

## Horizontalité dans le fonctionnement collectif

Ce qui suit est pour l'essentiel tiré de la conférence de Frédéric Laloux, chercheur en sociologie, qui s'est tenue le 14 mars 2014 à Flagey ( Belgique), à l'occasion du lancement de son livre « Reinventing organizations » <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>

Ce lien a été partagé en novembre 2014 par Maud Richet avec la Commission Démocratie du groupe Alternatiba-Rouen, à l'époque où celle-ci avait placé la qualité du fonctionnement collectif du groupe au centre de ses réflexions. La dernière partie de ce texte est une analyse personnelle de l'auteur, fruit d'une réflexion d'une dizaine d'années sur les fonctionnements collectifs des groupes militants dans lesquels il s'est engagé.

Frédéric Laloux a passé plusieurs années à observer le fonctionnement collectif dans une trentaine d'entreprises d'Amérique du Nord et d'Europe occidentale qui ont opté pour un nouveau paradigme de gestion de l'entreprise, en rupture avec le fonctionnement pyramidal traditionnel. Certaines grandes entreprises mondialement connues comme Google ou Apple qui ont beaucoup communiqué sur leur management « révolutionnaire » n'entrent pas dans le cadre de l'étude, car en réalité il ne s'agit pour ces entreprises que de modification du management à la marge, sans réelle remise en cause du fonctionnement pyramidal.

Le constat de certains chefs d'entreprise qu'on est aujourd'hui arrivé au bout d'un processus en terme de management dans l'entreprise a conduit certains pionniers à s'engager dans une démarche complètement différente, en abolissant toute forme de hiérarchie dans l'entreprise. Ce qui apparaît remarquable, c'est qu'alors qu'il n'existe aucune théorie en la matière, aucun mode opératoire validé par l'expérience, il s'avère que chacune des douze entreprises que le chercheur a étudié en détail ont abouti à l'adoption de règles de fonctionnement très similaires, alors qu'il n'y a eu aucune concertation ni aucun échange entre ces différentes entreprises, de taille variable ( de 100 à plusieurs dizaines de milliers de salariés) et appartenant à des secteurs économiques très différents. Toutes réalisent des performances très supérieures aux autres entreprises du même secteur.

Lors de sa conférence, le chercheur illustre son propos à partir d'exemples issus de 6 d'entre elles :

- Une entreprise Néerlandaise constituée de 7000 infirmierEs à domicile ( Buurtzorg)
- Une entreprise agroalimentaire des USA spécialisée dans la transformation des tomates ( Morning Star)
- Une grande entreprise de production d'électricité implantée dans plusieurs pays (AES)
- Un lycée privé Allemand (ESBZ)
- Un équipementier automobile de la région Lilloise - la seule entreprise française à figurer dans l'étude (FAVI)
- Un hôpital psychiatrique privé Allemand (Heiligenfeld)

Il débute son propos en indiquant qu'il ne s'agirait là que de la cinquième évolution de fonctionnement collectif que l'Humanité a vécu, et que rien ne permet d'affirmer que le

modèle de fonctionnement collectif qui prévaut aujourd'hui représente un aboutissement qui ne sera pas dépassé. Les 5 étapes peuvent être caractérisées de la façon suivante :

- 1<sup>er</sup> niveau : Magique/tribal – invention de la division des tâches
- 2<sup>ième</sup> niveau (Antiquité) : Traditionnel/Agricole – invention des organigrammes fonctionnels, des process reproductibles
- 3<sup>ième</sup> niveau (Lumières) : Scientifique/industriel – Optimisation, Innovations, R&D
- 4<sup>ième</sup> niveau : Postmoderne/technologies de l'information – Economie de la connaissance, ressources humaines, empowerment, culture d'entreprise
- 5<sup>ième</sup> niveau : Holocratie, nouveau paradigme de management

Les entreprises ayant accédé à ce 5<sup>ième</sup> niveau ont toutes procédé à trois grandes ruptures par rapport au fonctionnement traditionnel :

- 1) **Self management** : Il n'y a plus de pyramide... Les décisions sont prises par les personnes concernées par ces décisions, après concertation entre ces personnes et consultation des personnes ressources détentrices d'une expertise concernant la décision à prendre. C'est l'*advice process*, qui rend les gens adultes, pleinement responsables. Personne ne peut venir se plaindre de la décision qui a été prise.
- 2) **Wholeness** : ChacunE est encouragéE à être dans la plénitude de son humanité, à oser être pleinement soi-même, en s'efforçant de s'affranchir des éléments culturels qui font qu'il est acceptable ou pas acceptable de montrer telle ou telle chose de soi-même dans le groupe.
- 3) **Evolutionary purpose** : raison d'être évolutionnaire. Classiquement, la fonction du leadership, c'est de donner une vision, un cap, déclinés en stratégie et en plan d'exécution. Là, il y a un objectif supérieur auquel chacunE souscrit, mais la fonction du leadership, c'est d'être à l'écoute du groupe, pour comprendre dans quel sens celui-ci souhaite aller.

Evidemment, ces 3 ruptures extrêmement fortes s'accompagnent nécessairement d'une évolution très significative de la plupart des pratiques en cours dans l'entreprise :

- Une transparence totale, y compris concernant les rémunérations.
- Les échanges d'informations sont à réinventer : mise en place de systèmes d'échanges Intranet très performants et simples d'utilisation, accessibles à touTEs.
- Formation des salariéEs à l'écoute active, aux méthodes de communication non violentes.
- Mises en place de pratiques spécifiques pour les réunions physiques, permettant notamment d'éviter que les débats soient pollués par les questions d'ego.
- Mises en place de procédures spécifiques pour gérer les conflits interpersonnels, mais sans instance d'arbitrage.

Les entreprises qui ont opéré ce changement de paradigme dans leur méthode de management obtiennent des résultats bien meilleurs que leurs concurrentes, car elles n'ont pas de système hiérarchique à rémunérer, et parce que les salariéEs s'impliquent davantage dans leur activité professionnelle. Elles apparaissent plus résilientes face aux retournements de conjoncture grâce à une meilleure adaptabilité, notamment parce que les salariéEs sont plus disposéEs qu'ailleurs à consentir des sacrifices pendant les périodes difficiles.

Le 13 janvier 2016, 900 personnes se retrouvaient à Paris pour une conférence de Frédéric Laloux, à l'occasion de la publication en français de son ouvrage « Reinventing organizations ». Selon les estimations personnelles de Maud Richet, co-organisatrice de cet événement, le public était constitué aux deux tiers de chefs d'entreprises ou de cadres dirigeants, le tiers restant étant composé de consultants ou de personnes intéressées par l'holocratie. <https://maudrichet.info/2016/01/23/video-de-la-conference-de-laloux-a-la-villette/>

Quatre vidéos ont été tirées de cette conférence. Dans la première, d'une durée d'une heure, le sociologue présente l'origine et les principes de l'holocratie, illustré à partir de ce qui se passe dans certaines des entreprises étudiées. Ce qui frappe d'abord, c'est l'évolution physique du sociologue, en moins de deux ans... Il a acquis le physique émacié de l'ascète habité par une idée qu'il sait juste. Les premières minutes de la conférence posent très bien le problème : « On arrive au bout de quelque chose, et si on sait où regarder, on voit qu'il y a quelque chose d'autre qui est en train d'émerger. »

Il revient ensuite sur les quatre « bonds » qui ont été réalisés successivement au cours de l'histoire de l'Humanité, pour arriver à l'idée que finalement ce « quelque chose d'autre qui est en train d'émerger » n'est que la cinquième étape du processus. Selon lui, le passage de cette cinquième étape s'accompagne d'un changement de métaphore pour décrire les organisations : alors que jusqu'ici l'organisation était assimilée à une machine, avec l'utilisation d'un langage d'ingénieur pour décrire son fonctionnement, dans ce nouveau type de fonctionnement en émergence, l'organisation est assimilée à du vivant, un organisme ou un écosystème, cette analogie ayant des conséquences très profondes sur sa structure et son mode de fonctionnement.

Buurtzorg est l'entreprise que Frédéric Laloux choisit parmi les douze dont il a étudié en détail le fonctionnement pour illustrer la rupture existante entre les méthodes de management classiques, et ce qui a été mis en place, avec comme résultat entre autre que l'effectif est passé de 4 personnes il y a 8 ans à 10 000 aujourd'hui, soit les deux tiers des infirmierEs à domicile travaillant en Hollande, à la plus grande satisfaction des patientEs et de l'Etat qui réalise de substantielles économies sur les dépenses de santé. Buurtzorg utilise en effet seulement 40% du temps de soins prescrit par les médecins, parce que les patientEs deviennent plus autonomes, et les admissions en urgence à l'hôpital sont fortement réduites parce que quand il y a quelque chose qui ne va pas, c'est tout de suite détecté par les infirmierEs...

Dans chacune des douze structures étudiées, la réussite observée s'explique par les trois grandes percées qui sont davantage détaillées que dans la vidéo de mars 2014, et dont l'intitulé est traduit en français :

- **Auto – gouvernance.** Le terme « autogestion » n'a pas été retenu, car renvoie au contexte post 1968 qui recouvre une réalité très différente, égalitariste, qui d'ailleurs n'a pas fonctionné. Auto-gouvernance, cela signifie qu'il n'existe plus aucun niveau de management, plus aucun rapport supérieur/subordonné... Le système hiérarchique ne fonctionne plus lorsque le niveau de complexité devient trop élevé. Les systèmes complexes ne peuvent être gérés qu'avec des méthodes d'autorité (ou d'intelligence) distribuée. De sorte que tout le processus de fonctionnement doit être complètement repensé. Toute personne est habilitée à prendre une décision pour autant qu'elle ait consulté toutes les personnes qui

détiennent une expertise dans le domaine concerné et toutes les personnes qui vont devoir vivre avec les conséquences de la décision. Tout le monde a le pouvoir de faire avancer les choses. L'abolition des hiérarchies de pouvoir ( personne ne détient plus de pouvoir sur quelqu'un d'autre) permet l'explosion des hiérarchies naturelles. Le but n'est pas du tout un but égalitaire, mais que chaque membre du groupe puisse être utile dans ce qui fait sa force.

- **Plénitude.** Frédéric Laloux estime que cette deuxième percée est plus subtile mais tout aussi puissante que la première. Dans la plupart des organisations, pour tout un tas de raisons, on est amené à porter un masque professionnel et à cacher plein d'autres choses de qui nous sommes. Il explicite ensuite avec un exemple très convaincant qu'il serait un peu long de reprendre dans ce court texte. Finalement on ne montre de soi dans le groupe que ce qu'on estime pouvoir montrer, et d'ailleurs bien souvent on n'apprécie pas particulièrement ce que l'on montre de soi aux autres. L'idée, c'est qu'il faudrait pouvoir se montrer dans le groupe comme on est quand on se retrouve avec ses meilleurs amis, en confiance...Une forme de transparence personnelle en quelque sorte.
- **Raison d'être évolutive :** Aujourd'hui, dans les entreprises considérées comme des belles machines bien huilées, le rôle du « top management » c'est prédire et contrôler ( stratégie & implémentation). Il faut dépasser cela... C'est la réalité qui décide... Les bonnes initiatives se propagent, les moins bonnes s'éteignent, comme dans la nature. L'objectif, c'est d'être à l'écoute et d'aller dans la direction où l'organisation a spontanément envie d'aller. De cette façon, on navigue toujours avec le vent dans le dos.

La deuxième vidéo est un échange entre Frédéric Laloux et Christophe Le Buhan, consultant depuis 18 ans en fonctionnement collectif en entreprises, et qui accompagne aujourd'hui une quinzaine d'entreprises françaises de tailles diverses dans des démarches d'holocratie, avec de nouvelles demandes tous les jours. Certains considèrent cela comme une mode, avec des questions comme : comment faut-il faire ? Donne-moi les recettes. Quelles sont les 10 bonnes recettes pour libérer mon entreprise ? Le prêt à penser...Alors qu'en réalité la démarche demande un cheminement personnel considérable de la part du dirigeant. En aucun cas il ne pourra jamais s'agir d'une mode. Frédéric Laloux déclare que le point commun des dirigeants des 12 entreprises qu'il a étudiées, et qui sont par ailleurs des personnes très différentes les unes des autres, c'est qu'ils ont leur ego sous contrôle. Christophe Le Buhan , sur les 15 entreprises accompagnée dans cette mutation, distingue deux types de leviers pour s'engager dans cette voie :

- La souffrance : c'est juste plus possible de continuer comme ça.
- Le rêve, l'envie, le désir de transformer très vite, avec cependant la peur de lâcher du pouvoir, du contrôle.

Un processus personnel du dirigeant est donc nécessaire pour qu'il se sente suffisamment en sécurité pour pouvoir lâcher du pouvoir. Il y a ensuite trois étapes :

- 1<sup>er</sup> temps : Un enthousiasme issu de l'espérance qu'un nouveau monde est possible.
- 2<sup>ième</sup> temps : le syndrome du « Mais quand est-ce qu'il arrête ses conneries ? »
- 3<sup>ième</sup> temps : Angoisse des gens qui dans l'organigramme avaient du pouvoir sur, et qui se retrouvent avec du pouvoir pour, mais plus de pouvoir sur.

Le parcours est donc très difficile pour le dirigeant, qui doit faire preuve de beaucoup de courage et de persévérance pour aller jusqu'au bout, car en cours de route des erreurs sont commises. En tout état de cause, l'organisation ne peut pas aller plus loin que son dirigeant.

La troisième vidéo est celle de l'intervention d'un monsieur d'apparence plutôt austère ( il ressemble à Juppé...) Michel Sarrat, qui préside une entreprise de 1700 salariés existant depuis 60 ans, et qui fait de la location de camion avec chauffeur. A priori pas un secteur d'où on attend tellement d'innovation en terme de gouvernance... Erreur grave... Ce chef d'entreprise témoigne avec retenue, mais émotion, de ce « long chemin vers la liberté » qu'il a choisi d'emprunter.

### **Quid des organisations militantes ?**

Les organisations militantes sont confrontées aux mêmes difficultés que les entreprises : difficultés pour mobiliser les énergies, pour intégrer les jeunes générations dans le fonctionnement collectif... Elles vieillissent et peinent à se renouveler, et certaines personnes en viennent à éprouver de la souffrance dans leur engagement militant. Pour autant, aucune démarche comparable à ce qui est observé dans les entreprises n'est engagée... Pourquoi ?

- Il y a d'abord un obstacle d'ordre idéologique. De nombreux SES militantEs estiment en effet qu'il n'y a rien de bon à aller chercher dans le monde des entreprises, dont le principal objectif serait de faire du fric, toujours plus de fric... Nous avons connu cela au sein de la commission Démocratie ( 1<sup>ère</sup> configuration) du groupe Alternatiba- Rouen. Pourtant, parmi les douze organisations étudiées par Frédéric Laloux, il s'en trouve au moins trois dont l'objectif supérieur n'est pas de faire du profit : Buurtzorg, celle dont le développement a sans doute été le plus spectaculaire, dans le domaine des soins infirmiers à domicile, ESBZ, un lycée-collège de Berlin, et Heiligenfeld, qui regroupe plusieurs hôpitaux psychiatriques en Allemagne.
- Ensuite il existe plusieurs différences fondamentales entre un dirigeant d'entreprise et un « dirigeant » d'organisation militante.

Le patron d'une entreprise détient les fonds propres de l'entreprise, ou est mandaté par les personnes qui les détiennent pour gérer la boîte. De ce fait, son autorité pour prendre les décisions est rarement contestée. Par ailleurs, il a une obligation de résultat : ça doit tourner...

Les personnes qui dirigent les organisations militantes disposent d'une légitimité plus faible pour engager de profondes réformes dans le fonctionnement de la structure. Dans le meilleur des cas, ces personnes sont élues en AG, parfois sur un programme. D'autre part, elles considèrent généralement que, bénévoles, elles ne sont tenues que par une obligation de moyens : « ça n'a pas marché, pourtant on a fait ce qu'on pouvait. » Par ailleurs ces personnes se recrutent en général dans une des trois catégories suivantes :

- Les personnes dont l'objectif personnel est, pour diverses raisons en lien avec leur ego, d'occuper une place centrale dans le groupe. Elles appliquent comme principe numéro 1 du travail en groupe : tu commences par prendre le pouvoir dans le groupe.
- Les vétérans que l'expérience a cuirassé de certitudes, et avec lesquels le dialogue est souvent très difficile car ils ne supportent pas la contradiction.

- Les personnes qui sont passionnées par leur engagement, surinvesties au point de ne pouvoir prendre le temps de lever la tête du guidon, et qui supportent difficilement qu'on vienne leur chercher des poux dans la tête.

Légitimité plus faible pour prendre des décisions lourdes, difficultés plus grandes pour se remettre en question, et pour lâcher le pouvoir ou le contrôle que parfois on s'est battu pour obtenir...

De sorte que s'il se trouve dans le groupe militant quelqu'un pour suggérer que peut-être il est possible de faire autrement, il est rare que cette personne soit entendue. Si, elle persévère, elle finit pas n'être plus écoutée, et se voit opposer le rituel : « T'es pas d'accord ? Tu vires ! ».

Et pendant ce temps-là, l'organisation continue de végéter, au mieux...

Patrick, commission Démocratie ( 1<sup>ère</sup> configuration) du groupe Alternatiba-Rouen.

Tous mes remerciements à Maud Richet pour ses apports décisifs à la commission, et qui m'ont permis de progresser dans la compréhension des problèmes de fonctionnement collectif observés dans les groupes militants. Que son projet professionnel rencontre le succès qu'il mérite !