temps pour être mise en œuvre. C'est frappant dans les systèmes hiérarchiques, les gens sont des adultes et dans 95% des cas, ils savent vite faire du bon boulot. Ils vont chercher de l'aide si on leur en propose auprès des leaders. C'est en ça qu'il y a du leadership. Que ce soient des leaders au niveau de l'expérience, au niveau de la réflexion, au niveau de la gestion des conflits avec un client. Tous ces aspects-là, font qu'il y a des leaders naturels qui se démarquent et qui sont reconnus par leurs pairs. Ces leaders sont utilisés mais sans qu'il y ait de relation d'autorité parce que ce sont des adultes et ils ont envie de bien faire leur boulot. Mais ça ne rentre pas trop dans vos cases ?

Victor : Pas trop, mon mémoire est vraiment focus sur le leadership dans l'holocratie. Maintenant je me doute que dans les organisations, il n'y ait pas un seul style de leadership mais il peut y avoir un mélange. Voilà moi je suis stagiaire dans une entreprise et je vois clairement que le leadership, c'est un leadership de type autoritaire mais avec des caractéristiques de coachs parce qu'il y a beaucoup de communication et le leader demande les avis des autres et soutient les gens. Et voilà dans ce que vous me dites au final, il y a pas un nom sur le style de leadership. Mais voilà, il y a un leader naturel, avec un leadership participatif. Est-ce que vos collègues aident les autres ou pas ?

Stéphane : Oui tout le temps. Dans la version 5 de la constitution de l'holocratie. Ils font une distinction entre les associés et les autres membres du personnel. Je n'aime pas trop le terme associé, mais il faut le voir comme étant en fait quelqu'un qui signe la Constitution et s'engage à la respecter. C'est clair que quelqu'un qui est en stage chez nous, va forcément être coaché et à tout à prendre au niveau des outils, mais aussi au niveau de comment réagir et quelles sont les priorités? C'est clair que c'est pas naturel pour un commercial, par exemple, de proposer non pas ce que les fournisseurs nous demandent de vendre mais ce que le coach va estimer comme étant la meilleure solution dont le client a besoin. Tant pis si c'est pas la marque ou modèle qui plairait le mieux au commercial. Voilà tout ça, il faut la prendre. Que ce soit un nouvel employé ou un stagiaire ou autre, il y a un entourage qu'on veille à ce qu'il soit le plus bienveillant possible pour que la personne puisse être le plus à l'aise possible.

Victor : Ok. Parfait. Même si vous ne mettez pas de nom, au finale, je remarque que ça correspond à mes recherches.

Stéphane : Alors moi, je ne mets pas de nom, parce que je ne les maîtrise pas. Les cours consistent à avoir des cases et des définitions autour des cases car c'est tellement chouette pour les profs d'interroger et demander la définition des cases. Mais oui, on a le leadership participatif, collaboratif et tout ce qu'on veut. Après ça, quand quelqu'un déconne, on s'en occupe. C'est un bon exemple parce souvent, on dit de l'holocratie ne s'occupe pas des personnes. Alors quand on engage chez nous, les nouveaux employés sont un peu surpris et étonnés. Il y a souvent quatre, cinq, six personnes qui vont voir le candidat les candidats avant que moi je ne les vois. C'est moi qui signe le contrat. Je vais plutôt vérifier, est-ce que la personne va coller avec la mentalité de l'entreprise, va se sentir bien et va avoir du plaisir? Mais avant, il y a quatre, cinq, six personnes qui ont vu des personnes avec qui, ils vont devoir travailler. Quand on doit licencier quelqu'un et ça nous arrive de temps en temps. C'est un processus long. Le but sur le long terme n'est pas le licenciement mais de rattraper quelqu'un qui est à un moment donné à la dérive. Et donc de bien communiquer, ce qu'il ne va pas, c'est compliqué entre employés dans un système hiérarchique. Ça ne se fait pas dans un système hiérarchique de partager les choses qui ne vont. En holocratie, c'est beaucoup plus facile de dire « écoute, dans mon rôle j'attends ça de toi, et ça ne va pas de ne pas le recevoir ». C'est pas une critique de personne à personne mais une critique de rôle à rôle, ce qui est plus simple.

Victor : Est-ce que c'est le premier lien qui s'en occupe ?

Stéphane : Non, c'est d'abord entre les rôles. C'est le plus difficile parce qu'on a pas l'habitude d'être critique entre pairs. Mais tout le système vise à ça, de dire « écoute, ça fait deux fois que tu me livres chez un client, une machine qui n'est pas correcte, qui n'est pas celle demandée par le client ou lors de la pré-installations, il manquait un antivirus ». Des critiques de rôles à rôles fait qu'à un moment donnée, on a eu des cas où on a dû licencier la personne. Elle déconne réellement. Mais c'est un processus où ce n'est pas moi en tant que manager de licencier la personne. C'est l'ensemble des personnes qui collaborent avec la personne qui à un moment donné remonte le problème. Et après un nombre suffisant d'essais de correction de ces problèmes, si on aboutit à la conclusion que ça ne va pas alors oui malheureusement on aboutit au licenciement.

Victor : Tout ça vous en discutez pendant les réunions de triage?

Stéphane : Non, parce que là, ça ne concerne que quelques personnes. Par exemple, si dans le cercle commercial, c'est quelqu'un qui s'occupe des renouvellements de garantie qui, après un long processus, continue à ne pas faire correctement son travail, on va faire des réunions au niveau des gens qui travaillent avec lui. On ne va pas demander à l'ensemble de l'entreprise. Il faut être humain aussi. À la fois, il faut que tout le monde puisse dire ce qui ne va pas. Mais à un moment donné, quand on essaye de corriger la personne, il faut qu'on ait autour de la table que les personnes qui sont concernées et qui peuvent aider.

Victor : Et donc vous laissez une certaine liberté d'erreur ?

Stéphane : Oui, j'ai oublié le nom de ce type qui avait établi la règle que dans une entreprise, 10 % des gens sont les moteurs, 80% des gens font leur boulot et 10 % des gens doivent être virés. Je ne suis plus sûr des pourcentages mais chaque année, il faudrait virer 10 % des gens. Fondamentalement, ça se pratique encore beaucoup dans les grandes entreprises. Dès qu'on voit un licenciement collectif, il suffit d'aller regarder le cours de bourse de l'action et ça. C'est complètement faux. Il y a un bon livre du RH de google, notamment sur ce sujet. D'abord, sélectionner quelqu'un, le trouver et le former, ça prend un temps fou et ça coûte énormément d'argent. Donc licencier quelqu'un qui avant faisait correctement son boulot si on ne s'est pas trompé à l'engagement, c'est une perte pour l'entreprise. Et donc il vaut infiniment mieux rattraper quelqu'un qui est à un moment donné à la dérive et dépenser de l'énergie à ça que de le licencier. C'est valable quelque ce soit le système hiérarchique.

Victor : Merci beaucoup. Vous avez répondu à toutes mes questions.

Stéphane : Envoyez moi votre mémoire si c'est possible. Bonne chance autant de vos études que pour la suite de votre carrière.

Victor : C'est gentil, merci beaucoup. Au revoir.

Annexe 4 : Retranscription de l'interview de Julien Lesuisse – Netika IT Services

Victor : Est-ce que tu peux te présenter et dire quel rôle tu as dans l'entreprise actuellement ?

Julien : Oui, donc moi c'est Julien. Je suis administrateur réseau et consultant IT chez Netika IT services. Donc on fait de la consultance informatique pour des PME de plus ou moins grande taille. Je suis chez Leica en tant qu'employé depuis bientôt 3 ans, ça fera 3 ans en Août et j'étais chez Netika déjà en tant que stagiaire depuis 3 ans et demi, j'avais commencé un stage chez eux en octobre 2019.

Victor : Est-ce que tu as travaillé dans une autre entreprise avant ?

Julien : Alors oui. J'ai fait un autre stage avant Netika. Je ne me rappelle plus le nom, mais c'était aussi de la consultance, mais pour des écoles. C'était plutôt un système à l'ancienne, il y avait le patron et puis les employés nous derrière.

Victor : Ce n'était pas du tout une structure holacratique ?

Julien : Pas du tout.

Victor : Et tu sens la différence de la structure ?

Julien : Oui, assez fort, pour parler personnellement, je suis plutôt quelqu'un de timide et de réservé et donc dans une structure plus traditionnelle, plus classique, j'ai tendance plutôt à me laisser écraser par mon supérieur. C'est notamment ce qui est arrivé dans mon premier stage où je n'osais pas refusé quoi que ce soit, même si on disait, tu restes 2 heures de plus aujourd'hui je disais oui Monsieur, bien Monsieur. Alors que chez Netika, je sens que j'ai de la liberté à ce niveau-là, je me sens plus confortable pour accepter ou refuser une demande par exemple.

Victor : Et du coup, est-ce que tu serais peut-être me dire quel leadership est utilisé dans ton cercle ? Si je peux t'en dire quelques-uns, tu me dis après lesquels tu penses sont d'application dans ton cercle. Du coup, j'en ai sélectionné 8. Premièrement, t'as le leadership autoritaire où là c'est le dirigeant prend toutes les décisions cruciales de façon unilatérale. Ensuite, un leadership participatif où là, les membres de l'équipe sont encouragés à contribuer et à apporter leurs idées. Après, il y a le leadership du laissez-faire où là c'est le processus de prise de décision est totalement libre pour les individus de l'équipe après y a le leadership servant là, où le dirigeant peut offrir des suggestions sur la façon de renforcer leurs compétences. Il va servir ses subordonnés. Il y a le leadership altruiste où là, c'est le dirigeant qui place les intérêts et le bien-être des individus. Ils favorisent un climat de travail positif. Et puis après, il y a encore le leadership transformationnel ou situationnel où là c'est un type de leadership qui s'adapte en fait en fonction de la situation.

Julien : J'en reconnais plusieurs, en fait tous sauf l'autoritaire. Même pour les points vraiment importants, où on aurait presque besoin au final, d'imposer quelque chose parce que, par exemple, on a besoin de quelqu'un pour une mission bien spécifique. On a souvent des volontaires donc chez Netika, ça ne finit jamais en autoritaire, c'est pas mal de participatif où tout le monde donne son avis. On réfléchit ensemble au meilleur chemin à prendre pour arriver à destination. C'est vraiment les décisions au maximum sont prises ensembles.

Victor : Est-ce que l'autoritaire ne pourrait pas se retrouver dans le sens où, par exemple, c'est la personne la plus compétente qui va prendre la décision. Par exemple, si tu es chez un client tu sais ce qui est mieux pour lui, du coup, c'est toi qui vas prendre la décision et tu ne vas peut-être pas revenir vers quelqu'un d'autre pour lui demander, et puis c'est lui qui va prendre la décision.

Julien : Oui, c'est vrai que pour ce qui est des clients, on a un passage régulier, on a à chaque fois une personne qu'on appelle un coach chez eux, donc une personne attitrée qui fait les passages et généralement ce serait plutôt le coach qui aurait le dernier mot. Mais c'est vrai que ça va être partagé entre l'aspect du coach qui connaît bien son client donc si faut couper il serait le plus à même à prendre la meilleure décision pour son client et à balancer avec le fait qu'on va peut-être plus écouter. C'est vrai, quelqu'un qui a plus d'expérience. Si je prends par exemple, un de mes clients donc moi ça fait 5 ans que je travaille dans l'informatique si je suis avec un de mes collègues qui fait ça depuis 20 ans, mais que c'est un de mes clients, je vais avoir plutôt tendance à me retourner sur son avis, plutôt aller prendre l'autorité.

Victor : Et du coup tu pourrais me dire pourquoi est-ce que tu penses que ce serait du style de leadership servant ? D'un côté tu as le soutien peut-être je ne sais pas si vous appelez ça, manager et si t'as des difficultés, tu peux lui demander de l'aide.

Julien : Ouais tout à fait, on donc on n'a pas vraiment de titre de manager officiel chez nous, c'est juste qu'on a plus les personnes chez qui on sait qu'on peut se tourner plutôt pour leur expérience ou pour ce qu'ils font. Par exemple, on a chez nous Xavier qui fait la coordination, donc en plus d'avoir un grand background technique vu qu'il fait la coordination, il connaît assez bien la plupart des clients, la disponibilité et etcetera. Donc on va plutôt se tourner vers lui. Ils sont très disponibles quand il y a des soucis, par exemple au début où j'étais chez Netika, je faisais l'update dans des serveurs d'un client, donc on fait ça plutôt le soir pour pas avoir de coupure en pleine journée et empêcher les gens de travailler, et bêtement le serveur ne se rallumait pas. Donc j'ai dû appeler Xavier à 20h00 qui très gentiment directement, a pris la main. Il a regardé avec moi et a bien pris son temps. Il a assez vite trouvé le pourquoi et malgré

le fait qu'il était 20h00 il a pris le temps de me dire « Voilà Julien, tu as oublié de vérifier ce point-là voilà ce n'est pas grave ça arrive mais fais attention pour la prochaine fois ». Ils sont toujours disponibles.

Victor : Et du coup, ils ont un peu une posture de coach donc qui ils sont toujours là pour vous apprendre de nouvelles choses et vous épauler afin de remplir vos objectifs.

Julien : Tout à fait, aussi bien que soit au niveau technique, ici par exemple je prenais l'exemple de Xavier, ça peut être si on a des questions sur comment fonctionne l'holacratie parce qu'on n'est pas sûr d'un point ou l'autre, on sait qu'on peut se tourner vers nos collègues qui ont fait les formations. Moi j'en ai aussi fait une mais nos collègues qui la pratiquent depuis plus longtemps. On sait qu'on peut toujours se tourner vers quelqu'un pour avoir un peu de soutien.

Victor : Et est-ce que tu vois des problèmes aux différents styles de leadership que tu retrouves dans les cercles ?

Julien : Ouais quand même, dans le sens où dans une société, il faut quand même par moment que quelqu'un arrête et prenne une décision et qu'on choisisse ça. Ça peut parfois créer des débats longs autour de certaines problématiques qui, dans un cadre plus traditionnel, un manager aurait pris la décision, ça aurait été réglé en 10 minutes et ça peut être des points qui vont prendre plusieurs heures de discussion sur plusieurs meetings par moment. Donc peut être que oui, y a peut-être une certaine perte de temps avec ce type d'autorité en un sens, vu que tout le monde peut donner son avis. Ça laisse la place au débat donc ça prend plus de temps qu'un manager qui dit j'ai décidé, ce sera comme ça.

Victor : Est-ce que tu penses que le fait qu'il y ait une structuration des rôles et des cercles, ça peut avoir un impact sur le leadership ? On va dire le leadership servant par exemple, qui est là pour épauler les employés, étant donné qu'il y a différents cercles, donc peut-être qu'il y a un manager qui ne va pas pouvoir aider les autres étant donné qu'il n'a pas les compétences requises.

Julien : Si jamais un collègue ne sait pas, il va généralement essayer de nous réorienter vers un autre collègue qui pourrait aider. Je n'ai pas en mémoire d'un collègue qui m'a dit un jour je ne sais pas, et entre guillemets va voir autre part si j'y suis. En fait, on peut couper IT services en 2 équipes, y'aurait la partie « sales » donc qui s'occupe de tout ce qui est contrat, et cetera. Et la partie « technique » qui est tout le reste des employés chez IT services à part la personne qui se charge des ressources humaines. Donc, généralement, on ne va pas poser une question technique, à quelqu'un qui travaille plus dans le commercial tout comme on ne va poser une question commerciale à quelqu'un qui est dans le côté technique, on essaie toujours de

s'orienter vers la bonne équipe. Mais on a tous des connaissances, un peu sur tout où on sait le fonctionnement, plus ou moins, le type de contrat qu'on a, donc je sais que je peux toujours poser la question à un de mes collègues qui est plutôt technique, « bah tiens, on m'a posé la question sur tel type de contrat chez nous, je sais que tu as un client qui a ce type de contrat » et généralement il sait à peu près m'expliquer, mais il va me donner ces quelques explications et il va me rediriger vers notre collègue de l'équipe « sales », qui lui pourra donner toutes les infos complètes et en étant sûr à 100% des informations.

Victor : Est-ce que c'est la personne la plus compétente qui va prendre la décision ou non ?

Julien : Je vais généralement demander une validation personnellement, quand c'est quelque chose de « touchy ». En tout cas, il n'y a pas d'impact ou un impact très faible sur les clients, je vais plutôt faire comme je pense sans demander la validation, histoire de ne pas surcharger mes collègues en demandant toutes les 10 minutes, je le fais bien ? C'est bien comme ça ? Mais à partir du moment où c'est un peu « touchy », personnellement je sais que je vais quand même demander l'avis d'un collègue plus expérimenté que moi et je sais que certains autres collègues sont plus indépendants. Je sais qu'il y a un de nos collègues, notamment vu qu'il a déjà un grand bagage technique, beaucoup d'expérience dans la boîte. Je ne pense pas que beaucoup de collègues l'aient souvent par messagerie pour des questions. Ça va dépendre plus de l'expérience. Je pense que les moins expérimentées vont avoir tendance à plus à aller dans des confirmations avant de faire, et les collègues plus expérimentés vont y aller parce que c'est du déjà fait et du déjà vu pour eux.

Victor : Ok donc il y a il y a vraiment différents styles de leadership en fonction je dirais des personnes. Si pour les juniors ils ont plus besoin d'un leadership servant, participatif ou une posture de coach donc qui vont vraiment être derrière et pour les plus expérimentés c'est justement eux qui vont parfois avoir le leadership autoritaire. Est-ce que vous avez des meetings toutes les semaines ?

Julien : On a un meeting toutes les semaines, le vendredi après-midi avec normalement toute l'équipe, mais les meetings en holocratie ne sont pas obligatoires mais tout le monde est tout le temps-là de toute façon. On a un meeting tous les vendredis où ça nous permet d'exposer les points de la semaine, donc on expose qu'on appelle des tensions, donc ce qu'on trouve qui ne va pas et qu'on pourrait améliorer pour justement gommer cette tension. Par exemple, chez les clients, chez qui on ne passe pas souvent ou que la documentation n'est pas top, il faudrait qu'on y fasse quelque chose. Du coup on va en discuter, on va voir ce qu'il y aura lieu de faire et une fois qu'on a trouvé l'action à faire, on va voir à qui on peut l'attribuer. Donc on a une

réunion tous les vendredis pour essayer d'améliorer le fonctionnement de Netika en règle générale. Ça peut être des points techniques comme ça peut être simplement c'est compliqué de se garer à Bruxelles. Quels seraient les alternatives ? Ça peut être de la technique ou plus du pratique comme aller chez un client par exemple.

Victor : Du coup, c'est ce que tu pourrais me dire pourquoi est-ce que tu penses qu'il y a le leadership laisser-faire et altruiste ?

Julien : Donc pour le laisser faire, je reprendrai l'exemple que j'ai donné un peu avant. On a un collègue que je ne vois pas parce qu'on a chacun ses agendas, chacun ses clients, donc on ne se croise pas forcément. Mais je sais que lui est très autonome et il gère ses clients quasiment tout seul de A à Z. Limite les seules choses qui ne fait pas, ce sont tout ce qui est les offres. Il envoie les demandes à l'équipe « sales », mais sur tout le reste, il est quasiment indépendant quand il va demander de l'aide. Généralement, c'est plus parce que c'est quelque chose qui n'est pas faisable seul ou par exemple, bêtement, il faut déplacer une machine assez lourde ou assez fragile, là il va avoir besoin d'aide mais il est très autonome. Alors que pour l'altruiste, on a Stéphane qui s'occupe beaucoup du cas des employés. Il veille toujours à ce qu'on se sente le mieux possible et regarde ce qu'il pourrait nous accorder comme avantage pour qu'on se sente plus valorisé. Et je reprendrai l'exemple de mon coordinateur Xavier qui souvent quand je passe au bureau, il prend 5 minutes pour me demander « bah tiens, Julien, Comment ça va ? Ça se passe bien chez tes clients ? J'ai entendu par quelqu'un que tu avais un souci là-bas, est-ce que c'est réglé, est-ce que t'as besoin d'un coup de main ? Donc, ça va un peu dépendre d'un collègue à l'autre. Comme je donnais l'exemple, il y a notre collègue qui est plus indépendant. Et puis on a notre coordinateur, Xavier, qui va être très altruiste voir avec nous si tout se passe bien, service et nous aider.

Victor : Ok, parfait. Merci beaucoup d'avoir pris le temps pour faire cette interview.

Julie : Content d'avoir pu t'aider.

Victor : Merci beaucoup. Au revoir.

Julien : Au revoir.

Annexe 5 : Retranscription de l'interview de Alexander Mertens – Ayming Belgium

Victor : Est-ce que vous pouvez-vous présenter ? Quel a été votre parcours et quel est votre rôle ou vos rôles justement dans votre organisation?

Alexander : Avec plaisir, moi c'est Alexander Mertens, j'ai 39 ans. Depuis février 2022, je suis responsable marketing pour Ayming BENELUX. Ayming est un bureau de consultance, on est dans 15 pays, on est 1500 employés, on fait un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros. Et ce qu'on fait majoritairement, pour faire un shortcut très Netflix, on est un petit « Big four » qui aide les sociétés à profiter de tous les instances fiscales qu'on peut avoir à travers le monde entier pour financer l'innovation, la recherche et le développement et pour utiliser tous les leviers fiscaux pour pouvoir obtenir des dispenses sur des précomptes professionnels. Donc, « We help companies focus on the future with innovation and R&D, by optimizing their people. Meaning making sure that employers make the most out of financial incentives towards paying their employees ». Mon parcours perso, j'ai pas mal galéré à gauche et à droite. Je fais des études à Leuven et puis à Bruxelles, à la VUB et puis j'ai commencé à travailler dans le monde du marketing. Toujours été un marketeur. J'étais où bien dans la vente de services de marketing ou bien en tant que marketing manager dans des grosses multinationales ou des plus petites. Et j'étais entrepreneur, j'ai eu ma propre boîte de marketing. Je suis à moitié hollandais, moitié belge. J'ai passé par contre toute ma vie en Belgique, j'ai pas mal foiré mes études et après ça, je me suis rétabli. J'étais un peu le chat sauvage, qui savait pas du tout ce qu'il voulait faire et qui savait très bien ce qu'il voulait pas faire et en faisant des petits jobs à gauche et à droite, entre autres, bosser dans l'horeca et faire du salon de l'auto et des trucs comme ça. J'ai finalement tapé dans l'œil de quelqu'un qui avait une boîte de marketing. Et puis j'ai évolué dans toutes des rôles et des stades différents. Dans des PME, des grosses multinationales cotées en bourse. J'ai été indépendant aussi quand j'ai racheté une boîte. Parce qu'après peut-être 7 ou 8 années professionnelles, j'ai quand même essayé d'étoffer mon CV. J'ai fait MBA à Solvay ce qui m'a bien aidé. Heureusement, je n'avais pas encore d'enfant à ce moment-là. Et puis à ce moment-là, j'ai voulu me lancer en tant qu'indépendant. J'ai eu une boîte de marketing pendant près de 3 ans et puis je suis arrivé dans le monde de la consultance, un secteur que je ne connaissais pas du tout. Le plus short elevator pitch, c'est, on est un petit Big four, on ne se bat pas avec les PWC, EY etcetera. Ce sont nos concurrents pour les gros dossiers, mais puisque on est plus petit, tant bien en chiffres qu'en tant que l'impact, on a trouvé un petit secteur niche. Nous, on ne recrute pas des gens, nous on n'est pas dans le monde de l'innovation, etcetera. On

aide les sociétés à financer leurs recherches et développement et innovation et à s'assurer que tout le monde bénéficie d'un maximum de tous les incitants fiscaux et les avantages financiers que des gouvernements comme la Belgique peuvent mettre en place.

Victor : Ok et du coup vous avez-vous avez plusieurs rôles chez Ayming ?

Alexander : Moi en soit, pour comprendre j'ai un rôle transversal parce que, comme souvent dans une PME, ici en Belgique, on est 50 employés, mais on est 1500 à travers le monde entier. J'ai un rôle assez transversal en tant que marketing et communications manager. Je m'occupe vraiment de tout ce qui est communication, tous les outils et les canaux marketing classique comme on peut les connaître, site web et LinkedIn, les collaborations avec des partenaires à gauche et à droite. Ça je le fais pour le benelux. J'ai depuis peu un rôle international aussi puisque comme je disais, on est dans 15 pays différents, tout le monde a ses propres petites équipes, mais on a une équipe, on est 7 à voir un peu une responsabilité internationale pour tout ce qui est ce qu'on appelle du light house content. Donc ça veut dire c'est le contenu phare qu'on utilise dans tous les pays pour pouvoir montrer notre crédibilité, en faire notre marché, pour montrer qu'on est des experts dans tout ce qu'on fait. Et sinon mon rôle au sein de cette boîte, il est assez transversal. Le marketing doit un peu toucher à tout et il est utilisé pour pouvoir tant bien faire de la communication interne, de la communication externe, évidemment, de pouvoir chapeauter les projets qui sont plutôt focus sur le « employee well-being ». Là je me lance depuis peu dans toute une mission de « Employee Branding ». Donc vraiment un mélange entre RH et marketing pour montrer aux futurs collaborateurs qui viennent travailler chez nous quel type d'entreprise on est. Ce n'est pas du marketing vers nos clients, c'est du marketing vers nos futurs collègues. Je ne sais pas si c'est pertinent par rapport à ton travail de fin d'étude mais je vais incessamment sous peu rentrer dans le COMEX (comité exécutif) qui sont, en fait, les 7 dirigeants/managers disons en haut de la pyramide.

Victor : Justement, tu viens de parler de pyramide. Quelles sont un peu les spécificités de votre organisation holacratique ?

Alexander : Oui bah écoute à ce niveau-là comme je ne dis pas que c'est ma spécialité à moi, tout ce que je peux faire, c'est de partager mes expériences et voir si c'est quelque chose qui peut rentrer dans ton domaine d'études et dans ton travail, ça peut avoir une plus-value ou pas. Je t'ai dit pyramide sachant très bien que ça allait réagir parce que contrairement à beaucoup de nos concurrents ou de nos autres structures, genre les big four où c'est vraiment une pyramide. J'emploie le mot pyramide parce que oui, on a une directrice générale, Laurie Pilo, qui est à la tête de la société depuis plus de 10 ans. Et puis alors on a le comité exécutif et puis

on a tout ce qui est middle Management. Mais pas plus tard que hier, comme je disais, on a eu un management day donc sur les 50 personnes qui est ici au taf, ça fait environ entre 15 et 17 personnes qui sont en fait le côté le plus holaratique de la structure, ça veut dire que certes, il faut toujours des signatures de la grande directrice, pour faire avancer certains projets ou autres etcetera. Mais l'idée des scrum, des cercles, des diagrammes qui se retrouvent, etcetera. Ça c'est beaucoup plus dans cette tranche de Middle Management comme on pourrait le voir dans une structure très classique. Mais ce qui nous démarque des autres, c'est de vraiment avoir ce côté de dénominateur commun où certains cercles se rencontrent, se retrouvent, et on s'en fout du niveau dans lequel tu es. Ça peut être dessiné entre 2 ou 3 départements différents. Ma fonction de marketing manager est souvent sollicitée et donc mon rôle est de pouvoir participer à plusieurs projets différents, voire ou bien faire de la mise en forme, pouvoir contribuer et parce que notre département est souvent un peu la colle, pas parce que on est les fêtards ou ceux qui mettent de l'ambiance, mais plutôt parce que on est comme des petits papillons qui vont d'une fleur ou une autre et qui aident la prolifération du travail. Je crois que ça, c'est un l'élément le plus claire. Ça veut dire qu'on a des working groups qui sont entre les silos classiques, si je puis dire comme ça et qui regroupent, disons, une personne de notre département d'innovation, une personne de département de HR performance, une personne qui est plutôt dans un rôle de support, donc ça veut dire notre office manager et des assistants de direction pour pouvoir travailler sur certains sujets ou certaines missions. Et puisque je parle 5 langues et que je suis très extraverti, on me prend moi dans plusieurs petites cellules ou petits scrum, si je peux l'appeler comme ça à gauche et à droite et de temps en temps, je m'invite tout simplement dans des scrums même si on ne m'a pas demandé.

Victor : OK et du coup ça fait combien de temps que tu travailles chez Ayming ?

Alexander : Ça fait 1 an et 3 mois mais j'ai déjà l'impression de déjà faire partie des meubles.

Victor : Mais du coup, est-ce que t'as remarqué par exemple des obstacles de cette organisation holacratique comparée à quand tu travaillais dans une structure pyramidale.

Alexander : C'est un peu une approche familiale comparée à une approche, disons, militaire. Donc, on a la pyramide qui représente une chaîne hiérarchique très claire où on a un Big Boss et tu descends et il faut cet accord et autres, et cetera pour pouvoir obtenir de l'avancement sur quelques projets ou savoir si oui ou non tu peux toquer à la porte de quelqu'un ou demander ou travailler pour. Et il y a un peu une approche plus familiale, plus humaine, qui est clairement présente ici. La question était des barrières. Dans ce côté très familial, on peut te dire écoute, non, dégage, je n'ai pas le temps maintenant, même si tu fais partie des gens qui peuvent décider

d'améliorer, de faire avancer certains projets. On peut rapidement te mettre de côté en disant « Bah écoute, Dude, je n'ai pas le temps pour ça maintenant ». Il y a le côté informel qui est créé justement par un élément très participatif qui peut créer un flou de temps en temps. Je remarque ça avec les interactions, des gens qui soi-disant sont au même niveau hiérarchique que moi, que ceux qui sont techniquement en dessous de moi. J'ai 4 personnes dans ma cellule. Vu que je suis très participatif, très informel, très peu actée sur la hiérarchie et cette structure de c'est moi qui dis et c'est vous qui faites. De temps en temps aussi, je remarque qu'il y a un élément, en disant je vous laisse la place pour grandir, pour participer, pour pouvoir interagir et de temps en temps, il y a une décision qui vient en disant oui mais je ne sais pas ce que je dois faire. Je ne sais pas si ça répond à ta question. Désolé si je pars un peu à gauche et à droite.

Victor : C'est parfait, mais du coup on peut justement en venir au style de leadership que vous avez justement dans votre cellule de 4 personnes, est-ce que vous savez quel type de leadership vous utilisez ?

Alexander : Alors hier, on a encore vu un truc sur les « four different types of leadership. » Comment s'appelle ce modèle ?

Victor : Je peux t'en donner, ils disent 8 types, mais selon la littérature, il y en a pleins. Tu as le leadership autoritaire, participatif, servant, altruiste, situationnelle, laisser faire et transformationnel. Dans la littérature, en holocratie, il y a servant, altruiste et participatif.

Alexander : Basically, j'aurais choisi comme 3 modèles, ceux que tu viens de dire. C'est les 3 qualités qu'on utilise et ce n'est pas parce que c'est en lien ou parce que je veux répondre à ce que tu recherches. C'est tout à fait mon approche pour te donner l'exemple, je suis arrivé ici au mois de février et mon prédécesseur avait fait un split des profils qui étaient dans la cellule marketing par rapport au Business unit qu'on a dans notre secteur, dans notre boîte et moi j'ai dit, Je suis désolé mais that makes no sense. J'aimerais que tout le monde soit transversal plutôt que caler dans des silos. Parce que j'ai envie que tout le monde puisse comprendre un toutes les tâches différentes et notre business en entier. Parce que si jamais y en a un qui part, bah alors quoi ? Les autres ne savent pas sur quoi cette personne travaille de quoi personne et va dire « Ah bah non, c'est pas mon taf ». Moi je suis simplement en innovation et en ceci et pas en cela. Donc non ce n'est pas pour moi etcetera, donc ce que j'ai fait dès le départ c'est de remettre tout à plat en disant « écoutez, je suis joueur de hockey et j'ai toujours été un peu un capitaine d'équipe et je crois que c'est 3 éléments, éléments participatifs servant et altruistes se trouvent et se retraduisent assez facilement dans une sorte de capitaine d'une équipe. En disant « lead by example », savoir compter sur les autres et laisser la place aux autres pour pouvoir se

développer, pouvoir assister ou coacher là où il faut et quand il faut. C'est d'office mon style de management. Ça a des pous et contres, mais moi c'est d'office plus de positif que de négatif à ce niveau-là. J'ai besoin de laisser la place aux autres pour pouvoir bien dire. Je suis à la disposition de mon équipe et de celle des autres d'ailleurs, puisque mon rôle comme je disais, est assez transversal et je veux que tout le monde puisse aussi participer à la création du contenu, au choix stratégique des canaux qu'on va employer et j'aime bien systématiquement, quand quelqu'un me propose « Tiens Alex, j'ai fait ceci qu'est-ce que t'en penses. Je j'aime bien prendre 3 pas en arrière. Et je dis « Qu'est-ce que tu, qu'est-ce que tu veux obtenir ? », « qu'est-ce que tu crois que la personne à qui tu parles va voir, on va lire et donc quelles sont les modifications que tu devrais apporter par rapport au constat qu'on vient de faire ensemble ? ». Petit exemple, on a une publication, un PDF qu'on veut on veut publier et partager à notre écosystème. On doit faire un post LinkedIn et je dis à quelqu'un « OK toi, tu t'occupes cette semaine de tout ce qui est social, donc c'est à toi d'écrire, créer les visus et de déterminer encore un « core of action » pour telle et telle post, présente ta proposition le mardi ». Tous les mardis matin, on a un marketing team meeting et atteint, et là on passe en revue tous les projets qui sont pending et je laisse la place aux autres mais pas trop, ça, c'est mon évolution à moi pour pouvoir donner mon opinion et surtout d'avoir le feedback des autres. « Ça j'aime bien ça, ah ça j'aurais fait différemment. Je trouve que ce n'est pas en lien avec ce que l'on avait publié il y a 2 semaines ». Donc de pouvoir en tant que cellule grandir ensemble.

Victor : Et du coup est-ce que c'est toi qui prends la dernière décision ?

Alexander : Oui pour 65 ou 70% du temps. Mon rôle en tant que manager, c'est de gérer les compétences de mon équipe. Mon rôle en tant que manager, c'est d'atteindre les objectifs que j'ai défini ensemble avec mes autres collègues (directeur commercial ou la CEO). Et au final, j'ai des collaborateurs qui ont déjà compris comment moi je fonctionne en disant « tiens, je t'ai fait 3 propositions, A, B et C, c'est laquelle la meilleure ? ». Moi je dis « celle-là c'est ma préférée, mais qu'est-ce que toi tu en penses ? » si lui aussi c'est celle-là aussi sa préférée alors c'est très facile. Donc ce n'est pas moi qui prends la décision mais au final cette collaboratrice-là, elle attendait mon aval pour pouvoir dire « OK c'est bon » et effectivement on avait un équilibre sur tant bien le visu que le canal qu'on allait utiliser. Et sinon, j'aime bien justement comme je le disais, challenger mes collègues et les personnes dans mon équipe en disant, « qu'est-ce que toi tu en penses ? ». Et y a des moments où je dis « c'est quoi l'importance de ta mission ? ». Elle est claire dans un tissu global, mais mon opinion à moi maintenant, « does not matter » que t'as fait une faute ou pas, ce n'est pas grave, tu vas apprendre ou tu vas en tirer

les conséquences. Et donc, disons que les 25 ou les 30% des décisions finales, ça fluctue donc je ne les prends pas. Je les laisse gentiment à mon équipe. Bah par exemple je n'étais pas là pendant une semaine. Je suis parti en vacances, il n'y a rien qui a cramé, personne n'a été viré et on n'a pas fait des immenses conneries non plus quoi.

Victor : Est-ce que tu penses que tout le monde le middle management ou plus ou moins à ton même niveau, utilise ce style de leadership ? Ou alors tu penses que c'est propre à chacun et il y en a qui plutôt être autoritaire ?

Alexander : Oui, c'est propre à chacun. Je voudrais dire que dans le « middle management », moi je me trouve juste entre les deux « upper management » et « middle management ». Dans le management, ça dépend des cellules et du contexte. J'ai par exemple une collègue qui gère des personnes dans une business unit « HR performance » et elle a une équipe qui est très junior. Donc c'est à ce moment-là, qu'ils ont des compétences, ils sont là pour la bonne raison qu'ils apportent et ils sont une plus-value pour la boîte, mais ma collègue doit toujours dire non, c'est comme ça qu'on va le faire parce que A, B, C et D. C'est parce que t'as pas encore ces 5 ou 10 années d'expérience qui te permettent de pouvoir rapidement voir quelle est la différence entre ce que toi t'as mis sur la table et moi qui sais la bonne réponse. Donc je crois que si t'as une équipe plus junior, tu es peut-être amené à être plus autoritaire et à dire et j'ai bien entendu votre input, vos questions, remarques ou propositions. Mais on va le faire comme moi je l'ai dit parce que « business first » au final. Ça, c'est pour une cellule et pour une autre je dirais que c'est beaucoup plus participatif aussi. Donc si je peux dire, si je devais coller des chiffres. Pour faciliter l'histoire, on est 15 dans le « middle management », il y en aurait 4 qui seraient plus autoritaires, 7 qui seraient assez dans le participatif et enfin 4 qui seraient dans mon style plus holacratique.

Victor : est-ce que vous gardez toujours un peu, même avec les juniors, une approche de coach ?

Alexander : Notre approche est très humaine, ça reste du coaching. Je crois que la tagline dans le passé pour travailler chez Ayming, il suffit d'être soi-même. Et la semaine prochaine, j'ai une équipe de production vidéo qui vient chez nous, dans nos bureaux, on va faire toute une vidéo de « employer brandings », ce qui peut définir en fait notre style de société vers des futurs collègues. Donc ça veut dire que on va se présenter d'une certaine façon. Donc on doit avoir des valeurs et autres qui passent à travers cette vidéo et notre mot tagline pour le recrutement, « Don't change, be the change ». Donc corrige-moi si je me trompe mais ça rentre tout à fait dans le côté holacratique. En disant, on ne veut pas que tu rentres dans un certain moule, on ne

veut pas que tu sois juste un numéro en disant, toi tu es consultant un et j'en ai 7 dans mon équipe et moi je suis manager un et je suis seul à manager. On attend de toi que tu nous apportes des solutions, des propositions que tu fasses partie de ce changement qu'on aime intégrer. Donc c'est « don't change » on ne veut pas que tu changes, il y a des gens avec des tatouages, des voiles, des gens avec des cheveux de teintures vertes, et cetera. On est dans le monde de la consultance, on est « high level ». Parce que j'ai des ingénieurs, des analystes, des spécialistes (PHd en biopharma, et cetera). Mais on veut que tu sois toi-même et que tu participes et que tu apportes quelque chose à un niveau humain. Donc on n'est pas tous des petits consultants en costard cravate en disant « oui sir, non sir » et on attend que notre manager nous fasse monter pour qu'on puisse grandir. Je n'ai rien contre les Big Four, c'est un super tremplin pour apprendre plein de choses, mais je peux te dire en toute transparence, que j'ai 4 ou 5 collègues qui viennent chez Deloitte, EY et PWC et qui disent, « j'ai enfin compris que tu peux bosser en jeans et en Stan Smith et dire putain tu me fais chier » sans que on me tape sur le doigt sur. En disant, « écoute Alex, ce n'est pas très business, ce n'est pas très pro » et encore toujours avoir une plus-value pour le client. Donc, il y a un côté très humain, très coaching et il y a un investissement dans « people ». Notre well-being, pas plus tard que hier, je disais on a le management day. C'est-à-dire qu'on passe en revue plein de choses. Hier, c'était tout “to become and delegate, what kind of manager are you”. Comment aider tes collègues à grandir, situation leadership, personal interaction, behavioral. Donc il y a vraiment quelque chose de productif. Ça, c'est grâce à notre HR partner Sarah, elle est extraordinaire. Et il y a une volonté d'investir dans les managers parce que s'il y a bon management, bah les gens seront plus heureux de pouvoir travailler ici, ils vont pouvoir plus grandir. Et je veux pas retomber dans les citations banales, mais il y a ce fameux quote « what if you invest in your people and they leave ?, but what if you don't and they stay ». Chez Ayming, on a l'année passée, perdu 7 ou 8 collègues qui ont décidé de partir avec un autre manager qui qui a pris toute sa cellule avec lui, basically. Et on était dans la merde parce que forcément, on a une partie de notre business unit qui disparaît, on a investi dans du recrutement, on a engagé une dizaine de nouveaux profils qui ont entre 23 et 28 ans. Qui me vouvoie à chaque fois, je me prends une claque et qui pense que je suis ici depuis 10 ans, mais je suis là 6 mois avant eux, c'est tout. Et donc il y a un investissement dans les gens, dans les jeunes, dans la trajectoire et dans les compétences, pas simplement sur CV parce que moi j'avais CV très atypique aussi avant de rentrer ici et donc ils m'ont dit « si on ne t'avait pas parlé on ne t'aurait pas engagé parce que t'avais pas les petites

coches cassées hein mais puisque on s'en fout de toutes les petites cases on a vu que t'avais un bon profil, on t'a invité et 3 jours plus tard j'avais signé mon contrat quoi.

Victor : Et est-ce que tu pourrais me dire les pours et contres justement de ton leadership ?

Alexander : J'ai l'impression de travailler avec des gens et pas de les faire travailler pour moi, j'ai l'impression de pouvoir aider les gens et de faire grandir les gens aussi, et ça, c'est quelque chose qui est très rewarding. De voir que quelqu'un, il y a 6 mois, n'avait pas la confiance en soi. Moi, je bosse surtout sur la confiance en soi. De pouvoir créer un environnement qui est assez safe pour pouvoir dire « It's okay, you can make mistakes ». La différence entre un jeune/une jeune collègue qui bosse avec moi, qui a 27 ans et mon profil à moi est que ce n'est pas que je suis plus compétent, c'est que j'ai fait beaucoup plus d'erreurs et donc j'ai appris de ses erreurs pour pouvoir aujourd'hui arriver à une conclusion plus rapidement qu'elle ou ne pas me poser de questions en disant, je sais que c'est ça la bonne voie à suivre et donc ça, c'est le côté paternel, côté coach, le côté ensemble dans les tranchées, qui est très positif dans ce style de management. Ça veut dire que moi je bosse tout autant qu'eux et je ne suis pas là dans ma tour d'Ivoire, dans mon petit bureau en me disant continuez les gars, est-ce que vous avez terminé à A, B, C, D et E de la liste. Euh, non, c'est plutôt on se retrouve tous ensemble, que ce soit ici, dans une salle de réunion, aller manger quelque part ou autre. Tu crées un team spirit parce que « you like your team, you okay to work twice as hard for your team ». Je ne vais jamais devoir me battre avec quelqu'un dans mon équipe en disant les gars ce soir j'ai besoin ou demain j'ai besoin que tout le monde vienne une heure ou 2h plus tôt parce qu'on a une grosse mission. Et parce que j'ai investi du temps et de l'effort, que tout le monde va dire oui, mais pas par obligation mais par volonté. Donc il y a ce côté formé une équipe, d'avoir une bonne collaboration et d'avoir une bonne entente avec mon équipe. Le plaisir de pouvoir faire grandir les gens et de pouvoir justement avoir cet élément de vase communicant par rapport à certaines compétences. Donc il y en a une qui va apprendre de l'autre, l'autre va demander à celui-ci, et tu vois que lentement mais sûrement, tout le monde monte un peu d'un niveau. C'est gratifiant de voir cette évolution. « Lead by example » tout ce qu'ils font, je le fais aussi, j'apprends à déléguer un peu plus de tâches pour que d'autres puissent grandir dans certaines choses, que j'aime, les choses que je n'aime pas, mais je fais exactement le même taf qu'eux et ni plus ni moins. Puisque je suis à une phase de vie un peu plus loin, donc ça veut dire je peux quitter à 16h pour aller chercher mes gosses à l'école. Bref donc ça, c'est clairement l'élément les plus les plus gratifiants, les plus positifs de mon style de leadership. 1 c'est qu'on a l'impression de tous travailler ensemble, 2 c'est de pouvoir les voir grandir. 3 c'est de pouvoir

comprendre quelles sont les compétences de mes collaborateurs et pouvoir les utiliser accordingly. Les côtés négatifs, c'est que je suis toujours dispo. Donc ça veut dire que dès qu'il y a quelque chose ils vont venir dans mon espace personnel, dans mes 2-3 mètres cube de « private space ». Et que quelconque mission sur laquelle je suis, ils vont dire « Tiens Alex, est-ce que t'as fait ceci ou est-ce que tu peux me dire quoi ? » Et j'ai beau être concentré dans quelque chose ce créatif ou sur une présentation ou en train d'écrire un mail. Ma porte est toujours ouverte mais donc ma porte est toujours ouverte.

Victor : Ok, ouais, je vois.

Alexander : Et puisque je n'ai pas la discipline de mettre dans mon agenda « do not disturb » ou de réserver une salle de réunion en disant, je ne suis pas dispo, et cetera parce que je suis très extraverti, je suis très jaune, très créatif, très bordélique mais « it all makes sense ». C'est un chaos organisé ou un chaos avec un certain but. Et donc ça veut dire que de temps en temps aussi, quand j'ai envie qu'on se concentre. Mais que j'ai créé une ambiance où c'est fun aussi de venir travailler. De temps en temps, je prends le rôle du maître en classe, qui dit « bon les enfants, est-ce qu'on peut se concentrer 5 min ». Ce n'est pas très drôle ni pour moi, ni pour eux. Mais voilà, ça a toujours été mon style en tant que capitaine d'une équipe mais ce n'est pas la première fois que je gère une équipe. J'ai géré une équipe de 6 personnes, chez Ladbroke's (Paris sportifs). J'étais marketing manager pendant 2 ans et demi. Il y avait 6 personnes, puis j'ai été indépendant où je gérais 80 étudiants qui bossaient pour moi dans 8 villes différentes. Donc oui, il y a un côté cool, fun, on s'amuse « Work hard, play hard ». Et de temps en temps quand j'ai envie de work hard et qu'eux sont en train de play hard, c'est le revers de la médaille. Et à côté de ça, le truc que je disais aussi, c'est qu'il y a le côté participatif, il y a le côté « lead by example, il y a le côté, je corrige la trajectoire de temps en temps quand je vois que ce n'est pas la bonne direction parce que moi aussi j'ai une vision pour la communication et le marketing de ma marque Ayiming et que je leur dis « Ah ça, il faut changer ça, je le ferais pas comme ça, ça, il faut le changer là, il y a une faute d'orthographe. De temps en temps, ils ont un peu peur de prendre l'initiative de « c'est bon je l'ai posté advienne que pourra. Ils viennent chez moi donc tiens Alex est-ce que tu peux me donner un « go » sur ce projet. Je leur dis « Guys, ça fait 6 mois ou 8 mois qu'on bosse ensemble, vous devriez savoir maintenant que vous devez vous challenger vous-même et venez chez moi pour de l'aide plutôt que pour une approbation.

Victor : Ils se reposent parfois un peu trop sur toi.

Alexander : Ouais, exact donc de temps en temps c'est Ah merde, est-ce que Alex va aimer ceci, où est-ce qu'il va être d'accord avec ce visu, ou est-ce que c'est la bonne approche à

prendre. Et là comme je disais, ma porte est toujours ouverte et donc je me demande si je ne devrais pas dans mes vases communicants de mon style de leadership, être de temps en temps plus autoritaire mais en soi, c'était contraire à mon intuition. J'ai tendance à ne pas le faire. J'arriverai toujours à me justifier par rapport à mes supérieurs. Mais pour l'instant ça paye. Cette approche patiente, participative, de disponibilité. Voilà, je vois vraiment que le niveau tant bien en qualité qu'en quantité, qu'en efficacité à augmenter sur les 6 derniers mois comparé à ce que c'était, disons entre mai et septembre l'année passée, c'était beaucoup plus compliqué. Et puis, entre septembre et décembre de 2022, on a commencé à prendre confiance. On a commencé à trouver des points de repères et ouais, je veux dire que depuis janvier ce n'est pas qu'on cartonne, mais on sent qu'il y a quelque chose qui tourne bien.

Victor : Et du coup, comment est-ce que t'as mis en place ce style de leadership ? Ils t'ont laissé faire ou tu t'es dit c'est ma personnalité, c'est entre guillemets mes valeurs, donc voilà comment je vais faire.

Alexander : C'est une très bonne question et c'est justement pourquoi je me suis permis de te répondre quand tu avais envoyé un mail parce que de l'extérieur on peut paraître comme étant une boîte de consultance. Donc, ah bah oui OK, ça doit être très pyramidale et Big boss décide et tout le monde exécute et ça répond à ta question dans le sens où oui, je suis qui je suis. En septembre, j'aurai 40 ans, donc aujourd'hui je ne me vends plus, même si j'étais à la recherche d'un job. Quand j'ai commencé à travailler chez Ayming, je suis arrivé ici en disant, écoutez, voici qui je suis. Je n'ai pas mis ma plus belle chemise, mon plus beau costar, je n'ai pas essayé de faire des tournures de phrases les plus bluffantes pour pouvoir montrer mon intellect ou mes compétences. J'ai dit, vous avez en face de vous quelqu'un très transparent. Je suis extraverti et j'ai une connaissance intuitive dans le monde du marketing et de la communication que j'ai su affiner avec de la stratégie en faisant quelques cours mais surtout en me reposant sur de l'expérience que j'ai fait dans d'autres jobs sur les 15 dernières années. Et probablement plus que ça encore. Probablement la façon dont j'ai été éduqué, la façon dont j'ai grandi, les décisions que j'ai prises, le volontariat que j'ai été faire au Guatemala, les voyages que j'ai été faits en Inde ou en Argentine. Je me suis développé moi-même, alors voici de qui je suis. Acceptez-le ou pas, mais je ne vais pas me présenter différemment et donc le management au-dessus de moi a vu que j'avais du potentiel et m'a laissé aussi justement cette liberté de pouvoir être extraverti, un peu désordonné ou il ne s'est pas très bien où il va mais au final il y arrive toujours. Je ne dis pas que c'est une solution, mais donc j'ai mis ça en place car je ne connais rien d'autre et parce que j'avais annoncé la couleur à mon management. J'ai dit, écoutez « je

viens faire du marketing pour Ayming, je suis content de découvrir ce secteur et j'ai une approche intuitive. J'ai aucun souci de me balancer dans les chiffres, dans les KPI et dans du Return of Investment. Mais il y a une petite touche de « je ne sais pas quoi » que vous n'allez pas vraiment comprendre que moi je ne peux pas très bien l'expliquer, mais qui va marcher et je fais la même chose avec mon équipe en disant j'ai galéré pendant tout un temps parce qu'il me manquait un ou 2 profils plutôt que de juste engagé quelqu'un pour remplir un poste, j'ai engagé une personne qui avait des compétences qui étaient complémentaires au sein de mon équipe, donc j'ai eu la chance de pouvoir créer mon équipe et pas simplement d'hériter de l'équipe, c'était un challenge aussi. Parce que j'ai eu pas mal de temps où on était que 2 ou 3 et je suis le seul bilingue ou trilingue, donc de la complexité de notre secteur, de devoir le traduire automatiquement en 3 langues était assez challenging aussi. Mais donc j'ai pu créer mon équipe et donc j'ai choisi certains profils basés sur leurs compétences hard skills, mais surtout par rapport à leur potentiel d'intégration dans l'équipe. Et il me laisse faire parfois ils me tapent sur les doigts et puis je dis oui ben écoutez, c'est comme ça que je fonctionne. J'entends bien vos besoins de A, B, C ou D, mais laissez-moi faire et vous verrez bien qu'on va y arriver. Donc oui, j'ai pu imposer mon style de management en choisissant mon équipe, en imposant mes règles et mes possibilités, mais mon management me tape de temps en temps sur les doigts mais à côté de ça, me laisse faire parce qu'ils voient que ça marche.

Victor : Et je me demandais, est-ce que t'as suivi des formations, par exemple de management, de leadership pour savoir comment gérer justement son équipe ?

Alexander : J'ai participé à des choses comme ça et je ne considère pas que je sais tout. Maintenant j'apprends quotidiennement, alors là on va rentrer dans tous les clichés, j'apprends quotidiennement grâce à la vie et les autres. Je ne veux pas trivialiser l'histoire parce que je sais que la science derrière elle est exacte, elle est claire, j'ai fait des formations. Mais c'étaient des formations qui m'étaient offertes. Je n'ai jamais quelque chose que moi j'ai choisi en disant « je veux devenir un meilleur manager, donc je dois apprendre à mieux gérer ceci ». Mon style de management. Il est très lié à mon style de personnalité et celui-là, il a été dessiné dans les 35, 40 dernières années, tant bien grâce à mon patrimoine génétique, que mes envies personnelles, donc le sens de l'engagement, le sens du travail, l'importance de savoir qu'il faut s'amuser et profiter de la vie même si on a un taf, tout ça, ce sont des expériences de vie, les grosses claques que je me suis prises aussi, en commençant à travailler, les boulettes que j'ai faites les conneries que j'ai faites, les choses que j'ai voulu cacher ou masquer parce que je ne savais pas très bien comment assumer mon erreur. Tout ça, c'est des trucs qui font partie de ma personne et ma

personne est le manager que les autres doivent souffrir ou supporter. Mais je dois dire que chez Ayming, on a de la chance d'avoir du « upper and middle management » qui se préoccupe justement de ce genre de skills. Chez moi, ça vient assez intuitivement. J'ai 10 autres collègues dans le « middle management » qui eux sont moins dans ce côté intuitif, instinctif et qui, justement, ont énormément de added value de formations. De comment gérer les conflits ? Comment comprendre quels sont les besoins de son équipe ? Euh savoir la base de NBTI ou des couleurs. Moi je suis ENTP et je suis jaune, vert, rouge et bleu. Enfin bref, tous ces autres tests qui peuvent te définir en tant que personne soi-disant. Il y en a d'autre qui ont énormément, énormément bénéficié de comment je dois apprendre à travailler avec quelqu'un de rouge ? Donc, ils bénéficient au quotidien de ces formations et qui sont beaucoup plus disciplinées que moi, qui vont aller rechercher dans leurs notes « Ah oui, c'est ce qu'on avait parlé ». Tantôt, je vais avoir un entretien avec quelqu'un qui est plutôt rouge, jaune ou quelque chose comme ça. Voilà ce que devrait éviter ou pas. Donc je peux te dire que depuis un an et demi je suis là, j'ai sûrement été à une quinzaine de formations, au moins presque une fois par mois. A un moment où le « middle management ou upper management » à une journée ou une après-midi, qui est focus sur des objectifs, des échanges, de l'apprentissage et de la formation sur comment être un meilleur manager. Donc je suis gâté pourri chez Ayming. J'apprends mais ce n'est pas pour ça que j'applique.

Victor : Tu restes vraiment sur tes valeurs et ça passe ou ça casse donc tu ne vas pas changer pour une organisation.

Alexander : En fait, j'apprends au moment même. Par exemple, que j'ai froissé quelqu'un en ne permettant pas ou en obtenant pas plus de structure et donc cette personne ne se sentait pas à l'aise parce qu'il ne savait pas vers où elle devait aller et donc au moment où je lui demandais, tiens, est-ce qu'on en est sur ce projet-là ? Elle me dit « oui, mais bon, tu ne m'as pas vraiment donné. De roadmap pour pouvoir y aller ». Je dis « non parce que chez moi le roadmap c'est débrouille toi ». Et puis j'apprends, je dis « Ah Ben OK, cette personne-là est différente que toi, tu vas devoir changer ton mode d'emploi avec ce type de profil parce qu'elle ne réfléchit pas comme toi, elle n'est pas comme toi. C'est quelque chose que j'apprends beaucoup plus sur le terrain qu'en recevant une formation, je reviens sur le tout début. J'ai toujours été un bon élève en classe et jamais après. J'étais un bon élève mais pas un bon étudiant. C'est-à-dire que j'étais toujours très participatif, j'étais réveillée et présent pendant les cours et j'interagissais avec les profs ou les interlocuteurs. Mais après j'avais une mémoire car ou juste un QI assez compétent pour pouvoir me dire, je ne dois pas pousser beaucoup plus parce que j'arriverai à

choper 65% à la fin de l'année, donc j'applique un peu la même chose maintenant. En disant, Ah tiens, j'ai la sensibilité et le quotient émotionnel assez développé pour pouvoir savoir « Tiens Alex, là, ton mode d'emploi, il fonctionne pas recalibre par rapport à la personne que tu as en face de toi ».

Victor : Ok, c'est clair. Quel serait le style de leadership le plus adéquat dans l'entreprise holacratique ?

Alexander : Je crois que même dans une structure holacratique tu as besoin de type de leadership différents. Tout comme dans une famille ou dans une équipe sportive quelconque ou autre, et cetera. Tu as besoin de profils qui sont je vais dire des goals guetteurs d'autres qui sont des défenseurs, d'autres qui sont techniquement moins bons mais qui ont le team spirit et la ténacité de pouvoir donner. Je crois effectivement que tu as besoin d'un mix et ce mix il n'est pas figé. Je ne dirais pas qu'il faut 15% de ceci, 20% de cela et le restant, tu l'éparpilles à travers les 8 styles de leadership différents. Je crois que les leaders, ils en restent et il en faut même dans une structure holacratique. Il faut qu'il y ait de la participation, mais il y a quelqu'un qui mène la danse, je crois que ça marche très bien pour moi d'avoir, disons, le triangle servant, altruiste et participatif. Je crois qu'il y en a d'autres qui ont en autre mélange, mais je crois que dans l'entreprise en soi, tu as besoin de ce mélange parce que si on avait tous le même style de leadership, inévitablement, il y a des choses qui commenceraient à foirer. Parce que je crois que t'as besoin de challenger tes supérieurs, tes collègues ou les gens de ton équipe. Tu as besoin d'être challengé toi-même aussi j'aime bien ce côté holacratique ou c'est un peu plus organique. Des cellules qui se regroupent sur certaines missions ou qui se retrouvent pour certains moments encore toujours avec inévitablement une certaine hiérarchie. Ce n'est pas le jeune consultant qui va se prendre une claque sauf erreur personnel mais si on n'atteint pas les objectifs, alors ce sera moi qui vais devoir me justifier. Et juste pour rajouter cette petite dimension là que dans d'autres pays c'est beaucoup, beaucoup moins le cas. Et vraiment, c'est parce que je me suis permis de répondre à ta demande. Je suis que depuis un an et des poussières chez Ayming Benelux. J'ai eu beaucoup d'interactions avec mes collègues et mes confrères italiens, espagnols, polonais, américains, canadiens et autres, et je sais que ça pourrait marcher différemment dans d'autres pays. Je sais que l'Italie sera holacratique aussi bizarrement. Et que la France, qui est notre QG, est justement beaucoup moins holacratique et beaucoup plus pyramidale et des silos et des business units et du rapportage. Je crois qu'en Espagne, ce serait aussi plus organique mais colérique aussi par moments plus sanguin, dans le sens où y a des

moments où tout va bien. Et puis des moments où tout pète. Ici Benelux, c'est vraiment un modèle qui me convient et qui représente un bon test case pour répondre à tes questions.

Victor : Merci beaucoup pour avoir accepté de faire cette interview.

Alexander : Pas de soucis.

Victor : Bonne journée. Au revoir.

Annexe 6 : Retranscription de l'interview de Émilie Belot – Ayming Belgium

Victor : Pouvez-vous vous présenter et dire quel a été votre parcours et votre rôle chez Ayming.

Émilie : Bien alors du coup, moi, je m'appelle Émilie, j'ai 26 ans et je suis chez Ayming depuis septembre de l'année dernière, j'ai un poste de communication en fait, donc je vais m'occuper de tout ce qui est campagne, réseau, sites et cetera.

Victor : Avez-vous plusieurs rôles ou alors un seul rôle en particulier ?

Émilie : C'est plutôt plusieurs rôles, on va dire, on va au sein de l'équipe en fait, on va se partager plus ou moins les mêmes tâches et après, c'est en fonction du projet en fait, il y en a une qui va faire plus, tout ce qui est site web, une qui va faire plus, tout ce qui est communication derrière tout ce qui est emailing, tout ce qui est communication avec le client, et cetera. Donc, en fait, tout dépend du projet et on se partage en fait plusieurs tâches au sein même de l'équipe en fait.

Victor : Est-ce que c'est basé plus sur les compétences ou alors c'est comme t'as dit le bon vouloir du manager ?

Émilie : Alors en fait, ça dépend du projet. On va dire que s'il est assez urgent et si la deadline est assez courte, ça va être sur les compétences. Ça veut dire que si on a une semaine, moi, je vais être par exemple sur le design parce que, en général, j'ai plus de capacité que mes collègues et les autres vont être sur les autres tâches. Mais après, si on revient sur les compétences, moi je parle pas du tout néerlandais, ma collègue est flamande et donc si un projet, enfin, est plus important au niveau du scope flamant. Ça veut dire qu'il y aura beaucoup plus de contenu qui va être fait en flamand. Elle va prendre le lead et moi je vais juste l'assister un peu à droite à gauche. Et après, si le projet est moins urgent et s'il est en anglais, par exemple dans les 3 langues, anglais, français, néerlandais, là ça va être en fonction du « common sens », si on veut prendre le lead ou si par exemple on a d'autres projets en cours et si on préfère le laisser à quelqu'un d'autre ou pas ou si on est plus intéressé sur le contenu.

Victor : Et justement, t'as dit « prendre le lead », tu pourrais me dire quel style de leadership il y a dans votre équipe ?

Émilie : Tu veux dire quoi par style de leadership ?

Victor : J'en ai analysé 8 différents dans mon mémoire. Par exemple, il y a le leadership autoritaire, leadership participatif, leadership servant, leadership altruiste, situationnel, transformationnel et laisser-faire.

Émilie : Ouais alors du coup sur un projet on va dire en général par rapport à Alex, il va avoir le projet en main au début et après on va nous demander qui veut le prendre en général ou alors

il en fonction du projet ou de la nature du projet, soit il nous dit, soit tu fais ça soit en général il commence et il va dire j'ai un super projet qui est intéressé et donc moi ou ma collègue ou mon autre collègue qui est en arrêt on va dire, moi, ça m'intéresse et cetera et c'est à partir de là où la personne va un peu superviser le projet. Mais avec Alex, on va dire un peu en arrière-plan, si on a besoin de quoi que ce soit, on va aller le voir, mais c'est surtout sur la validation avant quoi que ce soit. Donc on va s'occuper un peu de A à Z si on a un souci, on va le voir. Si on veut qu'il valide un design à droite à gauche, on va aller le voir, mais il va complètement laisser le projet sous nos mains.

Victor : Il m'avait dit qu'il vous faisait participer, il y a des fois où forcément il a le dernier mot. Dans 60% des cas, c'est lui qui va prendre la décision finale. Maintenant, il y a aussi ce côté participatif, laisser-faire où vous pouvez donner votre avis ou vous avez une certaine autonomie aussi je suppose dans votre travail ? Maintenant, est-ce que vous avez remarqué des problèmes avec ce style de leadership par hasard ?

Émilie : Oui, par exemple, pour parler un peu au nom de ma collègue qui est en arrêt. Elle trouvait que c'était un peu ambigu dans le sens où après, c'est moi qui interprète aussi ses paroles et je le ressens aussi. C'est que de temps en temps, il va donner un projet à X ou Y ou Z et on ne sait pas trop pourquoi ni comment. Et donc il y a toujours une histoire, un peu de flou où parfois on se dit, mais pourquoi moi sur ce projet, on ne sait pas vraiment le pourquoi du toi, « c'est Émilie qui va s'occuper de ça ». Mais après aussi, peut-être que ma collègue Élise, elle voudrait aussi le faire. Donc on va essayer de pousser en disant, Élise pourrait m'aider là-dessus et il va dire oui, donc c'est bien, mais après c'est vrai que parfois, la décision et la réflexion derrière, peut être toujours un peu difficile à comprendre à moins de creuser un peu la question. Et l'autre souci qu'il peut y avoir, c'est que de temps en temps, on peut être un peu. Moi, je le ressens un peu moins, mais je peux le comprendre, on se sent moins accompagné. Et il y a plus d'indépendance donc c'est un peu difficile parfois à comprendre ou si on n'est pas habitué à l'indépendance, autant sur des projets, ça peut être un compliqué. Si tu vas le voir toutes les 5 minutes pour valider, ça ne va pas le faire non plus parce qu'il faut que tu fasses aussi les trucs de ton côté. Ça peut être compliqué d'avoir une présence en moins de ton manager et tu peux te sentir un peu perdu, on va dire.

Victor : J'ai l'impression que chez Ayming, il n'y a pas vraiment une structuration des cercles et des rôles en fonction des compétences.

Émilie : Ouais. Après, au sein du marketing, on est une cellule de 3 plus Alex, donc c'est vrai qu'après ce n'est pas des grands cercles mais c'est un peu compliqué comme c'est des petites

équipes. Un des soucis des idées de cercle. Moi je trouve, c'est ce qui a été fait souvent au sein de notre équipe, c'est que, comme moi, par exemple, on va dire je le plus de capacité en design que mes collègues. S'il y a une décision à faire et qui doit aller vite, il va dire « moi ». Après tu te sens toujours un peu enfermé dans ton rôle et c'est toujours un peu plus difficile de creuser les autres compétences, en fait. Et tu peux un peu te retrouver à dire je fais toujours ça, je ne comprends pas. Ça me saoule et j'aimerais changer un peu, quoi, mais après tu ne sais pas si ça va être changé ou pas derrière parce qu'il y aura des projets plus pressants ou il faut aller vite et cetera.

Victor : Et du coup, pour toi, ça serait quoi comme style de leadership le plus adéquat dans la structure dans laquelle vous êtes pour l'instant ?

Émilie : Mais je pense que participatif, c'est bien. Consulter en premier un peu tes employés pour les projets et quand même faire une espèce de tournante, on va dire en disant, toi, tu l'as fait, ben la prochaine ça sera celle-là. Et pas forcément dire t'as des facilités là-dedans, tu vas forcément prendre derrière parce que c'est facile de toujours redonner le même lead les mêmes tâches aux mêmes personnes dans notre équipe où on se partage plus ou moins toutes les tâches. Quand tu restes et quand tu t'enfermes dans un rôle, c'est toujours un peu compliqué et tu te sens un peu. Tu ne te sens pas enfermée quoi. Et après comme tu as en général, a accepté ce genre de rôle pour la diversité on va dire des tâches. Si les tâches, elles ne sont pas faites par tout le monde et si c'est les mêmes tâches, sont toujours faites par une ou 2 personnes. À la fin, les gens tournent un peu en rond et tu te demandes pourquoi t'es toujours assigné au même truc quoi.

Victor : Ok. Est-ce que par hasard tu sens que Alexander a une posture de coach ? On va dire qu'il a un certain coaching qu'il est à votre écoute.

Émilie : En général assez oui. Après, c'était vrai que si tu veux un feedback en général, il faut en général y aller et il ne faut pas l'attendre de lui-même dans le sens où tu dois être un peu proactif si tu veux un retour. Il ne va pas forcément te voir comme ça en disant comment ça se passe ? Est-ce que t'as besoin d'aide, et cetera. Ça va être toi qui prends les devants en disant « j'ai besoin d'aide par rapport à ça », après ce n'est pas forcément de l'aide sur certaines compétences techniques. Comme il a plus la main au-dessus, il a moins les compétences genre super profondes sur certains outils, et cetera. Donc il peut t'aider, il peut te dire « Bah contacte cette personne ou cette personne » mais de lui-même, il ne pourra pas forcément t'aider sur un projet en particulier, c'est plus aider au niveau peu plus global, je dirais.

Victor : Et est-ce qui vous laisse une marge d'erreur.

Émilie : Ouais je pense, assez. Il est assez conciliant, je pense donc je le ressens. Après il va forcément te le dire que y'a forcément des moments où tu vas te foirer dans ta carrière et c'est justement, c'est une façon d'apprendre en soi. Je n'ai jamais ressenti une fois où Il t'a pris comme ça, il t'a dit ça, ce n'était pas, ne fais plus jamais ça. C'est toujours, Bah tu fais gaffe mais tu comprends toi-même que t'as un peu merdé quelque part donc.

Victor : La question est un peu large. Mais qu'est ce qui favorise l'émergence en fait ce leadership ?

Émilie : Par exemple, on a des meetings chaque semaine. On parle de ce qui est en cours, ce qu'on va faire la semaine, comment ça se passe sur les projets, ce qu'il faut faire ce qu'il reste à faire, et cetera. Mais je pense que les meetings sont justement super importants pour discuter de tout et donc d'avoir cette indépendance mais aussi de pouvoir mettre des choses au clair par exemple, sur un projet particulier. Toutes les semaines après, avec certaines collègues, je sais qu'il fait des meetings à lui et la collègue pour parler un peu, comment ça se passe dans la boîte. Est-ce qu'il y a besoin d'aide ou pas. Et après, au niveau de l'indépendance en général, savoir un peu les compétences, savoir ce que veulent les employés et essayer un peu de pas faire de favoritisme dans la boîte. Comme j'ai dit par respect, ne pas tenter de prioriser personne par rapport à l'autre. Et ouais essayer d'avoir un peu une équité au sein de l'équipe et permettre aux gens qu'ils aient l'espace pour se développer et être sur des projets où ils ont envie de travailler.

Victor : Merci beaucoup pour avoir accepté de faire cette interview.

Alexander : Pas de soucis.

Victor : Bonne journée. Au revoir.

Annexe 7 : Retranscription de l'interview de Xavier Boemare – Business Entity d'Engie

Victor : Pouvez-vous vous présenter et dire quel était votre rôle et combien vous en avez eu ?

Xavier : Alors on a essayé l'holocratie au sein de la branche énergie dans laquelle je me trouve entre 2016 et 2019. Donc j'étais leader de cet essai, de cette expérimentation qui a commencé d'un cabinet externe les 6 premiers mois sur à peu près 6 cercles et 60 personnes environ. Et puis on l'a étendu sur les 2 ans et demi qui ont suivi, sur à peu près 500 personnes et une cinquantaine de cercles. Après vous dire combien de rôles j'avais, je n'ai absolument aucune idée et dans combien de cercles, je ne m'en souviens plus non plus aujourd'hui. L'expérimentation de l'holocratie au sein de la branche est terminée depuis 2019 à peu près. Il y a toujours des équipes qui continuent à utiliser la structure ou certains éléments de la structure. C'est le cas de mon équipe aujourd'hui et donc dans le cercle dans lequel je suis aujourd'hui, je dois avoir 5-6 rôles.

Victor : Ok, et ce que vous pourriez m'expliquer comment vous l'aviez mis en place ? Et quelles étaient les particularités de ce mécanisme ? Parce que la façon dont vous le mettez en place chez Engie peut être différente de comment elle a été implémentée dans une autre entreprise.

Xavier : Bien sûr. Globalement, il y a 2 approches lorsqu'on met en place l'holocratie. Soit on fait par exemple ce que fait iGi Partners depuis longtemps, et ce que préconise Robertson, c'est une mise en place totale dès le début. Même si aujourd'hui on commence à dériver progressivement au sein de l'holocratie One, sur une proposition de mise en place par module. Nous, ce qu'on avait fait, étant donné que la dimension de l'entreprise et du fait que c'était une expérimentation et de la complexité de l'environnement parce que dès qu'on arrive dans des gros groupes il y a une complexité derrière qui n'existent pas dans une petite structure. Donc, nous, on est passé par le volontariat, donc on a découvert l'holocratie, on était sur une recherche initiale de transformation assez profonde de la branche dans son organisation. On avait commencé à mettre en place progressivement l'agilité, surtout sur la partie IT, évidemment dans un premier temps, mais ça commencé à s'étendre. Et effectivement, lorsqu'on pense à organisation et l'agilité arrive l'holocratie, Sociocratie un certain nombre de modèles avec effectivement, on entendait parler de l'entreprise libérée, un peu plus tard de la version opale de Frédéric Laloux et l'entreprise libérée de Isaac Gates. Donc on a vu tous ces gens-là, on a discuté un peu, on s'est aperçu rapidement qu'en fait il n'y a pas un modèle. Chaque entreprise avait mis plus ou moins en place sa structure en suivant des chemins qui étaient plus ou moins chaotiques. Lorsqu'on nous a présentés l'holocratie donc c'était Bernard Marie Chiquet à

l'époque de iGi Partners. On a vu là une méthode dont l'aboutissement n'était pas défini, mais la méthode l'était. Donc l'holocratie et donc on a trouvé ça plutôt intéressant. On a fait 2 jours de simulation en conditions réelles, avec un certain nombre de membres du Codir, pour voir un peu comment ça pouvait fonctionner. Ça a plutôt aiguisé l'appétit et donc on est parti sur du volontariat, c'est-à-dire ? Quelles sont les équipes qui veulent essayer ce truc-là donc il y a eu comme je le disais au départ 6-7 équipes. On a été accompagnés par un cabinet externe et puis au bout de 4 mois, 5 mois, on a commencé à demander aux gens « qu'est-ce que vous en pensez, est-ce que vous voulez continuer ? Il y a eu plus de oui que non, en tout cas, y a eu plus d'éléments positifs que négatifs. On a dit on va essayer de continuer donc pour cela on a commencé à former en interne les gens, donc on les a envoyés vers Holacracy One pour passer la facilitation et le coaching derrière. Donc j'ai été le premier à être envoyé là, et puis derrière, on a été envoyés pour former 4 autres personnes et également pour continuer une petite équipe, qui, elle, allait accompagner toujours en volontaire, les différentes équipes qui voulaient embarquer là-dedans. Donc en fait, c'était et qui par équipe. On prenait la structure de l'équipe. Et puis, de façon assez simple, on a encodé très rapidement, à minima, un rôle par personne pour que tout le monde, ait au moins un rôle. Et puis derrière, par pratique, on passait sur le triage, la gouvernance. Pour ensuite faire émerger très rapidement, la réalité dans la structure, c'est-à-dire que la gouvernance ressemble le plus possible à la réalité. Et puis, au fur et à mesure des mois, on a vu que cette gouvernance commençait à bouger par rapport aux besoins, par rapport à la réalité donc, c'est ce que nous attendions. À la grosse différence des organisations classiques, où on attend 2 ans, 3 ans, 4 ans avant de se dire que l'organisation n'est plus adaptée et on refait un bazar global, qui le jour où il est mis en place est déjà obsolète. Donc il y a eu une première phase qui est d'encoder la réalité et une 2e où on a constaté pour la majorité des équipes elles faisaient évoluer leur structure par rapport aux besoins qui lui étaient au quotidien. Et donc on a pris les équipes les unes après les autres sur plan de travail, l'essentiel des équipes au départ était IT et puis ça s'est propagé un peu dans les autres directions que ce soit, on a eu des juristes de la communication, l'analyse des risques. Enfin, après, ça dépend du métier, forcément.

Victor : Pouvez-vous me dire pourquoi vous l'avez arrêté au final ?

Xavier : Alors déjà c'est un changement assez profond toute façon. Donc il y avait forcément des gens qui n'étaient pas d'accord avec ce avec ce système, y compris des membres du CODIR. Et en 2019, il y a eu un gros travail de fait sur la vision de l'entreprise enfin, en tout cas de la branche. Et sortie de cette vision d'entreprise, il y avait un besoin de trouver un mode

d'organisation qui soit un peu adapté à direction qu'on voulait prendre. Et donc on est parti « from scratch », on est reparti de 0 alors pas que moi mais un certain nombre de personnes, 150 personnes à peu près au départ. On commençait à plancher sur « à quoi pourrait ressembler l'organisation de la branche dans ces modalités, dans les modes de fonctionnement, et cetera. » Donc évidemment, on a tiré des conclusions de l'expérimentation l'holocratie plus, d'autres expérimentations qui avaient lieu, d'autres idées qui existaient sur le marché, et cetera. Et on a construit notre propre organisation. C'est assez commun d'avoir des entreprises qui éventuellement utilisent l'holocratie comme un modèle de départ, et qui dérivent sur le leur après l'holocratie, dans la situation dans laquelle on est, était relativement complexe, à mettre en place. Dans le sens où on avait beaucoup de contraintes de la part du groupe, de la part des structures juridiques, de la part des différentes implantations de la branche dans plusieurs pays, et cetera. Et donc, il y a un certain nombre d'éléments qui a priori auraient nécessité d'être fortement modifiées au niveau de la Constitution. Donc l'article 5, à l'époque sur la Constitution 4.1. Mais c'est un choix qui n'a pas été fait maintenant, effectivement, on a utilisé un certain nombre d'éléments de l'holocratie. Donc, qui eux-mêmes de l'holocratie provient de l'agilité, la GTD et cetera. Il y a eu aussi et j'en suis sûr, parce que j'ai fait quelques enquêtes en interne, une méconnaissance du modèle qui somme toute, est relativement complexe, dans le sens où si les gens ne sont pas formés, ça peut paraître un peu obscur et la majorité des personnes qui avaient déjà travaillé sur l'holocratie aurait voulu continuer moyennant quelques ajustements, l'holocratie. Et la majorité des gens qui n'avaient pas testé l'holocratie ne voulaient pas y aller. Mais effectivement, lorsqu'on a des milliers de personnes, ça devient tout de suite compliqué. De toute façon, milliers de personnes sur plusieurs langues sur plusieurs pays, avec des entités juridiques multiples ou voire partielles, et cetera. Donc il y avait un certain nombre d'enjeux qui n'était pas évident.

Victor : Et du coup, vous avez dit que vous aviez-vous votre propre modèle. Est-ce que par hasard, vous avez repris des éléments, justement, de l'holocratie ?

Xavier : Alors des éléments, un grand mot hein, mais il y avait une volonté de travailler sur la raison d'être et les redevabilités au niveau de chaque équipe. On a eu une volonté à un moment donné de créer une structure à 2 axes, un axe qui serait le métier et un autre qui serait l'activité pour incarner un peu cette capacité de dire qu'une personne avec les mêmes compétences peut avoir plusieurs rôles dans plusieurs à plusieurs endroits dans l'entreprise, même si ce n'était pas des cercles et même si ce n'était pas représenté sous cette forme-là. Il y a des équipes qui utilisent encore, comme je vous disais au début en introduction, une gouvernance et une triage,

par exemple, au sein de l'équipe elle-même, donc pas en interconnexion avec le reste donc, ni en amont ni en aval. Mais au sein de l'équipe même. Ils ont parfaitement la possibilité de faire ce genre de choses. La notion de rôle, elle l'utilise toujours dans nos discussions. Il n'y a pas de définition précise du rôle tel que ça peut l'être en holacratie, mais cette notion existe toujours. On l'entend encore assez régulièrement. C'est au-delà des éléments de l'holacratie pure, parce que en fait comme l'a souvent souligné Brian, en fait, ce qui fait l'holacratie, c'est l'ensemble des éléments qui sont collés ensemble fonctionnent. Donc ce serait faux de dire, on a repris quelques éléments. Par contre, on a repris quelques intentions, mais les intentions, elles ne sont pas propres à l'holacratie. L'holacratie permet de mettre en place ses intentions. Mais ce n'est pas propre à l'holacratie. En holacratie vous pouvez faire une structure hiérarchique, il n'y a rien qui l'empêche. Mais on avait plutôt des intentions de décision, par consentement de rôle, de raison d'être, de redevabilité, de capacité à, je vais dériver sur le management 3.0, par exemple, sur le « délégation Board » donc avoir cette capacité de descendre au plus près les décisions des personnes qui font les experts plutôt que de centraliser tout et de créer des goulots d'étranglement au sein d'un manager à un instant t. Il y avait une certaine volonté, elles ont été plus ou moins bien accueillies et plus ou moins bien mises en place. En fonction des endroits dans l'organisation parce que l'organisation est grande, donc il y a certaines équipes qui sont plus décentralisées et puis d'autres qui le sont moins. On n'a pas essayé de pousser les gens non plus, c'est plus trop le modèle chez nous depuis longtemps. Maintenant, il y a des fortes invitations avec, malgré tout, des éléments structurants, donc qui sont qu'à chaque tête d'affiche, les moins un voilà, il y a malgré tout, ce que je disais redevabilité, raison d'être et une publication des modes de gouvernance, c'est-à-dire comment ils fonctionnent, les clarifier, une transparence des modèles de gouvernance. Après, au sein de chaque équipe, ça descend plus ou moins loin dans la délégation dans le rôle playing.

Victor : Ok, et quand vous aviez mis en place l'holacratie, est-ce qu'il y avait toujours cette notion de manager et d'associé ?

Xavier : Alors ça, c'est le cœur de l'holacratie. C'est-à-dire que même si on peut appeler le premier lien, manager, il est manager que de l'activité et non plus des personnes, puisqu'en fait, le plus important dans l'holacratie, c'est cette différenciation entre le rôle et la personne. C'est à dire, qu'à un moment donné, on a toujours une hiérarchie, c'est une spécificité de travail. Il y a toujours une hiérarchie dans les rôles, mais c'est une hiérarchie de travail, ce n'est plus une hiérarchie de personnes. Donc ça non, on a bien insisté là-dessus. Le premier lien était bien le leader du cercle mais ça n'était plus la personne qui était responsable des personnes. Il n'y avait

plus cette relation adulte enfant qu'on retrouve en entreprise à travers une hiérarchie. Donc c'est quelque chose qu'on avait fortement enlevé. A la grande difficulté malgré tout, de se dire qu'il y a un certain nombre aujourd'hui d'acte de management qui nécessite un lien de cette nature. Par exemple en Belgique, la notion de management, de manager, elle est inscrite dans la loi, ce qui n'est pas le cas en France. Il y a malgré tout, la problématique de « est-ce qu'on veut faire des revues annuelles, est-ce qu'on veut mesurer la performance des gens, qui la mesure ». Donc on a essayé de décorrélérer le rôle de leader de cercle, du rôle de la personne qui va accompagner, coacher la personne dans sa carrière. Donc ce sont des rôles qu'on a rendus différents et incompatibles. Le problème est que vous avez dans la théorie, vous avez le premier lien qui n'a pas d'autorité sur vous, chacun a ses rôles. Et le jour de la revue annuelle parce que c'est quelque chose qui existait toujours et au moment où on va parler des bonus et au moment on va parler des augmentations. Alors, qui fait ça ? Bah si c'est toujours le premier lien, même si théorie, il n'a pas d'autorité sur vous, il a une autorité cachée financière qui est de dire « OK tu dis non parce que je n'ai pas d'autorité sur toi mais si tu me dis non trop souvent, Ben à un moment donné ton évaluation, elle va passer à la trappe. Et puis tu ne seras pas augmenté donc voilà. Donc il y a un contre-pouvoir, donc ce contre-pouvoir il faut en prendre soin. On avait fait à l'époque le CHSCT, donc c'est un audit qui avait été faite par un cabinet sur les risques psychosociaux de l'utilisation de l'holocratie. Ils avaient bien souligné que l'holocratie dans sa structure était favorable, c'est-à-dire, était un facteur diminuant des risques psychosociaux. Au détail près qu'il était impératif de dissocier le premier lien des mécaniques d'évaluation, parce qu'au sinon on crée un contre-pouvoir et forcément du stress pour la personne. Parce qu'on lui dit oui, tu peux dire non d'un côté et puis de l'autre tu dis ouais mais à ce moment-là, si tu dis non, tu ne sais pas ce qui peut se passer parce que la même personne, elle a un autre pouvoir sur lequel tu as pas de billes. Donc ça, c'était extrêmement important. Donc non, le premier lien n'avait plus d'autorité parce qu'on avait mis en place alors sur papier, je ne dis pas que on a été vérifié ce qui se passait partout. Mais on avait essayé de dissocier ces 2 rôles de premier lien et on l'avait appelé « host Leader », c'est-à-dire une personne qui était responsable entre les guillemets de l'évaluation des objectifs et du suivi de chaque personne. On avait rendu possible pour chaque personne le choix du « host leader », la possibilité de changer de changer de « host leader ».

Victor : Ok, et je voulais savoir quel était le type de leadership qui avait dans le département ou dans le cercle ? Est-ce que c'était un leadership comme Robertson le dit de servant ou altruiste, participatif, situationnel, ... ?

Xavier : Alors on n'utilise pas trop les étiquettes, en fait. Le gros problème des mécaniques des étiquettes, c'est qu'il y a souvent plus de risques à les utiliser que de gains à les adopter. Si vous avez fait le MBTI et que vous êtes en majorité bleu, en fait, le risque, est que votre manager vous dise, « Ah bah attends ça, c'est, c'est plutôt du bleu, Victor va le faire. C'est rouge là, ce n'est pas pour Victor, ça c'est pour Manuel » et vous ne ferez jamais du rouge même si vous en avez besoin parce que vous êtes dans une étiquette bleue. Et le risque, il est là. Toutes ces étiquettes, quelles qu'elles soient, ont l'intérêt de dégager le fait que les gens sont différents. Et se rendre compte au sein d'une équipe par exemple, et c'est l'idéal si vous faites le MTBI ou si vous faites des analyses de leadership, et cetera, faites-le en équipe ou en groupe et vous allez pouvoir voir qu'on est tous différents, réaliser qu'on a tous des réactions ou des comportements différents en fonction d'une situation. Et que lorsque vous êtes en relation avec n'importe quelle personne, la réaction de la personne va, elle sera potentiellement différente de la vôtre et ça, il faut l'accepter. Après, connaître les gens et savoir parce qu'il est bleu, il va réagir comme ça, souvent, c'est un piège. Alors pour répondre à la question, je ne sais pas. Je pense qu'on est tous un peu un morceau de chaque de toute façon. Évidemment le manager, micro-manager passe sa place dans cette mécanique parce que c'est assez compliqué pour un micro-manager d'arrêter de dire aux gens ce qu'il faut faire, ce n'est pas dans leur façon de faire. Après, oui, le servant, c'est un classique, mais à partir du moment où le premier lien n'a pu se rôle de manager, ça perd un peu de son sens. En fait, moi j'aimais bien la phrase qu'utilisait souvent Margaux Chiquet de chez iGi Partners qui disait que l'idée de l'holocratie, c'est de faire de chacun des managers. Et donc par extension, si on arrête de parler de manager mais de leader. En fait, à un moment donné tout le monde sera leader et suiveur. C'est aussi ce que disait Bryan, c'est que dans certains rôles vous allez agir en tant que leader puisque c'est vous qui allez mener la barque c'est vous qui allez tirer les choses, c'est vous qui allez énergiser une raison d'être et en même temps vous êtes suiveur puisque vous avez des redevabilités et ces redevabilités, c'est ce que les autres attendent de vous. Et donc il y a quelqu'un qui vient vous voir et qui va vous dire « ah, au fait, Xavier, dans ton rôle (un rôle en particulier) est-ce que tu pourrais considérer faire ceci ou faire cela ? et effectivement si c'est dans mes redevabilités, je n'ai pas d'autre choix, si j'en ai conscience d'accepter, ce n'est pas pour autant que je vais le faire tout de suite, mais je n'ai pas d'autre choix que de l'accepter, donc je suis suiveur dans le sens où je vais suivre ce qu'on me demande. Donc, c'est une double, triple, quadruple casquettes. Comme tous les coaches, on a étudié ces leaders, ces différentes définitions de leaders, et cetera. Moi je sais que naturellement, j'étais plutôt servant leader du temps où je faisais le management. Maintenant,

on ne sait pas focaliser là-dessus. D'un cercle à l'autre, on pouvait bien voir que le rôle de la personne qui était le premier lien, certains managers étaient bien plus dans la délégation, d'autres étaient bien plus dans une mécanique de support. D'autres dans une mécanique d'énergiseur et cetera. Mais c'est ce que permet quand même l'holocratie. C'est-à-dire qu'avec un peu de souplesse, ça permet à chacun d'avoir sa place et de se dire que voilà, si je me sens davantage de faire A, B ou C, mon rôle, il va plutôt évoluer là-dedans quoi.

Victor : Ok, est-ce qu'au final, la structuration des rôles et des cercles, ce serait un frein ou un obstacle au leadership servant par exemple, étant donné qu'il est-il est différents ?

Xavier : Oui, je vois. Alors il y a toujours des exceptions, mais je ne crois pas à la personne qui n'a pas de compétence. Au contraire, ce que je trouve intéressant avec l'holocratie et ça avait d'ailleurs été souligné, c'est cette capacité à aller chercher un rôle quelque part. En fait, la grosse différence quand je suis dans une équipe, c'est que pour changer d'équipe et potentiellement faire autre chose ou des choses un peu différentes. C'est un chemin relativement complexe, changer d'équipe, changer de manager, c'est une mobilité et cetera. Ce qui peut être intéressant quand même dans l'holocratie, c'est de se dire dans un cercle qui potentiellement est peut-être très loin du mien, il y a un rôle, et j'ai l'impression que j'ai peut-être une carte à jouer ou alors je veux monter en compétence là-dessus. Ça ouvre des portes beaucoup plus simples puisque j'ai la capacité sur le papier en tout cas, de se dire, je vais peut-être mettre 80% de mon énergie dans un rôle, à un endroit et puis peut-être 20% dans un autre rôle à un autre endroit et j'ai des ponts qui se créent, qui sont beaucoup plus faciles. Pour changer éventuellement de métier dans un moyen terme, expérimenté un certain nombre de choses. Mais encore une fois ce n'est pas tellement l'holocratie. L'holocratie, la structure va le permettre, après ce sont les personnes qui vont qui vont le permettre aussi. Ou alors les politiques, est-ce qu'à un moment donné, il y a quelqu'un qui en haut des cercles, a pondu des politiques qui verrouillent ce genre de mécanique. Mais là encore, ça va être dans la volonté de l'entreprise de comment mettre la division, département, de mettre ce genre de choses en place mais moi je trouve ça intéressant dans les 2 sens. De temps en temps, on emploie une personne qui est expert dans un sujet, mais qui ne va trouver que 70% de son temps dans le cercle dans lequel il est. Et on va lui demander de faire 30% de bullshit parce qu'il faut l'occuper à 100%. Je trouve ça plus intéressant de dire, il va faire 70% là et de cette même expertise, il va peut-être pouvoir en faire bénéficier une autre équipe qui n'aurait besoin que de 30% de cette expertise. Et pour le coup, le type est bien mieux employé et lui est certainement mieux à sa place. Tout comme je fais mon travail et j'ai envie de tester ou j'ai envie de mettre un pied ailleurs et j'ai cette possibilité-là. Alors il faut

qu'on l'ouvre au niveau de la gouvernance mais l'holocratie le rend plus simple. Il l'autorise dès le départ puisqu'il suffit d'aller toquer à la porte d'un premier lien pour dire ce rôle-là, il m'intéresse. Au premier lien par défaut hein c'est de dire, est-ce que t'as le fit, est-ce que tes compétences, tes connaissances répondent au rôle éventuellement sur un focus particulier. Ça ouvre le sujet. Donc moi j'aurais tendance à dire si je veux répondre à cette question, il y a plus à favoriser cette idée. La grande idée et ce n'est pas lié à l'holocratie, c'est que chaque personne a sa place. Vous connaissez sans doute la fameuse phrase d'Einstein, si vous jugez l'intelligence d'un poisson à sa capacité à grimper un arbre, le poisson, se trouvera toujours complètement débile. Donc, si vous jugez l'intelligence d'une personne à sa capacité à faire quelque chose pour laquelle il n'est peut-être pas fait pour, la personne n'est pas adaptée à son job mais sans doute adaptée à autre chose. Et cette capacité à aller piocher dans un rôle un peu partout dans l'organisation, libère des obstacles par rapport à une hiérarchie un peu plus classique.

Victor : Ok, et vous avez dit que vous utilisiez le leadership servant, est-ce que vous aviez, rencontré des problèmes en utilisant ce type de leadership ?

Xavier : C'est un peu la définition. C'est-à-dire, que je ne vais pas jouer le commercial de meubles qui va sauter sur la personne dès que je la vois lever la tête. Je suis plutôt là, en attente de voir s'ils ont besoin de moi. Mais moi je n'ai jamais trouvé de souci à ça. On peut être dans le questionnement en disant est-ce que t'as des difficultés dans ce que tu fais, dans la compréhension de ce que tu as à faire ? N'hésite pas à venir me voir si t'as des questions, maintenant, ce n'est pas moi qui vais leur dire comment faire parce que ce serait à l'encontre de l'holocratie. S'il y a une chose qu'on laisse libre, c'est le comment. On est plutôt sur une mécanique de résultats, un projet de par définition, la façon dont il est écrit, en holocratie, c'est un résultat. C'est fait, ce n'est pas fait, c'est oui, c'est non. Si tu as le rôle, c'est qu'on a estimé que t'avais toutes les compétences pour le faire. La façon dont tu vas le faire n'importe absolument pas. Moi à l'époque de l'holocratie, j'étais plus dans un mode de m'assurer que les gens avaient bien compris 2 choses, un ce qu'on attendait d'eux. Et 2, la façon dont ce nouveau langage qui était l'holocratie fonctionnait. S'assurer qu'ils avaient bien compris le format, c'est-à-dire, si vous avez une tension, si vous avez un besoin quelconque, quels sont vos modes de communication, Quels sont vos demandes de comment, qu'est-ce qu'on attend de vous, ce que vous pouvez attendre des autres, comment ça fonctionne auprès de qui vous pouvez vous référer, et cetera. Parce que c'est un nouveau langage et ça rend les choses un peu compliquées. Parce que moi je me souviens d'un certain nombre de retours qui a été fait où il y a des personnes qui étaient un peu critiques, qui disaient, l'holocratie, c'est un nouveau pouvoir, c'est-

à-dire il y a les gens qui savent comment ça fonctionne et donc ils ne savent pas comment ça fonctionne et ils se font un peu balader. C'était important de s'assurer que les gens avaient bien compris. C'est souvent le blocage et le rôle du coach en holacratie, je suis coach en holacratie mais le rôle du coach en l'holacratie, il est forcément de rassurer la plupart du temps les dirigeants, mais aussi les managers. Et souvent de dire dans ce nouveau paradigme, comment je m'assure que ce que je pouvais faire hier, je peux toujours le faire aujourd'hui. Et encore une fois, c'est plutôt leur montrer un chemin qui est différent. C'est un langage différent et qui a pour objectif d'obtenir les mêmes résultats, mais avec effectivement des chemins et à priori une réussite plus importante pour lui et pour toutes les personnes qui sont engagées. Mais c'est ça qui est important, donc est-ce que t'as bien compris ce que ce qu'on attend de toi et est-ce que t'as bien compris la façon dont tu peux t'exprimer dans ce nouvel environnement ?

Victor : Est-ce que ça ne serait pas plutôt pour des gens qui ont de l'expérience pour le rôle que vous avez choisi parce que par exemple vous embauchez, un stagiaire, vous n'allez pas avoir le même type de leadership.

Xavier : Bien sûr. Mais en fait c'est le rôle. À un moment donné, les rôles qu'on décrit au sein d'une gouvernance sont les rôles dont on a besoin pour répondre au purpose du cercle. Mais malgré tout vous avez des gens, et si vous avez décrit un rôle où c'est un expert A et B et que vous avez que des personnes qui ont un rôle A et qui qui sont experts A puis vous avez des personnes qui sont experts B mais vous n'avez personne qui expert A et B. Bah vous faites 2 rôles, vous n'en faites pas qu'un. Et pour les juniors, pour les personnes qui ont besoin d'être guidées, qui ont besoin d'être embarqués, qui ont besoin d'être tenu par la main éventuellement au départ. En fait vous faites des rôles qui sont adaptés et ce sera un rôle de junior dans lequel il y aura un autre rôle un peu plus loin senior, qui sera incarné par quelqu'un d'autre. Et qui aura pour redevabilité d'accompagner le junior sur un certain nombre de prises de décision de mécaniques de travail, et cetera. En fait, à vous de créer des rôles qui vont apporter le soutien nécessaire aux personnes. Et ce rôle-là, Il n'est pas forcément en lien avec le premier lien, ce n'est pas forcément le premier lien. Effectivement dans un paradigme classique de hiérarchie. En fait, le junior, il va aller voir le manager et le manager, il n'est pas forcément le sachant sur la question. Donc, si vous donnez 3 rôles, je les caricature, mais si vous faites le Junior, il va travailler sur ABC et il aura des rôles junior ABC. Vous aurez peut-être des rôles seniors ABC et en fait, il va se référer à des rôles seniors sur les sujets où il doit travailler et ce n'est pas forcément le premier lien. Et donc là le statut de leader servant, c'est une attitude que je vais attendre de la part de tout le monde et pas simplement du manager. C'est à dire la capacité dans

ton rôle d'expert, tu auras aussi une redevabilité qui est d'accompagner ou de faire monter en compétence les juniors qui vont travailler sur ce sujet-là, et ce sera part de ton rôle d'expert. Mais pas forcément celui de l'ex-manager. En tout cas, même si le manager la plupart du temps, ce qui est une erreur, il a une expertise. Et classiquement un manager d'une équipe s'en va, on le remplace par le meilleur de l'équipe, donc on se prive du meilleur technicien pour le mettre à une tâche de management où il y a la moitié des trucs qui vont l'ennuyer. Mais il reste expert, donc c'est souvent aussi pour ça qu'on se dit, il faut aller voir le manager parce qu'il est à la fois manager de beaucoup de choses dans les mécaniques de décision, de gestion, de culture, des ressources et il y a encore expert, mais c'est un biais. L'expert, il n'est pas forcément le manager dans l'holocratie c'est quelque chose qui disparaît assez facilement.

Victor : À votre avis quel serait le style de leadership le plus adapté dans l'organisation holocratique ?

Xavier : Alors moi, je veux que tous les styles de leadership soient représentés. Pour moi avoir un trou serait une erreur. L'équipe dans laquelle je suis, qui est dédiée la transformation, on l'a fait exprès, mais on a tous des passés et des expériences très différents. Et on l'a fait exprès, lorsqu'on embarque quelqu'un dans notre équipe, on s'assure qu'il va nous amener des choses différentes. Parce que le biais de conformité, il est très fort. Tous les professionnels du recrutement, vous le diront, le biais de conformité, c'est le danger le plus important de n'importe quel manager lorsqu'il va chercher quelqu'un. En fait, il va aller chercher quelqu'un qui lui ressemble et pour moi, c'est une grosse erreur. Après il y a des gens qui vont penser peut-être différemment, mais c'est pour ça que je n'irai pas chercher un style de leadership. Je n'irai pas chercher une seule couleur du MBTI, je n'irai pas chercher un seul comportement du process com. Si je prends tous les différents tests de personnalité et de comportement. J'essaye d'être le plus ouvert possible. Maintenant j'ai plus la liste des leaderships et les définitions exactes de tous les leaderships en tête. Si vous avez un doute sur un truc on peut faire un focus mais si vous me rappelez la définition qui est derrière.

Victor : Par exemple, pour participatif, les membres de l'équipe sont encouragés à contribuer et à apporter leurs idées.

Xavier : Typiquement le participatif, je me réfère par exemple, au délégation Board du Management 3.0. Dans la façon dont vous l'avez dit, là, participatif, ça veut dire que je vais demander un input, mais c'est moi qui décide. Donc ça, c'est une mécanique de rôle qui peut exister. Maintenant l'idée quand même, c'est que soit tout le monde fait ça, ça veut dire que tout le monde est manager, c'est à dire chacun a ses rôles et dans ses rôles, il a toute autorité.

Et ça veut dire que malgré tout, de temps en temps, quand je vais prendre une décision, je vais aller chercher des inputs des personnes qui peuvent avoir des informations et je prends une décision. Versus si on imagine que ce management participatif, c'est le leader de premier cercle, ça veut dire qu'il va aller chercher des informations, des gens, mais c'est lui qui décide. On est au niveau 3 du délégation Board du Management 3.0. Ça veut dire qu'il n'y a absolument pas de délégation. Ça veut dire qu'on n'a pas distribué l'autorité dans les rôles. J'ai gardé toute l'autorité, les rôles sont des rôles de conseil et donc effectivement il faut passer le stade du niveau 4 du management 3.0, c'est à dire qu'on décide ensemble sous-entendu, personne n'a une autorité supérieure à une autre, éventuellement, c'est-à-dire, chacun a ses rôles. Voir si je veux aller plus loin, c'est-à-dire si je ne veux pas de rôle opérationnel au sein de mon cercle, je délègue complètement, c'est-à-dire que je donne mon avis comme tout le monde, mais ce n'est pas moi qui décide, c'est les autres. Mais le participatif, qui ne consisterait qu'à dire, je vais chercher un Input et je décide oui mais c'est tout le monde qui a ce rôle. C'est le comportement que l'on attend de tout le monde. C'est-à-dire, chacun a son autorité et c'est lui qui prend une décision maintenant, toute chose égale par ailleurs, dans beaucoup de décisions, il est quand même utile d'aller chercher des inputs des autres. Mais c'est la personne qui décide mais donc ça veut dire que ça doit être incarné par tout le monde. C'est le comportement que j'attendrai de tout le monde et pas spécialement du manager.

Victor : Le suivant, c'est le laisser-faire, c'est une approche main libre, les leaders ne fournissent que peu de directives à leurs équipes et s'abstiennent de s'impliquer ou d'interférer dans les projets.

Xavier : Oui, alors oui, je pense que là c'est limite la base quoi.

Victor : Il y avait aussi le servant où le dirigeant peut offrir des suggestions sur la façon de renforcer leurs compétences. Il va va servir ses subordonnés.

Xavier : Il y avait justement ce point-là en essayant de développer les compétences et cetera. Ça c'est quelque chose qui n'existe pas dans la structure holacratique. C'est-à-dire que ce n'est pas le rôle du premier lien de faire. A aucun moment dans la structure l'holocratie, on a une relation de personnes. Ça veut dire qu'à aucun moment dans la structure, le manager, il est là pour prendre soin du développement des compétences des membres du cercle. Par contre, ça peut être un rôle dédié qui a pour objectif de faire monter en compétence les gens au sein de l'organisation mais ça n'est pas le rôle du premier lien de s'assurer que les gens montent aux compétences. Par contre, c'est le rôle du premier de s'assurer par défaut, que la personne a les compétences nécessaires pour remplir ses fonctions dans un rôle.

Victor : Ok. Après on a altruiste, c'est le dirigeant qui place les intérêts et le bien-être des individus. Ils favorisent un climat de travail positif.

Xavier : Ouais, alors le bien être. La plupart des experts aujourd'hui sont assez d'accord sur l'idée que les gens se sentent bien à partir du moment où ils sont bien dans leur travail et que ce n'est pas en ajoutant un baby-foot au fond du couloir qui vont se sentir mieux. Les gens se sentent bien au travail à partir du moment, où ils sont à leur place. Il y a pleins de raisons mais il y a l'autonomie, la maîtrise, le sens, enfin, il y a plein de raisons qui font que les gens se sentent bien dans leur travail. A partir du moment où ils se sentent bien dans leur travail, ils sont en sécurité, ils peuvent s'exprimer, il y a pleins de choses. En fait, ils n'ont pas besoin de baby-foot. Je ne vais pas me lever et passer 2h en transport en commun pour aller jouer 10 minutes au babyfoot au boulot, ce n'est pas ça qui va me faire lever le matin quoi. Donc altruiste, la partie bien-être non, sauf si par-là, on entend que c'est un des objectifs que tout le monde se sent bien au travail. Mais le babyfoot ce n'est pas le moyen quoi.

Victor : Ensuite, il y a autoritaire, donc là, c'est le dirigeant qui prend toutes les décisions unilatérales sans consulter les autres.

Xavier : Alors Oui et non, dans le sens où c'est quelque chose que n'importe quel rôle peut faire puisque chaque rôle a l'autorité sur son périmètre. J'ai toute autorité pour prendre toute décision et parfois je n'ai pas besoin de demander aux autres, ce qu'il faut que je fasse, donc je décide. Mais encore une fois ce n'est pas une personne pour tout le monde, c'est chaque personne dans son rôle qui a cette autorité-là. Et que de temps en temps, et c'est justement un des intérêts, c'est que je suis l'expert, je sais exactement ce qu'il faut que je fasse. Je ne vais pas aller demander à quelqu'un de le faire et encore moins si je dois le faire, si je peux le faire, j'ai cette autorité. Et puis de temps en temps, effectivement, je vais aller chercher des inputs parce que j'estime que là j'ai besoin d'input. Mais encore une fois, ça n'est pas une personne pour l'organisation, c'est chaque individu dans ses rôles. Donc de temps en temps je n'ai pas besoin et c'est ce qui rend les choses plus rapides. Si on compare la sociocratie et l'holocratie, il y a beaucoup de décisions opérationnelles de la sociocratie qui sont faites à plusieurs en consentement, mais qui sont faites à plusieurs versus l'holocratie, qui pousse plutôt à amener l'autorité au plus efficace, le plus efficace, c'est une personne. C'est à dire, je décide tout seul, j'ai l'autorité tout seul, ça ne m'empêche pas d'aller nous demander des inputs. Maintenant, je peux prendre la décision en 2 minutes versus il faut que tout le monde soit réuni pour prendre une décision en mode consentement d'un point de vue opérationnel, donc ça crée encore un goulot d'étranglement. Maintenant ça n'empêche pas en holocratie de créer une politique qui dit que dans certains cas,

pour certaines décisions, je dois ou il faut que je demande l'avis de tel ou tel rôle, ça c'est parfaitement possible. Donc c'est un mixte des 2. Mais l'idée quand même, c'est de se dire on veut raccourci, donc prendre une décision sans aller chercher 36 inputs. Ben en fait oui, de temps en temps, c'est nécessaire et ça permet de supprimer un goulot d'étranglement quel qu'il soit, et d'aller rapidement dans l'action. Donc, c'est aussi rechercher mais pas pour tout. C'est un gain de temps, c'est celui qui sait et qui fait, qui a l'autorité et il va prendre des décisions et des microdécisions potentiellement il va en prendre 50 pendant la journée.

Victor : Ok, parfait, parfait. Merci beaucoup. Vous avez répondu à toutes mes questions et ça va bien m'aider pour la suite de mon mémoire.

Xavier : Pas de soucis. Au revoir.

Victor : Au revoir.

Annexe 8 : Retranscription de l'interview de Benoit Pointet – Liip

Victor : Pouvez-vous vous présenter et dire quel était votre rôle et combien vous en avez eu ?

Benoit : Mon nom est Benoit Pointet, je travaille depuis 13 ans dans l'entreprise qui s'appelle Liip qui est une agence digitale en Suisse. Les collaborateurs sont principalement en Suisse et des clients en Suisse. On fait des sites internet et des applications mobiles et ceci depuis 2007. Pour ma part j'ai une formation scientifique et artistique ; double cursus de formation. Et puis mon expérience de travail à part les métiers du digital. J'ai travaillé ces dernières années dans le coaching en autogestion et en holacratie. Je suis coach certifié en holacratie. A l'interne, j'ai fait l'accompagnement de diverses organisations ces 3 dernières années. Un accompagnement que je ne fais plus. Actuellement, je m'occupe du développement des personnes, des compétences, du développement de carrière aussi, du développement des équipes et du développement organisationnel, un peu moins chez Liip. Principalement, le développement des personnes, développement des équipes. Je ne vous ai pas dit mais on est 220 actuellement pour situer la taille et qu'on fonctionne comme une fédération de micro-unité business. Il y a de grosses unités qui peut être s'occupent d'un client. On a de tout, on a des équipes de production qui sont les cercles de production vu qu'on est en holacratie. Des cercles qui sont de taille tous petits comme 2 personnes comme des cercles de 20 personnes qui peuvent s'occuper de 200 clients comme d'un seul client. On a vraiment des « key address », des marchés très spécifiques et très distants.

Victor : Ça fait combien de temps que vous avez implémenté l'holacratie ?

Benoit : Depuis début 2016, on est donc à notre 6^e année et demie.

Victor : Comment vous l'avez mis en place, dans le sens où est-ce qu'il y a des particularités, justement, de ce mécanisme chez vous ?

Benoit : De manière générale, on a fait une adoption totale de l'holacratie. Ça nous a pris 6 à 9 mois à travers un processus de pilote où les équipes pouvaient essayer si elles voulaient. Puis une consultation, un coaching interne, et cetera. En fait, on a ratifié en janvier 2016, donc en fait, le pilote s'est passé en 2015, 2016 je crois. Et puis, maintenant en fait, l'holacratie complète constitution version 4.1 qui est une pièce de notre puzzle organisationnelle mais on l'a utilisée complètement dès le départ.

Victor : Ok, et est-ce que vous avez remarqué des défauts de ce mode d'organisation du travail ?

Benoit : Est-ce que vous avez un champ précis car toute méthode a plein de défauts et plein de qualités.

Victor : Peut-être on va dire un engagement excessif du travail, les employés sont justement un peu trop impliqués étant donné qu'ils ont plus d'autonomie.

Benoit : Alors oui, ça pose des challenges aux différents collaborateurs et aux collaboratrices (à chacun). Un des challenges en effet, peut être que la personne ne sait pas quoi faire avec autant d'autonomie, autant d'autorité (elle a de l'autorité) sur le comment elle va remplir son rôle. Comment elle va remplir son rôle dans le cadre des domaines et de la définition de son rôle et des priorités organisationnelles de son contexte, de son cercle direct ou même des priorités de l'organisation dans l'ensemble. Donc, c'est un construit assez complexe et certaines personnes peuvent se sentir perdues, bien sûr. L'engagement, je pense qu'il était déjà là chez Liip, avant l'holocratie. On est en agence, on avait une hiérarchie très plate. On a adopté l'holocratie quand on était à peu près 100 personnes. Donc on était encore peu structuré à ce moment-là, il y a 6 ans. Mais, je crois que l'engagement est resté très haut. C'est sûr qu'on est une organisation dans laquelle un des risques est que certaines personnes se donnent trop, s'investissent trop. Vous avez ce risque aussi dans plein d'autres organisations, mais je pense que dans des organisations holocratiques, le risque est peut-être plus élevé. Puisque, le sens est au cœur de l'organisation, est au cœur de ma fonction. La raison d'être, elle fait partie de la définition du rôle ou des différents rôles que chacun porte. Et puis aussi cette autonomie fait que les gens y trouvent beaucoup de sens au sens large, pas seulement une raison d'être, un impact sociétal ou un impact business, mais aussi cela résonne en eux, ça les motive, il y a beaucoup de motivation. Des fois les personnes s'investissent trop. Ça, on le voit en effet, il y a aussi des « gardes fous » par rapport à l'investissement des personnes. Au niveau de l'engagement, l'holocratie a peut-être un autre défaut par rapport à la relation à l'entreprise. C'est-à-dire qu'une carrière verticale est encore moins possible, on va dire encore moins statistiquement possible dans une organisation holocratique. Parce que les rôles de « lead link » ou de « circle lead », selon la nouvelle constitution, ce sont des rôles qui sont souvent des « sides jobs » quelque part. Les gens qui veulent faire une carrière et qui veulent manager clairement des équipes de plus en plus grosses, avec de plus en plus de technicalités dans le management ne vont pas rester dans une telle entreprise.

Victor : Pourquoi est-ce que vous avez alors implémenté l'holocratie ? Étant donné que vous étiez déjà dans une structure horizontale enfin plate ?

Benoit : L'holocratie n'est pas une structure horizontale. En fait, on était dans une structure très horizontale où il y avait les partners qui étaient donc le management qui était 6 personnes et puis les employés et un peu les équipes qui étaient un peu posées au même niveau. Chaque

partenaire chapeautait une ou plusieurs équipes. Il y avait l'équipe administrative et cetera, puis le reste, c'étaient des équipes de prod. Comme dans son histoire, dans les années précédentes, à chaque croissance, le management arrivait à ses limites en disant « on n'arrête pas de faire les pompiers, d'éteindre des feux, de résoudre plein de « edge case », de devoir répondre à des questions de contrôle, des questions que les collaborateurs seraient capables d'adresser eux-mêmes. Et donc on veut déléguer, on veut déléguer beaucoup de ce qu'on fait au quotidien, on veut le déléguer aux collaborateurs ». Donc, c'est dans un vœu de délégation pour permettre une croissance mais pas dans le but de forcer une croissance, mais juste de permettre une croissance et de permettre aussi à une organisation encore plus souple et de permettre aussi aux partners de ne pas passer leur temps à manager. Leur permettre d'investir leur temps dans de l'innovation, dans du travail stratégique plutôt que dans du management. En d'autres termes, c'était un petit peu un choix entre ceci et un middle management, installer un middle management.

Victor : Quel style de leadership est en place dans les cercles ou alors dans l'organisation en général ? C'est-à-dire, est-ce que vous pensez qu'il y a différents styles de leadership, par exemple, le leadership autoritaire, participatif, servant, altruiste, laissez-faire ou alors vous pensez qu'il y a un seul style de leadership dans un département ?

Benoit : Pour revenir d'abord sur la définition du « lead link » ou « circle lead » dans l'holocratie. Dans l'holocratie 5, c'est extrêmement clair. Dans l'holocratie 4.1 le rôle il est défini par certaines redevabilités et un domaine. Dans l'holocratie 5, j'aime bien parce que l'image est encore plus claire, elle a juste un domaine, c'est un rôle qui a un pouvoir d'assignation, assignation aux personnes dans l'équipe. Mais, c'est un rôle qui a une raison d'être qui est celle du cercle en fait qui porte la raison d'être du cercle. C'est un peu un rôle source pour porter la raison d'être du cercle et un rôle qui a certains devoirs dans la constitution, qui sont un petit peu à chercher, mais un des devoirs c'est de faire, ce qui est nécessaire pour répondre à la raison d'être du cercle mais qui n'est pas délégué aux autres rôles du cercle. Donc en gros, c'est un peu le « fallback », en informatique, on parle du « garbage collector ». Ce rôle doit faire ce qui est nécessaire aujourd'hui et maintenant, mais que personne d'autre n'est responsable de faire, donc c'est un rôle dont la définition est en creux, c'est un rôle défini en creux. Il est défini comme le rôle qui s'occupe du vide autour des rôles à l'intérieur du cercle. Est-ce que c'est clair déjà cette idée pour vous ?

Victor : Oui

Benoit : c'est un rôle qui fait ce que les autres ne font pas. 2e chose, les contextes des équipes, des contextes sociaux, la composition des équipes est extrêmement différente avec des individus, bien sûr, assez différents. On a une assez grande diversité chez Liip peut-être plus que dans d'autres entreprises informatiques quand même mais qui est en train de bien se diversifier aussi, ce qui est bien. Mais vu que la composition d'une équipe est diverse, vu que dans les équipes vous allez avoir aussi un effet avec des gens qui sont des « core contributors », qui dédient leur temps à cette équipe principalement. Et après, des gens collaborateurs qui jouent des rôles mais un peu moins, ils sont à 10% dans l'équipe et peut-être des gens qui sont encore à 2% dans l'équipe. Donc vous avez un peu votre équipe qui est composée de 3 couches sociales et d'implications. La composition des équipes est très diverse par rapport à ces couches d'implication et ça change aussi totalement la donne. Donc, d'une part le rôle « lead link », fait ce qui n'est pas délégué à des sous rôles dans le cercle, ou des sous cercles dans le cercle. D'autre part, la composition sociale et d'implication des gens n'est pas simplement, les gens sont dedans ou les gens sont dehors de l'équipe, mais les gens sont plus ou moins dedans de l'équipe. 3e facteur, l'holocratie donne énormément d'autorité aux preneurs de rôles (role fillers), aux gens qui agissent dans les rôles, sur l'autorité, sur le comment je réalise mon rôle. En holocratie, on peut installer des processus de production, des processus métiers extrêmement rigides, mais le framework invite aussi à ne pas trop le faire. J'ai envie de dire cette totale autonomie de l'individu dans son rôle, c'est le 3e facteur qui fait que pour moi, le seul style de leadership adéquat, c'est un style de leadership situationnel. Un leader d'équipe, qui sait s'adapter à la situation et ces différentes dimensions et quand je dis situation, je parle aussi des individus autant que l'équipe et cetera. Une personne qui va savoir déléguer à certains moments ou spécialiser le focus et dire « bon bah là on va créer, un rôle pour ceci ou là, c'est le moment de déléguer là-dedans, ou de raffiner ». Donc, il va avoir l'œil sur l'organisation du cercle et puis, y travailler proactivement. En holocratie, si je suis dans un cercle, mais je n'en suis pas le « lead link », je vais monter en gouvernance pour changer les cercles. Je vais faire une proposition en gouvernance pour changer l'organisation du cercle parce qu'en fait l'organisation actuelle, elle est en train de m'embêter. En tant que « lead link », je vais la travailler pour essayer d'améliorer. C'est un petit peu de manière proactive. Pour moi, le style de leadership idéal est éminemment situationnel grandement influencé du servant leadership ou même d'un coaching leadership. Donc un leader on the side donc on a un leadership ou le « lead link » il est là pour me pitcher, c'est la personne qui va me donner mon rôle et m'enlever mon rôle. Elle a ce pouvoir, ce pouvoir pourrait être de déléguer ou construire un processus ou

un autre rôle. Mais d'une manière générale, dans 99% des cercles holocratique, c'est le « lead link » qui a le pouvoir d'assigner et d'enlever les rôles aux personnes. Donc il y a cette relation de pouvoir, mais c'est aussi un rôle qui va me coacher, me pitcher (beaucoup dans le pitch) et me dire « écoute, tu as vu la priorité que j'ai posée lundi passé sur le type de client A, il faut aller maintenant. Toi, je vois que tu es encore en train de balancer tes efforts de sales sur le client B. Il faut un petit peu revenir sur le client A et la priorité avec le pitch, c'est que j'aimerais bien que tu le considères et que tu reviennes vers moi pour me dire comment tu vois la chance... ». Donc on est dans un coaching, on est dans un « advisory process », des processus de conseil, des processus de coaching. Quelque part, un leadership qui aussi éminemment dans le dialogue. Donc, pas dans le laisser-faire dans sa signification négative. On est proche des gens, on regarde ce qu'ils font mais on ne va pas intervenir et surtout on ne va pas prendre les décisions, ça c'est très important. On est dans un leadership qui ne prend pas de décision si cela tombe dans la responsabilité du rôle filler. Donc, un rôle filler de ce cercle, peut toujours venir sur le « lead link » et dire « ouais, je dois prendre cette décision, mais j'ai de la peine, je ne sais pas trop comment faire, j'hésite, j'ai peur, je doute ». Il y a pleins de bonnes raisons d'hésiter devant une décision. Le style idéal c'est un « lead link » qui conseil, qui lui dit, « va peut-être encore parler à telle personne, moi personnellement ma vue c'est celle-ci » mais qui laisse la personne dans sa décision. Il ne prend pas la décision à sa place. Donc on doit vraiment respecter la délégation de l'autorité.

Victor : Ce que vous me dites c'est le rôle du premier lien du cercle mais est-ce que vous pensez que les autres qui sont dans le cercle donc qui ont des rôles, est-ce qu'eux ont aussi un autre style de leadership ? par exemple, quelqu'un qui a de l'expérience depuis des années, est-ce que lui il va avoir un style de leadership participatif ou coach justement, avec un junior.

Benoit : En effet, alors peut-être que la prochaine chose à parler, c'est du leadership, de ce qu'on appelle les « role fillers » donc les gens qui ont un rôle et en fait, le leadership de l'individu dans son rôle. Si on prend une personne qui est junior, qui a beaucoup à apprendre et qui est peut-être challenger par rapport aux tâches qui lui appartiennent. Cette personne pourra toujours aller chercher du conseil et souvent il y a des construits d'aide autour de la personne. Donc, on a plusieurs types de construits d'aide pour aider les gens au bon moment, et cetera. On est en agence, la diversité des tâches métier, des tâches clients peut être très challengeant pour certaines personnes. Donc, on a développé plusieurs construits d'aide et de soutien. Mais, ce n'est pas forcément du leadership, c'est-à-dire qu'on essaie pas de déposséder la personne de ces décisions métiers mais plutôt de lui dire « là sache que tu vas devoir prendre des

décisions, là c'est dangereux, c'est risqué, et cetera ». Et puis tu auras des points réguliers avec quelqu'un. Donc, il y a plusieurs mécanismes en place mais de manière générale, je crois que les gens se sentent leaders de leur rôle dans leur projet, de différents aspects de leur rôle. Et ils vont prendre le leadership sur leur rôle et ça, c'est très important. Quand ils ne le font pas, en fait, l'holocratie ne marche pas bien. Quand on a quelqu'un qui est passif dans son rôle et qui n'ose pas prendre des décisions, ça ne va pas. Le reste et l'organisation en fait lui fait confiance à ce que cette personne avance, prenne des décisions, tranche, même si c'est un peu brut (à l'arrache) mais que ça avance parce qu'on va lui demander des décisions « Hey, ça t'appartient, Tu me dis quoi ? Je fais comment ? Et cetera ». Donc, on attend de ses collègues dans l'équipe mais aussi à l'intérieur de l'organisation (horizontalement), que les gens « lead » leur rôle et qu'ils soient bien dans leur rôle, dans leur autorité. C'est vraiment une attente de la part de collègues et collègues. « C'est ton rôle, alors dis-moi, j'ai besoin de ça, moi j'ai besoin de cette information, c'est ta décision, ce n'est pas la mienne, moi je décide là-dessus même la mienne elle dépend de la tienne, donc tu décides quoi pour qu'on puisse avancer ». Donc ça c'est une première chose importante. Après on est sur du projet client où il y a plusieurs métiers digitaux, designers, développeurs et même dans ces 2 groupes, en fait, il y a plusieurs sous métiers. Sur le projet, il y a toujours quelque part un leadership qui se détache, un leadership sur le « backend » ou sur le « frontend » donc l'aspect technique, il y a un leadership sur le design. Souvent les designers, sont assez seuls sur le projet. Mais on attend que chacun lead son travail. De manière générale, bien avant l'holocratie, on a adopté Scrum, donc on est sur des méthodes de production agile. L'holocratie c'est pour l'organisation interne, Scrum et les autres méthodes agiles, c'est pour l'organisation du travail client, du métier de livraison du travail. Et puis de manière générale, ces cultures des méthodologies agiles, le principe c'est « pull over push ». Donc les gens ont leur travail, ils vont aller chercher la prochaine tâche à faire, la prochaine chose qui fait le plus de sens de le faire. Donc on était vraiment déjà dans l'autonomisation quelque part. Donc, je pense que c'est assez fort, le leadership des individus dont les rôles et vu que l'individu est censé leader son rôle, autour on a construit des changes d'alignement et de soutien.

Victor : Et est-ce que vous pourriez me dire le style de leadership qui serait le plus adapté dans un contexte holocratique ?

Benoit : Moi j'aime bien le leadership situationnel parce qu'en gros, c'est ne pas répondre à votre question. Mais c'est pour moi la seule posture honnête. Nous sommes en holocratie dans un système extrêmement autonomisant. Nous travaillons pour des clients sur des technologies

et des types de produits extrêmement divers. Nous sommes une agence, il ne faut pas l'oublier. C'est aussi la nature de notre métier de s'adapter aux besoins clients, à la demande client. Donc on fait des choses très diverses, on n'est pas une organisation « produits » où on vend qu'une seule paire de chaussettes à 5 milliards d'exemplaires dans le monde. On est une organisation, agence où on fait plein de petits travaux très divers et digitaux quand même très spécifiques pour des clients très divers, très spécifiques. Et puis, si on regarde l'aspect de « workforce », les gens dans le monde du travail, la communauté des travailleurs. On a plus que jamais une diversité générationnelle qui inclut une diversité aussi de valeurs, qui inclut aussi une diversité de vue sur le monde. Nous ne sommes peut-être juste pas de la même génération, j'ai l'impression, et vous n'avez pas du tout la même vue sur ce que sera votre carrière que moi. Et la même chose avec une personne qui a 15 ans de plus que moi, et la même chose avec mes filles qui ont 15 ans de moins que vous. Donc ça rajoute à cette idée de diversité qui me fait dire que vu que les gens dans l'équipe sont très variés vu qu'ils sont très autonomes et vu que notre travail diffère énormément, le seul leadership qui est en notre cas prévaut est situationnel. C'est donc une capacité du « lead link », du premier lien du cercle, à sentir ce qu'il faut dans la situation de l'individu et la situation, ce n'est pas forcément générique dans l'équipe, ça peut être des sous-situations au sein de l'équipe, centrés sur peut être un individu. Sinon, des squads, donc des petites sous équipes qui s'occupent d'un client. C'est sûr qu'à l'intérieur des équipes, on peut encore avoir des structures soft qui sont des squads dédiés à des projets. Donc chez nous, situationnel est le mot clé. On a des principes, on a des valeurs qui guident ceci, qui font qu'on ne va pas adopter des styles de leadership outrageusement autoritaire, si ce n'est pas outrageusement nécessaire. Mais même en une sorte de leadership très autoritaire, peut trouver un contexte pertinent. Si on est dans un moment de crise et on sait très bien qu'un leadership autoritaire est assez efficace dans ces moments-là.

Victor : Mais d'un autre côté, étant donné que tout le monde est le leader de son rôle, est-ce que vous ne pensez pas que le leadership autoritaire est d'application vu que c'est la personne la plus compétente qui va prendre la décision ?

Benoit : Ok, on parle d'une situation où il y a plusieurs personnes dans un même rôle et vous vous intéressez à la question du leadership au sein d'un groupe de personnes qui ont exactement le même rôle, c'est juste ?

Victor : Oui

Benoit : En effet, je pense que là, la compétence, la séniorité, et une certaine ascendance jouent sociale un rôle. Il ne faut pas oublier qu'il y a des construits sociaux, du moment que des gens

passent du temps ensemble, communiquent ensemble ou sont en relation. Il y a un groupe qui se crée. Il y a des relations et donc il y a aussi des dissymétries sociales qui se passent on va dire. Donc oui, c'est sûr que souvent, c'est ça qui se passe, c'est que la personne avec le plus de compétences, de savoir, peut-être contextuelles aussi sur ce projet, sur ce client, sur cette technologie qui va prendre la décision. Pour autant que ce soit elle qui ait la tâche à ce moment-là, il se pourrait que la personne la plus compétente ne soit pas sur le projet. Donc, là on va lui demander conseil, on va l'utiliser en conseil mais du moment que ce n'est pas son projet sa tâche elle va typiquement refuser de prendre la décision, elle va donner tout le conseil nécessaire, elle va travailler avec l'autre personne à l'analyse et tout ce qu'il faut. Elle peut même y travailler et collaborer un petit peu de temps. On a beaucoup de fluidité et de possibilité d'entraide. C'est très connecté, on est très peu « silo-isé » quelque part. Mais cette personne, si ce n'est pas sa tâche, pas son projet, pas son contexte, pas sa responsabilité, elle va juste ne pas prendre la décision, c'est toi, tu portes ce poids.

Victor : Et du coup, vous favorisez la participation au sein de votre cercle ?

Benoit : Oui, on favorise la collaboration, les échanges, l'entraide spontanée et cetera. Tout ceci avec une forte contrainte qui est une contrainte temporelle. Nous sommes une agence, nous vendons du temps. Et donc tout un chacun doit noter comment il/elle passe ses heures chaque jour précisément sur quel client, à quelle tâche. La contrainte temporelle, elle est immense, mais néanmoins on a aussi des mécanismes qui favorisent la collaboration.

Victor : Ok, et est-ce que vous pensez qu'il y a des défauts au leadership situationnel ?

Benoit : Alors oui. Il n'est pas facile à mettre en place. Pour un leadership situationnel, il faut une capacité d'interprétation, il faut avoir plusieurs cordes à son arc, plusieurs types de réactions, plusieurs postures communicationnelles, plusieurs postures relationnelles. Il faut aussi connaître les différents outils de la gouvernance. Est-ce que là, je modifie les rôles ? Est-ce que là, je monte mon message en priorité de cercle ? Est-ce que là je fais un avertissement et j'indique que je considère que ceci n'est pas du tout « remplir son rôle ». Est-ce que je change la définition du rôle parce que ça va aider, est-ce que je travaille sur l'accord interpersonnel et que je cherche un accord avec la personne parce que sinon je vais la fâcher puis que ça va me mettre en l'air mon projet et je n'ai pas le temps d'entrer en conflit aujourd'hui dans ce cercle, sur ce projet ? Est-ce que ça vaut la peine, pas la peine ? Donc, Il faut sentir la nuance des possibles. Vu qu'en holacratie on doit tous sentir cette tension, savoir résoudre a priori toutes les tensions. Dans le sens où, « c'était un peu du n'importe quoi ce qu'il a fait là. Et puis, c'est la 3e fois que ça arrive. Ok, du coup ça c'est ma tension. C'est la 3e fois que ça foire, il foire

là-dessus, qu'est-ce que je fais en tant que « lead Link » ? Je ne peux pas laisser passer parce que c'est en train de s'envenimer, les autres le remarquent et lui font des feedbacks et ça ne change pas ». Donc il y a beaucoup de choses que je peux faire, je peux travailler au niveau opérationnel, au niveau humain. Je peux peut-être chercher au niveau personnel, ce n'est pas la meilleure période de sa vie. Je peux travailler au niveau dynamique d'équipe peut être qu'en fait cette personne elle est ostracisée dans l'équipe et puis elle est tellement mise sous pression alors elle a très peur de demander de l'aide. Je dois être capable de trier une situation, de la cartographier sur différentes dimensions et de prendre des mesures, des actions pour essayer de la résoudre si elle commence à s'envenimer. Je ne dois pas tout résoudre mais typiquement des dynamiques sociales ou des dynamiques/problématiques de performance reviennent bien vite dans l'escarcelle d'un premier lien. Vu que c'est la personne qui assigne le rôle, et du coup en holocratie 4.1, le « lead link » a aussi la redevabilité de monitorer la performance des « role fillers » et de faire un feedback sur cette performance. Et bien sûr, la responsabilité d'enlever le rôle ou de réduire le rôle, de le limiter ou de le transformer s'il y a un problème de performance qui n'est pas raisonnablement résoluble.

Victor : Mais donc, est-ce qu'on ne pourrait pas dire qu'un défaut ça pourrait être la complexité de comprendre la structuration des rôles ou des cercles en utilisant le leadership situationnel, mais d'un autre côté, ça pourrait aussi être un avantage.

Benoit : Enfin, je pense que le principal défaut du leadership situationnel, c'est qu'il est difficile à jouer. Mais, je crois que si on est assez honnête dans le monde du travail actuel, la plupart des leaders doivent jouer du leadership situationnel. Parce que justement, ils essayent de s'adapter à leurs différents employés, aux différentes situations, parce qu'on sort d'une sorte de bureaucratisation aussi des organisations. Et la digitale fluidifie les organisations mais qui dit, fluidifie, c'est aussi déconstruire un peu les processus établis et puis la rigueur des processus. Et donc beaucoup plus de situations différentes aux dimensions beaucoup plus éclatées/différentes. Et donc je pense qu'on le voit aussi. Il y a combien de bouquins de leadership qui sortent par année ?

Victor : Il y en a pas mal.

Benoit : Il y a combien de styles, de leadership qui sont recensés par l'académisme ? Plus de 50, je crois. Quelque part cette pléthore d'approches du leadership, me fait dire que le leadership, aujourd'hui dans le monde du travail et demain dans le monde du travail sera situationnel. Mais un leadership situationnel, c'est aussi un leadership qui sait utiliser les autres

leadership, les leaderships plus définis. Et dire là je passe en servant leadership, là je le passe dans un autres. C'est un leadership qui a plusieurs facettes, à quelques parts.

Victor : Et est-ce que pour favoriser l'émergence de ce style de leadership, est-ce qu'il y a des formations qui sont mises à disposition des premiers liens ou alors c'est à eux de se renseigner ?

Benoit : Alors nous avons une formation interne. Il y a bien sûr les formations classiques en holocratie, donc la formation de base en holocratie puis coach en holocratie. Il y a même une formation, un petit module « do it yourself », mais qui fait 4h de vidéo qui est lié au « lead link ». Mais, à l'interne on a bien vu que ce n'était pas suffisant, donc on a un handbook pour les premiers liens. Et puis on a une introduction au rôle de premier lien qui dure 2 fois, une demi-journée. Et puis on a aussi ce qu'on appelle des intervisions entre le premier lien, donc, des moments d'échange où les premiers liens peuvent amener une situation difficile. Et depuis cette année, on a également mis en place un 4e axe qui est le mentoring des premiers liens, donc un programme de mentoring. Tout ceci pour s'assurer que les gens qui entrent dans, ce qu'on pourrait peut-être appeler un piège var pas très bien défini, qui est le leadership en holocratie, le leadership d'équipe, de cercle en holocratie. Le soutien de savoir qu'il arrive au bon moment et aussi tout le savoir qu'on accumule parce qu'on est quand même plusieurs dizaines de premiers liens au sein de l'entreprise. Et bien que le savoir accumulé par ces gens qui soit diffusé. En fait, je réalise que je n'ai jamais creusé. Est-ce qu'il y a des formations au leadership situationnel ? Et j'ai pris comme tâche de le faire. Merci pour l'idée.

Victor : Merci à vous. Et est-ce que vous mettez quand même en place les réunions de triage pour discuter des tensions ?

Benoit : Oui, on a des réunions de triage, on a des réunions de gouvernance. On suit vraiment l'holocratie 4.1 full package. Après, l'holocratie, il y a toujours un degré d'interprétation. L'holocratie c'est une Constitution, c'est donc un playbook. C'est comme quand vous achetez un jeu. Il y a les pièces pour jouer le jeu, ça ce sont les rôles pour construire votre organisation. Puis après y a le playbook pour jouer votre petit monde comme « dungeon and dragon » ou je sais plus quoi, je ne suis pas très bon dans tous ces jeux. Et du coup le playbook si vous allez dans différentes familles, un même jeu va être joué, va être interprété un peu différemment. Donc c'est sûr que l'interprétation qu'on a de la Constitution n'est pas forcément la même interprétation que d'autres organisations. Je vous donne un exemple, la notion de priorité dans la Constitution est de cascade des priorités. Qu'est-ce que ça fait si le cercle global de l'entreprise, dit « maintenant l'important, c'est que tout ce qu'on produise soit rouge » ? Pour moi ce qu'en priorité à de cascade, c'est qu'elle percole, avec quelle vitesse, avec quelle

influence. J'ai l'impression que dans une organisation holacratique américaine, ça va être, pour caricaturer, « Bon bah tout le monde sort les pots de peinture rouge ». Et dans une organisation holacratique européenne, ça va plutôt être, « ils ont dit rouge mais ce qu'ils voulaient dire, en fait, c'est qu'il faut mettre plus de vie dans nos produits ». Et en fait, si on regarde la Constitution, personne n'a tort. C'est de l'ordre de l'interprétation et donc l'interprétation est importante. On fait tous les « tacticals », les governance meetings, on a aussi à peu près 30 propositions de gouvernance par mois. Donc 30 changements de la carte organisationnelle par mois. Et ça, ce ne sont même pas les assignations de rôles. Les changements de personnes dans les rôles, il y en a encore plus. Mais juste les changements sur les définitions des rôles ou les définitions des règles, il y en a plus de 30 par mois j'imagine. Et en fait celle-ci, elle passe comme on appelle une gouvernance « out of meeting ». Je ne sais pas si vous connaissez ce mécanisme ?

Victor : Non.

Benoit : C'est l'idée que, plutôt que de se voir, que de discuter du changement selon la « integrative decision making process », selon ce processus de décision par consentement, on balance la proposition dans l'outil, tout le monde reçoit une notification email. Et si au bout de 7 jours, personne n'a objecté, personne n'a dit « non là, il faut qu'on en parle », c'est accepté. Alors, la grande majorité des changements organisationnels que l'on fait au niveau structurel, des changements structurels qui sont en fait entérinés par absence d'objection, on va dire par email. Donc ça c'est peut-être une particularité qui dénote aussi une certaine maturité de l'organisation. Aussi les tacticals, les réunions de triage sont peu utilisées par les équipes. Parce que en fait, on règle déjà tout dans d'autres façons de se parler.

Victor : Mais vous avez toujours, par exemple, toutes les semaines une réunion ou alors dépend ?

Benoit : Ça dépend vraiment des cercles. Si vous prenez les cercles de production qui ont qu'un seul client, ce sont des cercles dont les réunions Scrum, donc les réunions du processus de production répondent déjà à beaucoup de fonctions : on va préparer le travail, on va planifier le travail pour les Sprints, les 2 prochaines semaines, on va revoir le travail effectué à la fin des 2 semaines. Et puis on va faire une rétrospective, donc regarder les processus de production. Vu que votre équipe, elle n'a qu'un seul projet, ils bossent tous dessus pendant les 2 semaines donc Sprint après Sprint, mois après mois, ils ont quasi tout réglé là-dedans. Donc ça peut être des équipes qui vont faire une réunion de triage uniquement que chaque mois pour discuter peut-être du planning des vacances et puis peut-être la distribution sur le projet sur s'il y a

plusieurs projets entre les projets et puis peut-être encore reclarifier un petit peu le « qui fait quoi à travers dans les rôles ». Mais il y a moins à faire puisqu'en fait le processus de production a déjà permis à l'équipe d'autogérer beaucoup de thématiques, beaucoup de sujets. Par contre, les cercles internes qui eux ne fonctionnent pas selon Scrumontun tactical, chaque semaine qui est bien fourni. En effet, on adresse beaucoup de thématiques, c'est très rapide, c'est très tracté. Le format tactical une fois qu'un cercle, il est à l'aise avec lui, il est hyper efficace, quoi. Donc « la tactical », c'est la réunion de triage. Désolé pour tous les mots anglais.

Victor : Merci beaucoup, vous avez répondu à toutes mes questions.

Benoit : Pas de soucis.

Victor : Merci, au revoir.

Benoit : Au revoir.

Annexe 9 : Retranscription de l'interview de Alexandra Roscigno – Liip

Victor Pour commencer, est-ce que vous pouvez vous présenter, dire votre fonction, dans quel département vous êtes et votre rôle ?

Alexandra : Moi c'est Alexandra, je suis Liip depuis maintenant environ 3 ans, un peu moins. Pau 1^{er} premier juillet, ça fera 3 ans. Je suis principalement au bureau de Lausanne et je m'occupe de tout ce qui est administration et aussi de tout ce qui est événement interne et toutes les formations.

Victor : Quel style de leadership est en place chez Liip soit dans le cercle ou sous cercle.

Alexandra : Alors type exact, je ne sais pas. Mais, nous on est en holacratie et on demande un leadership à tout le monde. On demande une certaine forme d'entrepreneuriat, de leadership par rapport à nos rôles, vu qu'on est presque seul à habiter nos rôles et à les « driver » au quotidien. Et c'est vrai qu'au niveau leadership on demande quand même beaucoup de d'autonomie, de volontarisme, de tout ce qui est aussi « ownership » dans le sens où voilà si, quand on prend un projet, il faut qu'on le drive. Maintenant la forme exacte on en n'a pas spécialement. Je pense que c'est réservé un peu à chacun de comment il a envie d'avoir son leadership. Mais c'est vrai qu'il y a ce côté très entrepreneurial en fait plus que leader. Ce côté, on a envie de faire les choses, on prend en main un projet et on le lance, on n'a pas de barrière, vu qu'on n'a pas de supérieur. Mais c'est vrai que « leader », c'est toujours des fois difficile parce que on n'a pas forcément les mêmes opinions. Après le but de dans chaque cercle de « leader », soit un cercle, soit un projet, c'est aussi de demander l'avis des autres. C'est très participatif, on demande beaucoup l'avis et on demande beaucoup de feedbacks aussi. Voilà, peu importe s'ils sont positifs ou négatifs, c'est vrai qu'on travaille beaucoup là-dessus. Et puis c'est grâce à ça qu'on peut savoir si on est entre guillemets, sur la bonne voie ou non par rapport à un projet ou par rapport à un cercle.

Victor : Et est-ce que je peux vous dire des leadership ? Donc le nom avec la définition et puis vous me dites si effectivement vous le retrouvez ou pas dans votre organisation.

Alexandra : oui bien sûr.

Victor : Donc le premier c'est le leadership autoritaire où c'est plutôt une personne qui va prendre les décisions de manière unilatérale, sans consulter les autres.

Alexandra : Alors non, pas du tout, tout l'inverse.

Victor : Mais est-ce qu'il ne pourrait pas s'y retrouver ? Étant donné que comme vous l'avez dit, l'aider de votre rôle. Du coup, même si vous pouvez aller chercher des inputs dans d'autres

cercles ou même venant d'autres membres. Au final, c'est quand même vous qui allez prendre la décision.

Alexandra : C'est nous qui allons prendre la décision mais ça ne va impacter que nous. On va faire en sorte que quand il y a une décision à prendre si ça doit impacter d'autres personnes ou d'autres rôles, demander un feedback ou alors soumettre un peu à une sorte de votation lors de meetings avant de prendre une décision. Moi personnellement, si je dois prendre une décision radicale, c'est que ça ne touche que mes rôles à moi et pas forcément le rôle de quelqu'un d'autre dedans.

Victor : Est-ce que c'est possible d'être dans un rôle où il y a plusieurs personnes ?

Alexandra : Oui, on peut partager des rôles.

Victor : Donc dans ce cas-là, c'est au niveau participatif, donc chacun donne son avis ?

Alexandra Alors ça dépend, sur quel projet on est. Il y a des projets où on est plusieurs par rôles. Par contre, on est leader d'un projet par exemple, je pense à l'Office de Lausanne, on n'est plusieurs « Office Optimizer », ça veut dire à s'occuper de ce qui se passe dans l'office. Par contre, on a des focus, si vous voulez, sur des projets ou des tâches. Et à ce niveau-là, en général, on fait confiance. Ça se passe, ça se passe beaucoup à la confiance. C'est pour ça qu'on n'est pas en train de dire « voilà c'est radical, moi je prends ma décision pour mes rôles parce qu'en général, on sait que la personne qui a ce rôle, sait gérer et sait prendre les bonnes décisions. Si on a un doute, on peut demander du feedback ou si on a des questions. Par exemple, moi, j'ai peut-être un doute sur un projet d'un de mes collègues, je peux lui demander « Tu vois là, t'as fait quoi ? Pourquoi t'as fait comme ça ? ». Enfin, c'est plus du questionnement. Puis en général, ça se passe bien parce que ce sont plutôt des échanges et on essaie d'expliquer les points de vue.

Victor : Ok, parfait du coup, le prochain c'est le leadership participatif. C'est au niveau de recueillir des idées, des opinions et prendre une décision. Ensuite, il y a le leadership laissez-faire où là c'est une approche main libre, les leaders ne fournissent que peu de directives à leurs équipes et s'abstiennent de s'impliquer ou d'interférer dans les projets.

Alexandra : Il s'y retrouve. Je pense qu'il y a ce côté leadership participatif, par exemple pour une équipe vraiment. Comme je le disais chaque membre de l'équipe est autonome et du coup, on laisse la personne un peu en « roue libre ». Et de temps en temps, on rend entre guillemet des comptes mais ce n'est pas vraiment rendre des comptes. C'est plus en discuter avec les autres membres du cercle ou avec les clients pour ajuster ou non ce qu'on a fait, les prises de décision qu'on a eues. Et si y en a d'autres, à prendre aussi. Voir pour prendre d'autres points

de vue, d'autres chemins où aller. Après vraiment rendre des comptes, je pense que ce sont plutôt les cercles de production qui travaillent sur des projets clients où il y a plus des checkpoints qui sont toutes les semaines. En fin de compte, on rend des comptes, mais aux clients pas rapport à notre supérieur. On dit « on a fait ça, ça et ça. Ça fonctionne, ça ne fonctionne pas ça pour le client, il est satisfait ou non à ce moment-là pour ajuster par la suite. Victor : Le prochain, c'est le leadership servant donc là, ça serait le premier lien ou quelqu'un d'autre qui se met au service d'un membre de l'équipe et qui va l'aider à atteindre son objectif ou à développer ses compétences.

Alexandra : Là je pense que ça dépend des rôles. Parce que nous, on a aussi ce côté, formation interne et évolution, c'est à dire qu'on appelle des « pillars » ou bien des « people developers ». C'est des personnes avec qui on travaille et à qui on peut demander par exemple pendant une ou 2 h, de voilà, tu te mets à côté de moi et tu regardes comment je travaille ou ce que je fais et tu m'aides. C'est un peu ce côté, je mets à dispo mon côté savoir pendant une demi-journée ou une journée.

Victor : Donc ça va surtout dépendre en fait du rôle dans lequel vous êtes. Et là vous allez développer du coup le leadership adéquat.

Alexandra : Voilà, c'est ça, parce que moi par exemple, je ne suis pas du tout dans des rôles de production donc j'ai très peu de contact avec les clients, je suis plutôt dans un rôle où justement je mets mon temps au service des autres ou mes compétences au service des autres. Par exemple, j'ai un collègue qui veut monter une formation ou faire un événement client, alors il vient vers moi et me dit « Alex, j'ai besoin que telle date, je vais inviter 50 personnes » et moi je le fais. C'est vrai que ça dépend vraiment si on a des rôles de production donc là on va plus faire l'externe, on est obligé aussi peut-être d'avoir un peu plus de leadership par rapport aux clients, de pas se laisser marcher dessus, de pas se laisser un peu maltraiter par le client parce que justement il n'y a pas forcément un manager sur qui ils peuvent un peu mettre dessus et puis le manager remet sur nous. Mais là, c'est un peu toute l'équipe qui prend et puis y a des rôles à l'interne où justement on met un peu, notre temps, nos compétences au service. C'est plutôt s'il y a besoin d'aide, s'il y a trop de travail, s'il y a besoin de faire de l'admin. Et puis s'ils n'ont pas le temps. C'est mettre nos compétences que les autres n'ont pas forcément à dispo.

Victor : Mais quand on dit se mettre au service des autres, c'est ça peut aussi être, par exemple, si vous avez un stagiaire ou alors un junior, du coup c'est vous allez l'aider, vous allez le soutenir et vous allez lui montrer un peu comment faire.

Alexandra : On a aussi tout ce qui est des coachs pour les apprentis, pour les stagiaires, ça, on en prend aussi beaucoup. Ils mettent à disposition le savoir et les intègrent à l'entreprise. On a un système quand quelqu'un arrive dans la boîte chez slip, on a tout un système de 3 mois de « on boarding », ça veut dire qu'il y a quelqu'un qui suit la personne pendant 3 mois pour lui expliquer comment fonctionne la boîte et tout. C'est aussi une forme de mise à disposition du savoir et du temps pour que la personne elle puisse grandir et avoir ce qu'il faut pour continuer.

Victor : Le prochain leadership, c'est le leadership altruiste, donc s'occuper entre guillemets du bien-être des individus et d'encourager le travail ensemble et de montrer l'exemple.

Alexandra : Ça, on a aussi. Par exemple moi, j'ai des rôles qui doivent mettre les gens bien, je m'occupe de l'Office, je m'occupe des commandes et de choses que les personnes ne pourraient pas s'occuper ou si je n'étais pas là, devraient prendre sur leur temps au niveau de la production par rapport à ça. Je pense qu'on a tous un petit peu ce côté leader où il faut que dans notre équipe, ça se passe bien. De nouveau ça, c'est chaque personnalité. Je dirais que c'est vraiment vis-à-vis de la personnalité ou du cercle dans lequel on travaille. Et du rapport qu'on a avec nos collègues, parce que dans un cercle, il peut y avoir un système où tout le monde, se dit les choses ouvertement, se clash, rigole, s'envoie des vannes et tout ça passe super bien. Ça a contribué à ce côté un petit peu festif aussi de travailler donc on a envie de venir bosser et on a envie d'être poussé. Et puis avec d'autres personnes dans des cercles, ça passerait pas du tout, ça dépend vraiment des membres de l'équipe et je pense de la personnalité aussi des gens, par rapport aux équipes.

Victor : Le dernier leadership, ça serait le leadership situationnel donc c'est un style de leadership où la personne s'adapte au profil des autres et donc peut utiliser par exemple, comme on l'a dit, le leadership participatif mais aussi altruiste, laisser faire ou autoritaire.

Alexandra : Si l'on regarde Liip donc sa globalité. On a notre cercle principal, c'est le GCC, donc ce qui représente Liip. Je pense, c'est plutôt ce style de leadership, parce que, en fait, nos cercles ils sont leader par nos « lead ». On a un lead par cercle et sous cercle et autres. En fait, ces leads peuvent changer. Donc en fait c'est vraiment, je pense, par période, par envie aussi des personnes de prendre un « lead » d'un cercle. Alors, suivant quel cercle c'est, il vaut mieux déjà d'être chez Liip ou déjà dans le cercle depuis quelques années. Mais je pense qu'on s'adapte assez facilement par rapport aux personnes et aux projets, il y a peut-être des projets qui parlent plus à d'autres. Ça arrive souvent que les personnes quittent un cercle pour aller sur un autre projet ou décide d'arrêter un projet complètement parce que ça ne leur correspond plus, il y a

peut-être eu trop de changements avec le client, trop de changements dans la team et ils partent sur un autre cercle avec un autre projet qui leur parlent plus. C'est « leader » sa vie, notre vision du monde selon les projets, si on n'est plus trop alignés avec. Je pense que si on n'est plus alignés avec un projet, on peut toujours changer de projet ou changer de cercle pour ensuite mener un peu plus de lead dans le nouveau. Et puis laisser la place à quelqu'un.

Victor : Merci beaucoup parce que Benoît avait dit pareil que c'était le leadership situationnel qui était chez Liip.

Alexandra : C'est vrai qu'on n'y pense pas spécialement, mais on est très flexible. Je pense que quelqu'un qui est trop rangé dans une sorte de leadership qui pourrait être dans des entreprises un peu classiques. Ce n'est pas de la faute des gens, ils ont juste eu que ça comme exemple. Mais c'est vrai que quand on arrive chez Liip, au départ, on est complètement perdu. Quand je suis arrivé, j'avais toujours eu l'habitude d'avoir un manager, un directeur et une hiérarchie bien comme il faut. Et quand il fallait prendre des décisions, les premiers mois, je ne savais pas à qui je pouvais demander, comment je fais, jusqu'au jour où on fait dans sa tête, on se dit « Bon, faut switcher et puis y aller ». Et puis de toute façon, dans le pire des cas, il y a quelqu'un qui veut faire une remarque, il la fera. Donc y a ça aussi, je pense qu'il faut prendre la confiance. Et puis je pense c'est plus une question de confiance que le leadership à mon avis. C'est prendre la confiance sur son rôle, sur ses compétences. Et puis, prendre la confiance aussi, sur donner du feedback aux autres et recevoir le feedback autant positif que négatif. Et puis une fois qu'on est confiant dans ce qu'on fait, je pense que le leadership, si les projets nous plaisent, si l'ambiance est cool il n'y a pas de raison de ne pas l'avoir.

Victor : Et est-ce que vous voyez des difficultés à mettre en place ou à développer ce leadership ?

Alexandra : Alors ça dépend des structures, je pense que chez Liip, on a une structure de base avec l'holocratie qui favorise ça. Je pense que si on n'est pas du tout un leadership de situation, si on est très carré, très micro-management, je ne pense pas que ce soit le bon endroit. Et puis C'est vraiment un état d'esprit en fait avec les gens avec qui on est. Si autour de nous, il y a que des gens très carrés, très hiérarchie en pyramide, où il faut toujours passer par la personne au-dessus pour éventuellement faire remonter quelque chose ou autre. Je pense que même si on l'a, on ne peut pas le développer. Je pense que c'est difficile de le développer sur le long terme parce qu'elle aura toujours quelqu'un qui va mettre une barrière ou qui va avoir un autre style de leadership ou de management que nous. Je prends l'exemple ici de si quelqu'un commence à faire du micro-management, on le sent tout de suite, on va dire « on se détend, sinon tu vas

tu vas travailler ailleurs, si tu veux manager des équipes, il ne faut pas venir là. Tu veux venir regarder le travail, tu ne nous fais pas confiance, il faut aller travailler ailleurs où la structure est là pour et que les gens ils acceptent ça et qu'ils sont OK avec ça. Quand on est leaders, il faut voir qu'est-ce que les personnes sont d'accord de d'accepter comme « lead »

Victor : Ouais donc, comme vous l'avez dit, ça va être la personnalité, l'état d'esprit et le cercle.
Ok, parfait. Merci

Alexandra : Avec plaisir.

Victor : Au revoir.

Alexandra : Au revoir.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm