

Holacracy & co. : une question d'autonomie, d'équipe, de collaboration et surtout de leadership

07.03.2018

Et voilà à nouveau que l'on nous promet la solution « miracle », l'approche qui va révolutionner le management.

En fait, cela fait des décennies que diverses entreprises et institutions, dans plusieurs régions du monde, testent/appliquent des formes d'organisation, de management et de conduite différentes, avec plus ou moins de pouvoir, d'autonomie, de responsabilisation et de collaboration.

Il est important de faire très attention aux nouvelles tendances. L'histoire nous apporte de grands enseignements. Les nouveautés, les nouvelles approches n'effacent en rien le passé et tout ce qui va avec de positif. Il est important de prendre le mieux de chaque expérience, de chaque époque et de les combiner selon les besoins de l'entreprise, du marché et des individus.

Parmi ces « nouvelles » tendances, la plus citée actuellement est l'holocratie (selon wikipedia) : Un système d'organisation de la gouvernance, fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective. Opérationnellement, elle permet de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto-organisées.

Ces derniers mois j'ai lu plusieurs articles, vu diverses vidéos et ai participé à des conférences sur ces approches. Ainsi, si nous regardons autour de nous et analysons les expériences en cours, nous constaterons qu'il faut tenir compte du degré d'autonomie des personnes, de la maturité des entreprises, de la collaboration au sein des équipes et entre les équipes et d'un leadership fort.

Certaines entreprises font ainsi marche arrière, temporisent, recadrent. Voyons pourquoi.

Autonomie

L'autonomie est une question d'individus, de personnalité. Pas tout le monde veut/peut être autonome. Si au sein d'une entreprise spécialisée dans l'informatique, la plupart des individus souhaitent un fort degré d'autonomie, dans une entreprise de production au contraire, ce degré d'autonomie souhaité sera moindre, différent.

Certaines personnes ne veulent pas prendre de décisions, ou ne sont pas prêtes à porter les conséquences éventuelles.

Le fait de définir des structures et des démarches où les décisions sont prises de façon collective, déplace souvent le problème et contribue parfois à un désengagement personnel lors d'erreurs : « nous avons décidé ainsi ! ».

Cette question de la responsabilité personnelle ne doit pas être sous-estimée.

Dernièrement, dans deux cas concrets, des responsables ont indiqué qu'une sélection « naturelle » se passe et que les personnes qui ne cadrent pas dans ce nouveau système quittent l'entreprise. Dans les cas dont je parle, il s'agit d'environ 15% du personnel.

LP3 SA

Rue Général Dufour 18, 2502 Biel/Bienne

+41 78 818 40 18

www.lp3leadership.com

david.fiorucci@lp3leadership.com

CHE-347.044.325

N'avons-nous pas une responsabilité sociétale vis-à-vis de nos collaborateurs pour les soutenir et, soit renforcer leur autonomie, soit permettre aux personnes moins autonomes d'avoir un travail ? C'est une question d'éthique et de leadership !

Maturité d'entreprise

Ces nouvelles approches prennent du temps et ne peuvent pas être lancées du jour au lendemain. Elles se préparent. C'est un chemin à suivre. Et pour ce chemin il faut un guide, un levier. Il faut aussi du leadership.

En effet la maturité d'une entreprise passe par sa vision, une vision claire, connue, partagée. L'entreprise doit avoir défini des valeurs en adéquation avec cette vision. Ces valeurs sont déclinées en principes de comportement et de conduite clairement observables. Les structures mises en place, les processus, les outils sont adaptés et en tiennent compte. La cohérence et la congruence sont ainsi assurées.

Ainsi un cadre clair est défini dans lequel les collaborateurs peuvent vivre une autonomie plus grande.

Cette maturité va de pair avec l'exemplarité des dirigeants et des cadres. Ils vivent ce qu'ils prônent, ils sont intègres. Ceci est le levier principal pour instaurer une nouvelle culture.

Equipe (Team) et collaboration entre les équipes (Partenaire)

Même si au sein de certaines entreprises, les « fonctions » disparaissent pour laisser place à des « rôles », les individus restent des êtres humains, avec leurs émotions, leurs peurs, leurs affinités, leur unicité, leurs interprétations et leurs attentes.

Ainsi dans une époque où la digitalisation est sur toutes les lèvres, moi je prétends deux choses :

1. premièrement, que personne ne sait ce que « digitalisation » veut vraiment dire, pour son entreprise, son institution et ceci à tous les niveaux. J'ai eu déjà plusieurs workshops avec des directions de grandes entreprises ou des PME et effectivement, personne ne savait vraiment ce que cela va vouloir dire eux.
2. deuxièmement, que seules les entreprises qui misent sur la collaboration au sein des équipes (Team) et entre les diverses équipes (Partenaire) auront du succès dans le futur. En effet, la force que l'on peut ainsi créer, cette cohésion, cette entraide, cette confiance, permettra, le moment venu, de résoudre les problèmes que l'on rencontrera.

Mettez l'accent sur la collaboration entre les équipes, sur la confiance et les échanges mutuels. Cassez ainsi les barrières et les silos. Vous définirez ainsi les jalons de votre succès futur.

Leadership

Et pour finir, bien évidemment que nous nous éloignons de plus en plus de la notion de « chef » pour nous rapprocher de celle de Leader.

Des équipes qui s'auto-organisent, c'est bien, mais dans quel sens doivent-elles aller, qui les guide, qui leur donne une boussole étalonnée ou qui leur montre le chemin (Vision), qui les inspire (exemplarité), qui met un cadre (valeurs, règles : confiance/contrôle) ?

LP3 SA

Rue Général Dufour 18, 2502 Biel/Bienne

+41 78 818 40 18

www.lp3leadership.com

david.fiorucci@lp3leadership.com

CHE-347.044.325

Moi j'adore guider, développer, accompagner, stimuler, inspirer, créer un mouvement !

Pour rappel, ma définition du leadership est la suivante :

Capacité à créer un mouvement (« momentum »), à mettre des personnes en mouvement vers un objectif commun, vers une vision attractive, à travers un cadre stimulant, créateur et inspirant.

Pouvoir (autorité) légitime.

Et je connais de nombreux CEO et cadres d'entreprises qui partagent des valeurs et des idéaux similaires. Ils sont une source d'inspiration pour leurs collaborateurs qui sont très contents de participer à ce mouvement, de faire partie de cette histoire, de ce voyage.

Ainsi nous pouvons donner un cadre précis, clair, sans pour autant devoir écrire une « constitution » complexe que personne ne lira. Essayons de rester simple et assurons-nous que tout le monde comprenne, pour pouvoir adhérer et ceci à tous les niveaux.

De plus, à travers la délégation, nous pouvons satisfaire au besoin d'autonomie des collaborateurs selon leur niveau et souhait de responsabilité. C'est ce que l'on appelle de la conduite situationnelle. Prenons systématiquement en compte dans la délégation, les dimensions « tâches », « compétences » et « responsabilités », soyons congruents.

Ainsi pour décider de l'achat d'une nouvelle chaise de bureau, est-ce que vous, directeur ou cadre, devez signer la demande d'achat et est-ce que d'autres personnes ont du voir le document avant, ou vous laissez cette marge de manœuvre au collaborateur qui lui-même pour un montant inférieur à CHF 500.- par exemple fera de façon autonome l'achat et décidera ?

Vous verrez ce que de petits détails comme celui-ci peuvent faire au sein de l'entreprise. Les collaborateurs ne prendront pas la chaise la plus chère, mais la mieux adaptée et vous verrez qu'ainsi vous ferez des économies et renforcerez la confiance au sein de l'entreprise, l'engagement et l'identification des collaborateurs.

Préparez votre entreprise pour les défis du futur, misez sur le leadership et sur la collaboration entre vos équipes, sur la force du team, donnez du sens et prenez du plaisir.

Auteur: David Fiorucci
www.lp3leadership.com