

Holacracy® (1) est une technologie sociale permettant une organisation dans l'entreprise collaborative mais selon des cadres bien établis. La société Inddigo l'a adoptée depuis un an. Bilan avec son dirigeant.

Holacracy, le bonheur au travail...

Pourquoi avoir choisi Holacracy® ?

Bruno Lhoste: Nous avons adopté Holacracy dans notre département Territoire, aménagement et mobilité pour répondre à trois enjeux. Faire travailler ensemble, en mode projet, des profils de métiers différents et éclatés sur dix sites en France. Faire face aux changements très rapides induits par notre métier. En effet tous les trois ans, nous devons renouveler nos prestations et nos méthodes car les cadres légaux sur les thématiques développement durable évoluent en permanence. Enfin, parce qu'au sein d'Inddigo, nous avons toujours testé des organisations collaboratives.

Le bilan au bout d'un an de pratique est-il positif ?

B.L. : Il faut compter deux à trois ans pour que tous les salariés soient à 100% satisfaits. Chez nous, sur les 50 salariés du département concernés, 2/3 considèrent déjà que l'impact est positif et la performance économique du département a augmenté de 8%. Cette méthode soulage les managers car leurs fonctions sont allégées et de fait, la pression diminue. Holacracy permet aux salariés de prendre des responsabilités dans des fonctions qu'ils aiment. Cela révèle chez certains des compétences qui n'étaient pas exploitées car pas définies dans la fiche de poste. En revanche, ceux qui n'aiment pas prendre de responsabilités ne sont pas à l'aise et continuent à demander des validations.

Holacracy parle de rôles, de cercles, de constitution... pouvez-vous expliquer ?

B.L. : La constitution définit les règles qui codifient notre mode de fonctionnement, elle donne un cadre. C'est la règle du jeu dans laquelle on va trouver les réponses. Holacracy est basée sur des principes bien définis mais qui permettent justement d'atteindre cette souplesse d'organisation et de prises de décisions très flexible. Il est important de bien définir les rôles et leurs différentes tâches. En choisissant ce qu'ils ont envie de faire, les salariés

s'épanouissent. Ils peuvent changer de rôles. Enfin, les cercles sont organisés en fonction des thématiques métiers et répondent aux besoins d'interaction. Nous en avons actuellement 12.

Comment se forme-t-on à Holacracy et à quel coût ?

B.L. : La formation est primordiale. Elle dure 4,5 jours et coûte environ 3 000 € par personne. Iqi Partners est le seul certifié en France à dispenser une formation qualifiante. Celle-ci est basée sur des jeux de rôle et sanctionnée par un examen qui permet d'obtenir le titre de praticien en Holacracy. Chez nous, 10 personnes du département l'ont obtenue et forment ensuite les autres salariés.

Concrètement comment l'organisation a-t-elle changé chez Inddigo ?

B.L. : Avant, nous avions des managers régionaux devant valider toutes les décisions. Ils devaient prendre toutes les responsabilités. Depuis la mise en place d'Holacracy, certaines tâches sont réparties en fonction des désirs des uns et des autres. Prenons l'exemple de la formation, deux "rôles" se partagent le travail. Les deux responsables formation ont

choisi ce rôle et s'y plaisent beaucoup. Elles développent appétences et compétences sur ce thème, alors qu'elles n'avaient pas l'opportunité de le faire dans leur ancien poste. D'autre part, cette organisation permet une plus grande efficacité notamment dans la prise de décision. L'entreprise évolue en permanence. En un an, nous avons adopté quatre organisations différentes. Holacracy permet de tester beaucoup de choses sans avoir peur, sans anticiper le résultat, sans se poser des tonnes de questions en amont. On considère qu'une erreur n'est pas un échec mais un moyen de progresser. Nos réunions sont également beaucoup plus efficaces. Elles sont dirigées par un "facilitateur" dont le rôle est de gérer le temps de la prise de parole des uns et des autres. Il "cadre" les réunions. Grâce à lui, tout le monde s'exprime, pas seulement les chefs ou les grandes gueules et personne ne se coupe la parole. Dans l'enquête menée auprès des salariés, il ressort que 75% d'entre eux trouvent les réunions plus efficaces. ●

Sandra Salès

► Plus d'infos sur <https://igipartners.com/>

(1) Holacracy® est une marque commerciale déposée par la société HolacracyOne.



Bruno Lhoste,
président d'Inddigo,
société de conseils en ingénierie
et développement durable

«Holacracy permet
aux salariés de prendre
des responsabilités
dans des fonctions
qu'ils aiment»