



**AEF Dépêche n°500334 - Nantes, le 15/05/2015 14:30:00**  
**- Ressources humaines -**

Compte : dscherer (745) - 109.29.200.136 - [www.aef.info](http://www.aef.info)

Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF.

## Scarabée Biocoop passe à "l'holocratie" pour sortir de l'organisation pyramidale et "laisser chacun exprimer ses idées"

Par **Diane Scherer**

**Scarabée Biocoop, société basée à Rennes (Ille-et-Vilaine), est l'une des plus grandes coopératives du réseau Biocoop, magasins d'alimentation biologique et d'éco-produits. Elle emploie 130 personnes, dans ses 4 magasins, ses 3 restaurants et son service traiteur. En février dernier, la société décide d'adopter une gouvernance plus en phase avec ses valeurs : elle opte pour l'holocratie, une gouvernance "en cercle", qui doit permettre à chacun "d'exprimer ses richesses". Aidée par le cabinet iGi Partners, Scarabée Biocoop adopte une "constitution" et les règles du jeu qui vont avec, pour redéfinir entièrement son management. Une voie proche de celle qu'ont choisie les entreprises "libérées".**



"Je recherchais une technique d'organisation qui nous permette de sortir du système pyramidal, avec des chefs d'un côté, et des personnes qui exécutent de l'autre. Chacun a en soi quelque chose de riche à exprimer et c'est dommage qu'une entreprise passe à côté de ces talents-là", explique à l'AEF Isabelle Baur, présidente du directoire de Scarabée Biocoop. C'est ainsi que le directoire s'intéresse à l'holocratie, un mode d'organisation né aux États-Unis (lire encadré infra), et développé en France par le cabinet iGi Partners.

Bernard Marie Chiquet, le fondateur de ce cabinet, accompagne Scarabée Biocoop depuis l'automne 2014 : "la société n'avait pas un mode managérial approprié, par rapport aux valeurs qu'elle véhicule, et par rapport à son développement. Avec l'holocratie, on met en place une gouvernance en cercle, qui permet de libérer le potentiel des personnes et qui recherche l'agilité et la performance", explique Bernard Marie Chiquet. "Avec l'holocratie, c'est celui qui fait qui gouverne."

### ENTHOUSIASME DES SALARIÉS

Le directoire, après deux jours de découverte de ce modèle managérial, décide de se lancer

dans l'aventure. Il présente le concept aux salariés, qui manifestent de l'enthousiasme. Le 11 février 2015, une "constitution", document de 30 pages qui fixe "les règles du jeu", est adoptée. "Désormais, le pouvoir n'est plus dans les mains d'une personne, ou d'un groupe de personnes, mais dans les règles du jeu", explique Bernard Marie Chiquet. "Contrairement aux entreprises libérées, les organisations qui optent pour l'holocratie doivent définir des règles, des structures, des cadres... Cela peut sembler paradoxal, mais cette rigidité amène de l'agilité. Car les chefs disparaissent. Tout est recentré sur l'organisation, sa raison d'être, son potentiel."



Le travail est découpé en "rôles". Pour Scarabée Biocoop, 500 rôles sont créés. Chacun des 130 salariés endosse certains de ces rôles (de 2 à 15, avec une moyenne de 4 rôles par personne). "Chacun, dans son rôle, a le pouvoir : il fait ce qu'il veut !", insiste Bernard Marie Chiquet. Ces rôles sont divers : approvisionnement des rayons, règlement des litiges avec les fournisseurs...



## "ON GAGNE EN FLUIDITÉ"

Isabelle Baur, quelques mois après la mise en place de cette nouvelle organisation, constate que "les nœuds organisationnels disparaissent". "On gagne en fluidité. Les personnes se parlent 'de rôle à rôle' ; on ne passe plus par la hiérarchie. Les contacts sont directs. Et cela amène beaucoup de clarté : tout le monde sait ce que fait chaque personne. Cela a aussi permis de reconnaître le travail que certains faisaient mais qui n'était pas vraiment reconnu, ou de supprimer des doublons..." La présidente du directoire estime qu'aujourd'hui "40 % des salariés ont compris le fonctionnement de la constitution et ce que peut apporter l'holocratie. 55 % sont en chemin, en apprentissage, et 5 % font de la résistance. Mais on n'observe pas cette résistance chez les managers, qui ont dû 'lâcher' leur autorité, et qui auraient pu être les plus déboussolés par cette nouvelle organisation."

Dans cette organisation du travail, "les personnes sont bien utilisées, et utiles", explique Bernard Marie Chiquet. "Elles sont donc heureuses, et libèrent créativité et énergie". Un cercle vertueux qu'affichent également les entreprises dites "libérées" : Chronoflex, Favi... (lire sur AEF). Avec une nuance, selon Bernard Marie Chiquet : "Avec l'holocratie, on a un outillage, une technologie - la constitution, les règles du jeu - qui permet de définir et

d'organiser la structure pour la rendre in fine souple et agile".

## L'holocratie, qu'est-ce que c'est ?

L'holocratie, en anglais Holacracy, est une marque commerciale déposée par la société HolacracyOne. Il s'agit d'une technologie sociale, née aux États-Unis au début des années 2000. À l'origine, trois entrepreneurs, qui créent leur entreprise (Ternary Software) et rêvent de trouver de nouvelles façons de gérer leur organisation. Ils expérimentent en continu des méthodes d'organisation et de coopération, en intégrant de nouvelles idées et techniques. Après six ans (2001 à 2006), ils se rendent compte que l'organisation fonctionne bien, et qu'ils ont construit un ensemble cohérent, remarqué, primé à plusieurs reprises. Ils baptisent cette approche en inventant le mot Holacracy, et en 2007, la société HolacracyOne est fondée pour permettre à cette pratique émergente de poursuivre son évolution et de se diffuser dans le monde. En France, des entreprises comme Castorama ou Antonutti Delmas (société de transport) ont adopté ce mode d'organisation.

[x](#)

**Veillez remplir les informations ci-dessous  
pour accéder à la dépêche**

Prénom	<input type="text"/>
Nom	<input type="text"/>
Téléphone	<input type="text"/>
Email professionnel	<input type="text"/>
Organisation	<input type="text"/>
Fonction	<input type="text"/>

[Annuler](#)