

MANAGEMENT: ET SI VOUS PASSIEZ À L'HOLACRATIE ?

Loin de l'ancien modèle hiérarchique, l'holocratie est un mode d'organisation et de gouvernance basé sur la responsabilisation des salariés, s'appuyant sur une charte précise. Décryptage.

Une impossibilité à déléguer, des salariés désengagés, un fonctionnement en mode "usine à gaz"... Quel dirigeant ou manager n'a pas, une fois dans sa vie professionnelle, rencontré ce type de problèmes ? Loin de prétendre tout résoudre d'un seul coup, l'holocratie offre un moyen de remédier à ces difficultés tout en renforçant la productivité et la performance de l'entreprise. Inventée aux États-Unis par la société HolocracyOne, arrivée récemment – moins de dix ans – en France, elle est déployée aujourd'hui dans quelques dizaines de PME et start-up. L'holocratie est un mode d'organisation et de management qui s'éloigne de l'ancien modèle hiérarchique basé sur la verticalité en favorisant la responsabilité et l'autonomie des collaborateurs. « *La pratique s'inscrit dans le mouvement de l'entreprise libérée*, concède Bernard Marie Chiquet, dirigeant fondateur de [IGI Partners](#), cabinet de conseil qui promeut l'holocratie en France. *Plus précisément, l'entreprise libérée, c'est une philosophie. Chaque organisation s'en empare à sa manière, tandis que l'holocratie est un outil concret pour le faire.* »

Définir les rôles. Concrètement, cette méthode repose sur plusieurs grands principes, définis dans ce que ses inventeurs appellent une "constitution". Accessible en ligne, ce texte est la véritable clé de voûte du

ystème, et toutes les entreprises qui décident de sauter le pas sont invitées à l'adopter. « *La valeur sous-jacente dans la constitution : l'entreprise est un être vivant qui n'appartient à personne* », précise Bernard Marie Chiquet. Même si cela peut apparaître comme un peu abstrait, l'idée principale est la suivante : ce n'est pas une personne en particulier qui peut fixer le cap stratégique, mais ce sont les éléments constitutifs de l'entreprise qui vont faire émaner d'elle sa raison d'être et indiquer la direction à suivre. Basée sur ce concept, la constitution, divisée en cinq articles, commence par définir la notion de rôle (article 1), puis celle de cercle (article 2), sortes de "super-rôles". Ne pouvant pas tout à fait être assimilés aux missions détaillées sur les fiches de poste, les rôles



peuvent se définir comme des tâches à accomplir, par exemple: représentation extérieure, signature des chèques, définition des prix, référencement des prestataires, création d'une newsletter, etc. Chacun dans l'entreprise en a, selon Bernard Marie Chiquet, «entre 4 et 7 en moyenne». Mais certains dirigeants interrogés en ont bien davantage. Pour accomplir ses rôles, le salarié peut, en toute autonomie, sans avoir à en référer à un supérieur hiérarchique, agir et prendre les décisions qui s'imposent.

Déléguer progressivement. De son côté, le dirigeant est soumis au même traitement que ses collaborateurs. Au départ, il a davantage de rôles, entre 50 et 75. Dans le cadre de la mise en place de l'holocratie, il est invité à les déléguer progressivement. «*Avant, tout passait par moi, comme dans une gare de triage,* illustre Bruno Joachin, dirigeant de PFMR, une société de pompes funèbres basée en région parisienne. *Aujourd'hui, je travaille l'équivalent de deux jours par semaine.*» C'était son objectif lorsqu'il a décidé de se faire coacher en décembre 2014. Pour déléguer certains de leurs rôles, les chefs d'entreprise doivent déterminer ceux qui constituent leur véritable valeur ajoutée. «*Il s'agit d'identifier ceux qui font leur talent et ceux qu'ils peuvent déléguer. Parmi ces derniers, ils doivent choisir ceux qu'ils peuvent déléguer tout de suite et ceux qu'il n'est pas pos-*»

LE PATRON
HOLOCRATIE
PAR HOLOGRAMME...



«J'ai plus de temps pour l'opérationnel»

Sébastien Ropert, directeur général de Winpharma

Avant d'adopter l'holocratie, Winpharma était basé sur un système hiérarchique traditionnel. «*Dans notre métier, il faut être réactif, dynamique,* explique Sébastien Ropert, directeur général de l'éditeur de logiciels pour le secteur pharmaceutique. *Or, notre niveau de réactivité baissait à cause d'une structure hiérarchique de plus en plus lourde, ralentissant voire empêchant l'intégration des bonnes idées issues du terrain.*» C'est pourquoi les fondateurs décident, début 2016, de tenter l'holocratie. Au démarrage, une trentaine de personnes sont formées au concept et à l'idée. Si la mise en place est progressive, certaines situations sont désormais gérées différemment. Par exemple, les responsables de secteur ont vu leur périmètre se modifier. Auparavant, ils devaient demander des autorisations lorsque le niveau de remise exigée par le client dépassait une certaine somme. «*Désormais, le vendeur est intégralement responsable de sa vente*», indique Sébastien Ropert. Un système qui a ses limites (aucun cadrage, confiance à la responsabilité individuelle...) mais aussi beaucoup d'avantages. Au-delà du gain de temps et de la responsabilisation du collaborateur, cela produit un réel changement dans les rapports humains: «*Si l'acheteur décide, le vendeur doit aussi faire un choix. Il ne se cache plus derrière un responsable,* observe Sébastien Ropert. *C'est une gestion d'égal à égal. Cela enrichit la relation humaine et c'est aussi une forme de reconnaissance pour le vendeur.*» Le cadre dirigeant n'est lui-même pas épargné par les changements. «*Cela m'a libéré du temps "non efficace" pour assurer des missions opérationnelles. Avec l'holocratie, le manager réoriente son énergie pour apporter une vraie valeur ajoutée.*» Au final, le bilan est positif: «*Nous sommes plus efficaces en termes d'action et d'adaptation à l'environnement.*» Revers de la médaille, des réticences ne manquent pas de s'exprimer en interne. «*Deux à trois départs ont été enregistrés. Le passage en holocratie demande d'accompagner les collaborateurs pour devenir des acteurs*», insiste le manager.

WINPHARMA

Éditeur de logiciels pour les pharmacies Arzon (Morbihan)

✦ Alexandre Karpov, président, 61 ans et Sébastien Ropert, directeur général, 42 ans

● SARL Eversys > Création en 1994

> 100 personnes

CA 2015 14 millions d'euros



«sible de céder dans l'immédiat, auquel cas il faudra engager un plan de recrutement et/ou d'apprentissage en deux ans», développe le directeur d'IGI Partners.

Une gouvernance partagée. Le fait que le dirigeant ait aussi, dans un système holacratique, à remettre en question son rôle, implique un changement au niveau de la gouvernance (c'est l'article 3 de la constitution). «*Chaque collaborateur doit pouvoir apporter des limites aux décisions*», poursuit Bernard Marie Chiquet. Autrement dit, ce ne sont plus uniquement les managers qui ont ce rôle; des paliers de validation disparaissent. C'est le cas chez PFMR qui a totalement revu son système de gestion des dépenses en mettant en place une plateforme digitale où les salariés peuvent communiquer entre eux. Les personnes sont invitées à y publier leurs intentions d'achat. Si aucune objection n'est formulée dans les cinq jours, elles peuvent finaliser l'achat. «*On met deux garde-fous: la transparence et le délai d'objection*», assure Bruno Joachin. Plus largement, la façon de mener une réunion, par exemple, est largement modifiée.

«*Il y a un facilitateur, des systèmes de tour de prise de parole et de réactions. C'est assez puissant*», s'enthousiasme le dirigeant. Enfin, l'article 4 fixe les règles du jeu sur ce que chacun peut attendre des autres et l'article 5 donne des indications sur la façon de démarrer en holocratie.

La principale difficulté: changer les habitudes. Autant de changements qui impactent en profondeur le fonctionnement de l'entreprise. La première des difficultés réside dans le fait de parvenir à faire évoluer les habitudes. «*J'ai un peu minimisé la résistance au changement de mes collaborateurs*», confesse Bruno Joachin. Au-delà, le dirigeant doit également faire un travail sur lui. «*Le vrai changement réside dans la relation au pouvoir. Les chefs d'entre-*

Accepter que le changement prenne du temps.

prise confondent leur existence avec leur statut. Cela implique un travail sur soi», analyse Bernard Marie Chiquet. «*Il faut être méga mûr*», abonde Bruno Joachin. Une fois que ce travail est fait, il est plus facile de déléguer certaines tâches comme le recrutement et même la rétribution. «*Je ne veux plus décider tout seul qui je recrute, qui je licencie, combien je paye les gens. Je suis en train de réfléchir à la mise en place d'un nouveau système d'évaluation par ses pairs*», témoigne Bruno Joachin. Dernière difficulté: accepter que le changement prenne du temps. Abandonner ses habitudes et en adopter de nouvelles ne va pas de soi: cela prendra du temps pour que les salariés adhèrent et s'approprient de nouvelles façons d'agir et de penser. Plusieurs années sont nécessaires à l'adoption et à la mise en place de l'holocratie.

Un gain de productivité.

Moyennant l'acceptation de ces difficultés, l'holocratie promet des retours positifs, à commencer par un gain en motivation et en productivité. «*Cela permet aussi de se réaligner sur son ADN et d'éviter des gâchis d'énergie quand on ne sait pas qui fait quoi dans l'entreprise*», précise Bernard Marie

Chiquet. «*Les gens ont plus d'autorité dans leur espace. Cela me permet de mieux gérer mes ressources. Certains ont plus de travail*», constate Bruno Joachin. Au-delà, le dirigeant a également enregistré une hausse de 10 % de son chiffre d'affaires depuis son passage en holocratie. Si les deux ne sont pas directement liés, ou du moins s'il est très difficile de mesurer l'impact du changement d'organisation sur la croissance de l'activité, reste que cela n'a pas empêché l'entreprise de se développer. «*Si c'était à refaire, je le referais différemment. J'aurais dû commencer par gommer des problèmes. Par exemple en mettant en place la plateforme numérique et une nouvelle organisation du travail. La barre était trop haute...*», conclut-il. ■

🐦@AmelieMoynot

L'holocratie est un moyen de rendre plus autonomes et responsables les collaborateurs.

Elle permet aussi de gagner en productivité et contribue ainsi à la croissance de l'entreprise.

Le dirigeant doit accepter de remettre en question sa vision du pouvoir.

L'adoption de nouvelles habitudes peut susciter des résistances et prendre du temps.