

Une structure organique composée de rôles et de cercles

Auteur principal: Romain Vignes

Contribution : Dorothée Cauvy

D'après le livre La Révolution Holacracy,

Brian J Robertson

Licence CC By SA - Version : n°2 / année 2019



Nous allons aborder des notions de structure, de design de gouvernance, ou comment distribuer le pouvoir dans l'organisation de manière explicite et visible.

La structure présentée ici se veut organique, c'est-à-dire inspirée des structures naturelles existant dans le monde vivant.

Les organismes vivants sont structurés en holarchie, une holarchie étant composée de holons.

Le holon est l'unité de base, qui associée à d'autres, forme des unités plus complexes.

C'est-à-dire que chaque niveau de la structure inclut et transcende le niveau précédent. Un peu comme des poupées russes.

Exemple : des atomes, qui forment des molécules, qui forment des cellules, qui forment des organes qui forment un corps humain.

Un autre exemple d'holarchie serait : les lettres, qui forment des mots, qui forment des phrases, qui forment des paragraphes, qui forment des chapitres...

A la différence d'une hiérarchie, dans une holarchie, chaque unité est autonome et interdépendante des autres.

Dans un corps humain, chaque organe a le pouvoir de remplir une fonction de manière autonome, les autres organes ont besoin que cette fonction soit réalisée pour bien fonctionner, tout comme l'organisme pour réaliser sa raison d'être.

Ils sont interdépendants, aucun organe n'a le pouvoir SUR les autres et ils sont tous au service d'une même raison d'être.

Pour une organisation, nous allons considérer comme holon structurant notre holarchie, les rôles et les cercles. Un rôle peut être structuré en cercle. Un cercle est composé de rôles et non de personnes !

Un cercle contient donc des rôles et éventuellement des sous-cercles, qui eux-mêmes contiennent des rôles et d'éventuels sous-cercle, tous au service de la raison d'être de l'organisation.

Le cercle général de l'organisation est donc la poupée russe qui inclut et transcende tous les rôles et sous-cercles.

Un rôle est dissocié de la personne qui l'énergétise, c'est-à-dire qu'une personne peut être affectée à plusieurs rôles, et donc participer à plusieurs cercles, à des endroits très différents de

l'organisation. La verticalité dans une structure hiérarchique s'établit donc entre les rôles et pas entre les personnes.

Un rôle se décrit au travers :

- d'un titre, c'est ce qui permet de le nommer, de l'attribuer, d'y faire référence. Exemple : support pédagogique..
- d'une raison d'être = c'est ce qui manquerait à l'organisation si ce rôle n'existait pas, c'est sa réalisation qui donne autorité au rôle pour agir . Exemple : des Supports pédagogiques pour soutenir l'apprentissage
- de redevabilités = c'est ce qui est attendu vis-à-vis de ce rôle, ou plutôt c'est son offre de service. Exemple : Mettre en forme les nouveaux supports pédagogiques pour les séminaires

Il est possible de définir également :

- des domaines, c'est à dire des ressources de l'organisation dont la propriété est confiée à ce rôle. Par exemple: la banque de ressources pédagogiques en ligne.
- ou des politiques, qui viennent définir l'accès à ces domaines. Par exemple: tout membre qui veut ajouter des ressources à la banque de ressources pédagogiques doit obtenir l'aval du rôle Support pédagogique.

Ces éléments constituent son périmètre d'autorité, dans lequel il est souverain pour décider seul des actions à mener, de comment les mener et des stratégies à adopter pour réaliser sa raison d'être

Ce périmètre d'autorité est défini lors des réunions de gouvernance, par le cercle auquel il appartient.

Ainsi le rôle @Support pédagogique est souverain pour décider seul des actions à mener pour réaliser sa raison d'être, dans un domaine d'autorité décidé ensemble avec les autres rôles du cercle @Production.

Libre à ce rôle, de solliciter l'avis de ses collègues, d'organiser une réunion de créativité, voir une décision avec d'autres rôles, mais c'est bien de son autorité de décider de le faire ainsi

Si pour réaliser les redevabilités de ce rôle, il s'avère à l'usage qu'il est nécessaire de mobiliser des ressources humaines et des compétences trop importantes alors on créera d'autres rôles ou ce rôle deviendra un cercle.

Là encore la création d'un sous cercle est décidé en réunion de gouvernance. Dans notre exemple lors d'une réunion de gouvernance du cercle Production, est décidé de transformer le rôle @Supports pédagogique en cercle portant le même nom.

Pour le cercle @Production, le sous-cercle @Support pédagogique qui vient d'être créé est vu

comme un rôle, avec une raison d'être, des redevabilités, un périmètre qui lui sont propres.

Au sein de ce cercle seront créés d'autres rôles, pour réaliser la raison d'être de ce cercle, qui lui même contribue ainsi à réaliser la raison d'être du cercle @Production, qui est "des expériences apprenantes sur le faire ensemble".

Au final tous les organes sont ainsi interdépendants et se mettent au service de la raison d'être de l'organisation.

Mais comment ces organes communiquent entre eux et s'harmonisent dans leurs actions?

Ils le font par le biais des rôles structurels.

En effet, dans une holarchie de ce type, nous distinguons les rôles structurels des rôles opérationnels. Les rôles opérationnels sont ceux créés sur le chemin de vie de l'organisation, pour répondre aux besoins liés à son activité.

Les rôles structurels sont des rôles inscrits dans la constitution de l'organisation pour permettre à ces cercles de fonctionner, de se relier et de s'ajuster de manière dynamique.

Ils disposent de périmètres d'autorité pré-établis par la constitution, même si ces périmètres peuvent aussi évoluer lors des réunions de gouvernance du cercle.

Ces rôles structurels sont :

- Facilitateur et secrétaire, qui assurent le bon déroulement des réunions.
- 1er lien et 2nd lien, qui assurent une double courroie de transmission entre le cercle supérieur, appelé super cercle et le sous cercle.

Concernant ces deux derniers rôles, je ne vais pas les présenter dans le détail durant cette présentation, mais juste introduire leur esprit pour comprendre comment ils permettent à cet ensemble de fonctionner.

Le premier lien du cercle, est désigné par le super cercle, en direction du sous-cercle. Dans notre exemple, le 1er lien du cercle @Support pédagogique est donc désigné par le cercle @Production. A l'inverse, le 2nd lien est désigné par le sous-cercle, vers le super cercle.

Ils siègent tous les 2 aux réunions du sous-cercle et du cercle supérieur.

Quelle est la différence entre ces deux rôles ? Pour comprendre ces rôles, je vais introduire la notion de tension. Une tension est vue ici, non pas comme un problème, mais de manière positive comme un signal permettant à l'organisme de s'ajuster.

C'est la différence entre "ce qui est" et "ce qui devrait être" pour réaliser la raison d'être de manière optimale.

Les 1er liens et 2nd liens permettent à ce signal de circuler dans les 2 sens, entre le super cercle et le sous-cercle.

Prenons l'exemple du Cercle @Support pédagogique.

Le cercle @Production a besoin que les redevabilités du cercle @Support pédagogique soient réalisées. Il charge donc de tension, donc d'énergie le 1er lien du cercle Support pédagogique pour exprimer sa raison d'être

Cela ne veut pas dire que ce rôle doit répondre à ces besoins lui-même, ou qu'il dit aux rôles de son cercle comment y répondre, mais depuis ce rôle, il est le premier capteur des tensions des rôles du cercle @Production

Lors des réunions du cercle Support pédagogique, il permettra donc aux autres rôles de s'ajuster par rapport aux besoins, ici et maintenant, du cercle @production. Par exemple: il y'a un nouveau séminaire, et les animateurs ont besoin d'un nouveau cahier pédagogique.

A l'inverse, le 2nd lien est chargé d'énergie par le Cercle Support pédagogique vers le cercle Production. Il est le premier capteur des tensions ressenties par les rôles du sous cercle, qu'il remonte dans les réunions du super cercle pour chercher à les lever.

Dans notre exemple: le cercle Support pédagogique manque de clareté sur les objectifs pédagogiques du nouveau séminaire et de son impact sur le projet pédagogique global. Le 2nd lien remontera donc une tension de gouvernance associé d'une proposition de création d'un rôle Ingénierie pédagogique, dans le cercle production

Rien n'empêche bien sur et à aucun moment les rôles de traiter directement leurs tensions opérationnelles, sans passer par ces réunions ou ces liens.

Ne jamais perdre de vue le bon sens et le chemin le plus rapide pour traiter ses tensions !
Simplement, il y'a des rôles dans l'organisation qui sont en posture d'alerte pour capter ces signaux et trouver les bons endroits pour les traiter. Ils sont donc des ressources pour les rôles opérationnels et leur permettent de ne pas multiplier les réunions.

C'est ce qui permet notamment de sortir du tout décider ensemble, pour trouver l'équilibre entre horizontalité et verticalité, décider seul et décider ensemble...tout en permettant la reliance entre ces différents organes.

De manière plus générale, gardons à l'esprit que l'architecture de notre gouvernance est au service de la raison d'être, de ce pourquoi nous agissons ensemble, et non pas une fin en soi.