

# L'HOLACRATIE, UNE ALTERNATIVE AUX NOUVELLES SOUFFRANCES DU TRAVAIL ?

*Dans le cadre du vaste chantier « Reboussolons-nous » que Présence et Action Culturelles a entamé en juin 2015 et qui ambitionne - avec modestie et détermination - de décrypter les prodigieuses métamorphoses de notre présent, les basculements intervenus dans la sphère du travail retiennent notre attention. C'est plus spécifiquement par le prisme des nouvelles souffrances du travail liées au management et à l'organisation du travail que nous y entrerons en exerçant notre regard critique sur un nouveau système de gouvernance qui s'appuie sur d'autres principes opérationnels pour faire émerger la capacité d'innovation et le potentiel collectif de l'organisation : l'holocratie.*

Par Sabine Beaucamp, conseillère en éditions à PAC

En janvier 2000, la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Travail tirait déjà la sonnette d'alarme : « *Nous assistons en Europe à une dégradation des conditions de travail. Aux anciens problèmes tels que la pénibilité et la répétitivité des tâches, qui n'ont pas disparu, viennent s'ajouter désormais une accélération des rythmes de travail et un accroissement de la charge mentale. La valorisation des initiatives, de la réactivité et de la responsabilisation conduisent à des contraintes et à des pressions accrues pour les travailleurs : le management par le stress* ».

L'idée de ce concept, développé dans le milieu des années 80, est simple : faire de la peur une méthode de management. Réaction de défense face à un événement ou un environnement contraignant, voire hostile, le stress a un visage « positif » et un autre négatif. « Positif » quand il est ponctuel et que la montée d'adrénaline qu'il provoque nous pousse à dépasser nos limites. Négatif quand, dans sa fréquence, il devient un état quotidien qui s'accompagne d'une souffrance psychologique.

Ce management par le stress a été associé à une nouvelle méthode d'organisation du travail : le « lean production » ou « production maigre » dont le dictionnaire économique et financier donne la définition suivante : « *Le lean production est un système de production à flux tendus. Il vise à organiser la production d'une entreprise en optimisant ses ressources productives. Il repose ainsi sur une élimination systématique des gaspillages (...)*Le lean production est la version occidentale du système de production Toyota mis en place pour la première fois dans les usines du constructeur automobile japonais au cours des années 1950 ».

Ce mode d'organisation de l'entreprise implique de produire avec le moins de moyens possible (personnel, matériel, stocks...), le plus de flexibilité possible (contrats, horaires, mobilités, polyvalence accrue...) en rémunérant le moins possible (politique de basse pression salariale). Appliquée dans un premier temps à l'industrie et principalement à l'industrie automobile - en remplacement des modèles de production tayloriste (1) et fordiste (2) -, elle s'est rapidement étendue au secteur des services (commerce, banque, assurance, call center...) ainsi qu'au secteur public.

- (1) Composante du travail à la chaîne, le taylorisme ou « organisation scientifique du travail » a été mis au point par F.W. Taylor (1856-1915). Son organisation repose sur la décomposition du travail en tâches élémentaires, simples et répétitives qui sont confiées à des travailleurs spécialisés. L'objectif est d'obtenir la meilleure productivité possible des agents au travail et une moindre fatigue. La méthode, qui s'est révélée d'une grande efficacité dans la sidérurgie, elle est toutefois critiquée comme étant éprouvante et démotivante. Le post-taylorisme a permis aux travailleurs de prendre part aux décisions relatives à la production (rotation des postes de travail, diversification des tâches, groupes semi-autonomes, cercles de qualité...)
- (2) Organisation du travail mise en place par l'industriel américain H.Ford (1863-1947) dans ses usines d'automobiles de Détroit en 1907. Inspirée de l'Organisation scientifique du travail, elle s'appuie sur la standardisation nécessaire à produire en grande série des produits et des pièces, le travail sur des chaînes de montage, l'augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers pour compenser leur perte d'intérêt face aux tâches répétitives et pour stimuler la demande de biens. Elle est critiquée pour la perte de qualification des ouvriers la monotonie et la répétitivité du travail.

Les effets, aussi pervers que dramatiques, n'ont pas tardé à apparaître : premier suicide, en mai 1999, de Francis Verstaen, sur la chaîne d'assemblage de Volkswagen à Forest ; vagues de suicides chez Renault et chez Peugeot en 2006-2007 et, en 2009, chez France Télécom. Ajoutons-y les suicides parmi le personnel enseignant, à la police ou chez les gardiens de prison...

Alors que Christophe Dejours (3)- lie explicitement, depuis 1998, le suicide au travail à la transformation de l'organisation du travail et à un management de plus en plus oppressant qui instaure la peur et encourage l'individualisme ; des reportages, des témoignages, des publications et des recherches démontent et dénoncent les mécanismes et les étapes d'un processus qui met un nombre grandissant de personnes sur la touche :

- L'imposition du court terme, dicté par le souci de rentabilité immédiate, génère la précarité, les localisations éphémères, les restructurations permanentes, la fourniture de produits à flux tendus au détriment même de l'image des

enseignes, de la relation avec les clients et de l'expérience professionnelle acquise par les travailleurs-euses.

- La pratique du changement permanent développe l'insécurité sociale et entraîne une démotivation généralisée.
- La mise en concurrence, au sein même de l'entreprise, des individus et des équipes, se traduit par la destruction des solidarités et le repli sur soi.
- La gestion par le stress se solde par un accroissement de l'absentéisme, des harcèlements, des dépressions et autres maladies du silence pouvant aller, dans certains cas jusqu'au suicide.
- Le chiffre d'affaires de l'entreprise baisse à long terme.

La boucle est bouclée ; souffrances physiques et souffrances psychiques sont interdépendantes. Elles naissent d'une accentuation de la verticalité hiérarchique, de la violence des rapports interpersonnels, de l'injustice et du cynisme du management, de la négation de la reconnaissance et de l'absence de valeurs identitaires partagées. Isolés et désillusionnés, les travailleurs-euses développent individuellement des stratégies défensives qui rendent la souffrance quasiment invisible dans un premier temps. Cerise sur le gâteau, cette souffrance - déguisée, voire masquée - n'est décelable qu'à travers des symptômes spécifiques à chaque métier.

- (3) Fondateur de la psychodynamique du travail, Christophe Dejours est aussi psychiatre et psychanalyste, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, Directeur du Laboratoire de psychologie du travail et de l'action. Il a concentré toute son énergie sur ses principaux travaux qui ont été basés sur les relations au travail, telles que la santé ou la souffrance. Il est l'auteur de nombreux livres sur son domaine de prédilection.

(4)

## **L'HOLACRATIE, UNE ALTERNATIVE AU MANAGEMENT PAR LE STRESS ?**

Le terme est dérivé de celui d'holarchie inventé, en 1967, par Arthur Koestler dans son livre « The Ghost in the Machine ». Une holarchie est en fait une hiérarchie d'éléments autorégulés qui fonctionnent à la fois comme entités autonomes et comme parties d'un tout dont elles sont dépendantes. L'idée est proche des cellules d'un organisme qui sont à la fois autonomes et dépendantes de cet organisme qu'elles contribuent à édifier. De l'holarchie à l'holocratie, il y a trois dirigeants de l'éditeur américain de logiciels Ternary Software en quête d'un mode d'organisation plus fluide et plus souple à même de répondre aux exigences grandissantes de rapidité de leur secteur. Après quelques années, ils aboutissent, en 2007, à une gouvernance satisfaisante qu'ils décident de partager : l'holocratie est née et sa constitution est couchée sur papier.

## **QU' Y- A-T-IL DERRIÈRE CE CONCEPT ?**

Le pari de l'holocratie, c'est d'en finir avec la logique pyramidale dans l'entreprise pour plus d'égalité, plus de bien-être au travail, plus d'implication des collaborateurs et donc plus d'efficacité et de productivité. Tantôt présentée comme un système d'exploitation organisationnel, une nouvelle technologie managériale, un mode de gouvernance Peer-to-Peer destiné aux organisations du XXI<sup>e</sup> siècle ou encore une technologie sociale, l'holocratie propose une nouvelle structure de gestion du pouvoir

qui remplace le système pyramidal taylorien. Exit l'organigramme avec ses visages, ses noms et ses titres, exit les services et les chefs de service. Place à la définition des rôles qui seront attribués à des personnes dans un second temps (chacune pourra en avoir plusieurs même très différents) : accueillir la clientèle, recruter du personnel, gérer le site web, prospecter des clients, entretenir les bureaux, préparer la salle de réunion, répondre au téléphone, approvisionner l'économat...

Le travail en commun s'effectue au sein des "cercles" qui regroupent les rôles proches et partagent un même but (le cercle de la vente, de la formation, de la communication...). Dans les grandes entreprises, plusieurs cercles peuvent se superposer et une même personne peut appartenir à des cercles différents. L'éclatement des rôles permet de varier les plaisirs et chacun peut donner le meilleur de lui-même sur les missions dans lesquelles il excelle. Plus de N+1 qui sait tout et qui contrôle, chacun est l'unique responsable de la mission qui lui a été confiée. Fini les rôles affectés à des postes, l'autonomie et la responsabilité sont accessibles à tous. L'absence de position établie permet à l'organisation d'évoluer et si des problèmes surgissent, les collaborateurs sont invités à proposer de nouveaux rôles ou supprimer ceux qui seraient devenus inutiles.

Les rôles sont attribués en fonction des compétences et ce n'est pas le directeur qui fait les choix d'affectation. C'est le « premier lien » de chaque cercle qui remplit ce rôle, mais sans pour autant pouvoir réorganiser le cercle comme il-elle l'entend parce qu'elle doit passer par le "processus de gouvernance". Dans l'holocratie, les tensions traduisent des besoins de changements. La tension est l'expression d'un écart entre la situation vécue par un collaborateur et un "potentiel" : un problème avec un collègue alors que cela pourrait bien se passer, un prospect qu'on n'arrive pas à transformer en client, un rôle dans le cercle qui n'est plus adéquat en l'état, etc. C'est en réunion de gouvernance que les tensions sont évoquées. Chacun-e peut s'y exprimer et faire des propositions qui seront adoptées pour autant qu'elles ne risquent pas d'amplifier le problème. Pas question cependant de solliciter tout le monde pour entendre d'autres propositions et de délibérer longtemps, les décisions sont prises de manière rapide et fluide.

## **FAUT-IL REVERSE D'HOLACRATIE ?**

Tout peut sembler beau sur papier, mais que pourrait dissimuler l'image de liberté, d'indépendance et d'autonomie de l'holocratie ?

En mettant l'accent sur la gouvernance itérative et les processus adaptatifs, elle impose le changement permanent des rôles, changement qui, rappelons-le, est facteur d'insécurité au travail. Sa capacité à se fondre dans du « lean management », dans des systèmes d'organisation du travail qui cherchent à mettre à contribution l'ensemble des acteurs afin d'éliminer les gaspillages - qui réduisent l'efficacité et la performance d'une entreprise - pourrait bien multiplier plus encore le stress des travailleurs-euses.

Qu'en est-il de la transition vers cette nouvelle gouvernance ? La force des habitudes est sans doute l'embûche principale : il faut acquérir de nouveaux réflexes, intégrer de nouveaux repères, habiter de nouveaux codes professionnels. Quelle perte

d'identité, de reconnaissance professionnelles attendent celles et ceux qui n'y parviennent pas ?

La liberté, l'indépendance et l'autonomie ne sont-elles pas illusoire ? Le lien de subordination lié à la signature d'un contrat d'emploi existe bel et bien. Dès lors, la liberté ne sert-elle pas à augmenter la productivité sur le principe de laquelle les cercles ne sont pas amenés à se prononcer : les collaborateurs ne choisissent ni le cadre de travail, ni le but du travail, ni les fins du travail ; ils servent les intérêts d'une direction qui détient les droits sur la production.

Comment vivent celles et ceux dont l'accomplissement du rôle est remis en question ? Les réunions de gouvernance qui ont pour fonction de trouver des solutions aux tensions pourraient bien être à l'origine de démotivation, déstructuration, disqualification voire de harcèlement. Plus inquiétant, les propos d'une directrice d'entreprise qui compare ce qui se passe dans ce cercle, « à un drainage du corps, dans un but de désintoxication. Une fois toutes les toxines évacuées (les tensions négatives réglées), les salariés vont commencer à ressentir des tensions créatrices, qui vont les amener à proposer de nouveaux projets », témoignant ainsi de l'injonction paradoxale de créativité et du stress qu'elle génère quand on ne l'est pas.

Si des multinationales s'intéressent à l'holocratie, il y a fort à parier que ce n'est pas pour adoucir les mœurs au sein de leurs entreprises, mais parce qu'il y a des gains de productivité à la clef. Comment d'ailleurs une organisation qui se présente comme égalitaire répartit-elle les richesses produites au sein de l'entreprise ?

Souffrances zéro ? Le poids de la responsabilité individuelle peut se révéler pire que celui d'un chef ; la possibilité de remettre en question ce que l'on a proposé et choisi soi-même est aussi improbable qu'impossible. En cas d'échec, le collaborateur sera face à lui-même, coupable de ne pas avoir rempli son rôle, d'avoir mis « le tout » en péril. On est très proche de l'hypertrophie de l'individualité, d'un auto-entrepreneuriat déguisé.

De nouvelles solidarités professionnelles ? Peu probable parce qu'il s'agit de produire plus encore et que rien ne semble être mis en place pour éviter la mise en concurrence des personnes et des cercles.

Si on demande à différentes personnes de qualifier le travail aujourd'hui, on obtient des images contrastées. Le travail est vécu comme source de revenus nécessaires, activité qui tisse des liens sociaux, occasion de valorisation des compétences professionnelles, mais aussi, dans le même temps, comme facteur d'insécurité de vie, encouragement de compétition, d'individualisme, négation des sensibilités et des intelligences. L'objectif du syndicalisme a toujours été de lutter contre les souffrances nées du travail ou de son absence. « *Ne plus être des machines à produire dont on use sans ménagement, mais apporter toute sa force et ses aspirations au mieux-être de tous* », écrivait le syndicaliste André Renard, il y a déjà plus de 75 ans... Malgré les conquêtes sociales, la souffrance liée au travail a pris d'autres formes. L'holocratie qui prétend réinterroger et remettre en question les modes traditionnels d'organisation du travail n'est pas aussi révolutionnaire qu'elle le prétend. Le

bonheur au travail est loin d'être son premier objectif qui – même masqué - reste l'augmentation de la productivité. Ne jetons pas pour autant le bébé avec l'eau du bain. Aucune forme de management, pas plus que d'organisation du travail n'est parfaite, il n'existe pas de solution miracle. Employeurs et travailleurs peuvent, en tâtonnant, bâtir de bonnes conditions de travail en s'inspirant des modèles anciens et plus récents à condition de mettre les Hommes au centre de leurs préoccupations. À l'heure actuelle, l'holocratie est approchée avec autant de philosophie que de prudence par des acteurs concernés par l'évolution de leurs organisations respectives. Pour mesurer ses conséquences sur le bien-être des collaborateurs, il faudra sans doute qu'elle se soit étendue à d'autres secteurs d'activités.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

√ « Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises » ISAAC GETZ ET BRIAN M. CARNEY. Editions Champs essais, Janvier 2013.

√ [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org)

√ "L'Entreprise Évolutive : Introduction à l'Holocratie", BRIAN J. ROBERTSON.

√ \*BERNARD MARIE CHIQUET, fondateur de la société IGI Partners, accompagnateur officiel de la stratégie de management appelée Holacracy.

√ L'holocratie décryptée- Entretien avec Bernard Marie Chiquet in magazine ouishare.net de ARTHUR DE GRAVE

√ Crise du travail, crise dans le travail, in « Les cahiers de l'éducation permanente » N°42, Printemps 2013.

√ 5 choses à savoir sur l'holocratie, Marianne Rey in magazine l'Express, 29 avril 2015

√ <http://abecedairedelemploi.blogspot.be>