

**HEC MONTRÉAL**

**Quels éléments de la culture organisationnelle permettent l'adoption de  
l'holocratie?**

**par**

**Charles Couture-Lebrun**

**Sciences de la gestion  
(Option Innovation-Entrepreneuriat-Repreneuriat)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise en sciences de la gestion  
(M. Sc.)*

Décembre 2020  
© Charles Couture-Lebrun, 2020

## Résumé

Le modèle de gestion en holocratie, inventé par l'entrepreneur américain Brian J. Robertson (2015), a retenu l'intérêt de plusieurs dans les dernières années. L'adoption du modèle par l'entreprise Zappos a attiré l'attention du milieu universitaire et du monde des affaires.

La description du modèle de l'holocratie comme une évolution de l'entreprise libérée et de la sociocratie permet une compréhension de la complexité, des limites du modèle et des difficultés d'implémentation. Un concept récurrent semble jouer un rôle important à travers les situations d'échecs de l'holocratie : la culture organisationnelle.

La majorité de la recherche effectuée visait à juger de la viabilité et de la performance du modèle. Ce mémoire adopte une approche différente : analyser les éléments de la culture organisationnelle lors du processus de transformation en holocratie.

Pour ce faire, nous utilisons le modèle de la culture organisationnelle de Johnson et Scholes (2015) et le processus de transformation de Getz et Carney (2002) afin d'identifier les composantes de la culture qui ont un rôle dans l'adoption de l'holocratie. La méthodologie de recherche est une étude de cas unique auprès d'une entreprise de service-conseil œuvrant en holocratie. La collecte de données s'est faite à l'aide d'entretiens effectués en décembre 2019 et janvier 2020.

Les données qualitatives sont présentées en fonction des six composantes du modèle *cultural web* (Johnson et Scholes, 2015). La compilation des résultats permet de dresser un portrait de la culture avant et après la signature de la constitution. En comparant ces résultats avec le processus transformationnel, nous sommes en mesure d'identifier quels éléments la culture organisationnelle favorise l'adoption de l'holocratie.

Nous avons donc pu déterminer que la culture organisationnelle permet de renforcer l'égalité, la diffusion de la vision dans l'organisation et la construction d'un environnement de travail pour l'holocratie en modifiant, à des degrés différents, l'ensemble de ses composantes. Toutefois, ces éléments ne sont pas nécessairement suffisants afin d'assurer

la pérennité du modèle. Les sources de pouvoir sont d'ailleurs identifiées comme étant la composante de la culture la plus à risque de nuire au processus de transformation.

**Mots clés :** holacratie, culture organisationnelle, entreprise libérée, transformation, *cultural web*, sociocratie.

## **Abstract**

The holacracy management model, invented by American entrepreneur Brian J. Robertson (2015), has gained interest in recent years. Zappos's adoption of the model has caught the attention of academia and business alike.

Describing the holacracy model as an evolution of the liberated enterprise and sociocracy allows an understanding of the complexity, limitations of the model, and difficulties of implementation. One recurring concept seems to play an important role throughout holacracy failure situations: organizational culture.

The majority of the research carried out was aimed at judging the viability and performance of the model. This thesis takes a different approach: to analyze the components of organizational culture in the process of transformation into holacracy.

To do this, we use the organizational culture model of Johnson and Scholes (2015) and the transformation process of Getz and Carney (2009) to identify the role of the components of culture in the adoption of holacracy. The research methodology is a unique case study of a holacracy consulting firm. The data was collected using interviews conducted in December 2019 and January 2020.

Qualitative data are presented according to the six components of the cultural web model (Johnson and Scholes, 2015). The compilation of the results makes it possible to draw up a portrait of the culture before and after the signing of the constitution. By comparing these results with the transformational process, we are able to identify which elements of organizational culture enables the adoption of holacracy.

We were therefore able to determine that the organizational culture helps to strengthen equality, the diffusion of the vision in the organization, and the construction of a working environment for holacracy by changing, to different degrees, all of its components. However, these elements are not necessarily sufficient to ensure the sustainability of the model. Sources of power are identified as being the component of culture most at risk of harming the transformation process.



**Keywords:** holacracy, organizational culture, liberated enterprise, transformation, cultural web, sociocracy.

# Table des matières

<b>Résumé</b>	3
<b>Abstract</b>	5
<b>Table des matières</b>	7
<b>Liste des tableaux</b>	10
<b>Liste des figures</b>	11
<b>Remerciements</b>	12
<b>Introduction</b>	13
1.1 L'histoire de l'holocratie	5
<b>1.1.1 Changement de paradigme</b>	6
<b>1.1.2 L'entreprise libérée</b>	6
<b>1.1.3 La sociocratie</b>	6
<b>1.2 Caractéristiques de l'holocratie</b>	8
<b>1.2.1 Liens entre l'holocratie et l'entreprise libérée</b>	8
<b>1.2.2 Liens entre l'holocratie et la sociocratie</b>	8
<b>1.2.3 Les mécanismes managériaux spécifiques à l'holocratie</b>	9
1.3 Critiques du modèle	19
1.4 Les difficultés d'implémentation	20
1.5 L'adoption de l'holocratie.	21
<b>1.5.1 Les précurseurs de la transformation</b>	21
<b>1.5.2 Le processus de transformation</b>	23
<b>1.6 La culture comme vecteur possible de la transformation</b>	24
<b>Chapitre 2 La culture organisationnelle</b>	26
2.1 Définition	26
2.2 Le modèle de Johnson et Scholes	27
<b>2.2.1 Les quatre niveaux de la culture</b>	27
2.2.2 Cultural web	29
2.3 La culture pour comprendre la transformation en holocratie	33
<b>Chapitre 3 Méthodologie</b>	34
3.1 Étude de cas unique	34

3.1.1 Méthode de collecte de données	34
3.2 L'échantillon	37
<b>3.3 Grille d'analyse</b>	38
3.4 Les limites de la méthode	40
3.5 Sélection de l'entreprise	41
3.6 Présentation de l'entreprise	42
<b>Chapitre 4</b>	43
<b>Présentation des résultats</b>	43
4.1 Évolution de l'entreprise	43
4.2 Évolution de la culture	48
4.2.1 Histoire	49
4.2.2 Symbole	50
4.2.3 Routine et rituel	51
4.2.4 Système de contrôle	53
4.2.5 Structure	55
4.2.6 Sources de pouvoirs	57
4.3 L'adoption de l'holocratie chez entreprise H	61
4.3.1 Mise en place des principes d'égalité	61
4.3.2 L'explicitation et la diffusion de la vision et de la culture de l'entreprise	62
4.3.3 Construction de l'environnement de travail	62
4.3.4 Protection de la culture organisationnelle	63
Chapitre 5	65
Discussion	65
5.1 Le rôle des symboles dans le processus de transformation	65
5.2 Le rôle des histoires dans le processus de transformation	66
5.3 Le rôle de la structure organisationnelle dans le processus de transformation	66
5.4 Le rôle des systèmes de contrôle dans le processus de transformation	67
5.5 Le rôle des routines dans le processus de transformation	68
5.6 Le rôle des sources de pouvoir dans le processus de transformation	68
5.7 Recommandations	69
<b>Conclusion</b>	72



## Liste des tableaux

*Tableau 1.1 Exemple de rôle en holacratie*

*Tableau 1.2 Caractéristiques des différents modèles*

*Tableau 3.1 Récapitulatif du guide d'entrevue pour employé*

*Tableau 3.2 Récapitulatif du guide d'entrevue pour dirigeant*

*Tableau 3.3 Liste des participants aux entrevues*

*Tableau 3.4 Évolution de l'entreprise*

*Tableau 4.1 La culture chez entreprise H avant et après l'holacratie*

## Liste des figures

*Figure 1.1 Exemple de structure organisationnelle en holacratie*

*Figure 1.2 Exemple du logiciel Glassfrog*

*Figure 2.1 Représentation des quatre niveaux de la culture*

*Figure 2.2 Le cultural web de Johnson et Scholes*

*Figure 3.1 Grille d'analyse*

*Figure 4.1 Structure de l'entreprise lors de la fondation*

*Figure 4.2 Organigramme de l'entreprise suite à la première restructuration*

*Figure 4.3 Organigramme de l'entreprise suite à la deuxième restructuration*

*Figure 4.4 Organigramme de l'entreprise suite à la troisième restructuration*

*Figure 4.5 Organigramme actuel de l'entreprise suite à la quatrième restructuration*

## **Remerciements**

Pour la réalisation de ce mémoire, je tiens à remercier particulièrement ma famille. Mon père, Réjean, qui me pousse constamment à me dépasser et ma mère, Manon, qui m'a supporté tout au long de mon parcours universitaire. Sans votre soutien, jamais je n'aurais terminé ma maîtrise.

Merci à ma conjointe, Rosalie, de m'avoir aidé à travers cette longue rédaction. Merci aussi à Robert, qui a été une source constante de motivation, sans même le savoir.

Je remercie aussi Sébastien, mon partenaire d'affaire, pour le support moral et les nombreuses heures à gérer l'entreprise en mon absence.

Par-dessus tout, je me dois de remercier ma directrice de thèse, Mme Codello, qui a été d'une patience incroyable dans la lecture des différentes versions du travail et d'une aide indispensable à la réalisation de ce mémoire. Votre rigueur m'a permis de me sortir de ma zone de confort afin d'améliorer mes connaissances dans le domaine de la gestion.

Enfin, je tiens à dédier ce mémoire à mon grand-père, qui aurait été fier de lire ce travail.

## Introduction

La remise en question de la structure organisationnelle traditionnelle, caractérisée par un management hiérarchique, n'est pas un phénomène récent. Au plan théorique, les travaux de Dubreuil sur l'organisation du travail des équipes autonomes (Dubreuil, 1934; Chabanet et al., 2017) et ceux de l'autodétermination de Deci et Ryan (Deci et Ryan, 2002; Chabanet et al., 2017; Colle et al., 2017) sont des exemples parmi tant d'autres de l'intérêt porté envers un style de management plus horizontal et l'autonomie au travail. Ces travaux ont évidemment influencé les pratiques managériales en entreprise. Par exemple, l'organisation WL Gore fut la première à appliquer les principes d'entreprise libérée dans un contexte d'industrialisation moderne (Getz, 2012). Le fondateur Bill Gore a d'ailleurs pu s'inspirer des théories de la dimension humaine du professeur McGregor qui propose deux visions distinctes de la nature humaine dans un contexte de management.

McGregor décrit le fonctionnement de la vision traditionnelle du management, ce qu'il appelle la théorie X, à travers trois postulats. Tout d'abord, le management a la responsabilité d'organiser les ressources de l'entreprise dans un objectif économique. Ceci implique par la suite de contrôler les employés, de les motiver et de modifier leur comportement afin de répondre aux objectifs économiques de l'entreprise. Finalement, la théorie X stipule que, sans le contrôle du management, les individus seraient indifférents, voire résistants, aux besoins de l'organisation. C'est pourquoi le management se doit de les diriger dans les tâches ; la notion de management revêt donc un caractère de domination à travers la délégation des charges de travail. Ces postulats impliquent ainsi un ensemble de présupposés sur la nature humaine par rapport à son incapacité à s'autogérer et se motiver. Cette conception fut largement utilisée en entreprise et reflète d'ailleurs la mentalité du taylorisme (McGregor, 1960).

McGregor trace une différence significative entre la satisfaction d'un besoin comme élément de motivation et la motivation elle-même afin d'exprimer les limites de la motivation extrinsèque et des incitatifs qui y sont associés. Ainsi, selon lui, la conception de la nature humaine de la théorie X provient des limites, voire de l'incapacité, du



management traditionnel à satisfaire les besoins psychologiques des employés (McGregor, 1960; Maslow, 2013). La théorie Y se base donc sur ce principe afin de postuler le nouveau rôle du management : organiser l'environnement de travail de façon à ce que les employés puissent eux-mêmes atteindre leurs propres objectifs et ainsi contribuer aux besoins de l'entreprise. Bien que cette théorie reprenne les éléments de confiance envers les capacités des individus que l'on retrouve dans le concept d'entreprise libérée, elle n'implique pas un management horizontal, mais plutôt un management par objectif (Drucker, 1954). McGregor propose tout de même quatre concepts clefs qui seront largement utilisés dans les entreprises horizontales : la décentralisation et délégation, l'*empowerment* à tous les niveaux, le management participatif ainsi que l'auto-évaluation.

La remise en question de la structure organisationnelle traditionnelle est un phénomène historique qui s'est produit lors de différentes périodes et à travers différents courants de pensée (Laloux, 2014; Langlois, 2018).

L'apparition en 2007 du paradigme organisationnel de l'holocratie (Robertson, 2007), développé par l'entrepreneur Brian J. Robertson, a ravivé l'intérêt envers les entreprises dites libérées. Le modèle de gestion à l'apparence novateur propose un cadre rigoureux afin d'opérer une entreprise à l'aide d'une structure organisationnelle horizontale. La recherche scientifique s'est afféree à analyser le modèle, présenté par Robertson comme un modèle idéal, afin d'obtenir des résultats sur la performance et la viabilité d'un tel modèle (Velinov et Desinov, 2017; Bernstein et al., 2016; Rani et al., 2019; Savage et al., 2016; Magpili et Pazos, 2018; Serrini, 2018). Les cas de Zappos ou de Morning Star ont d'ailleurs été largement diffusés. Suite à des résultats intéressants, mais mitigés, la recherche s'est orientée vers le processus d'adoption d'un tel modèle afin d'en comprendre les implications managériales (Getz et Carney, 2012; Getz et Carney, 2013; Magpili et Pazos, 2018; Kumar et Mukherjee, 2018). Les chercheurs Getz et Carney ont ainsi observé un processus de transformation organisationnelle similaire chez les entreprises qui adoptaient une structure horizontale avec succès. La notion de culture d'entreprise est au cœur du processus de libération. En effet, le dirigeant est appelé à structurer l'environnement de travail autour d'une culture adaptée au nouveau modèle. Toutefois, la

relation entre la culture et l'holocratie est encore très peu exploré (Velinov et al., 2018; Magpili et Pazos, 2018; Warrick, 2017; Groen, 2018; Marle, 2018).

En effet, aucune étude ne semble avoir été effectuée pour déterminer quels éléments de la culture organisationnelle jouent un rôle dans l'implémentation de l'holocratie. Le manque de connaissance sur ce sujet pose un défi de taille aux entrepreneurs qui décident d'adopter un tel modèle puisqu'ils doivent gérer ce changement de culture sans connaître les impacts théoriques. C'est pourquoi nous avons retenu la question de recherche suivante pour ce mémoire : Quels éléments de la culture organisationnelle permettent l'adoption de l'holocratie?

Avant d'aborder la question en profondeur, nous avons d'abord analysé la littérature afin de présenter ce qu'est l'holocratie. Le caractère historique et cyclique, comme mentionné plus haut, de la remise en question des modèles d'entreprise, nous pousse à adopter une approche historique afin de définir l'holocratie. Ainsi, sa provenance et ses caractéristiques seront présentés en fonction de leur lien avec les différents courants en structure organisationnelle, plus précisément l'entreprise libérée et la sociocratie.

La notion de libération de l'entreprise est ensuite abordée afin de comprendre le processus de la transformation organisationnelle vers un modèle en holocratie. La place de la culture organisationnelle dans le processus transformationnel y est aussi définie.

La notion de culture organisationnelle est ensuite explorée et le modèle théorique de Johnson et Scholes est présenté. La revue de littérature permet alors de préciser la problématique.

Le troisième chapitre vise à définir la méthodologie qui a été adoptée afin d'effectuer la recherche auprès de l'entreprise de consultation sélectionnée.

Les résultats de la recherche sont ensuite présentés au chapitre quatre. L'étude de cas unique a permis une compréhension de l'histoire de l'entreprise à travers l'évolution de la culture. Le rôle de la culture organisationnelle est ensuite décrit en fonction des composantes du modèle de Johnson et Scholes. Pour terminer, le processus d'adoption de

l'holocratie par l'entreprise est présenté en quatre étapes correspondant au modèle de libération de l'entreprise de Getz.

Finalement, le chapitre cinq présente une discussion qui tente de répondre à notre question : Quels éléments de la culture organisationnelle permettent l'adoption de l'holocratie?

# Chapitre 1

## Le modèle de l'holocratie

Ce chapitre est divisé en trois sections visant à définir ce qu'est l'holocratie. Tout d'abord, l'holocratie est abordée en fonction de l'évolution des modèles de gestion. Nous nous concentrons ensuite sur les caractéristiques qui composent le modèle. Finalement, nous soulevons les limites du modèle afin d'en dresser un portrait objectif et de soulever la problématique.

### 1.1 L'histoire de l'holocratie

L'holocratie vise la modification de quatre éléments centraux d'une organisation : la constitution, la structure de rôle et la hiérarchie, le processus de décision ainsi que le déroulement des réunions (Laloux, 2014; Robertson, 2015). Loin d'être un abandon de toute structure à travers la suppression d'une hiérarchie, l'holocratie est décrite par Brian J. Robertson comme un transfert du pouvoir au processus plutôt qu'aux individus.

Le terme holocratie provient du grec « *holos* » signifiant la totalité et de « *kratos* », soit le pouvoir. Ce mode de management vise donc, comme mentionné, à distribuer l'ensemble du pouvoir à travers l'organisation. Le terme fut développé par l'entrepreneur américain Brian J. Robertson qui instaura le système au sein de son entreprise technologique Ternary Software (Robertson, 2007; Van de Kamp, 2014). Le système découle de l'implémentation de méthode *lean*, de gestion agile, d'expérimentation du modèle de sociocratie et de l'entreprise libérée en général, entre autres. L'entrepreneur a décidé de développer ce modèle en raison de deux éléments particulièrement frustrants pour lui. Premièrement, le contexte limitatif des entreprises dans lequel il a travaillé ne lui permettait pas d'exprimer son plein potentiel (Robertson, 2015). Deuxièmement, le management est selon lui utilisé afin de dicter une façon de faire et limite tant l'employé que le manager (Robertson, 2015). Selon le site web de Holacracy, ce serait plus de 1000 organisations à travers le monde qui ont adopté ce modèle de gestion en date de 2020. Zappos, Springest et Precision Nutrition comptent parmi les succès les plus médiatisés. Malgré l'intérêt envers le modèle, il n'existe

pas de consensus dans la littérature par rapport à la définition de l'holocratie et des entreprises libérées (Mattelin et al., 2018).

### **1.1.1 Changement de paradigme**

Quelques modèles de gestion ont précédé l'holocratie, Robertson s'en est d'ailleurs inspiré afin de développer son modèle (Robertson, 2015; Langlois, 2018). Nous utiliserons donc deux courants afin de positionner l'holocratie comme une évolution des modèles précédents et s'inscrivant dans une transition des paradigmes organisationnels.

### **1.1.2 L'entreprise libérée**

Bien que l'holocratie ait attiré l'attention, le phénomène de révolution managériale fut popularisé en France par le professeur Isaac Getz et son coauteur Brian Carney à travers le livre *Liberté & Cie* publié en 2012. L'ouvrage se penche sur le cas d'une dizaine d'entreprises en Europe et aux États-Unis. Ces organisations ont toutes en commun des principes d'auto-direction dans leur fonctionnement, un point central de ce qu'il nomme « l'entreprise libérée »; l'auteur définit d'ailleurs ces dernières comme « diverses entreprises qui, depuis des dizaines d'années, sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise » (Getz, 2012 : p.27).

### **1.1.3 La sociocratie**

C'est au début du XIXe siècle que le philosophe français à l'origine du positivisme et pionnier de la sociologie, Auguste Comte, élabore le concept de sociocratie. C'est toutefois l'entrepreneur néerlandais Gerard Endenburg qui développe la structure et le cadre d'application afin de pouvoir tester le modèle en entreprise (Endenburg et Charest, 1981; Castadot et Delobbe, 2016; Langlois, 2018). La méthode de gestion n'implique pas nécessairement une décentralisation complète du pouvoir, mais au moins partielle. Ce changement de paradigme est assez important dans le contexte sociohistorique pour que la sociocratie soit considérée comme une forme de libération de l'entreprise (Endenburg et Charest, 1981; Gelin et Gobert, 2018).

Les recherches de Laloux ont permis de démontrer le caractère évolutif et sociohistorique des différents modèles de gestion et de leurs paradigmes (Laloux, 2014). L'holocratie s'inscrit dans ce contexte et découle donc d'une série d'évolution de paradigmes organisationnel (Laloux, 2014; Laloux, 2015; Langlois, 2018). Toutefois, la simple définition de ces modèles en fonction de leur paradigme respectif ne permet pas de stabiliser une définition plus précise de l'holocratie, mais bien de l'inscrire dans un contexte sociohistorique. La prochaine section permettra donc d'approfondir le lien entre l'holocratie et les autres modèles en démontrant l'inspiration des éléments de l'holocratie afin de mieux définir le modèle.

## **1.2 Caractéristiques de l'holocratie**

L'holocratie provient d'une remise en question du fonctionnement de l'entreprise traditionnelle (Robertson, 2007 ; Robertson, 2015). Toutefois, comme nous l'avons démontré, le modèle n'est pas le premier et découle d'un long processus d'évolution du management (Caroline et al., 2018). Le tableau 1.4 permet de regrouper les caractéristiques des deux modèles présentés plus haut.

### **1.2.1 Liens entre l'holocratie et l'entreprise libérée**

L'holocratie s'inspire, dans un contexte général, du principe directeur de l'entreprise libérée. La forme de l'holocratie et la liberté qu'elle offre aux employés permet d'inclure le modèle dans la définition de l'entreprise libérée (Chabanet et al., 2017; Getz, 2012).

### **1.2.2 Liens entre l'holocratie et la sociocratie**

Le fonctionnement à l'aide de cercle semi-autonome de l'holocratie s'inspire du fonctionnement de la sociocratie (Langlois, 2018). En effet, la sociocratie opère sous un système de cercle semi-autonome. Les individus se regroupent autour d'un but commun et développent leur propre méthode de fonctionnement en suivant le principe du consentement lors de rencontres appelées « cercle de concertation » (Buck et Endenburg, 2004; Buck et Endenburg, 2012; Castadot et Delobbe, 2016). Cette règle confère un aspect de délégation avancée qui se rapproche des principes d'auto-gestion et s'oppose à l'autocratie. L'holocratie a adopté cette pratique, les cercles de concertation sont toutefois remplacés par les réunions tactiques et de gouvernance (Robertson, 2015) qui seront détaillé à la section 1.2.4. Le double lien unit un cercle inférieur à son cercle supérieur. Il permet donc d'aligner les stratégies en incluant le responsable du cercle inférieur comme membre du cercle supérieur (Buck et Endenburg, 2004; Castadot et Delobbe, 2016). Ce fonctionnement se retrouve dans l'holocratie sous la forme du *lead link* et du *representative link* (Robertson, 2015).

En sociocratie, la décision par consentement est un processus décisionnel alternatif au consensus à travers lequel un choix est adopté si aucune objection valide n'est soulevée. Il n'est ainsi pas nécessaire d'obtenir l'unanimité pour prendre une décision (Buck et Endenburg, 2012). Le principe permet d'augmenter l'efficacité des rencontres en considérant seulement les opinions en opposition à la proposition (Buck et Endenburg, 2004; Castadot et Delobbe, 2016). Ce concept se retrouve de façon identique en holocratie dans le processus de prise de décision des réunions (Robertson, 2015). L'élection ou l'affectation des individus à un poste ou une tâche, en sociocratie, se base aussi sur le principe de consentement plutôt que sur un modèle traditionnel de candidature (Buck et Endenburg, 2004; Castadot et Delobbe, 2016) tout comme en holocratie (Robertson, 2015).

### **1.2.3 Les mécanismes managériaux spécifiques à l'holocratie**

L'holocratie s'inspire donc du fonctionnement de la sociocratie et des principes directeurs des entreprises libérées. Le modèle bénéficie toutefois de différents mécanismes managériaux qui lui sont propre.

Le modèle de l'holocratie se distingue en fonction de quatre principes directeurs (Wyrzykowska, 2019).

#### *L'auto-gestion*

Le concept est amené plus loin que dans les organisations en sociocratie. Laloux aborde le concept de la façon suivante: « *authority within a domain, and the accountability to coordinate with others. Power and control are deeply embedded throughout the organizations, no longer tied to the specific positions of a few top leaders* » (Laloux, 2015: p.7). En effet, non seulement les équipes ont la responsabilité de se gérer et de s'adapter, mais le rôle du manager a complètement disparu (Coughlan, 2016). Ceci implique donc nécessairement l'abolition de la hiérarchie traditionnellement présente dans les entreprises.



Toutefois, le modèle propose une structure pour délimiter les concepts d'autorité, de domaine de compétence et de responsabilité lié au self-management (Robertson, 2007).

### *Wholeness*

Le concept vient en réponse à l'élément de contradiction abordé par Getz et Carney (Getz&Carney, 2013). En effet, l'opposition entre la réalité du quotidien et celle au travail force les individus à adopter un comportement professionnel, ce qui les dénature (Laloux, 2014). L'holocratie développe un environnement qui permet à l'individu d'exprimer pleinement sa personnalité (Rosinski, 2018 ; Robertson, 2007). L'objectif est d'activer un niveau d'énergie et de créativité qui était inhibé par le masque professionnel (Laloux, 2015).

### *Mission et vision évolutive*

L'organisation est considérée comme un organisme vivant appelé à évoluer selon ce qu'elle juge nécessaire d'offrir (Robertson, 2015). La planification est remplacée par une gestion stratégique agile afin de mieux saisir les opportunités et de prendre des actions alignées avec la mission de l'entreprise. L'holocratie est donc un modèle basé sur le *stakeholder theory* plutôt que la *shareholder theory* (Rodriguez, 2010; Rosinski, 2018).

### *Transparence*

Les principes directeurs y font clairement référence à travers la confiance et le partage de la connaissance. Ainsi, les communications et les informations internes sont au minimum disponible à l'ensemble des employés. Ce concept est présent en holocratie, notamment à travers la présence d'un logiciel comme Glassfrog (Robertson, 2015).

Les principes directeurs de l'holocratie sont explicités à travers quatre caractéristiques :

1. On peut essentiellement faire confiance aux employés. La confiance doit être au cœur des relations entre les individus et l'organisation (Wyrzykowska, 2019; Laloux, 2014).

2. La confiance dans l'organisation rend le management traditionnel inutile. Les individus s'organisent, le manager devient un collègue et son rôle évolue vers le conseil et l'accompagnement (Wyrzykowska, 2019; Laloux, 2014).

3. L'holocratie affecte directement les opérations de l'entreprise à travers l'auto-gestion des équipes de travail. Les travaux de Deci et Ryan évoquent trois principes universels que l'environnement doit satisfaire afin de permettre la détermination et la motivation intrinsèque chez l'individu : *treated with consideration*, *support for growth* et *self-direction* (Getz et Carney, 2009; Deci et Ryan, 2000). La considération de l'employé est renforcée au sein d'une entreprise en holocratie grâce au concept d'égalité, d'écoute et de confiance. L'auto-gestion rend la structure organisationnelle flexible et non hiérarchique, l'abolition de la hiérarchie est d'ailleurs un fonctionnement essentiel à l'holocratie (Robertson, 2007 ; Robertson, 2015; Laloux, 2014). Finalement, le *support for growth* implique une vision différente de la croissance au sein d'une entreprise. Les individus avec le plus d'expérience ou de volonté démontreront naturellement du leadership, mais sans pouvoir autoritaire. Les rôles et les tâches sont appelés à évoluer, apparaître ou disparaître et à être échangés entre les individus (Wyrzykowska, 2019; Laloux, 2014; Robertson, 2015).

4. Toute occasion est bonne pour apprendre et s'améliorer. La gestion de la connaissance est donc au cœur de la culture. L'entreprise doit donc établir des méthodes pour la rendre accessible autant à l'interne qu'à l'externe (Wyrzykowska, 2019; Laloux, 2014). L'holocratie utilise d'ailleurs un type logiciel spécifique (Robertson, 2015).

### *Les rôles*

La disposition des individus au sein de l'organisation se fait à travers les rôles. Chaque personne peut arborer plusieurs rôles; chacun ayant un objectif, un champ d'action sur lequel il peut agir en pleine autorité ainsi que des responsabilités de tâche (Robertson, 2015). La variété des rôles implique une diversification des tâches. Sans représenter une réelle promotion, la possibilité pour un employé de sélectionner lui-même un rôle afin de répondre à un besoin ou une problématique précise est une extension du management par objectif (Drucker, 1954; Getz, 2012). Si le fonctionnement traditionnel est associé à la promotion, la croissance en holocratie semble prendre trois formes en général : l'entrepreneuriat, la réputation et la diversité des rôles. Les observations menées au sein de Sogilis ont soulevé la pertinence de la valorisation de la fibre entrepreneuriale. Non seulement l'intrapreneuriat a permis à l'entreprise de diversifier ses activités lors des périodes économiques difficiles, mais il constitue une voie de substitution à la promotion en absence de cadre (Colle, 2017). La réputation d'un individu lui permet d'avoir une influence sur son milieu de travail (Fehr et Fischbacher, 2003). Dans un contexte d'holocratie, la réputation d'un individu lui permettra d'acquérir le statut de personne-ressource et représente donc une forme de promotion du statut social à travers la légitimité des connaissances.

De plus, la variété des rôles engendre un développement des compétences. Ces compétences sont souvent utilisées et regroupées sous forme de médaille afin de déterminer le salaire d'un employé, c'est le cas chez Zappos et Morning Star, entre autres. De façon logique, une augmentation du nombre de compétences engendre une promotion salariale (Bernstein et al., 2016; Hamel, 2011). Le tableau ci-dessous représente la définition d'un rôle de marketing tel que décrit dans le livre de Robertson.

Tableau 1.1 Exemple de rôle en holocratie (Robertson, 2015 : p.44-45)

<i>Role</i>	<i>Marketing</i>
<i>Purpose</i>	<i>-Lots of buzz about our company and its services.</i>
<i>Domains</i>	<i>-The company's mailing list and social media accounts. -Content on the company's public website.</i>
<i>Accountabilities</i>	<i>-Building relationships with potential customers in target marketing defined by the Marketing Strategy role. -Promoting and highlighting the organization's services to potential customers via the Web and social media channels. -Triaging speaking invitations and other PR opportunities sent to the organization, and routing good opportunities to the Spokesperson role.</i>

Ces fiches sont mises à la disposition de l'ensemble des employés afin d'assurer une clarification des relations de travail à l'interne (Robertson, 2015). Un employé peut donc se référer aux fiches de rôles afin de savoir quel rôle est responsable de ce dont il a besoin. Si cette responsabilité n'appartient à aucun rôle, il n'est pas en mesure de tenir quelqu'un responsable de celle-ci. Il peut donc logiquement s'acquitter de la tâche si elle est urgente et a peu d'impact sur les autres rôles. Si la tâche est récurrente, il y a problème de gouvernance (Robertson, 2015).

### *Les cercles*

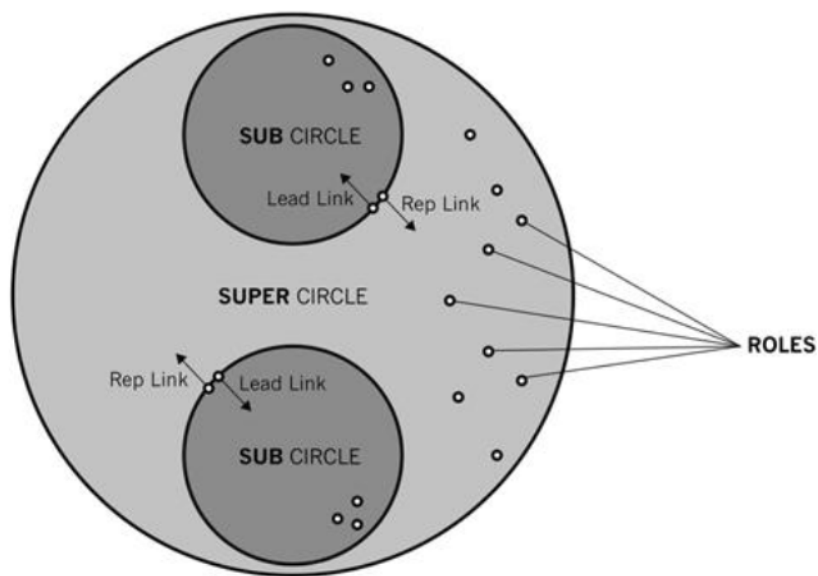
Les rôles sont regroupés au sein des cercles, qui agissent en autonomie et en relation les uns avec les autres, comme en sociocratie. Toutefois, l'holocratie ne change pas seulement la forme de la structure, mais aussi ce qui est structuré; l'individu est distinct du rôle qu'il occupe (Robertson, 2007 ; Robertson, 2015). Les cercles sont amenés à évoluer en fonction

des besoins de l'entreprise. L'holocratie y fait référence avec le principe de tension, soit la différence entre la situation actuelle et la situation désirée. Un individu qui détecte une tension peut donc planifier une rencontre tactique afin de synchroniser une action ou une rencontre de gouvernance si nécessaire (Robertson, 2015).

Sous un principe d'intrapreneuriat, un rôle peu se complexifier et se multiplier à un point où il devient lui-même un sous-cercle au sein du cercle principal. Dans une telle situation, deux rôles sont créés : le *lead link* et le *representative link* tel que représenté à la figure 1.1. Le premier est mis en place par le cercle principal tandis que le deuxième représente le sous-cercle (Robertson, 2015). Leurs objectifs sont de s'assurer du bon fonctionnement entre les deux entités, comme en sociocratie. Ils participent donc aux opérations et à la gouvernance des deux groupes afin d'assigner ou de retirer les rôles et les ressources lorsque nécessaire (Robertson, 2015).

Figure 1.1 Exemple de structure organisationnelle en holocratie (Robertson, 2015: p.51)

## Linking Circles



## *Les réunions de gouvernance*

La gouvernance d'entreprise fait référence aux différents mécanismes mis en place au sein d'une entreprise afin d'encadrer les pouvoirs de la direction (Charreaux, 1996; Bakkour, 2013). Le principe de gouvernance est défini et protégé au sein de l'organisation grâce à la constitution qui est adoptée (Gouveia, 2016). La constitution se définit, selon le site web de la firme HolacracyOne, comme : «*The Holacracy Constitution documents the core rules, structure, and processes of the Holacracy “operating system” for governing and managing an organization. It provides the foundation for an organization wishing to use Holacracy, by anchoring the shift of power required in concrete and documented “rules of the game”, which everyone involved can rely upon*» (<https://www.holacracy.org/>). C'est un engagement du dirigeant envers l'égalité et la décentralisation de la connaissance et du pouvoir. Elle agit donc comme une base de compréhension commune du fonctionnement de l'organisation.

La gouvernance est au centre de l'holocratie, c'est à travers celle-ci que les rôles et l'autorité sont distribués au sein de l'organisation grâce aux réunions spécifiques (Robertson, 2007). Ces dernières suivent un fonctionnement strict et précis afin de conserver une efficacité lors des rencontres. Les cinq étapes des rencontres de gouvernance sont animées par un facilitateur et archivées par un secrétaire (Robertson, 2015). Les réunions débutent avec un *check-in round* afin de permettre aux individus présents d'exprimer leur état d'esprit, ce qui permet aux autres d'être conscient des distractions qui peuvent affecter leur collègue. Par la suite, l'*administrative concern* consiste simplement à déterminer les contraintes pratiques de la réunion. Par exemple, un temps maximal alloué à la réunion est établi et les employés qui doivent partir plus tôt ont l'occasion d'en faire part. Ensuite les membres sont appelés à bâtir l'agenda de la réunion en ajoutant des éléments de discussion liés à des éléments de tensions qu'ils ont perçus. Par la suite, le facilitateur de la réunion applique l'*integrative decision-making process* qui permet au membre de présenter sa proposition au groupe. Celle-ci est ensuite clarifiée et questionnée avant d'être rejetée ou intégrée à la gouvernance. Finalement, le *closing round* donne la parole à chaque membre afin d'exprimer leur impression sur la réunion (Robertson, 2015). L'ensemble des modifications sont archivées dans un logiciel de gestion.

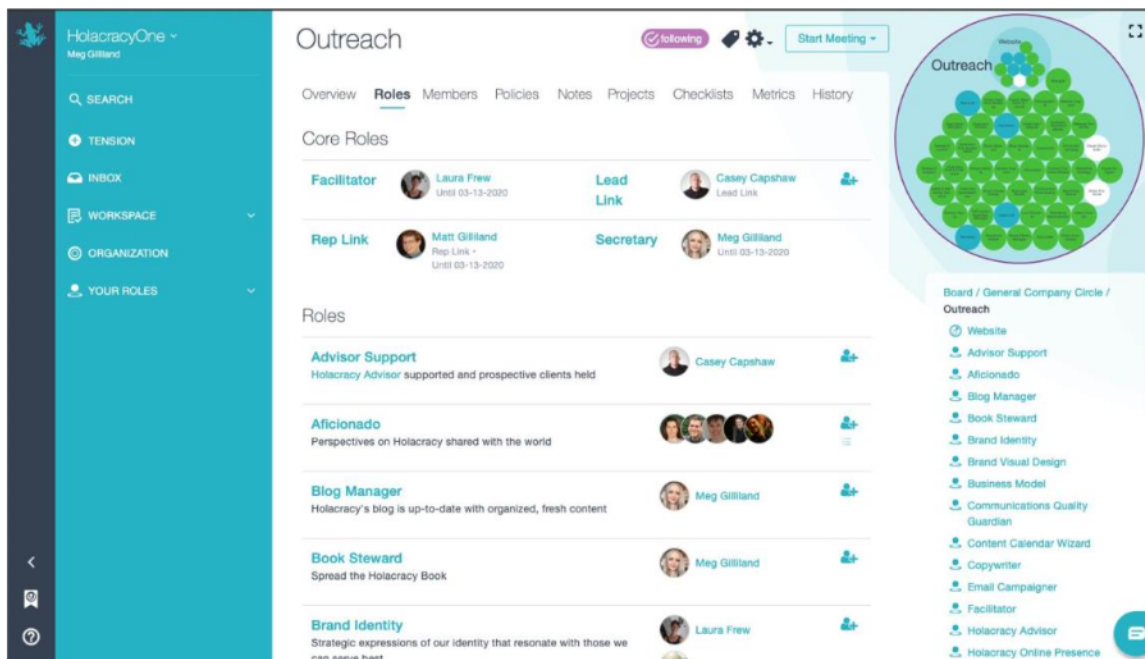
### *Les réunions tactiques*

Ce type de réunion se produit de façon périodique à un intervalle de temps déterminé par l'entreprise. Leur objectif est d'adresser les tensions opérationnelles et se différencie donc totalement des réunions de gouvernance. Elle permet donc aux différents membres du cercle de rester informés sur l'avancement des différents projets et des décisions qui ont été prises (Castadot et Delobbe, 2016). Elles suivent une structure très précise qui se déroule en six étapes. La réunion débute avec le *check-in round*, selon le même principe que pour les réunions de gouvernance. Par la suite, le *checklist review* s'assure que les actions récurrentes assignées aux différents rôles ont été réalisées ou non (Robertson, 2015). Un portrait de la situation est ensuite dressé lors du *metrics review* dans lequel les rôles font le point sur les indicateurs de performance qui leur sont assignés. Une période de questions, mais sans réponse possible, est allouée lors du *progress update* qui offre la possibilité aux rôles de faire le point sur les différents projets dont ils sont responsables. La cinquième étape consiste à développer une liste de tensions qui ont été perçues par les rôles. Par la suite, ces tensions sont adressées et réglées dans l'étape de triage (Robertson, 2015). Finalement, la rencontre se termine lors du *closing round*, tout comme pour les rencontres de gouvernance.

### *Logiciel*

L'utilisation d'un logiciel est un élément essentiel du fonctionnement en holocratie. Certains pourraient affirmer que c'est une façon pour HolacracyOne de monétiser leur concept puisqu'ils ont développé leur propre système qu'ils commercialisent. Toutefois, force est d'admettre qu'il procure de nombreux avantages. GlassFrog, le logiciel de l'entreprise, agit comme un archive des changements organisationnels puisque toute modification ou ajout à la suite d'une rencontre y est inscrit. L'outil permet donc une visualisation en temps réel de la structure de l'entreprise et des rôles de chacun (Robertson, 2015). De plus, il contribue au principe d'égalité puisqu'il est accessible à tous et décentralise la connaissance. Les projets y sont inscrits, ce qui permet une compréhension globale de la direction que prend l'entreprise. Il est même possible d'y inclure de la rétroaction et un historique des modifications en s'abonnant à la version payante du logiciel (Thomas et Silverstone, 2015).

Figure 1.2 Exemple du logiciel Glassfrog ( (2019, 16 avril). GlassFrog has a fresh new look! [Tweet]. Twitter. Repéré le 7 juin 2020 à <https://twitter.com/GlassFrogApp> )



L'holocratie peut donc aussi être définie par un ensemble de caractéristiques précises qui vise à mettre en place un système qui affecte principalement la structure des opérations et de la gouvernance en entreprise. Ces caractéristiques sont en partie inspirés des modèles de l'entreprise libérée et de la sociocratie (Marle, 2018; Langlois, 2018; Riazanov, 2019). Toutefois, les caractéristiques spécifiques à l'holocratie, tel que le logiciel ou la constitution, permettent de distinguer ce modèle de gestion des autres



Tableau 1.2 Caractéristiques des différents modèles (Élaboration propre, 2020)

	<b>Entreprise libérée</b>	<b>Sociocratie</b>	<b>Holocratie</b>
Fonctionnement	Auto-gestion	Auto-gestion	Abolition de la hiérarchie
Principe directeur	Décentralisation du pouvoir	Liberté d'action des employés, mais qui n'implique pas l'absence de hiérarchie	-Auto-gestion. - <i>Wholeness</i> . -Mission et vision évolutive. -Transparence.
Caractéristique	-	Cercle semi-autonome	-Distinction entre l'individu et ses tâches grâce aux rôles. -Cercle semi-autonome. -Signature d'une constitution. -La confiance envers les employés remplace l'autorité d'un manager. -Le manager évolue vers un rôle de conseiller. -Rôle et cercle évolutif. -Gestion de la connaissance à l'aide d'un logiciel.
Prise de décision		Par consentement.	Par consentement lors des réunions tactiques ou de gouvernance.

### 1.3 Critiques du modèle

L'intérêt significatif généré par l'holocratie dans les dernières années fut aussi accompagné par son lot de détracteurs. Les critiques face aux modèles furent nombreuses, mais peuvent être regroupées en 3 catégories d'objections.

Premièrement, la nouveauté du concept a nécessairement engendré des doutes face à la performance à long terme d'un tel modèle (Gouveia, 2016; Castadot et Delobbe, 2016). Les doutes sur la performance se transmettent aussi sur la capacité réelle d'innovation que permet un tel modèle. En effet, l'étude des cas d'entreprise en holocratie est parsemée d'exemple de créativité que l'on attribue à la diminution des contraintes organisationnelle qu'engendre le modèle. Toutefois, il est généralement convenu que la créativité est alimentée lorsque l'on impose des contraintes (Colle et al., 2017). En d'autres cas, les questionnements se tournent sur la capacité de déterminer la performance des employés puisqu'il n'y a pas d'évaluation formelle du rendement (Reingold, 2016; Castadot et Delobbe, 2016). En effet, l'absence de hiérarchie implique nécessairement l'absence de revue annuelle de la performance par un supérieur.

Deuxièmement, bien que le modèle ait pour objectif d'évoluer afin de faire face aux tensions, l'abondance de changement dans la structure pourrait avoir un effet néfaste (Gilbert et al., 2017). L'holocratie tente de diminuer les impacts des changements constants avec l'utilisation d'un logiciel de gestion, comme mentionné plus haut. Les employés doivent donc se référer fréquemment au logiciel afin de déterminer qui est responsable d'une tâche. Toutefois, une situation où une telle tâche n'aurait pas été créée dans le logiciel engendrerait de la confusion (Castadot et Delobbe, 2016). Cette problématique résonne avec les partisans du management plus traditionnel, pour qui l'holocratie vient éliminer la valeur ajoutée qu'apportaient certaines fonctions managériales (Holtz, 2017). Cette situation serait évidemment plus fréquente lorsque la suppression de la hiérarchie ne suit pas un processus bien structuré.

Enfin, l'holocratie soulève des critiques face à l'essence même de son paradigme organisationnel. En effet, des auteurs reprochent au modèle de vouloir générer une servitude volontaire des employés à travers un engagement trop intense (Jacquet, 2016; Gueuze, 2015). Le concept de *wholeness* viendrait briser la différenciation entre la vie

personnelle et la vie professionnelle, ce qui engendrerait un épanouissement des individus. Toutefois, cet aspect pourrait aussi engendrer l'illusion que le travail n'est plus aliénant et ainsi générer une forme de servitude volontaire des employés (Castadot et Delobbe, 2016; Bourguignon, 2015 ; Lordon, 2010 ; cité par Collea et al., 2017, p.165). La qualité de vie au travail en holocratie n'est donc pas nécessairement améliorée, le surengagement généré par la servitude volontaire peut d'ailleurs mener au burnout (Castadot et Delobbe, 2016; Berthelot et al., 2016 ; cité par Collea et al., 2017).

#### **1.4 Les difficultés d'implémentation**

Malgré un fonctionnement bien détaillé dans la littérature, le succès de la transformation est loin d'être assuré (Kumar et Mukherjee, 2018). La littérature recense trois situations qui mènent généralement à l'échec de l'adoption ou du maintien de l'holocratie en entreprise (Robertson, 2015).

L'adoption de l'holocratie implique nécessairement que le dirigeant, qu'il soit propriétaire de l'entreprise ou non, cède le contrôle de l'entreprise lors de la signature de la constitution. Toutefois, des situations ont été observées dans lesquelles le dirigeant signe la constitution de façon formelle, mais continue de fonctionner de la même façon qu'auparavant (Robertson, 2015). C'est donc un faux support de la direction envers le processus d'holocratie. Dans ce contexte, deux options se présentent. Premièrement, le dirigeant peut être confronté à la situation et finalement accepter de se plier au fonctionnement. Toutefois, le dirigeant a toujours la possibilité de mettre fin à la transformation puisque la constitution n'a pas de valeur légale (Robertson, 2015).

La décision d'adopter l'holocratie revient au dirigeant, son succès ou son échec peut toutefois dépendre de la gestion de la résistance au changement du *middle management* (Castadot et Delobbe, 2016). Un blocage de leur part engendre non seulement de nombreuses difficultés dans la gestion des connaissances, mais demande aussi beaucoup d'effort et d'énergie au dirigeant afin de les convaincre. Cette situation se présente généralement au sein des entreprises où la cohérence et la cohésion de la culture d'entreprise sont plus faibles. Les employés plus anciens, habitués de fonctionner d'une

telle façon, ou les nouveaux employés carriéristes désirant gravir les échelons, sont particulièrement à risque d'opposer une résistance à l'holocratie (Robertson, 2015).

Finalement, le processus de transformation est parfois simplement arrêté trop tôt. Les éléments de base tels que la constitution et le fonctionnement des réunions sont adoptés, mais le processus n'est pas poussé plus loin. Le paradigme de l'holocratie n'est donc pas appliqué à l'ensemble des pratiques d'affaires tel que le processus de rémunération ou d'embauche. Des éléments de pouvoirs hiérarchiques continuent donc d'être présents dans la structure et risquent de générer le retour vers un fonctionnement traditionnel (Robertson, 2015). Par exemple, chez Oticon, la mise en place d'un comité pour coordonner les initiatives et projet des employés, un concept qui n'était pas conçu pour restreindre les projets, mais plutôt de mieux les gérer, s'est révélé être un échec majeur. En effet, les membres du comité ont fait preuve d'autorité et ont commencé à restreindre les projets, ce qui a mené les employés à tenter d'obtenir leurs faveurs et ainsi acquérir les ressources nécessaires plutôt que de développer eux-mêmes leur projet (Foss, 2003). Ainsi, un mécanisme de contrôle peut facilement devenir une source de pouvoir à exploiter pour un employé ou un groupe d'individus (Getz, 2009).

## **1.5 L'adoption de l'holocratie.**

Puisque les difficultés d'implémentation de l'holocratie semblent liées au processus de transformation (Robertson, 2015; Castadot et Delobbe, 2016), nous aborderons cet aspect afin de déterminer des pistes possibles de solution pour améliorer la problématique.

### **1.5.1 Les précurseurs de la transformation**

Selon Getz et Carney, la transformation trouverait son ancrage dans un constat de départ fort simple : il existe une distinction entre les habitudes de vie personnelles et professionnelles (Colle et al., 2017). Ainsi, selon eux, l'individu dans la société actuelle cherche constamment à obtenir le plus de libertés possible, économiques par exemple, et de contrôle sur ses décisions (Chabanet et al., 2017). Toutefois, la plupart des entreprises appliqueraient une domination bureaucratique (Weber, 1971) à travers le management traditionnel, ce qui a pour conséquence de diminuer la liberté d'action et de décision de

l'individu (Getz&Carney, 2013). À travers l'analyse empirique des différents cas observés chez les entreprises libérées, les chercheurs Getz et Carney ont donc mis en lumière deux éléments précurseurs au processus de transformation (Chabanet et al., 2017).

Premièrement, une distinction fondamentale s'oppose dans la vision globale du fonctionnement d'une entreprise. D'une part, les entreprises peuvent transmettre les méthodes de travail et la culture organisationnelle aux employés afin d'expliquer un savoir-faire et d'en permettre la réplique. C'est donc un modèle orienté vers le processus (Hofstede et al, 1990; Rau, 2019). D'autre part, la mentalité de l'entreprise peut s'orienter vers une transmission des connaissances dans le but de permettre à l'employé de comprendre la raison du fonctionnement de l'entreprise et ainsi de l'ancrer dans les valeurs de l'organisation dans une approche orientée vers un but (Hofstede et al,1990; Rau,2019). Getz et Carney opposent donc une vision du travail « comment » à celle du « pourquoi ». Cette vision du travail est un élément précurseur à la transformation puisqu'elle engendre une valorisation des initiatives par l'employeur (Getz, 2012; Chabanet et al., 2017; Guilherme, 2020).

Enfin, Getz et Carney font du leadership la pierre angulaire du concept d'entreprise libérée. L'action du dirigeant de libérer l'entreprise correspond à la première initiative de confiance envers les employés et donc en l'entreprise elle-même, plutôt qu'à son pouvoir hiérarchique. Cette libération est d'ailleurs légitimisée par la position hiérarchique initiale de l'instigateur du changement (Getz, 2012; Warrick, 2017). Loin d'éliminer l'importance du leadership, la libération correspond à un changement de paradigme de l'entreprise. Le dirigeant adopte ainsi un rôle différent : « *communiquer et faire partager la vision d'entreprise* » (Getz et Carney, 2013, p.98-99). Cette définition implique donc une culture, un environnement de travail permettant une gestion horizontale de l'entreprise et une communication des connaissances. La volonté du dirigeant d'instaurer une culture adaptée à l'holocratie correspond donc au deuxième précurseur de la transformation organisationnelle. La culture semble donc être un vecteur important des deux précurseurs à la transformation.

### 1.5.2 Le processus de transformation

La littérature concernant la libération de l'entreprise a permis une certaine compréhension du processus de libération (Getz,2012; Chabanet et al., 2017). Ainsi, nous pouvons noter une récurrence dans le processus de transformation des différentes entreprises. L'analyse de 18 entreprises américaine et européenne a permis de déterminer un processus de transformation théorique en quatre étapes (Getz et Carney, 2009; Chabanet et al., 2017).

Tout d'abord, le dirigeant doit instaurer une forme d'égalité dans l'entreprise. Le sentiment d'égalité doit être plus qu'un simple énoncé de valeur, il doit provenir d'une élimination des symboles et pratiques de domination et de pouvoir hiérarchique. L'abolition des titres ou des espaces de stationnement sont des exemples de base tandis que l'abolition des différents départements de travail représente une application plus complexe de l'égalité au travail. Ceci implique donc de transmettre ce concept d'égalité au cadre, ce qui peut être particulièrement difficile puisque ceci correspond à l'abandon du pouvoir basé sur l'autorité (Castadot et Delobbe, 2016). Le leader doit donc agir comme mentor afin de former les équipes et de les intégrer à la nouvelle culture organisationnelle. Dans un cas où les cadres opposent une résistance, deux solutions sont généralement préconisées : se défaire de l'employé intransigeant ou le mettre dans un rôle où il n'a plus d'employé à diriger (Chabanet et al., 2017; Carney et Getz, 2009).

Deuxièmement, l'explicitation et la diffusion de la vision et de la culture de l'entreprise sont la responsabilité du leader libérateur. Le renforcement de la culture par une figure d'autorité permet d'ajouter une crédibilité à la communication interne de cette culture (Warrick, 2017, Paliszkiwicz et al., 2017). Cette communication passe non seulement par l'information véhiculée par l'équipe de management, mais dépasse le simple modèle linéaire de Riley et Riley ou de Shannon et Weaver (Picard, 1992). Pour bien comprendre la communication de la culture d'entreprise, il est primordial de percevoir l'organisation comme un système de comportements constamment en interaction avec son environnement interne et externe. Ceci implique que l'entreprise est encadrée dans un contexte social, politique, économique et culturel (Granovetter, 2000). Ainsi, les individus sont constamment influencés par le contexte environnant, ce qui représente un transfert de

connaissance (Hellriegel et Slocum, 2011) et donc une communication constante. Il est ainsi impossible pour l'individu et pour l'entreprise de ne pas communiquer; c'est le modèle circulaire systémique de la communication (Saint-Georges, 1993). Le partage de la culture d'entreprise par le dirigeant implique donc que celui-ci mette en place un contrôle des représentations implicites et explicites de la culture organisationnelle. La mobilisation des employés autour d'une vision commune de l'entreprise doit donc tenir compte du contexte pluraliste et influencer les comportements afin d'encadrer la nouvelle culture dans les habitudes et les décisions des employés, ce qui permet de les responsabiliser à la mission de l'entreprise (Saint Georges, 1993; Getz, 2012; Chabanet et al., 2017; Hamel, 2011).

Par la suite, la construction de l'environnement de travail et de la culture organisationnelle doit être orientée en fonction des principes d'autodétermination, tels que mentionnés dans le premier chapitre. À cette étape, le dirigeant n'est pas en train d'offrir des primes ou des récompenses quelconques, il s'applique à construire un environnement qui favorisera la motivation intrinsèque de l'individu (Chabanet et al., 2017; Gilbert et al., 2017). Pour s'assurer que la culture profite à l'organisation, il doit aussi s'assurer que celle-ci est diffusée de façon homogène (Van Den Steen, 2010).

Finalement, une fois la structure de l'entreprise libérée établie, le rôle de libérateur du dirigeant se transforme vers celui d'un conservateur de la culture d'entreprise. De nombreux exemples, tels que Lars Kolind chez l'entreprise Oticon, démontrent la facilité avec laquelle les pratiques de management traditionnel peuvent s'insinuer dans l'organisation (Getz, 2009; Foss, 2003). Trois éléments semblent nécessiter une attention particulière soit le recrutement, le transfert de connaissances et le maintien de la culture organisationnelle dans son ensemble (Chabanet et al., 2017; Robertson, 2015; Laloux, 2014; Foss, 2003).

## **1.6 La culture comme vecteur possible de la transformation**

L'holocratie se définit donc comme un modèle de gestion qui tient ses origines dans les entreprises libérées et la sociocratie. L'analyse de la structure et des caractéristiques de l'holocratie permettent de pousser la définition de l'holocratie plus loin. En effet, le modèle

provient d'un courant de remise en question de la forme de l'entreprise, mais se distingue grâce au système de gouvernance, de réunion, de l'utilisation d'un logiciel et de la constitution. Comme nous l'avons démontré, l'holocratie possède toutefois des limites et le succès de son adoption est loin d'être assuré. Pour chacune des situations d'échecs présentées, le processus de transformation et la culture de l'entreprise semblent être en cause. La notion de culture est d'ailleurs présente à la fois dans le processus de transformation, mais aussi dans les éléments précurseurs (Riazanov, 2019; Kumar et Mukherjee, 2018). La littérature n'offre que très peu, voir aucune, piste de solution pour augmenter le taux de réussite de l'adoption de l'holocratie. C'est dans cette optique que nous aborderons la culture comme un vecteur possible de la transformation organisationnelle. Le prochain chapitre posera donc le cadre théorique afin de mieux comprendre la notion de culture organisationnelle.



## **Chapitre 2**

### **La culture organisationnelle**

Ce chapitre vise à aborder le cadre théorique de la culture afin de pouvoir l'analyser comme un vecteur possible de la transformation organisationnelle. Nous proposerons tout d'abord une définition du concept, ce qui nous permettra de sélectionner un modèle cohérent d'analyse de la culture organisationnel. Le modèle de Johnson et Scholes sera proposé comme outil afin de déterminer si la culture est un vecteur de la transformation organisationnelle pour ainsi répondre à la question de recherche.

#### **2.1 Définition**

La première définition de la culture qui tient compte de l'aspect sociologique et anthropologique de celle-ci est émise par Edward Tylor en 1871. Pour lui, la culture est « *ce tout complexe comprenant à la fois les sciences, les croyances, les arts, la morale, les lois, les coutumes et les autres facultés et habitudes acquises par l'homme dans l'état social* » (Tylor, 1871 : p.401). Durkheim apportera plus tard un caractère *sui generis* ainsi qu'une conscience collective au concept de culture, ce qui influença la définition de culture d'entreprise (Durkheim, 1893).

De nos jours, la définition la plus fréquemment citée est sans aucun doute celle utilisée par Edgar Schein dans son ouvrage *Organizational Culture* (Smith, 2003; Godelier, 2009; Abdul et al., 2004; Abdelwahed et Antit, 2016; Fayolle, 2010; Warrick, 2017; Johnson et Scholes, 2015). La culture organisationnelle y est définie comme : « *la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* » (Johnson et Scholes, 2015 p.189). Cette définition positionne donc la culture d'entreprise comme un outil de management intégré à l'entreprise, lui permettant à la fois de prescrire une

méthodologie de pensée et de travail au sein de l'entreprise ainsi que face aux changements externes auxquelles elle est confrontée (Fayolle, 2010).

La culture en holocratie correspond à une vision fonctionnaliste et se rapproche beaucoup de la définition de l'idéalisme culturel de Schein (Fayolle, 2010; Abdelwahed et Antit, 2016). La culture d'entreprise est perçue comme un vecteur de l'organisation qui interagit avec des éléments internes et externes à cette dernière (Fayolle, 2010). La culture est donc présente comme un outil ayant pour but de faciliter le fonctionnement afin de parvenir aux objectifs des individus et de l'entreprise (Abdelwahed et Antit, 2016; Malinowski, 2015). Nous baserons donc notre vision de la culture d'entreprise selon ce courant de pensée fonctionnaliste puisque celui-ci implique que le vecteur de changement est malléable et donc qu'il peut être contrôlé. La prochaine section proposera donc le modèle théorique de Johnson et Scholes comme un outil possible afin d'analyser le rôle de la culture organisationnelle dans la transformation vers l'holocratie.

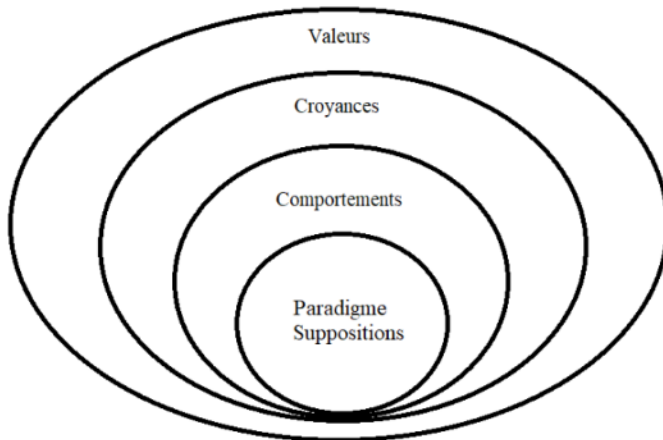
## **2.2 Le modèle de Johnson et Scholes**

### **2.2.1 Les quatre niveaux de la culture**

La définition de Schein apporte un cadre théorique assez vaste aux éléments possibles de la culture organisationnelle. Certains auteurs se sont basés sur cette définition comme point de départ pour définir plus précisément les indicateurs possibles de la culture au sein d'une organisation. Tout en considérant l'influence externe de la culture nationale sur la culture d'entreprise, tant au niveau régional que subnational, Johnson et Scholes ont produit un modèle représentant la culture en 4 niveaux (Johnson et Scholes, 2015) : Valeurs, Croyances, Comportement et Paradigme (voir figure 2.1). Ce modèle est d'ailleurs très semblable à la représentation de Schein, mais ce dernier regroupe les valeurs et croyances dans le même niveau (Schein, 2004). Les valeurs de l'organisation sont généralement explicitées, tout en restant relativement vagues, au sein de la mission et de la vision de l'entreprise (Johnson et Scholes, 2015). Ces valeurs ont une influence sur la culture, toutefois, elle représente souvent les valeurs désirées par les cadres dirigeants plutôt que les valeurs réellement partagées au sein de l'organisation. Les croyances sont généralement des concepts répandues et acceptées dans l'environnement de travail qui pourrait être remis

en cause par certains employés (Johnson et Scholes, 2015). Par exemple, une croyance pourrait représenter le fait que des employés compétents ne croient pas que des consultants externes devraient évaluer leur travail. Les comportements représentent à la fois la structure opérationnelle au quotidien et les actions symboliques moins perceptibles (Johnson et Scholes, 2015). Ils sont donc la combinaison des méthodes *hard* et *soft* de fonctionnement. Finalement, le paradigme de la culture représente le consensus de l'ensemble des façons de faire et d'agir au sein de l'entreprise (Johnson et Scholes, 2015). Cet ensemble de supposition découle de l'expérience collective (Schein, 2004) influencée par les autres niveaux de la culture, c'est ce qui permet une homogénéité de réaction et de communication à travers le comportement des employés. Toutefois, cette composante peut être une source majeure de résistance au changement lors de transformation organisationnelle ou d'amélioration des processus d'affaires puisque plus difficilement malléable (Weber et Fried, 2011). Aussi, différentes sous-cultures peuvent être présentes dans l'organisation et co-exister (Cameron et Quinn, 2011; Anderson, 2015; Legentil, 2017). Plusieurs éléments, tels que les influences géographiques mentionnées plus haut ou la nature du travail de chaque département, peuvent être la source de ces variations (Johnson et Scholes, 2015). L'alignement des différentes sous-cultures constitue un enjeu majeur lors d'une croissance par fusion ou acquisition puisque le choc des cultures affecte rapidement l'efficacité opérationnelle (Van den Steen, 2010). Comme mentionné au premier chapitre, le choc des cultures est d'ailleurs une source de résistance aux changements qui peut nuire à l'implémentation de l'holocratie.

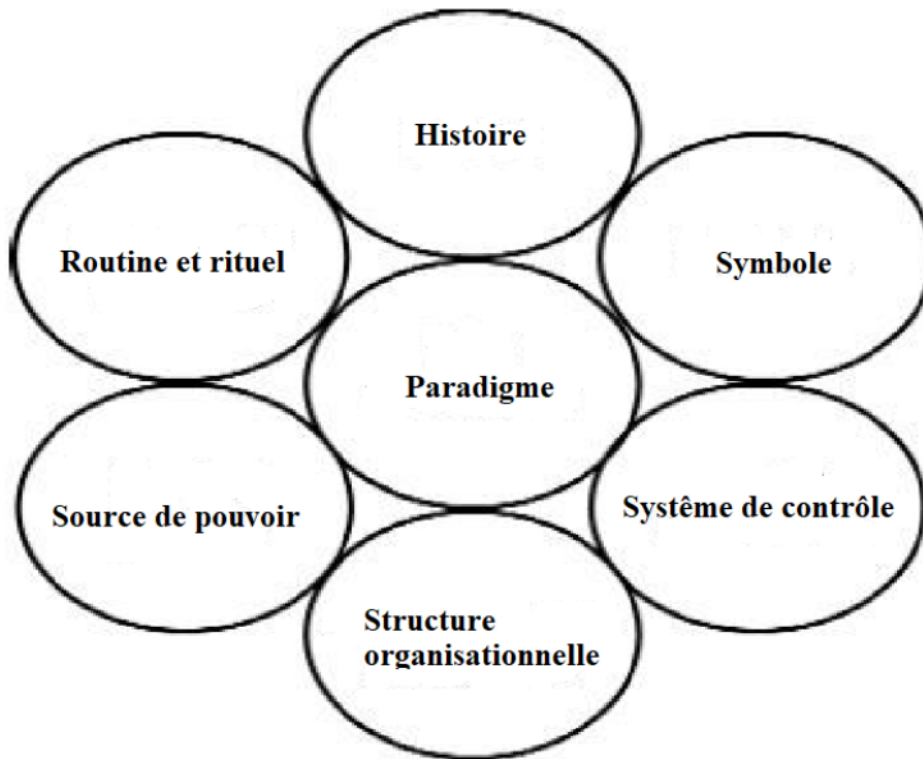
Figure 2.1 Représentation des quatre niveaux de la culture (Traduit de Johnson & Scholes, 2002: p.194)



### 2.2.2 Cultural web

La complexité d'une compréhension globale de la culture d'entreprise, a poussé les deux auteurs à développer le *cultural web*, un modèle qui se segmente en 6 composantes (voir figure 2.2), physiques et idéologiques, exprimant le paradigme de la culture organisationnelle (Johnson et Scholes, 2015). Certains éléments aident à l'interprétation de la culture (Wilson, 1992; McDonald et Foster, 2013), à travers les rituels et routine, histoire, symboles. Tandis que d'autres sont plus des éléments structurels de la culture à travers les systèmes de contrôle, la structure organisationnelle et les sources de pouvoir (Wilson, 1992; McDonald et Foster, 2013). Il permet donc d'offrir un cadre d'analyse de la culture de l'organisation (Johnson et Scholes, 2015).

Figure 2.2 Le cultural web de Johnson et Scholes (Traduit de Johnson & Scholes, 2002: p.198)



### *Routine et rituel*

Les comportements de routine représentent la façon d’agir à l’externe comme à l’interne. Ce fonctionnement opérationnel peut aussi bien constituer un avantage compétitif, lorsque les comportements sont efficaces et alignés avec les objectifs de l’entreprise; qu’une nuisance s’il s’agit plutôt d’une conception prise pour acquis du fonctionnement de l’organisation (Johnson et Scholes, 2015). Les comportements de routine peuvent donc être assimilés et transmis au sein de l’organisation sans être les comportements désirés par les dirigeants. Cette situation est complexe à modifier puisque ce conditionnement des façons de faire génère une résistance au changement. Les rituels servent quant à eux à renforcer les comportements de routine et la cohésion du groupe. Par exemple, des conférences, des

formations participatives ou simplement des cocktails de soirée peuvent être considérés comme des rituels d'entreprise (Johnson et Scholes, 2015).

### *Histoire*

Les histoires sont des outils de communications présents dans toutes formes d'organisations. Elles permettent aux employés de transmettre l'histoire de l'entreprise à l'interne et à l'externe (Warrick, 2017). C'est une façon de mettre l'accent sur des principes ou des événements importants aux employés. Ceci se révèle particulièrement utile aux recrues puisqu'ils peuvent ainsi cerner le contexte de l'entreprise et identifier les personnalités fortes en fonction des histoires transmises (Johnson et Scholes, 2015). Elles permettent donc à la fois d'assurer la pérennité de certains comportements de routine ou d'en influencer de nouveaux.

### *Symbole*

L'ensemble des représentations tacites et explicites de la culture organisationnelle constitue les symboles (Johnson et Scholes, 2015). Les symboles tacites, par exemple les titres des postes ou les clefs de langages, sont peu visibles de l'externe, mais permettent de mieux cerner la culture à l'interne. Les symboles explicites, tels que les logos et les slogans utilisés, permettent de véhiculer la culture d'entreprise à l'externe comme à l'interne (Warrick, 2017). La direction a généralement un certain contrôle sur cet aspect. L'espace physique semble généralement négligé dans la littérature sur la culture d'entreprise, toutefois, le caractère symbolique de l'aménagement de l'espace de travail est souligné dans le domaine de la créativité et de l'innovation. Au-delà de l'aménagement interne, l'utilisation des aménagements externes (universités, centre de recherche, espace de co-working, etc.) est ainsi considérée comme une méthode d'encastrement de la culture de l'entreprise dans son milieu (Granovetter, 2000), afin de favoriser la collaboration (Cohendet and Zappata, 2009; Simon, 2009). L'implication de l'entreprise au sein de ce que l'on appelle la cité créative est cohérente avec l'impact de la localisation externe sur la culture de l'entreprise mentionnée par Fayolle. Bien que les symboles constituent une catégorie distincte dans le modèle du *cultural web*, il est important de souligner que les

autres catégories sont aussi symboliques puisqu'elles sont une représentation de la nature de la culture de l'entreprise (Johnson et Scholes, 2015).

#### *Structure organisationnelle*

L'entreprise traditionnelle se munit normalement d'un organigramme représentant la structure organisationnelle mis en place par la direction afin d'assurer la gouvernance de l'entreprise. Cette structure indique les postes importants et permet d'identifier le niveau de hiérarchisation de l'entreprise. Un pouvoir centralisé ou décentralisé donne des indications sur le type de culture présente dans l'entreprise (Johnson et Scholes, 2015).

#### *Source de pouvoir*

Les sources de pouvoir formelles sont indiquées par le niveau des postes dans la structure organisationnelle, on observe fréquemment une variation du pouvoir entre les différents départements en fonction des processus décisionnels mis en place (Johnson et Scholes, 2015). Cette source de pouvoir constitue une domination rationnelle qui tire sa légitimité de la validité du modèle bureaucratique (Weber, 1971) Les sources de pouvoirs informelles peuvent prendre différentes formes (Johnson et Scholes, 2015), pour ce mémoire, nous nous attarderons à l'influence, le contrôle de l'environnement ainsi que le pouvoir de la connaissance. Les deux premières sources sont semblables, ils sont tous les deux l'expression d'une certaine forme de domination charismatique (Weber, 1971), mais effectuée dans des contextes et avec des objectifs différents. L'influence est ici considérée dans un objectif d'agir sur la stratégie de l'entreprise grâce à la réputation de l'individu. Cette dernière agit comme mécanisme de collaboration (Fehr et Fischbacher, 2003). Le contrôle de l'environnement fait appel au talent de négociation des individus, la modification de l'environnement se fait donc à partir d'une action bilatérale, contrairement à l'action unilatérale de l'influence. Finalement, le contrôle des connaissances est un enjeu de management majeur qui a été abordé en surface au chapitre 1.

#### *Système de contrôle*

Les systèmes de contrôle, mesure et récompense servent à indiquer les objectifs clés mis de l'avant par la firme. Le choix des indicateurs de performance, tel que la rentabilité ou le

taux de satisfaction de la clientèle, doit être aligné avec la culture organisationnelle en place (Johnson et Scholes, 2015). Ceux-ci peuvent varier en fonction de la nature du travail des départements, mais devraient tout de même être cohérents lorsque pris dans leur ensemble. Les indicateurs peuvent être un frein au changement de culture si, par exemple, on veut favoriser des équipes en autogestion basée sur une rémunération en rentabilité, mais que le système de mesure actuel est en fonction des récompenses individuelles (Johnson et Scholes, 2015).

### **2.3 La culture pour comprendre la transformation en holocratie**

En conclusion, nous pouvons constater que le modèle du *cultural web* est adéquat afin d'analyser la culture d'une entreprise. Il a d'ailleurs été utilisé afin de montrer l'évolution de la culture suite à des changements ou de comparer la culture actuelle avec une culture désirée à travers une perspective d'intégration (Johnson et Scholes, 2002; Heracleous, 1995; Heracleous et Langham, 1996; Johnson, 1998; McDonald et Foster, 2013). Les six éléments du modèle de Johnson et Scholes permettent de contextualiser la culture organisationnelle. Le processus de libération abordé dans le chapitre 1 a permis de démontrer que la culture est un vecteur potentiel de transformation en holocratie. Elle est donc intimement liée au processus de transformation. En étudiant cette dynamique entre les deux concepts, nous pourrions donc mieux comprendre le processus de transformation. Pour considérer un changement organisationnel aussi drastique, il est essentiel d'être en mesure de comprendre ce qui sera modifié afin d'arriver à un portrait de la culture de l'holocratie. Ainsi, en étudiant les composantes en place dans la culture avant et après l'adoption du modèle, nous pourrions déterminer si l'évolution des éléments permet d'assurer la pérennité du modèle. Nous utiliserons le cas d'une entreprise pour tenter de répondre à la question de recherche à travers le cadre d'analyse du *cultural web*. Ainsi, nous pouvons maintenant établir une méthodologie afin de répondre à notre problématique :

Quels éléments de la culture organisationnelle permettent l'adoption de l'holocratie ?



## **Chapitre 3**

### **Méthodologie**

Une étude sur le terrain permettra d'approfondir l'analyse sur notre question de recherche. L'étude se base sur l'analyse des données obtenues grâce aux entretiens effectués auprès de certains employés ou ex-employés de l'entreprise sélectionnés. L'ensemble des données sont présentés afin de conserver l'anonymat de l'entreprise et des participants à l'étude. Le chapitre suivant aborde la méthodologie de recherche ainsi qu'un sommaire de l'entreprise et de ses activités. La méthode utilisée pour la collecte de données, les différents critères utilisés pour sélectionner l'entreprise ainsi que les limites de la méthode y seront entre autres définis.

#### **3.1 Étude de cas unique**

Une étude de cas multiple était peu réaliste pour le phénomène à l'étude. En effet, le nombre d'entreprises fonctionnant en holocratie au Québec est très restreint. Nous avons donc sélectionné l'étude de cas unique comme la méthode appropriée pour notre recherche. En effet, cette façon de faire est largement recommandée lorsque le sujet à l'étude est difficilement quantifiable et récent (Yin, 2018). L'étude de cas exploratoire permet aussi de comprendre pourquoi et comment un processus est implanté (Yin, 2018). C'est donc un choix pertinent afin de comprendre comment la culture organisationnelle permet l'adoption de l'holocratie.

##### **3.1.1 Méthode de collecte de données**

Les entrevues se font à l'aide de la technique de l'entretien semi-directif centré, ce type d'entrevue laisse une liberté aux répondants et permet au chercheur d'obtenir les données voulues sur des thématiques précises ainsi que sur des sujets qu'ils auraient oubliés (Romelaer, 2005). Le *cultural web* a d'ailleurs déjà été utilisé en combinaison avec cette méthode de collecte (Kemp and Dwyer, 2001 ; McDonald et Foster, 2013). Le guide d'entretien permet de garder une certaine structure dans l'entrevue afin d'éviter les débordements vers des sujets qui ne sont pas au centre de l'étude. L'échantillon est varié et sélectionné en fonction de leur capacité à apporter de l'information sur les différents critères de la culture d'entreprise. Il est intéressant de rencontrer les différentes parties

prenantes en interne et en externe, puisque leur perception de la culture de l'entreprise et de son évolution sera probablement différente. Les entretiens sont effectués sur le lieu de travail des employés ou à un endroit de leur choix, selon leur disponibilité. Les répondants ont préalablement signé un formulaire de consentement (Annexe B) ce qui permet, entre autres, de produire ou non des enregistrements sonores des rencontres. Ceux-ci ont permis de transcrire les témoignages afin d'obtenir un verbatim complet nécessaire à une analyse de qualité. L'approche qualitative est favorisée puisque les 6 composantes de la culture, la gouvernance et la pérennité sont difficilement quantifiables. Les questions d'entretiens en fonction des éléments à l'étude sont résumées dans le tableau 3.1 pour les employés (Annexe C). Les concepts supplémentaires du guide d'entretien abordés avec les dirigeants (Annexe D) sont résumés dans le tableau 3.2.

Tableau 3.1 Récapitulatif du guide d'entrevue pour employé (Élaboration propre, 2020).

Concepts	Indicateurs	Guide d'entretien
-Symbole.	-Clef de langage. -Titre de poste. -Espace de travail.	-Quel changement y-a-t 'il eut dans les titres de poste ?
-Routine et rituel.	-Événements récurrent. -Formation. -Pratique d'affaire récurrente.	-Existe-t-il des activités récurrentes individuel ou de groupe ?
-Histoire.	-Anecdote. -Transmission des valeurs d'entreprise. -Événement marquant.	-Avez-vous une anecdote symbolique sur votre expérience dans l'entreprise ?
-Structure organisationnelle.	-Organigramme. -Taille. -Gouvernance.	-Comment décrieriez-vous la hiérarchie dans l'entreprise ?
-Système de contrôle.	-Indicateurs de performance. -Processus décisionnel. -Gouvernance. -Rémunération.	-Quel est le processus de décision ?
-Source de pouvoir.	-Hiérarchie (formelle). -Influence (informelle). -Contrôle de l'environnement (informelle). -Contrôle des connaissances (informelle).	-Qui sont les personnes les plus influentes dans l'entreprise selon vous ?

Tableau 3.2 Récapitulatif du guide d'entrevue pour dirigeant (Élaboration propre, 2020).

Concept	Indicateurs	Guide d'entretien
-Transformation organisationnelle	-Égalité. -Diffusion de la vision. -Construction d'un environnement de travail. -Pérennité de la culture.	-Pouvez-vous me raconter comment vous avez libéré l'entreprise ?

### 3.2 L'échantillon

Nous avons rencontré les 2 fondateurs de l'entreprise, 2 anciens employés ayant vécu la transition ainsi que 4 employés travaillant encore dans l'entreprise et ayant aussi vécu la transition. Puisque l'objectif est d'étudier la dynamique entre la culture et le processus de transformation en holacratie, les employés présents seulement avant ou après la transformation organisationnelle ont été volontairement écartés afin de pouvoir capter des éléments de l'évolution de la culture à travers les modèles de gestion. Seul un individu a refusé l'enregistrement audio de la rencontre, le verbatim n'a donc pas été complété pour cette entrevue, mais des notes manuscrites ont été prises. Les participants ont consenti à ce que leur fonction soit indiquée, mais le nom est fictif.

Tableau 3.3 Liste des participants aux entrevues (Élaboration propre, 2020)

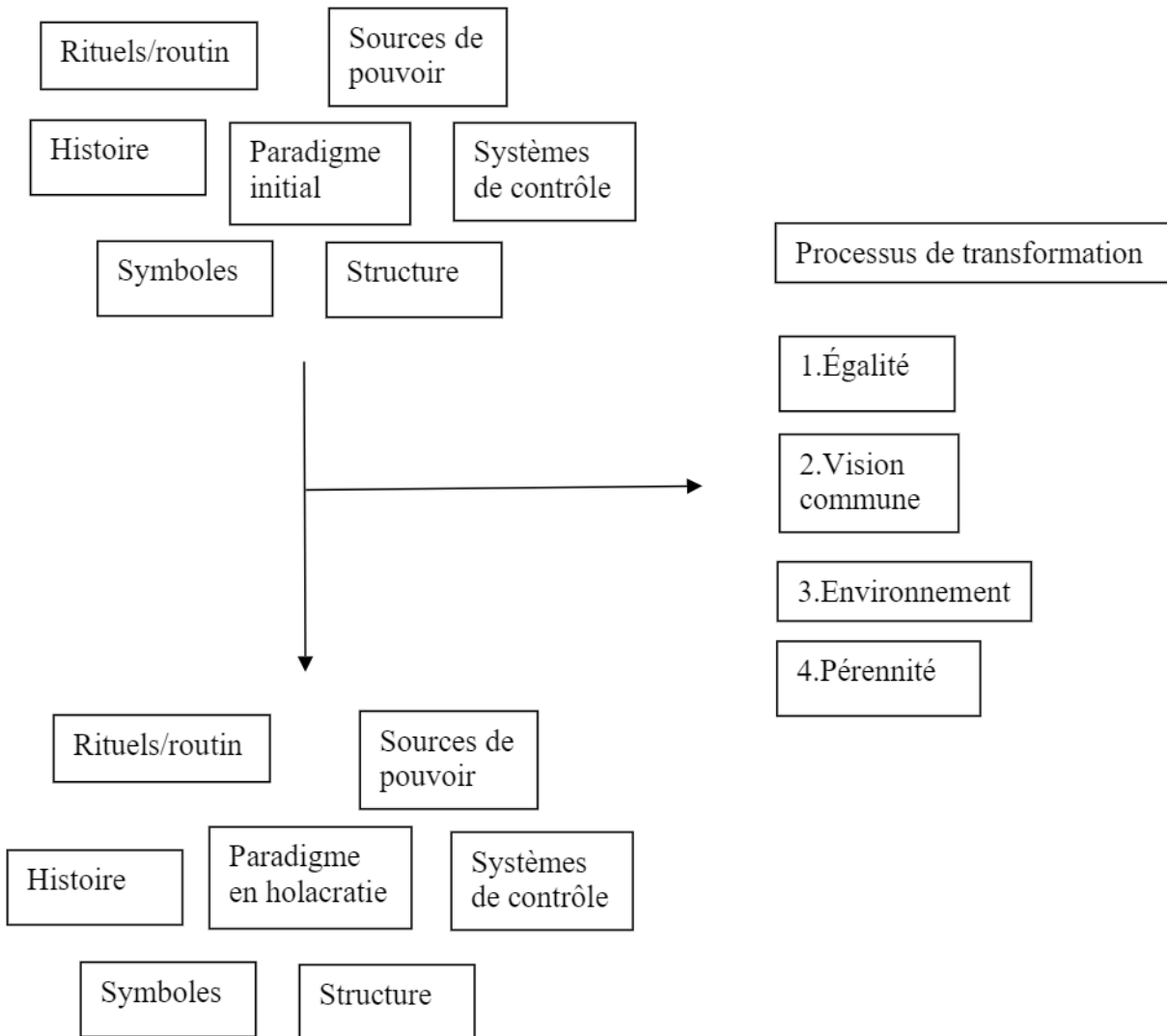
Nom	Fonction avant l'holacratie	Durée de l'entretien
Jean-François	Fondateur	2h15min
Sébastien	Fondateur	3h15min
Thierry	Directeur	40min
Simon	Directeur	60min
Félix	Consultant	60min
Jeremy	Consultant	35min
Cédric	Consultant	35min

Rosalie	Consultante	40min (non-enregistré)
---------	-------------	------------------------

### 3.3 Grille d'analyse

La grille d'analyse présentée ci-dessous vise à répondre à la question de recherche en analysant quels éléments de la culture sont modifiés pour soutenir le processus de transformation et de quelle façon ils sont modifiés. L'objectif est donc de déterminer si des éléments, tel que les routines par exemple, permettent d'instaurer le nouveau modèle de gestion et d'en assurer la pérennité. À notre connaissance, c'est la première fois que le *cultural web* est utilisé pour analyser la culture organisationnelle en holocratie. Google scholar n'offre d'ailleurs aucun article pertinent lorsque les termes holocratie et *cultural web* sont combinés. La quantité de données obtenues ne permet pas d'utiliser l'approche de différenciation, ce qui aurait présenté la culture de l'entreprise comme un regroupement de sous-culture. L'approche d'intégration est donc utilisée, ce qui signifie que les éléments de la culture seront regroupés dans un seul modèle. Cette approche est aussi cohérente avec la définition de Schein, puisqu'elle implique que la culture est constituée des éléments communs et acceptés par tous (McDonald et Foster, 2013).

Figure 3.1 Grille d'analyse (Élaboration propre, 2020)



La grille d'analyse est basée sur l'identification des éléments de culture organisationnelle développée par le modèle de Johnson et Scholes. Notre analyse correspond donc à identifier la structure organisationnelle, les mécanismes de contrôle, les symboles, les histoires, les routines, les sources de pouvoir ainsi que le paradigme afin d'établir quels éléments ont des liens avec le processus d'adoption de l'holocratie proposé au chapitre 2. Les verbatim ont donc été codés afin d'identifier et de regrouper les données en fonction des éléments de la culture organisationnelle. Puisque nous utilisons le modèle du *cultural web* selon l'approche intégrative, les éléments de codage sont ensuite sélectionnés en fonction de leur récurrence et pertinence dans le but d'identifier la culture selon le point de

vue le plus répandu. Aussi, le codage est divisé entre les éléments avant l'adoption de l'holocratie et après. Ceci permet donc d'identifier quels éléments sont modifiés pour soutenir le processus de transformation. Le processus d'adoption de l'holocratie a aussi été abordé et codé en fonction des 4 étapes de Schein. Le codage a été effectué de façon manuelle, soit sans l'aide d'un logiciel.

### **3.4 Les limites de la méthode**

Évidemment, la taille de l'échantillon ne permettra pas de tirer une conclusion statistique valable et ce n'est pas l'objectif de ce mémoire. Comme l'holocratie est un phénomène relativement récent et complexe, le nombre d'entreprises l'ayant adopté est restreint. Une analyse quantitative n'aurait donc pas pu permettre de bien refléter la réalité et la complexité des concepts abordés.

L'entreprise œuvre dans le domaine de la consultation, tout comme 42,1% des entreprises fonctionnant en holocratie (Velinov et al., 2018). Le segment est donc représentatif, mais ne correspond pas à l'industrie majoritaire.

Les ESDC ne sont conduits qu'à un seul moment, le témoignage est donc figé dans un cadre temporel et ne permet pas de juger de la transcendance future des éléments observés. Ainsi, les verbatim démontrent une grande variation dans le discours des employés encore présent vis-à-vis les anciens employés interrogés. Les discussions sur la pérennité seront donc nécessairement spéculatives et extrapolées en fonction des données perçues. De plus, le nombre limité d'entrevues effectué rend impossible de développer l'analyse des sous-cultures présente dans l'entreprise ce qui aurait permis une approche de différenciation (Mcdonald et Foster, 2013), comme mentionné plus haut.

Malheureusement, il fut difficile de rencontrer des femmes lors de la recherche. En effet, toutes les personnes rencontrées, sauf une, étaient de sexe masculin. Ce résultat semble s'expliquer par la prédominance masculine dans ce domaine des affaires, je n'ai donc pu contacter que 2 femmes par courriel, une d'entre elles a décliné ma demande d'entretien. Selon le site web de l'entreprise, l'équipe est composée de 13 femmes et 49 hommes. Le contexte de l'entreprise complexifie la rencontre des employés puisque beaucoup d'entre-

deux sont en mandat chez des clients. Ils sont donc peu enclins à allouer du temps supplémentaire non rémunéré pour la rencontre. La représentativité des femmes est donc un peu faible.

### **3.5 Sélection de l'entreprise**

L'identification d'une entreprise réellement en holocratie est complexe à partir des simples informations disponibles au grand public. Le terme est en vogue et il est facile de confondre le mode de gestion avec celui plus généraliste de l'entreprise libérée ou de la sociocratie. Toutefois, comme démontré au chapitre 1, toutes les déclinaisons ont un aspect en commun facilement identifiable : l'autogestion. Le premier critère est donc d'identifier des entreprises québécoises œuvrant selon ce principe. Ainsi 8 entreprises ont d'abord été identifiées : Dévicom, Régitex, Produits Métalliques Bussières, CONFORMiT, Décathlon (Brossard), AgildeDss, Axiomatech et GSoft. Chacune de ces entreprises intègre des éléments de gestion horizontale. Toutefois, afin de sélectionner les entreprises en holocratie, les deux critères suivants sont utilisés : la présence d'une constitution clarifiant le fonctionnement de l'holocratie dans l'entreprise et l'utilisation d'un logiciel d'accompagnement (*Glassfrog* ou *Holaspirt*). Une seule entreprise est ensuite sélectionnée afin d'établir une étude de cas approfondi de la culture organisationnelle. Ainsi, suite à l'envoi de courriel (Annexe A) et la prise de contact avec les différentes organisations, le choix s'est arrêté sur l'entreprise montréalaise, que nous appellerons entreprise H afin de préserver l'anonymat. Elle fonctionne sous le modèle de l'holocratie depuis environ deux ans et demi.

L'historique et le type d'entreprise engendrent un défi d'analyse supplémentaire. En effet, l'entreprise H a la particularité d'avoir vécu un changement organisationnel majeur suivi peu de temps après par un changement de l'actionnariat. Ceci représente donc un défi managérial supplémentaire et potentiellement une situation d'échec. Les questions de transfert de leadership sont atténuées par le système d'autogestion, mais le défi de pérennité du modèle est mis de l'avant. De plus, le service-conseil pose un défi supplémentaire à l'union autour d'une vision commune. En effet, l'entreprise est pratiquement scindée en deux groupes : les employés présents au bureau et ceux en mandat chez le client. Il sera



pertinent d'analyser comment, ou si, l'entreprise à tenter de gérer cette division interne qui peut facilement mener à un changement de la culture organisationnelle.

### 3.6 Présentation de l'entreprise

La tableau 3.4 dresse un portrait sommaire de l'entreprise sélectionné. Celle-ci sera expliqué en détails dans la section résultat.

*Tableau 3.4 Évolution de l'entreprise (Élaboration propre, 2020)*

Entreprise H			
Secteur	Logiciel	Service-conseil	Service-conseil
Taille	1-10	40-50	60-70
Contexte	Fondation	Avant la signature de la constitution	Après la signature de la constitution
Date	2005	2017	2019

Ces résultats sont présentés selon trois catégories dans le chapitre 4. Premièrement, l'évolution de l'entreprise est présentée. Ensuite, les éléments de culture avant et après l'adoption de l'holacratie sont identifiés puis incorporés dans le modèle de Johnson et Scholes. Finalement, les données qualitatives liées au processus de transformation sont présentées selon les quatre étapes abordées au chapitre 1.

## Chapitre 4

### Présentation des résultats

Le chapitre suivant présente les résultats des entretiens effectués auprès des employés et ex-employés de l'entreprise. Les résultats sont présentés afin d'assurer l'anonymat des individus. Ainsi, les réponses aux questions sont résumées en trois sections sans être associées à leur répondant. Nous commençons d'abord par résumé l'évolution de l'entreprise. Les composants de la culture de l'entreprise avant et après l'holocratie sont ensuite démontré à l'aide du *cultural web*. Finalement, le processus de transformation est présenté afin d'établir une analyse au chapitre 5.

#### 4.1 Évolution de l'entreprise

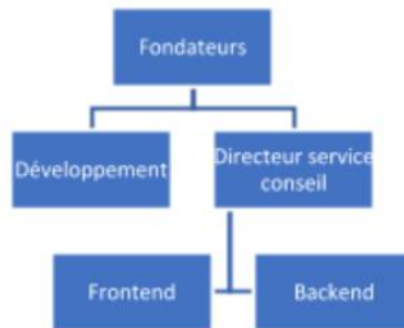
L'entreprise fut fondée en 2005 par Jean-Francois et Sébastien. Initialement l'entreprise est axée sur le développement de logiciel de gestion. L'équipe de départ compte seulement les fondateurs ainsi que quelques développeurs. La structure est donc hiérarchique et très simple.

Figure 4.1 Structure de l'entreprise lors de la fondation (Élaboration propre sur la base des résultats, 2020)



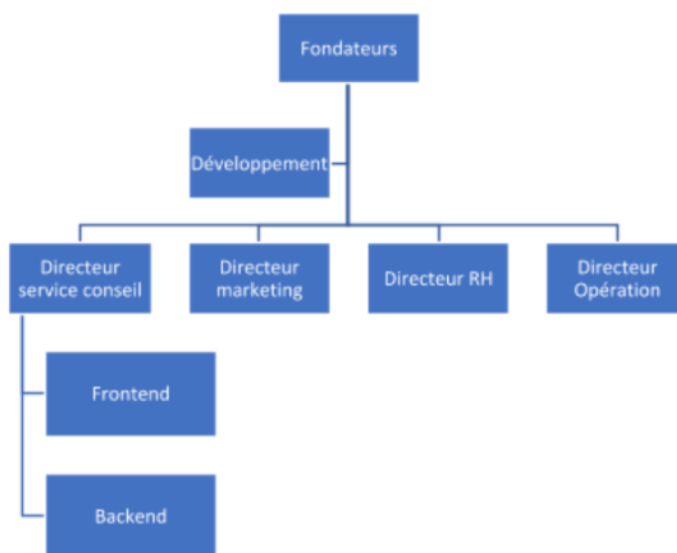
L'entreprise accepte rapidement des contrats de consultation à l'externe afin de générer des revenus. L'embauche d'un directeur du service-conseil permet de développer ce volet de l'entreprise. Ce dernier met sur pied une petite équipe de consultation qu'il divise en deux volets : *backend* et *frontend*.

Figure 4.2 Organigramme de l'entreprise suite à la première restructuration (Élaboration propre sur la base des résultats, 2020)



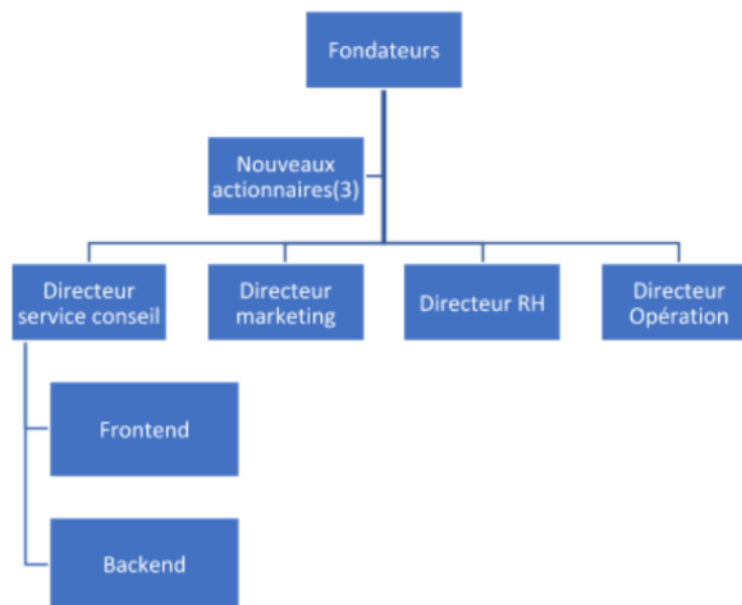
Conscient du succès du volet consultation et de l'efficacité du développement lié à l'embauche d'un directeur, les fondateurs décident de répliquer le modèle. Ils embauchent donc un directeur des opérations, puis de ressources humaines et ainsi de suite. Entreprise H devient donc une entreprise de consultation en intelligence d'affaires qui développe graduellement son expertise dans le *big data*, la visualisation de donnée et le *data science*.

Figure 4.3 Organigramme de l'entreprise suite à la deuxième restructuration (Élaboration propre sur la base des résultats, 2020)



La mission de l'entreprise est d'accompagner ses clients à devenir *data driven* grâce à une variété d'outils et de pratiques d'affaires. À la suite du pivot vers le service-conseil, l'expertise permet de croître l'entreprise jusqu'à 40-50 employés en 2017. À ce stade, l'entreprise expérimente un modèle de gestion semblable à celle des cabinets comptables. Les directeurs sont donc formés en vente consultative afin de participer activement au développement des affaires. La structure organisationnelle reste la même, mais la tâche des directeurs évolue et le volet développement logiciel n'existe plus. Ce fonctionnement n'amène toutefois pas la mise en place des directeurs en tant qu'associé ou partenaire. Par contre, c'est à ce moment que trois employés intègrent l'actionnariat et siègent au conseil d'administration de l'entreprise dans le but éventuel de racheter les parts des fondateurs. Les nouveaux actionnaires ont un délai maximum de 3 ans pour acquérir le capital nécessaire.

Figure 4.4 Organigramme de l'entreprise suite à la troisième restructuration (Élaboration propre sur la base des résultats, 2020)



C'est durant cette période que la femme de Jean-Francois abordera le sujet de l'holocratie avec lui. Ce dernier se renseigne sur le concept avant de le présenter à Sébastien. Le

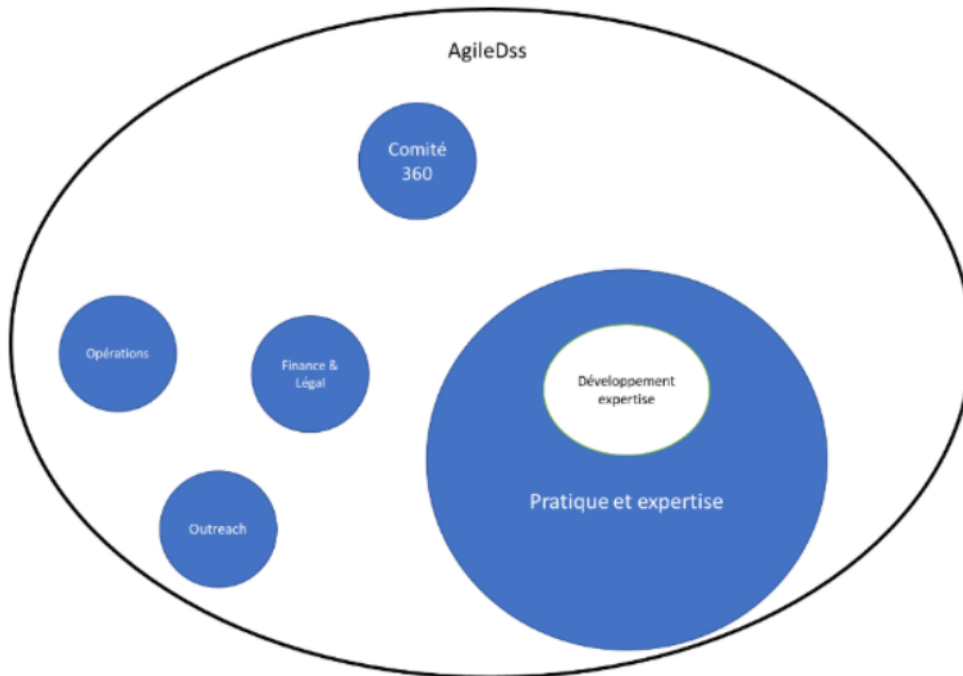
nouveau modèle séduit les deux actionnaires majoritaires, au point où ils décident d'accorder des ressources afin de planifier son implémentation dans l'entreprise. Comme mentionné, l'organisation a subi quatre transformations organisationnelles dans les cinq dernières années. Les dirigeants sont donc activement à la recherche d'un modèle de gestion adapté à leur réalité et leurs défis. Ils y voient donc un moyen pour s'éloigner de la microgestion des employés en laissant ces derniers prendre les responsabilités qu'ils désirent. Pour Jean-François, le concept fait particulièrement écho à la confiance qu'il porte envers ses employés, qu'ils considèrent comme l'actif le plus essentiel de l'entreprise. L'annonce officielle se fait lors de l'événement social annuel de l'entreprise, *HGlamour* (nom fictif), qui prend la forme d'une retraite d'équipe dans un chalet. La réponse est plutôt ambiguë, partiellement à cause de l'incompréhension du modèle et des nombreux changements organisationnels qui ont laissé sceptiques plusieurs employés. Suite à cette annonce, trois employés sont mandatés de planifier la mise en place de l'holocratie afin de mettre sur pied un budget, un échéancier et des mesures de contrôle. Ainsi, 100 000\$ sont alloués afin de mener à bien la transition dans un court délai d'un an. Trois indicateurs sont retenus : le taux d'occupation, le nombre de décisions prises par une approche *bottom-up* et le temps passé en réunion. Les services de *HolacracyOne* et de son fondateur Brian Robertson sont sollicités afin d'organiser un séminaire de formation de deux jours auquel participe un peu plus de la moitié de l'entreprise. C'est aussi à ce moment que les actionnaires signent la constitution devant les employés. Les consultants accompagnent ainsi l'entreprise dans la formation des différents postes et pratiques de l'holocratie.

Lors de la vente de l'entreprise aux trois actionnaires en 2018, l'organisation fonctionne selon les règles de l'holocratie dans la grande majorité. Seul le fonctionnement à l'externe ainsi que la rémunération des employés sont encore théoriquement soumis à un fonctionnement traditionnel. Les cercles se sont multipliés et avec eux, la quantité de rôles associés à chaque individu.

La vente d'entreprise H aux nouveaux actionnaires se fait au printemps 2018. Au cours des mois qui s'en suivent, le comité 360 est appelé à se pencher sur le fonctionnement interne de l'organisation. Il est clair que les nouveaux dirigeants n'adhèrent pas aux principes de l'holocratie de la même façon que Jean-François et Sébastien. Le sujet est rapidement mis

sur la table : devrions-nous nous départir de ce modèle de gestion et retourner vers une structure plus traditionnelle? La décision n'est pas simple, un bon nombre d'employés apprécie le fonctionnement actuel et une 5e réorganisation renforcerait le scepticisme et la résistance au changement des employés envers la capacité de gestion de l'entreprise. De plus, la réorganisation n'est pas un concept qui existe à proprement parler en holocratie puisque la structure est appelée à évoluer de façon organique et non disruptive. Pour donner suite à nombreuses discussions, la décision est prise d'adapter le modèle et d'en conserver que certains aspects. Ainsi, l'entreprise est d'une certaine façon divisée en deux types de fonctionnements. Les cercles Finance, *Outreach* et Opérations sont structurés en fonction des domaines de compétences des trois actionnaires. Le rôle de *lead link* leur est accordé et celui-ci se rapproche beaucoup plus d'un titre de directeur. Le cercle Pratique et Expertise a conservé un fonctionnement interne en holocratie, mais est toutefois dépendant des autres cercles pour des décisions importantes, tels que les budgets. On peut alors considérer la réorganisation comme un retour vers une structure plus traditionnelle intégrant des éléments d'autogestion. Le comité 360 agit au même titre qu'un comité d'administration, renforçant donc une certaine forme de hiérarchie dans la structure.

Figure 4.5 Organigramme actuel de l'entreprise suite à la quatrième restructuration (Élaboration propre sur la base des résultats, 2020)



## 4.2 Évolution de la culture

Évidemment, le processus de transformation ne se fait pas de façon instantanée. Toutefois, afin de pouvoir observer la dynamique de changement des composants de la culture organisationnelle, nous avons fixé la signature de la constitution comme point d'inflexion. La section suivante vise à présenter la culture d'entreprise H avant et après l'adoption de l'holocratie en fonction des résultats du codage des entretiens réalisés.

### 4.2.1 Histoire

#### *Avant*

Seulement deux participants sur huit ont fait référence à une histoire de l'entreprise, soit sur les débuts de l'entreprise : « *L'aspect startup, d'avoir partit ça dans notre sous-sol, on la racontait pas mal tout le temps, d'où ça venait et tout* » (Sébastien, Fondateur).

La culture ne bénéficie pas d'histoire forte ou marquante qui pourrait influencer des comportements ou renforcer l'influence de certains individus. Toutefois, l'histoire du choix de l'holocratie découle des valeurs et des croyances des fondateurs.

#### *Après*

Les histoires ont été appelées à évoluer suite à l'adoption de l'holocratie. Ainsi, deux éléments sont récurrents à travers les témoignages.

Tout d'abord, l'annonce des dirigeants effectués lors de l'HGlamour (nom fictif) est abordée par cinq des huit participants à l'étude lorsqu'on aborde le sujet de la transformation vers l'holocratie : « *Ça l'a commencé dans le fond, c'est Sébastien qui est arrivé avec ça si je me souviens bien. On avait, comment il appelait ça... HGlamour à chaque année* » (Félix, consultant). L'annonce est donc un événement marquant qui s'est intégré à la culture organisationnelle de l'entreprise H.

Par la suite, une autre histoire se démarque à travers les entretiens. En effet, la moitié des participants décrivent l'holocratie en fonction d'une histoire à connotation négative. Le modèle est en effet décrit par un des participants de la façon suivante : « *Aujourd'hui ça ressemble plus à une excuse hype qu'on peut vendre sur le marché plutôt que d'utiliser les vrais principes à fond. (...) Mais on s'est rendu compte qu'ils le gardent pour le buzzword pour l'attraction avec des employés et des futurs acheteurs* » (Félix, consultant). Une histoire de cette nature vient discréditer le modèle de l'holocratie. Un des participants raconte même l'holocratie comme un fardeau : « *Officieusement je crois qu'on aimerait bien s'en départir, mais officiellement je crois qu'on sait pas comment faire* » (Simon, directeur).



L'adoption de l'holocratie a donc généré de nouvelles histoires au sein de l'entreprise, mais en partie à connotation négative.

#### 4.2.2 Symbole

##### *Avant*

L'entreprise possède des symboles forts qui renforcent la notion de collectivité, de communauté et d'égalité. Par exemple, un participant mentionne : « (...) *dans l'aspect financier, on était déjà dans une optique de divulgation presque complète* » (Sébastien, fondateur). Aussi, la moitié des participants font mention des bureaux ouverts (*open space*). L'entreprise a même fait l'utilisation d'espaces de *co-working* pour une période d'environ un mois. L'agilité est aussi un symbole récurrent, d'ailleurs présent dans les pratiques d'affaires de l'entreprise tout comme dans son appellation. Un participant mentionne d'ailleurs l'appropriation du terme agilité par l'entreprise : « *On s'appelait [REDACTED] Les gens disaient les gens d'[REDACTED], on s'est comme approprié ce mot-là* » (Jean-François, fondateur). Des symboles plus traditionnels sont toutefois présents. En effet, l'entreprise utilise des titres de poste pour désigner la fonction et l'expérience d'un employé ou d'un cadre.

##### *Après*

Les clefs de langage utilisé par les participants à l'étude utilisé pour décrire la période après l'adoption de l'holocratie représentent un changement important des symboles de l'entreprise. En effet, 100% des participants ont fait une utilisation répétée des différents termes liés à l'holocratie. Les notions de rôles, responsabilité, cercles, tensions et autres revenaient de façon récurrente à travers les entretiens. Les symboles ont donc été modifiés suite à l'adoption de l'holocratie et sont très bien encastrés dans la culture. Les titres de poste sont aussi disparus à l'interne : « (...) *j'avais tout enlevé les notions de titres dans mes courriels* » (Jean-François, fondateur). Toutefois, ces éléments de l'holocratie ne sont pas communiqués à l'externe, comme le note un participant : « *Il existe encore des titres de poste chez les clients* » (Rosalie, consultante). Les symboles de la culture ne sont pas visibles à l'externe, ce qui indique que le focus de la culture est à l'interne et est donc demeuré inchangé.

Les participants nous ont fait part que les nouveaux bureaux sont légèrement différents des anciens. Bien que l'espace soit pratiquement ouvert à 100%, les salles de réunions sont maintenant entièrement vitrées. Ceci renforce le symbole d'ouverture et de transparence véhiculé par l'holocratie.

### **4.2.3 Routine et rituel**

#### *Avant*

Les résultats démontrent que des routines et des rituels sont bien ancrés dans la culture initiale de l'entreprise. Par exemple, 100% des participants ont fait mention de l'événement HGlamour. Celui-ci est un rituel récurrent qui permet de mettre en place d'autres éléments de routine, tel que l'annonce sur les bonus, les revues trimestrielles, la présentation de l'aspect financier mentionné en 4.2.2. La culture est aussi renforcée par des éléments de routine liés aux formations et au concept de communauté de pratique en général. En effet, la direction mettait beaucoup l'accent sur l'apprentissage et le concept de coaching, de partage des connaissances : « (...) ils pouvaient gérer des communautés de pratiques, partager ce qu'on avait appris, faire de la formation, faire des projets plus internes pour faire avancer nos connaissances » (Sébastien, fondateur).

La situation particulière de l'entreprise, soit l'absence d'une majorité des employés aux lieux de travail puisqu'ils sont en mandat, rend difficile la cohésion dans le groupe. Toutefois, les éléments de routine viennent diminuer cet aspect : « C'est une entreprise de service alors tout le monde est chez les clients, alors ça nous prenait des rituels à des moments précis où tout le monde peut être ensemble » (Jean-François, fondateur). Toutefois, ce sont principalement des initiatives personnelles plutôt que des comportements renforcés par la direction : « Moi j'essayais de passer au bureau une fois semaine ou de travailler du bureau un après-midi pour passer une demi-journée par semaine au bureau. Question de faire partie de la gang. Des fois quand on était en mandat pas loin on peut aller dîner au bureau, jouer au xbox à nhl, dîner ailleurs, se retrouver en gang. Mais il y a des gens plus introvertis qui vont rester dans leur coin » (Félix, consultant).

La direction crée quant à elle des éléments de routine, mais sur une base moins fréquente : « *On a différentes activités (...). On en a une annuelle au Lac à L'Épaulé, l'HGlamour. On a des activités à chaque année, comme bien des organisations, party de Noël ou d'Halloween. Il y en a des fixes, d'autre comme la cabane à sucre, des activités en ville* » (Thierry, directeur).

La plupart des éléments de routine sont donc des initiatives personnelles. Le fait que l'entreprise accepte et encourage ces initiatives rappelle au concept d'auto-gestion.

### *Après*

Les éléments de routine présents avant l'holocratie ont subsisté. Ainsi, les activités de groupe, les formations ou les revues annuelles ont toujours lieu :

« *On avait une méthodologie de coaching qui était là avant et après* » (Simon, directeur)

« *Il y a une visite de contrôle au 3 à 6 mois pour voir l'avancement, parce que c'est là-dessus que tu vas être jugé à ton évaluation annuelle* » (Simon, directeur)

L'entreprise semble avoir échoué à modifier les éléments de routine associés à l'holocratie. Par exemple, bien que le logiciel de gestion GlassFrog d'Holaspirit ait été mis en place, sept participants sur huit ont mentionné que ce n'était pas dans la routine de s'y référer : « *C'est pas rentré dans les habitudes de le consulter (le logiciel)* » (Félix, consultant).

Toutefois, l'entreprise est actuellement en train d'identifier et de modifier certains rituels. Par exemple, les nouveaux employés sont invités à prendre la parole : « *Ce que ça apporte maintenant, c'est qu'on est en train d'identifier les rituels de l'entreprise. Par exemple, un nouveau fait un discours. Question de faire voir les nouveaux à tout le monde* » (Rosalie, consultante). Les résultats ne permettent toutefois pas d'affirmer que les rituels qui seront modifiés seront cohérents avec l'holocratie.

#### 4.2.4 Système de contrôle

##### *Avant*

Tout comme pour les symboles, la majorité des systèmes de contrôle renforce l'aspect collaboratif de la culture de l'entreprise. Par exemple, les bonus sont distribués à travers l'ensemble des employés, comme le mentionne (Sébastien, consultant) : « *On travaillait tous ensemble, on était une communauté. Pis que tu sois le représentant ou le chargé de projet, le comptable ou la, le secrétaire. (...) Nous, depuis pendant la moitié d'H, on redonnait 20% des profits bruts. Donc 20% du BAIIA était redonné aux employés à chaque année* ». Cet élément de la culture favorise donc les initiatives collectives et l'intrapreneuriat grâce à l'incitatif monétaire collectif, ce qui est généralement lié à un encadrement plus faible et donc plus de liberté de décision (Reynaud, 1990).

L'entreprise a aussi mis en place un processus de standardisation des pratiques d'affaire à l'externe. Par exemple, les outils de visualisation des données sont standardisés et utilisés de façon récurrente chez les clients. Ce système de contrôle est possible grâce aux routines liées à la gestion de la connaissance.

Le processus décisionnel se base sur le principe d'unanimité, ce qui peut rendre les réunions longues et fastidieuses : « *Côté décisionnel on était vraiment consensus base; tout le monde est pas d'accord alors on doit attendre que tout le monde le soit. Les décisions pour des affaires connes prenaient vraiment beaucoup de temps (...)* » (Jeremy, consultant). La décision à l'unanimité décentralise le pouvoir, mais les dirigeants sont toujours présents pour les décisions importantes ce qui peut influencer le processus. Malgré tout, nous pouvons apercevoir un élément managérial propice à la décentralisation du pouvoir.

Les mécanismes de contrôle sont aussi directement liés à la hiérarchie dans l'entreprise. En effet, deux participants ont mentionné que les nouveaux actionnaires ont automatiquement eue une augmentation de salaire lorsqu'ils ont intégré l'actionnariat : « *Quand on a fait rentrer les actionnaires, pis ça c'est une grosse, grosse, grosse erreur qu'on a faite, ils ont hérité du même salaire que nous* » (Jean-François, fondateur).

Le salaire des consultants est d'ailleurs aussi lié à l'ancienneté plutôt qu'au niveau de formation ou d'expérience : « *Le concept de séniorité des consultants est lié avec le prix* » (Jean-François, fondateur).

### *Après*

La première modification d'un système de contrôle correspond à l'adoption et la signature de la constitution par les propriétaires de l'entreprise. Les éléments clefs de l'holocratie, tels que la mise en place du logiciel et les meetings tactiques ou de gouvernance, ont été instaurés.

L'entreprise c'était doté de KPI (*Key Performance Indicator*) afin d'analyser le succès de la mise en place de certaines mesures. Félix, consultant, note toutefois qu'il fut difficile d'en effectuer un suivi : « (...) *le temps passé en meeting, notre prémisses c'était que ça allait réduire ça. Essayer de calculer les décisions par eux-mêmes, si c'est bottom up dans le fond... on a essayé de les tracker, ça été quand même assez difficile. Je me souviens bien, avant que moi je parte on les trackait déjà plus* ». Il semble donc que l'entreprise ait eu de la difficulté à mesurer l'efficacité des systèmes de contrôle mis en place, ce qui rend impossible pour l'entreprise d'effectuer une analyse objective de la performance.

De plus, l'entreprise semble être incapable d'instaurer un système de contrôle lié à la responsabilité d'un rôle face à une tâche. La moitié des participants ont mentionné que la responsabilisation des gens par rapport à leur rôle et les responsabilités associés étaient problématique : « *Pis je trouvais que des fois, dans certaines situations de façon non négligeable il était difficile de faire vivre certaine règle puisqu'il y avait pas cette notion d'intendance autour de l'holocratie* » (Thierry, directeur).

L'entreprise a décidé d'implanter un système de gestion des objectifs, soit les OKR (*Objectif Key Result*). Ce type de management par objectif est un retour aux systèmes de contrôle traditionnel puisqu'il implique un suivi de la part d'un supérieur : « *Il y a une visite de contrôle au trois à six mois pour voir l'avancement, parce que c'est là-dessus que tu vas être jugé à ton évaluation annuelle* » (Simon, directeur). Ceci est représentatif de

l'abandon partiel de l'holocratie par l'entreprise, comme le note la majorité des participants :

« *En fait, l'expérience de l'holocratie fait qu'aujourd'hui on utilise certains éléments de l'holocratie, mais qu'on en a enlevé d'autre* » (Simon, directeur)

« *On l'a transformé. C'est un hybride de l'holocratie. Les gens ont quand même le réflexe de monter dans les actionnaires* » (Rosalie, consultante)

« *Mais on a gardé l'outil, on a gardé en partis le mode de réunion, il y a certain des cercles comme ceux de développement qui sont plus accros à l'holocratie et qui font encore la gouvernance et tout, mais c'est pas tous les cercles* » (Thierry, directeur).

« *Il y a quand même un protocole avec l'holocratie qu'on a pas complètement conservé* » (Jeremy, consultant).

Les systèmes de contrôle mis en place par l'entreprise n'ont donc pas été suffisants pour éviter un retour vers les anciennes façons de faire. Selon certains, ce retour en arrière serait attribuable aux mêmes actionnaires qui ont signé la constitution : « (...) *par contre j'avais de la frustration parce que je voyais des gens qui essayaient de by passer les règles. C'était souvent des gens qui avaient pris la décision d'aller vers ça* » (Félix, consultant).

#### **4.2.5 Structure**

##### ***Avant***

Entreprise H était, en 2017, composé d'environ 40 à 50 employés. L'entreprise a géré plusieurs réorganisations, comme décrites à la section 4.1. Les activités de consultation de l'entreprise font en sorte que la structure organisationnelle est scindée en deux. Jean-François, un des fondateurs, fait d'ailleurs la remarque suivante : « *Les gens à l'extérieur représentent vraiment entreprise H (fictif), les gens au bureau sont là pour supporter pour ces gens-là* ». On peut donc remarquer une forme de hiérarchisation entre les deux structures et un focus de l'entreprise à l'externe.

Malgré la structure hiérarchique officiellement en place, la moitié des participants ont fait référence à la structure organisationnelle à l'aide de terme tel que : liberté, autonomie, agilité ou *self-management*. La structure officielle est donc hiérarchique, mais le fonctionnement interne démontre un désir de flexibilité de la part de la direction.

### *Après*

La culture organisationnelle en holocratie est bien évidemment marquée par le remplacement de la hiérarchie verticale pour une hiérarchie horizontale dynamique. Cette forme de structure organisationnelle n'est toutefois pas statique et évoluera forcément (Robertson, 2015). Ce fut le cas pour entreprise H, dès l'adoption de l'holocratie :

*« La gouvernance a été très longue avant que la structure soit stable, ça changeait énormément à chaque semaine. On a eu des embûches, c'est sûr qu'au début ça reste hiérarchique au début. Tu crées des cercles dans des cercles donc il y a une certaine hiérarchie quand même. Les anciens directeurs et patrons on prit la charge des cercles donc la structure était un peu similaire »* (Sébastien, fondateur).

La structure est donc restée assez hiérarchique au départ, mais en incorporant les éléments structurels de l'holocratie tels que les cercles, les rôles, etc. Elle évolue ensuite vers une forme complètement horizontale qui ne laisse plus de place à la hiérarchie. Cette période est aussi utilisée afin de rassurer et de discuter avec certains cadres de l'entreprise, qui perçoivent le changement comme une menace :

*« Tous les gens qui étaient des directeurs en disant que le poste de directeur était aboli ou transformer, ça a généré des inquiétudes. Ça paraît dans leur non verbal et dans les questions qu'ils posaient. Ils ont été identifiés et on pensait plus de temps sur ces aspects dans l'implémentation »* (Jean-François, fondateur).

L'entreprise est donc consciente que les modifications apportées à la structure organisationnelle sont une source d'inquiétude pour certains employés. Toutefois, suite au départ des deux fondateurs lors de la vente de l'entreprise, ces inquiétudes refont surface chez les individus qui n'adhèrent pas au paradigme de l'holocratie. Ceci mène donc à une restructuration de l'entreprise, un concept de management qui n'existe pas à proprement

parler en holocratie. Le cercle 360, qui regroupe les actionnaires et quatre autres employés, est dorénavant responsable de la prise de décision stratégique pour l'entreprise. Les actionnaires utilisent donc l'opportunité afin de ramener l'entreprise sous une hiérarchie de cercle, comme le note plusieurs participants :

« *Parce que c'est une hiérarchie, mais c'est une hiérarchie de cercle plutôt que traditionnelle* » (Rosalie, consultante)

« *Le cercle 360 et haut et les actionnaires sont dedans. Dur à dissocié...* » (Rosalie, consultante)

« *La structure qu'ils se sont donnée a été designer dans une intention de contenir le pouvoir en haut* » (Jeremy, consultant)

L'influence des actionnaires sur les systèmes de contrôle démontre une certaine forme de hiérarchie qui est renforcée par la structure organisationnelle adoptée. Cette modification de l'holocratie par les actionnaires donne un fort sentiment de hiérarchie et de centralisation du pouvoir aux employés. La structure de l'entreprise ne correspond donc pas réellement à une structure en holocratie, malgré la présence des éléments structurels. Ce retour vers une structure traditionnelle a aussi eu l'effet de diviser l'entreprise en sous-groupe composé des opposants à l'holocratie ou des amateurs de celle-ci.

#### **4.2.6 Sources de pouvoirs**

##### ***Avant***

Les sources de pouvoirs ont évolué chez entreprise H en fonction des réorganisations organisationnelles, plus particulièrement lors de l'ajout de nouveaux actionnaires. Ainsi, deux sources de pouvoirs s'opposent avant la transition vers l'holocratie. D'un côté, le pouvoir est lié à la hiérarchie et de l'autre, il est rendu légitime grâce à la démonstration de leadership. Sébastien, fondateur de l'entreprise, mentionne d'ailleurs : « *J'allais aider les équipes quand ils étaient en difficulté, je faisais partie de la team comme eux* ». Ce leadership vient donc en opposition à ce que Jérémy, consultant, réfère comme étant le *highest paid person opinion*. Puisque le salaire est lié à la hiérarchie, ceci signifie que le



pouvoir décisionnel est concentré autour d'un nombre restreint d'individus et représente une forme de domination bureaucratique (Weber, 1971).

Finalement, la connaissance représente une forme de sources de pouvoirs dans l'entreprise grâce à l'influence qu'elle confère. Jean-François, fondateur, mentionne par exemple : « *Des gens, une culture, axée sur les connaissances. Ce qui été beaucoup valorisé chez nous c'était des gens intelligents, des gens hyper compétents* ».

Selon les témoignages des participants, l'opposition fondamentale qui était présente entre les différentes sources de pouvoirs ont engendré une problématique qui est à la source du désir de transformation vers l'holocratie : « *À cause de la structure de pouvoir... On grossissait, mais à cause de la hiérarchie, ça bloquait. Il commençait à avoir des excuses. Ça commençait à arriver dans la culture et c'est une des raisons pourquoi on a voulu mettre ça, pour stopper ça* » (Jean-François, fondateur).

Le désir de flexibilité et de liberté présent dans la structure organisationnelle combiné au leadership présent au niveau des sources de pouvoirs concorde avec les deux éléments précurseurs abordés à la section 1.5.1.

### *Après*

L'adoption de l'holocratie a modifié la forme des sources de pouvoirs, auparavant plus formel à travers une hiérarchie assumée, vers une forme informelle des sources de pouvoirs. Par exemple, l'influence est un élément récurrent abordé par Cédric, consultant :

« *Les gens continuaient d'aller voir les personnes influentes pour demander s'ils devraient faire ça* ».

La perception de l'autorité est donc toujours présente à travers l'influence de certains individus. Cet aspect est particulièrement renforcé par le comportement des actionnaires. Leur position, soit celle de propriétaire de l'entreprise, continue de leur conférer une perception de pouvoir sur les employés. Plutôt que d'adhérer aux principes de l'holocratie, les actionnaires tentent de renforcer cette perception d'autorité, comme le mentionne certains participants :

« Ces gens-là représentaient une ancienne perception d'autorité et ils essayaient de la conserver et ça m'irritais » (Cédric, consultant)

« Donc ils (les actionnaires) essayent d'avoir une espèce de pouvoir parallèle qui est complètement injustifié. Ils comprennent pas, c'est comme si ils comprenaient pas l'holocratie » (Félix, consultant).

Ce pouvoir informel a permis d'utiliser les systèmes de contrôle et la gouvernance afin de renforcer leur position d'autorité. Les *leads link* ont donc été utilisé d'une façon semblable à un poste de direction :

« Les personnes d'autorités voulaient être *lead link* » (Félix, consultant).

Le cercle 360 a ensuite créé un pouvoir plus formel grâce à une forme de hiérarchie. Les systèmes de contrôle, tels que la rémunération en fonction des évaluations annuelles, est aussi une source de pouvoir :

« La rémunération, ça reste une forme traditionnelle de hiérarchie » (Félix, consultant).

Le type de source de pouvoir a donc été modifié par l'holocratie, mais l'autorité est encore concentrée dans un petit cercle d'individu.

Le tableau 4.1 résume la culture organisationnelle de l'entreprise avant et après la signature de la constitution de l'holocratie.

Tableau 4.1 La culture chez entreprise H avant et après l'holocratie (Élaboration propre sur la base des concepts de Schein, 2020).

Entreprise H		
Composante	Avant l'holocratie	Après l'holocratie
Histoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise logiciel qui a pivoté vers le service-conseil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'annonce de l'holocratie lors d'HGlamour.</li> <li>- L'holocratie comme buzzword pour le recrutement.</li> </ul>
Symbole	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bureau ouvert, co-working space.</li> <li>- Titre de poste.</li> <li>- Agilité.</li> <li>- Communauté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clefs de langage lié à l'holocratie à l'interne.</li> <li>- Clefs de langage traditionnel à l'externe</li> <li>- Bureaux ouverts et vitrés.</li> </ul>
Routine et rituel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HGlamour.</li> <li>- Dîner, party de Noël, Halloween, etc.</li> <li>- Revue de performance annuelle.</li> <li>- Formation.</li> <li>- Communauté de pratique (coaching, transfert de connaissance, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HGlamour.</li> <li>- Dîner, party de Noël, Halloween, etc.</li> <li>- Revue de performance annuelle.</li> <li>- Formation.</li> <li>- Communauté de pratique (coaching, transfert de connaissance, etc.).</li> <li>- Discours des nouveaux.</li> <li>- Faible utilisation du logiciel GlassFrog.</li> </ul>
Système de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonus collectif.</li> <li>- Salaire lié à la hiérarchie.</li> <li>- Standardisation.</li> <li>- Intrapreneuriat.</li> <li>- Consensus base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de mesure des KPI.</li> <li>- Meeting de gouvernance.</li> <li>- Meeting tactique.</li> <li>- GlassFrog.</li> <li>- OKR.</li> <li>- Manque d'imputabilité.</li> <li>- Constitution</li> </ul>
Structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 40 à 50 employés.</li> <li>- Au bureau ou chez un client.</li> <li>- Organigramme hiérarchique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Éléments de structure de l'holocratie.</li> <li>- Hiérarchie de cercle.</li> <li>- Au bureau ou chez un client.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une certaine forme de liberté, d'autonomie.</li> <li>- Plusieurs réorganisations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sous-groupe.</li> <li>- Restructuration.</li> </ul>
Source de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Highest paid person opinion / Pouvoir lié à la hiérarchie.</li> <li>- Légitimation du pouvoir par le leadership.</li> <li>- Valorisation de la connaissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actionnaires.</li> <li>- Sources de pouvoir informelles (influence).</li> <li>- Gouvernance et système de contrôle.</li> <li>- Cercle 360.</li> </ul>

### 4.3 L'adoption de l'holocratie chez entreprise H

La section suivante vise à analyser le processus de transformation en fonction du modèle de Getz et Carney.

#### 4.3.1 Mise en place des principes d'égalité

En organisation, l'holocratie est officialisée à travers l'adoption de la constitution. Celle-ci couvre l'ensemble des éléments liés au fonctionnement et à la structure organisationnelle (Robertson, 2015). La signature de la constitution représente un moment de rupture chez l'entreprise H puisque l'ensemble des actionnaires cèdent officiellement le pouvoir de l'entreprise. L'abolition de la structure hiérarchique, combinée à de nombreuses abolitions de symboles tels que les titres de poste, représente la première étape du processus de libération. Les clefs de langage sont d'ailleurs bien intégrées chez entreprise H.

De plus, ce mouvement est nécessaire initié par le ou les leaders selon la littérature (Getz, 2009; Chabanet et al., 2017), ce qui est le cas pour l'entreprise :

*« L'holocratie a été initié par les fondateurs d'entreprise H (nom fictif) avec l'appui de gens à l'interne, comme Félix. Ça été initié par les fondateurs, ils ont impliqué des gens à l'interne et ensuite se sont formés » (Cédric, consultant).*

La transformation chez entreprise H respecte donc la première étape de la libération selon Getz et Carney présentés à la section 1.5.2, grâce à la modification des systèmes de contrôle, des symboles et de la structure organisationnelle.

### **4.3.2 L'explicitation et la diffusion de la vision et de la culture de l'entreprise**

La décision de libération du leader vient unir la vision et la signature de la constitution permet de diffuser le message de façon claire à travers l'organisation. La diffusion de la vision est donc un phénomène constant dans l'entreprise, ce qui lui confère une notion évolutive (Robertson, 2015; Laloux, 2014). Les fondateurs ont donc tenté d'impliquer le plus possible les employés dans le processus de transformation :

*« On a impliqué la moitié de la business ou presque, on était 15-20 pendant ces deux jours-là pour que le plus de monde vive c'est quoi » (Sébastien, fondateur).*

L'holocratie encadre théoriquement les représentations implicites et explicites de la culture à travers la constitution. Chez entreprise H, ces éléments de culture ont été bien diffusés à l'interne, mais la communication à l'externe fut absente. D'ailleurs, l'histoire de l'annonce de l'adoption de l'holocratie fut une façon de diffuser la nouvelle vision de l'entreprise.

Le processus correspond donc à la deuxième étape de libération selon Getz et Carney grâce à la modification des histoires et des systèmes de contrôle.

### **4.3.3 Construction de l'environnement de travail**

L'adoption du fonctionnement en auto-gestion est la base du fonctionnement interne de l'holocratie. Le processus décisionnel et le fonctionnement des différents types de réunion sont très bien détaillés. Le logiciel permet une compréhension précise de la structure et du développement de l'environnement de travail (Robertson, 2015), mais il est peu consulté. Le principe des rôles favorise la participation des individus au sein des projets qui les motivent le plus :

*« (...) selon ton intérêt tu pouvais essayer des choses, tester et revenir si ça ne fonctionnait pas et que ce n'était pas grave ou pas mauvais. Et qu'à la fin, c'était de les amener à leur faire comprendre qu'il pouvait amener un aspect à l'entreprise selon leur intérêt puisque l'aspect de responsabilité est direct. Si ça existe chez entreprise H (nom fictif) ces choses-là vont être écrites à quelque part, structurées, et tu peux te proposer » (Sébastien, fondateur).*

La vision est donc bien diffusée à travers l'entreprise et la structure de l'environnement de travail permet de la concrétiser dans les pratiques à l'interne. Afin de renforcer les nouvelles habitudes, l'entreprise accorde un temps et une somme considérable à la formation des employés aux pratiques de l'holocratie :

*« Après ça moi j'étais responsable de la partie implémentation. Je me suis fait un plan de ce que l'on voulait tester. Donc avant d'y aller full blown, on va faire une première itération, un workshop de deux,trois jours. On a payé des gens de HolacracyOne, Brian Robertson qui est venu avec un autre gars (...) »* (Jean-François, fondateur).

L'entreprise tente donc de modifier les éléments de routine, la structure organisationnelle et les systèmes de contrôle afin de construire un environnement de travail adéquat à l'holocratie. Ceci correspond donc à la troisième étape de transformation selon Getz et Carney.

#### **4.3.4 Protection de la culture organisationnelle**

Finalement, la constitution pourrait représenter un outil afin d'assurer la pérennité de la culture organisationnelle en place. Un problème majeur persiste toutefois. La notion même de pérennité implique une notion temporelle des actions tandis que la constitution représente un document figé dans le temps sans portée légale. Suite aux départs des fondateurs, la constitution ne s'est pas révélée suffisante pour assurer la protection des éléments de l'holocratie. Comme démontré à la section 4.2.6, les sources de pouvoir furent problématiques et l'absence de système de contrôle permettant d'adresser rapidement la situation ont engendrée un retour vers une structure hiérarchique :

*« (...) ils l'avaient signé mais finalement ils étaient pas trop d'accord, ils participaient pas, se présentaient pas aux meetings. Sinon ils participaient, mais amenaient de la gouvernance qui fait que tu recrées une structure qui ramène les règles de la hiérarchie. C'est des gens intelligents donc tu peux facilement jouer le jeu et transformer ça. C'était pas évident »* (Sébastien, fondateur).

La diffusion d'histoire négative, présentant l'holocratie comme un *buzzword* vient aussi nuire à la perception du modèle. Il est à noter qu'aucun candidat rencontré a quitté

l'entreprise à cause de l'holocratie. D'ailleurs, aucun départ n'a été recensé suite à l'annonce de l'holocratie ou la signature de la consitution.

L'échec de la mise en place de certains éléments de culture organisationnelle est donc responsable du retour vers des pratiques traditionnelles. L'entreprise n'a donc pas été en mesure de protéger la culture organisationnelle et de compléter la dernière étape du processus de transformation.

## **Chapitre 5**

### **Discussion**

Ce chapitre a pour objectif de discuter des résultats présentés lors de la section précédente. La discussion permettra de déterminer si les résultats obtenus lors des huit entretiens permettent de répondre à notre problématique : Quels éléments de la culture organisationnelle permettent l'adoption de l'holocratie?

Afin d'éclaircir cette question, nous basons la discussion sur les différences observées dans la culture d'entreprise avant et après l'adoption de l'holocratie en fonction du modèle de *cultural web* de Johnson et Scholes. Ceci permettra de déterminer s'il existe un lien possible entre la modification des éléments de la culture organisationnelle et le processus de transformation observé. Nous terminerons ensuite par une série de recommandations sur le processus.

#### **5.1 Le rôle des symboles dans le processus de transformation**

Les symboles peuvent être modifiés avant la mise en place complète de l'holocratie. Robertson propose d'ailleurs de remplacer les termes problèmes et solutions par tensions et traitements (Robertson, 2015). Aussi, de remplacer la méthode de rétroaction par avis pour une rétroaction par objection et d'attribuer des projets et des tâches à des rôles plutôt qu'à des individus. L'objectif est d'utiliser une clef de langage qui est alignée avec l'holocratie et qui favorise donc la gestion dynamique dans l'organisation (Robertson, 2015). Les titres de postes sont séparés en fonction des rôles afin de clarifier la structure, les responsabilités et séparer l'attachement émotionnel d'un individu à un poste. Les rôles doivent aussi avoir la possibilité d'évoluer en fonction des tensions et des décisions de gouvernance (Robertson, 2015).

Les symboles semblent avoir été très bien assimilés par les employés rencontrés. C'est un élément essentiel afin de bâtir une base de compréhension commune du fonctionnement de l'holocratie, mais ce ne semble pas avoir été un élément difficile à modifier au sein de la



culture. C'est toutefois un élément qui vient supporter la première étape du processus de transformation puisqu'il renforce la présence de l'holocratie au sein des symboles directs et indirects de l'entreprise. Cet élément de la culture organisationnelle est donc responsable d'établir les bases de l'égalité au sein de l'entreprise qui adopte le modèle. C'est donc la modification des symboles de la culture qui amorce le processus de transformation organisationnelle.

## **5.2 Le rôle des histoires dans le processus de transformation**

Les histoires sont des éléments particulièrement difficile à contrôler pour l'entreprise. Elles sont majoritairement diffusées par les employés en fonction des événements qui les ont marqués et sont donc fortement soumis à des biais.

La situation chez entreprise H en est d'ailleurs un bon exemple, les histoires diffusées sont parfois positives, parfois négatives. Leur diffusion peut donner de la crédibilité ou discréditer le sujet concerné. En effet, chez l'entreprise H, elles ont permis de diffuser la vision initiale des actionnaires puis de diffuser l'état réel de l'holocratie à travers l'entreprise. Il permet donc de mieux saisir le paradigme de l'entreprise. Cet élément de la culture organisationnelle a donc principalement comme rôle d'aider à comprendre et à diffuser la vision de l'entreprise.

## **5.3 Le rôle de la structure organisationnelle dans le processus de transformation**

La structure en holocratie est marquée par un abandon complet de la hiérarchie traditionnelle. Elle est composée de plusieurs cercles qui interagissent entre eux à l'aide de mécanisme de contrôle rigoureux.

Cet élément de la culture organisationnelle joue un rôle lors de la première et de la troisième étape de transformation. En effet, la structure organisationnelle agit tout d'abord, au même titre que les symboles, en renforçant le principe d'égalité à travers l'entreprise. La transformation de la structure hiérarchique vers une structure horizontale est un des effets principaux de la signature de la constitution. Ceci vient donc renforcer un des principes directeurs de l'holocratie, soit l'auto-gestion.

Comme démontré par les résultats, la structure vient ensuite soutenir ou nuire au processus de création d'un environnement de travail adéquat à l'holocratie. En effet, les employés associent beaucoup l'holocratie à l'auto-gestion. La présence de hiérarchie ou d'une structure en auto-gestion vient donc fortement influencer leur perception du pouvoir dans l'entreprise.

#### **5.4 Le rôle des systèmes de contrôle dans le processus de transformation**

Les principaux mécanismes de contrôle théorique de l'holocratie résident dans les méthodes de réunion, le logiciel et à travers la gestion de la gouvernance. Ces façons de faire ont pour objectif d'instaurer une forme d'égalité dans la prise de décision et ainsi éviter la présence de source de pouvoirs inadéquate.

La mise en place des systèmes de contrôle de l'holocratie, tels que le déroulement des réunions, est un élément crucial de la création de l'environnement de travail. Le logiciel vient jouer un rôle central dans la compréhension du fonctionnement et de la structure de l'entreprise en holocratie. Toutefois, ils ne semblent pas évidents d'incorporer son utilisation dans les habitudes des employés. Malgré tout, le logiciel permet d'obtenir une transparence et une diffusion de l'information à travers l'entreprise, ce qui soutient les principes directeurs de l'holocratie.

De plus, la constitution représente un mécanisme de contrôle symbolique pour protéger la culture de l'organisation, mais qui se révèle insuffisant. On observe donc un écart entre la théorie et la réalité, qui pourrait être expliqué par le fait que la constitution ne revêt pas de pouvoir légal. Chez l'entreprise H, le manque de rigueur dans les systèmes de contrôle, particulièrement dans la prise de décision en réunions, a permis aux actionnaires de générer une source de pouvoir informelle grâce à leur influence. De plus, la présence d'évaluation formelle par un supérieur renforce la perception de hiérarchie et d'autorité. Les mécanismes de contrôle, à eux seuls, ne sont donc pas suffisants afin d'assurer la pérennité de la culture organisationnelle mise en place et de l'holocratie.

## **5.5 Le rôle des routines dans le processus de transformation**

Les routines ont un impact significatif sur la création de l'environnement de travail de l'holocratie. Elles permettent d'ailleurs à l'entreprise de favoriser les contacts entre les employés au bureau et ceux chez les clients. L'entreprise a donc tenté de minimiser la division au sein du groupe. Les anciens rituels sont conservés afin de protéger la cohésion du groupe, mais la formation est maintenant orientée vers le fonctionnement de l'holocratie. C'est un élément qui est fréquemment soulevé dans les entretiens et qui semble donc avoir été mis de l'avant par l'entreprise. Ces formations viennent donc, selon les résultats, renforcer les systèmes de contrôle.

## **5.6 Le rôle des sources de pouvoir dans le processus de transformation**

Selon nos résultats, les sources de pouvoir sont le facteur critique d'échec ou de réussite du processus. En effet, l'holocratie vient neutraliser les sources de pouvoir formelles hiérarchique, mais ne permet pas d'encadrer les sources de pouvoir informelles. Les actionnaires ont donc profité de leur influence, de la perception d'autorité et de contrôle (source de pouvoir informelle) dont ils bénéficient afin de modifier la culture de l'entreprise. Ceci a donc engendré une suite de décisions ayant mis en péril la pérennité de l'holocratie dans l'organisation.

L'ensemble des composantes de la culture organisationnelle vient donc jouer un rôle important dans le processus de transformation organisationnelle vers l'holocratie. La modification des éléments de la culture organisationnelle vient supporter l'adoption de l'holocratie en renforçant l'égalité, en diffusant la vision et en construisant un environnement de travail. Toutefois, la mise en place des différents éléments n'est pas entièrement détaillée par l'holocratie et sa constitution. Une mauvaise configuration des éléments du *cultural web* peut donc avoir l'effet inverse et nuire à la dernière étape du processus de transformation, comme ce fut le cas pour l'organisation à l'étude.

Suite à l'analyse des résultats présentés au chapitre précédent, nous considérons avoir apporté des éléments non disponibles, à notre connaissance, dans la littérature scientifique actuelle. Les résultats ont donc permis d'identifier certaines pistes afin de répondre à la

question de recherche. Nous terminerons donc ce chapitre en proposant de brèves recommandations adressées principalement aux donneurs d'ordres.

## **5.7 Recommandations**

La dernière étape du processus de transformation, soit la protection de la culture organisationnelle, s'est révélée être la plus complexe à réaliser. Les sources de pouvoir informelles sont l'élément principal de culture qui est responsable de l'échec de la pérennité de l'holocratie. Toutefois, les mécanismes de contrôle et les routines sont des pistes possibles de solutions afin d'éviter un tel problème. Les routines et les rituels, tels que les formations, doivent soutenir l'application des mécanismes de contrôle. En renforçant l'utilisation des mécanismes de contrôle afin d'en faire une routine, il serait possible d'encadrer ces mécanismes dans les pratiques d'affaires et les habitudes des membres de l'entreprise. Ces mécanismes de contrôle sont donc en mesure de protéger la structure et d'éviter un retour aux anciennes habitudes traditionnelles. Sans les systèmes de contrôle adéquats appliqués en récurrence, donc en routine, les sources de pouvoir ne semblent pas changer ou du moins seulement à court terme. C'est d'ailleurs ce qui s'est produit chez entreprise H, principalement de deux façons.

Premièrement, la faible fréquence de consultation du logiciel a engendré une sorte de confusion dans la structure et les rôles de l'entreprise. Cette confusion a ensuite servi à justifier une restructuration vers un modèle plus hiérarchique et marque donc un échec flagrant dans l'adoption de l'holocratie.

Deuxièmement, les actionnaires utilisaient fréquemment leur influence afin d'insister sur des décisions à l'extérieur des réunions. L'utilisation du processus formel de décision au sein des réunions n'a donc pas été renforcée de façon récurrente pour ces individus. Ceci a engendré une perception de contrôle à travers une source de pouvoir informelle, ce qui est contraire aux principes de l'holocratie.

Un processus d'embauche rigoureux permet de diminuer le risque de recruter des individus portés vers le contrôle et le pouvoir personnel plutôt que sur la réussite collective. De plus, un tel modèle de gestion repose sur l'auto-motivation et la capacité d'auto-direction des

employés. L'entreprise doit donc s'assurer que les candidats sont en mesure de fonctionner sous un tel système (Castadot et Delobbe, 2016; Reingold, 2016). La capacité des individus à comprendre et à utiliser les clefs de langage de l'holocratie lors des réunions devrait être évaluée (Silverman, 2015), tout comme leur sens des responsabilités lors de la prise de décisions (Buck et Endenburg, 2004). Il est évident que ce modèle n'est pas adéquat pour tous, il est donc essentiel d'identifier rapidement et de se départir des employés qui auraient tendance à faire du *free riding*. Le principe du passager clandestin fait référence au fait de profiter des bénéfices sans s'impliquer ni y accorder des ressources (Olson, 1965). Bien que cette problématique soit loin d'être exclusive aux entreprises libérées, la perception d'inégalité et d'injustice qu'elle engendre est en opposition avec le fondement même de l'holocratie, soit l'égalité.

À la lumière des processus utilisés en holocratie, il serait facile de considérer en adopter quelques-uns et d'effectuer une transition lente vers le nouveau modèle de gestion. Bien que ces pratiques puissent être pertinentes et utiles à l'organisation qui les met en place, ils ne représentent toutefois pas une transformation vers l'holocratie. Une transition partielle ne permet pas d'expérimenter le potentiel du modèle et peut même faire écho aux critiques envers le modèle de gestion. Robertson mentionne d'ailleurs : « *Holacracy is a systemic change to a new power structure, and that's a binary shift: either power is held and delegated by a manager, or it's held by the Holacracy constitution (...). Adopting pieces of Holacracy won't change the power structure, and the change in the power structure is where the real potential of Holacracy lies* » (Robertson, 2015: p.146). Certaines entreprises, telles que Zappos, ont décidé d'incorporer l'ensemble des processus dans un seul département, afin de tester l'efficacité du modèle. Bien que ce soit une option légitime, ce fonctionnement se heurte nécessairement aux contradictions des deux modèles en place (structure initiale versus structure en holocratie) et de leurs paradigmes respectifs. Zappos a d'ailleurs dû accélérer l'adoption de l'holocratie afin de résoudre les tensions qui ont rapidement surgi (Robertson, 2015; Serrini, 2018). Chez entreprise H, c'est l'inverse qui se produit. L'entreprise fonctionnait en holocratie, mais a récemment décidé d'abandonner certains éléments. On ne peut donc plus considérer que l'entreprise fonctionne en holocratie, mais ce n'est pas nécessairement une mauvaise chose et ce n'est d'ailleurs pas l'objectif de ce mémoire de juger de l'efficacité de l'holocratie. Dans ses principes

directeurs, l'holocratie elle-même évoque un caractère évolutif de la structure et de la vision. Au final, l'état actuel de l'holocratie dans l'organisation est une évolution du modèle vers une méthode de gestion mieux adaptée à la réalité de l'entreprise, mais surtout une interprétation de celle-ci en fonction des désirs des actionnaires.

## Conclusion

La revue de littérature a permis d'inscrire l'holocratie dans un courant historique de remise en question du rôle du management en entreprise. En effet, les entreprises libérées et la sociocratie ont précédé le modèle développé par Robertson. L'holocratie leur emprunte de nombreux éléments. L'abolition de la hiérarchie et le fonctionnement en cercle proviennent d'ailleurs des entreprises libérées et de la sociocratie. Toutefois, certains fonctionnements sont propres à l'holocratie. La présence du logiciel de gestion, le fonctionnement des réunions et la constitution spécifique à l'holocratie permettent de définir le modèle comme un système de gestion à part entière (Robertson, 2015).

L'adoption de l'holocratie passe par un processus transformationnel en quatre étapes. Les principes d'égalité sont, tout d'abord, instaurés grâce à la suppression des symboles hiérarchiques. La nouvelle vision est ensuite communiquée à travers l'ensemble de l'entreprise. La création d'un environnement de travail adéquat à l'holocratie permet ensuite de renforcer l'utilisation des pratiques d'affaires. Finalement, le rôle des dirigeants est transformé afin de protéger la nouvelle culture en place dans le but d'éviter le retour d'un fonctionnement hiérarchique (Getz et Carney, 2009). Évidemment, de nombreuses situations peuvent engendrer l'échec de l'implantation du modèle (Robertson, 2015). Un concept est récurrent à travers les situations d'échec, soit la culture organisationnelle.

La notion de culture est largement explorée et la littérature converge majoritairement vers la définition proposée par Schein (1990). Celle-ci permet de définir la culture d'entreprise comme un outil de management. Cette notion a d'ailleurs inspiré les chercheurs à définir plus précisément les composantes de cet outil. Nous avons sélectionné le modèle du *cultural web* de Johson et Scholes (2015) comme cadre théorique. Celui-ci identifie 6 composantes qui constituent la culture organisationnelle et permettent de définir le paradigme des organisations. Le modèle est donc utilisé afin d'analyser la problématique du rôle de éléments de la culture organisationnelle dans le processus de transformation.

La méthodologie retenue est celle de l'analyse par étude de cas unique. La nouveauté de l'holocratie et le caractère qualitatif de la culture organisationnelle justifie le choix de cette

méthodologie (Yin, 2018). Les données ont donc été effectuées à l'aide des entretiens semi-dirigés puis codées en fonction du modèle de Johnson et Scholes (2015). Les résultats ont ensuite été modifiés afin de garantir l'anonymat des huit participants et de l'entreprise.

Les résultats ont été présentés en trois sections. Premièrement, l'histoire de l'entreprise a permis de comprendre le contexte menant à la transformation. Les éléments précurseurs de Getz et Carney ont donc été identifiés, tout comme de nombreux éléments de la culture organisationnelle. Par la suite, les données ont été présentées en fonction des six composantes de la culture organisationnelle. La présentation des résultats avant et après la signature de l'holocratie a permis de conclure que chacune des composantes a été modifiée à un certain degré afin de favoriser l'adoption de l'holocratie. Le processus de transformation a ensuite été présenté et celui-ci correspond aux quatre étapes de libération de Getz et Carney (2009). Les résultats ont toutefois démontré que l'organisation n'a pas été en mesure d'assurer la pérennité de la culture organisationnelle en place, ce qui est responsable de l'abandon partiel du modèle. Les sources de pouvoir se sont révélées être l'aspect critique responsable de l'échec du processus de transformation. La situation de l'entreprise à l'étude correspond à l'échec de l'adoption engendré par la signature de la constitution par les actionnaires, malgré le fait qu'ils n'adhèrent pas au paradigme du modèle (Robertson, 2015).

L'analyse a révélé que la culture organisationnelle permet l'adoption de l'holocratie en renforçant la mise en place des principes d'égalité, la diffusion de la vision et la mission ainsi que la création d'un environnement de travail propice à l'holocratie. Selon nos résultats, l'ensemble des éléments proposés par l'holocratie ne permettent pas nécessairement de configurer une culture organisationnelle permettant de soutenir l'ensemble du processus transformationnel. Dans notre analyse de cas, les vrais leaders libérateurs ont vendu et quitté l'entreprise. Il n'y a donc plus personne pour s'assurer de protéger la culture. L'acquisition d'une entreprise en holocratie est donc potentiellement problématique et mérite d'être explorée plus en profondeur.

Nos recommandations aux dirigeants consistent à renforcer les éléments de routine afin de favoriser l'utilisation des mécanismes de contrôle pour éviter la présence de sources de



pouvoir informelles nuisibles à l'holocratie. Une attention particulière devrait être accordée au processus de recrutement afin de protéger la culture organisationnelle.

L'étude comporte de nombreuses limites, telles que discuté au chapitre trois. Toutefois, nous n'avions pas anticipé la difficulté d'identifier et de synthétiser les composantes de la culture à partir du *cultural web*. En effet, la présence de différentes sous-cultures et la subjectivité des données compliquent la sélection des composantes nécessaires afin de dresser un portrait unique de la culture avant et après la signature de la constitution.

Bien que notre étude ait permis d'identifier des pistes possibles de solution afin de mieux comprendre quels éléments de la culture organisationnelle permettent l'adoption de l'holocratie, il reste plusieurs pistes à explorer. Les études démontrent un taux de succès de transformation très faible dans les entreprises en général, soit de l'ordre de 10 à 32%, et souvent des délais beaucoup plus longs que prévu, soit de 4 à 10 ans (Troy, 1994; Carr et al, 1996; Heskett et Kotter, 1992; Smith, 2003). Il serait pertinent d'obtenir ces statistiques sur les entreprises en holocratie. De plus, nous avons concentré notre recherche sur la modification des composantes de la culture lors de la transformation, sans toutefois nous pencher sur le rôle de la culture initiale par rapport au succès d'implémentation. Ainsi, il serait intéressant d'identifier le type de culture idéal permettant d'amorcer le processus de transformation. Finalement, une approche par différenciation permettrait d'établir les sous-cultures présentes en organisation et ainsi offrir un regard différent sur la culture en holocratie.

## Liste de références

- Abdelwahed, M. A. et Antit, I. (2016). La culture organisationnelle revisitée : esquisse d'une culture située. HAL Archives Ouvertes. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01325745/document>
- Abdul, R. Z., Sambasivan, M. et Abdul, R. A. (2004). *The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change*. Leadership & organization development Journal.
- Anderson, D. L. (2015). *Organization development: the process of leading organizational change*. SAGE Publications.
- Bakkour, D. (2013). Un essai de définition du concept de gouvernance. *Laboratoire montpelliérain d'Économie Théorique et Appliquée*. <http://www.lameta.univ-montp1.fr/Documents/ES2013-05.pdf>
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. et Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard business review*. <http://hetprogrammahuis.nl/wp-content/uploads/2016/08/Beyond-the-Holacracy-Hype.pdf>
- Bourguignon, R. (2015). *Entreprise libérée : une utopie patronale ?* Dirigeant.
- Buck, J. A. et Endenburg, G. (2004). La sociocratie. Les forces créatives de l'auto-organisation. *NVC Europe*. [http://www.nvc-europe.org/SPIP/IMG/pdf/La\\_sociocratie .pdf](http://www.nvc-europe.org/SPIP/IMG/pdf/La_sociocratie.pdf)
- Buck, J. A. et Endenburg, G. (2012). The creative forces of self-organization. *Sociocratic Center*. <http://www.habitatreimagined.com/wp-content/uploads/2011/03/Creative-Forces-of-Self-Organization1-4.pdf>

- Cameron, K. S. et Quinn, E. R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Caroline, M. P., Bocquet, R. et Dubouloz, S. (2018). L'entreprise libérée : quelle (s) nouveauté (s) ? *Revue systématique de la littérature*. <http://formaplace.org/wp-content/uploads/2018/08/EL.pdf>
- Castadot, M. et Delobbe, N. (2016). Les liens entre la mise en place du modèle holocratique et l'internalisation de la motivation: l'étude du cas MobilWood. *Digital Master Theses*. <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis%3A111059>
- Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. et Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question (s) de management*.
- Charreaux, G. (1996). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*. Économica.
- Cherchem, N. et Fayolle, A. (2010). *Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : un modèle théorique*. 3ièmes Journées Georges Doriot.
- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. et Richard, D. (2017). *Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses* ? Management & Avenir.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Drucker, P. F. (1954). *Management by objectives and self-control*. Practice of Management.

- Dubreuil, H. (1935). *À chacun sa chance : l'organisation du travail fondée sur la liberté*. FeniXX.
- Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social : étude sur l'organisation des sociétés supérieures*. Alcan.
- Endenburg, G. et Charest, G. (1981). La sociocratie. *NVC Europe*. [http://www.nvc-europe.org/SPIP/IMG/pdf/La\\_socioocratie.pdf](http://www.nvc-europe.org/SPIP/IMG/pdf/La_socioocratie.pdf)
- Fehr, E. et Fischbacher, U. (2003). *The nature of human altruism*. Nature.
- Foss, N. J. (2003). *Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization*. Organization Science.
- Gelin, R. et Gobert, P. (2018). *Quels sont les challenges de l'implémentation d'une gouvernance collaborative, et plus particulièrement de l'holocratie, en entreprise ?* Digital Master Theses.
- Getz, I. (2009). *Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted*. California Management Review.
- Getz, I. (2012). *La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ?* Annales des Mines-Gérer et comprendre.
- Getz, I. et Carney, B. M. (2013). *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.
- Gilbert, P., Teglborg, A. C. et Raulet-Croset, N. (2017). *L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?* Annales des Mines-Gérer et comprendre.
- GlassFrog (2019, 16 avril). *GlassFrog has a fresh new look!* [Tweet]. Twitter. Repéré le 7 juin 2020 à <https://twitter.com/GlassFrogApp>
- Godelier, É. (2009). *La culture d'entreprise*. Revue française de gestion.

- Gouveia, L. B. (2016). Holacracy as an alternative to organisations governance. *University Fernando Pessoa*. <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5649/1/holocracy2016.pdf>
- Granovetter, M. (2000). *Action économique et structure sociale : le problème de l'encastrement*. M. Granovetter.
- Groen, A. (2018). Managing without Managers: Shaping Management Control in Self-Managing Organizations. How to Overcome Challenges of Job Autonomy? *Radboud Universiteit*. [https://theses.uhn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/5832/MTHEC\\_RU\\_Anouk\\_Groen\\_s4350901%20\(1\).pdf?sequence=1](https://theses.uhn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/5832/MTHEC_RU_Anouk_Groen_s4350901%20(1).pdf?sequence=1)
- Gueuze, F. (2015). L'entreprise libérée, entre communication et imposture. *Parlons RH*. <https://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/>
- Guilherme, M. G. C. (2020). Can holacracy in organizations be relevant to millennials? *Universidade Catolica Portuguesa*. [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/29869/1/Tese\\_Completa.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/29869/1/Tese_Completa.pdf)
- Hamel, G. (2011). *First, let's fire all the managers*. Harvard Business Review.
- Hellriegel, D. et Slocum Jr, J. W. (2011). *Organizational Behavior*. South-Western Cengage Learning.
- Heracleous, L. (1995). *Spinning a brand-new cultural web*. People Management.
- Heracleous, L. et Langham, B. (1996). *Strategic change and organizational culture at Hay Management Consultants*. Long Range Planning.
- Heskett, J. L. et Kotter, J. P. (1992). *Corporate culture and performance*. Business Review.
- Holtz, T. (2017). Il faut libérer l'entreprise libérée. *Université Paul-Valéry*. [http://www.garf.asso.fr/offres/doc\\_inline\\_src/769/Article+Economie+26+Management+163+Il+faut+libE9rer+I5C27entreprise+libE9rE9e+C.FAURE.pdf](http://www.garf.asso.fr/offres/doc_inline_src/769/Article+Economie+26+Management+163+Il+faut+libE9rer+I5C27entreprise+libE9rE9e+C.FAURE.pdf)

- Jacquet, S. (2016). Structures et organisation : vers une véritable analyse système de l'entreprise ; seconde partie : quelle structuration actuelle pour l'entreprise ? *Académie de Versailles*. <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/structures-organisation-2.pdf>
- Johnson, G. (1998). *Mapping and remapping organisational culture*. Prentice Hall.
- Johnson, G, et Scholes, K. (2002). Exploring corporate strategy. *Prentice Hall*. [http://www.academia.edu/download/48469344/Strategic\\_Business\\_Management.pdf](http://www.academia.edu/download/48469344/Strategic_Business_Management.pdf)
- Johnson, G. et Scholes, H. (2015). Exploring corporate strategy. *Financial Times Pentice Hall*. [http://www.academia.edu/download/48469344/Strategic\\_Business\\_Management.pdf](http://www.academia.edu/download/48469344/Strategic_Business_Management.pdf)
- Kemp, S. et Dwyer, L. (2001). *An examination of organisational culture: The Regent Hotel, Sydney*. *International Journal of Hospitality Management*.
- Kumar, V. et Mukherjee, S. (2018). Holacracy—the future of organizing? The case of Zappos. *Human Resource Management International Digest*. [https://www.researchgate.net/profile/Subhasree\\_Mukherjee/publication/328318532\\_Holacracy\\_-\\_the\\_future\\_of\\_organizing\\_The\\_case\\_of\\_Zappos/links/5be922c54585150b2bb0497e/Holacracy-the-future-of-organizing-The-case-of-Zappos.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Subhasree_Mukherjee/publication/328318532_Holacracy_-_the_future_of_organizing_The_case_of_Zappos/links/5be922c54585150b2bb0497e/Holacracy-the-future-of-organizing-The-case-of-Zappos.pdf)
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.
- Laloux, F. (2015). *The future of management is teal*. Strategy+ business.
- Langlois, M. (2018). Sociocraties et holocraties: Comment ces organisations interrogent la démocratie ? *HAL Archives Ouvertes*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01763438/document>

- Legentil, M. O. (2017). *Toyota kata : un levier pour instaurer une culture d'amélioration continue*. HEC Montréal.
- Lordon, F. (2010). Capitalisme, désir et servitude : Marx et Spinoza. *La fabrique éditions*. [https://lafabrique.fr/wp-content/uploads/2017/05/pdf\\_Capitalismelordon\\_-\\_Extrait.pdf](https://lafabrique.fr/wp-content/uploads/2017/05/pdf_Capitalismelordon_-_Extrait.pdf)
- MacGregor, D. (1960). The human side of enterprise. *McGraw-Hill*. [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Motivation/McGregor\\_The\\_Human\\_Side\\_of\\_Enterprise.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf)
- Magpili, N. C. et Pazos, P. (2018). Self-managing team performance: A systematic review of multilevel input factors. *Sage Journals*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1046496417710500>
- Malinowski, B. (2015). *A scientific theory of culture and other essays*. UNC Press Book.
- Marle, F. (2018). Y-a-t-il un risque de dilution du management des risques projet dans les modes modernes de management ? *HAL Archives Ouvertes*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02071143>
- Maslow, A. H. (2013). *A theory of human motivation*. Simon and Schuster.
- McDonald, S. et Foster, R. A. (2013). *The use of Johnson's Cultural Web to improve understanding of organisational culture : a critical review*. International Journal of Management.
- Olson Jr, M. (1965). *Logic of collective action: public goods and the theory of groups*. The Harvard Economic Studies.
- Paliszkievicz, J., Gołuchowski, J. et Koohang, A. (2015). Leadership, trust, and knowledge management in relation to organizational performance: Developing an instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. [http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3\\_2/OJAKM\\_Volume3\\_2pp19-35.pdf](http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_2/OJAKM_Volume3_2pp19-35.pdf)

- Picard, D. (1992). *De la communication à l'interaction : l'évolution des modèles*. Communication & Langages.
- Rani, P. U., Cynthia, A. R., Priyanka, S. et Kandaswamy, K. M. (2019) *A Flat Organization Model for Agile Workforce with Reference to Holacracy*. International Journal of Recent Technology and Engineering.
- Rau, J. (2019). Holacracy: the influence of cultural aspects on an organizational self-management practice in companies. *Berlin School of Economics and Law*. <https://opus4.kobv.de/opus4-hwr/frontdoor/index/index/docId/1850>
- Reingold, J. (2016). How a radical shift left Zappos reeling. *Fortune*. <http://fortune.com/zappos-tony-hsieh-holacracy/>
- Reynaud, B. (1990). *Les modes de rémunération et le rapport salarial*. Économie & prévision.
- Riazanov, E. et Rousseau, A. (2019). *Étude exploratoire de l'influence des méthodes d'évaluation sur l'humanisation organisationnelle*. Louvain School of Management.
- Robertson, B. J. (2007). Organization at the leading edge: Introducing Holacracy. *Integral Leadership Review*. <http://gbds.us/clientuploads/downloads/Holacracy.pdf>
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.
- Romelaer, P. (2005). *Chapitre 4. L'entretien de recherche*. Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales.
- Rosiński, J. (2018). *Creating an Evolutionary Teal Organization on a Step-by-step Basis*. Przedsiębiorczość i Zarządzanie.
- Saint-Georges, P. D. (1993). *Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement*. Communication et organisation.



- Savage, G., Franz, A. et Wasek, J. S. (2016). *A holacratic socio-technical system architecture*. IEEE International Symposium on Systems Engineering.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. American Psychological Association.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Serrini, L. (2018). Rethinking organizations: the holacracy practice: an empirical analysis to assess the performability of the practice for small-medium and large-sized companies: ARCA and Zappos cases. *Department of International Management Chair of Corporate Strategies*. [http://tesi.luiss.it/21294/1/670581\\_SERRINI\\_LIVIA.pdf](http://tesi.luiss.it/21294/1/670581_SERRINI_LIVIA.pdf)
- Silverman, R. E. (2015). *At Zappos, banishing the bosses brings confusion*. Wall Street Journal.
- Smith, M. E. (2003). *Changing an organisation's culture: correlates of success and failure*. Leadership & Organization Development Journal.
- Thomas, R. J. et Silverstone, Y. (2015). Empowering employees at Zappos. *The Online Journal of High-Performance Business*. <http://ueu5885.weblog.esaunggul.ac.id/wp-content/uploads/sites/6044/2018/10/materi-6-CaseStudy.pdf>
- Troy, K. (1994). *Change Management: An Overview of Current Initiatives: [a Research Report]*. Conference Board.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. J. Murray.
- Van De Kamp, P. (2014). *Holacracy—A radical approach to organizational design. Elements of the Software Development Process-Influences on Project Success and Failure*. University of Amsterdam.

- Van den Steen, E. (2010). *Culture clash: The costs and benefits of homogeneity*. Management science.
- Velinov, E. et Denisov, I. (2017). *The relationship between contemporary holacratic models of management and company performance: Evidence from global corporations in the world*. Global Journal of Business & Social Science Review.
- Velinov, E., Vassilev, V. et Denisov, I. (2018). *Holacracy and obliquity: contingency management approaches in organizing companies*. Problems and Perspectives in Management.
- Warrick, D. D. (2017). *What leaders need to know about organizational culture*. Business Horizons.
- Weber, M. (1971). *Les Catégories de la sociologie. Les types de domination*. Économie et société.
- Weber, Y. et Fried, Y. (2011). *Guest Editors' Note: The role of HR practices in managing culture clash during the postmerger integration process*. Human Resource Management.
- Wilson, D. C. (1992). *A strategy of change: Concepts and controversies in the management of change*. London: Routledge.
- Wyrzykowska, B. (2019). *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*. Journal of Management and Business Administration.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. SAGE Publications.

## Annexe A – Courriel recrutement

Bonjour \_\_\_\_\_,

Je vous contacte aujourd'hui puisque j'effectue une étude universitaire au HEC Montréal sur la place de la culture organisationnelle dans les organisations horizontales dans le cadre d'une maîtrise en entrepreneuriat. J'ai sélectionné \_\_\_\_\_ puisqu'elle utilise l'Holocratie comme mode de gestion et votre expérience au sein de cette dernière permettrait de faire avancer la recherche et les connaissances académiques sur le sujet.

Vous pouvez me contacter à l'adresse suivante si vous êtes intéressé : [charles.c.lebrun@gmail.com](mailto:charles.c.lebrun@gmail.com). Je suis bien sûr disponible pour répondre à toutes questions ou préoccupations que vous pourriez avoir.

Au plaisir de discuter avec vous!

Merci.

Charles Couture Lebrun

Msc. Innovation-entrepreneuriat-intrapreneuriat

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

**Option 1 :**

- J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par ailleurs, le nom de votre organisation sera cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat.

**Option 2 :**

- Je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par contre, le nom de votre organisation sera cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection absolue de votre anonymat.

**B) Prises d'enregistrements audiovisuels :**

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**  
 **Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

Si vous acceptez, tous les enregistrements seront confidentiels, protégés par un mot de passe et conservés sous clef. Ces enregistrements ne sont jamais publiés ou rediffusés publiquement d'une quelconque façon. Seuls les chercheurs impliqués dans le projet auront accès à ces enregistrements.

**Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.**

**SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

**SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

Prénom et nom : Charles Couture-Lebrun

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

# Annexe C – Guide d’entretien semi-dirigé pour employé

## **MODÈLE**

Guide d’entretien pour employé

## **MÉTHODE**

- Entrevues semi-dirigé centré

## **GUIDE**

- Présence de la culture
- Cohérence de la perception de la culture entre les individus
- Transition vers l’holocratie

## **ÉCHANTILLON**

8 individus : employés et fondateurs ayant vécu la transition vers le nouveau modèle de gestion.

## **QUESTION :**

***Quel est le rôle de la culture organisationnelle dans les entreprises en Holocratie?***

## **THÈMES :**

*Culture d’entreprise*

*Libération d’entreprise*

*Holocratie*

*Transformation organisationnelle*

## **CULTURE D’ENTREPRISE DÉFINITION**

*La structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d’adaptation externe ou d’intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre.*

## **ENTREPRISE LIBÉRÉE DÉFINITION**

*Diverses entreprises qui, depuis des dizaines d’années, sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d’agir pour le bien de l’entreprise.*

## **CHAMP LEXICAL DES THÈMES**

### *CULTURE D'ENTREPRISE*

- Structure organisationnelle
- Sources de pouvoir
- Système de contrôle
- Rite/Rituel
- Histoire
- Symbole

### *LIBÉRATION D'ENTREPRISE*

- Transformation organisationnelle
- Leader libérateur
- Égalité
- Auto-détermination
- Valeurs, vision, mission

### *HOLACRATIE*

- Auto-gestion
- Flexibilité
- Structure horizontale
- Intelligence collective

## **Guide d'entretien**

**Phrase d'entame :** *Choisir 1 question*

Depuis quand travaillez-vous pour l'entreprise ?

En quoi consiste votre rôle au sein de l'entreprise ?

### **1. Symboles tacites et explicites**

*Ex de relance/recentrage :*

- Comment identifier-vous le rôle de chacun ?
- Quel changement y-a-t 'il eut dans les titres de poste ?
- Y-a-t 'il eut un réaménagement des lieux de travail ?

### **2. Rituel/Routine**

- Existe-t-il des activités récurrentes de groupe (formation, 4@7, rituel) ?
- Existe-t-il une routine de travail ou des façons de faire qui sont différente de ce que l'entreprise recommande ?
- Est-ce qu'il a des éléments dans la routine de travail que vous croyez unique à l'entreprise ?
- Utilisez-vous des éléments de cette routine à l'extérieur de l'entreprise (vie privée, chez des clients, etc.) ?

- Existe-t-il une routine de travail ou des façons de faire qui sont différentes de ce que l'entreprise recommande ?

### **3. Histoire**

- Avez-vous une anecdote symbolique sur votre expérience dans l'entreprise ?
- Existe-t-il une histoire que vous racontez à tous les nouveaux employés ?

### **4. Structure organisationnelle**

- Comment décrivez-vous la hiérarchie dans l'entreprise ?
- Quelle est la relation entre les départements ?

### **5. Sources de pouvoir formelle et informelle**

- Existe-t-il des sources de tensions entre les départements ou entre certains des employés ?
- Qui sont les personnes les plus influentes selon vous ?

### **6. Système de contrôle**

- Comment évaluez-vous votre performance ?
- Quel type de rémunération ou récompense avez-vous ?
- Comment est déterminé les rémunérations ?
- Quel est le processus de décision ?



# Annexe D – Guide d’entrevue semi-dirigé pour dirigeant

## **MODÈLE**

Guide d’entretien pour dirigeant

## **MÉTHODE**

- Entrevues semi-dirigé centré

## **GUIDE**

- Présence de la culture
- Cohérence de la perception de la culture entre les individus
- Transition vers l’holocratie

## **ÉCHANTILLON**

8 individus : employés et fondateurs ayant vécu la transition vers le nouveau modèle de gestion.

## **QUESTION :**

***Quel est le rôle de la culture organisationnelle dans les entreprises en Holocratie?***

## **THÈMES :**

*Culture d’entreprise  
Libération d’entreprise  
Holocratie  
Transformation organisationnelle*

## **CULTURE D’ENTREPRISE DÉFINITION**

*La structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d’adaptation externe ou d’intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre.*

## **ENTREPRISE LIBÉRÉE DÉFINITION**

*Diverses entreprises qui, depuis des dizaines d’années, sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d’agir pour le bien de l’entreprise.*

## **CHAMP LEXICAL DES THÈMES**

### *CULTURE D'ENTREPRISE*

- Structure organisationnelle
- Sources de pouvoir
- Système de contrôle
- Rite/Rituel
- Histoire
- Symbole

### *LIBÉRATION D'ENTREPRISE*

- Transformation organisationnelle
- Leader libérateur
- Égalité
- Auto-détermination
- Valeurs, vision, mission

### *HOLACRATIE*

- Auto-gestion
- Flexibilité
- Structure horizontale
- Intelligence collective

## **Guide d'entretien pour dirigeant**

### **Libération d'entreprise**

**Phrase d'entame suggérée : Pouvez-vous me raconter comment vous avez libéré l'entreprise ?**

#### **1.L'égalité**

-Considérez-vous avoir supprimé les symboles et pratiques de hiérarchie ou d'inégalité au sein de l'entreprise ?

#### **2.L'union autour d'un dessein commun**

-Considérez-vous avoir créé un sentiment d'objectif et de vision commune ?

#### **3.Construction de l'environnement / auto-détermination**

-Considérez-vous avoir créé un environnement adéquat à l'holocratie ?  
-Comment motivez-vous les individus dans l'organisation ?

#### **4. Pérennité de la culture**

-Comment assurez-vous la pérennité de la culture d'entreprise ?  
-Quel rôle occupez-vous actuellement ?

## Culture d'entreprise

### 1. *Symboles tacites et explicites*

*Ex de relance/recentrage :*

- Comment identifier-vous le rôle de chacun ?
- Quel changement y-a-t 'il eut dans les titres de poste ?
- Y-a-t 'il eut un réaménagement des lieux de travail ?

### 2. *Rituel/Routine*

- Existe-t-il des activités récurrentes de groupe (formation, 4@7, rituel) ?
- Existe-t-il une routine de travail ou des façons de faire qui sont différente de ce que l'entreprise recommande ?
- Est-ce qu'il a des éléments dans la routine de travail que vous croyez unique à l'entreprise ?
- Utilisez-vous des éléments de cette routine à l'extérieur de l'entreprise (vie privée, chez des clients, etc.) ?
- Existe-t-il une routine de travail ou des façons de faire qui sont différente de ce que l'entreprise recommande ?

### 3. *Histoire*

- Avez-vous une anecdote symbolique sur votre expérience dans l'entreprise ?
- Existe-t-il une histoire que vous racontez à tous les nouveaux employés ?

### 4. *Structure organisationnelle*

- Comment décrieriez-vous la hiérarchie dans l'entreprise ?
- Quelle est la relation entre les départements ?

### 5. *Sources de pouvoir formelle et informelle*

- Existe-t-il des sources de tensions entre les départements ou entre certains des employés ?
- Qui sont les personnes les plus influentes selon vous ?

### 6. *Système de contrôle*

- Comment est évaluer votre performance ?
- Quel type de rémunération ou récompense avez-vous ?
- Comment est déterminé les rémunérations ?
- Quel est le processus de décision ?