

Dernière mise à jour : 18 juin 2021

itw Christophe Milon

Groupe Quanteo : de l'entreprise libérée à l'Holacratie

16/06/2021 - Par Stéphane Moracchini s.moracchini@collaboratif-info.fr

[Entreprise libérée Holacratie Quanteo](#)

« J'aime être autonome, comprendre le pourquoi de ce que je fais et son impact. Lorsque j'ai créé Eco-Compteur, en 2000, j'ai voulu que ce soit une entreprise qui offre cette liberté, une entreprise dans laquelle j'aurais aimé travailler », raconte Christophe Milon, le président du groupe Quanteo.

Eco-Compteur conçoit des systèmes de comptage des piétons et cyclistes. Elle en est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux. Mais Christophe Milon l'a démarrée seul.

A mesure que l'équipe s'étoffe, le besoin se fait ainsi sentir de s'appuyer sur un concept extérieur en phase avec les valeurs et le mode de fonctionnement de l'entreprise.

« Nous nous sommes bien identifiés à la logique d'entreprise libérée, qui va assez loin dans le principe d'autonomie et sans aucune méthode », explique Christophe Milon.

En 2015, la démarche d'Eco-Compteur sera d'ailleurs reconnue. Pour son principe de fonctionnement fondé sur l'autonomie et visant à favoriser la motivation et la créativité des salariés grâce à une structure managériale réduite, elle recevra le Grand Prix spécial Leadership et Management collaboratif, décerné dans le cadre du Grand Prix des entreprises de croissance, organisé par Leaders League et le ministère de l'Economie et des Finances.

Structurer tout en conservant l'état d'esprit

Deux ans plus tard, Eco-Compteur comprend 70 salariés et, surtout, elle fait l'acquisition de Quantaflow, spécialisée dans le comptage en intérieur, en particulier les centres commerciaux.

Christophe Milon décide de se concentrer sur cette dernière et confie la direction générale d'Eco-Compteur à Enrico Durbano, alors directeur commercial.

« Il s'est retrouvé face au dilemme de devoir pérenniser cette culture d'entreprise libérée, ne reposant sur aucune méthode, tout en répondant au besoin de davantage structurer le fonctionnement, né de la croissance de la société », raconte le dirigeant.

[Conditions d'utilisation](#)[Politique de confidentialité](#)[Enregistrer une copie dans Evernote](#)

personne sur chacun de ses rôles, l'Holocratie va permettre de réinjecter de l'autorité dans l'entreprise.

« Le problème avec la culture d'entreprise libérée, c'est qu'il y avait beaucoup de recherche de consensus et que l'on pouvait aboutir à des faux consensus, certaines personnes finissant par céder pour que les choses avancent, explique Christophe Milon. Sur le plan opérationnel, c'est très épuisant, surtout pour les experts du sujet concerné », remarque-t-il.

Autre difficulté, le flou entretenu par le système. D'abord sur ce que chacun a vraiment le droit de faire, ce flou pouvant se révéler intimidant pour certaines personnes et les empêcher de prendre une décision en toute autonomie.



« Les personnes étaient demandeuses de plus de clarté. Passer de l'entreprise libérée à l'Holocratie n'était donc pas compliqué »

Christophe Milon,
fondateur d'Eco-Compteur et président de Quanteo

Mais un flou aussi quant à la responsabilité par rapport aux objectifs et actions menées. « Lorsqu'une chose se fait mal ou ne se fait pas et qu'il n'y a pas de responsable, personne n'est gêné, mais l'entreprise en pâtit », remarque le dirigeant.

Aujourd'hui, rien n'interdit à la personne ayant autorité sur un rôle d'aller chercher les avis de ses collègues, mais elle n'est plus empêchée de prendre la décision qu'elle estime pertinente. Et lorsqu'une autorité sur un sujet est nécessaire, il suffit de construire un nouveau rôle, avec sa raison d'être et ses redevabilités.

« Les personnes étaient demandeuses de plus de clarté. Passer de l'entreprise libérée à l'Holocratie n'était donc pas compliqué, constate Christophe Milon. Dans l'absolu, l'état d'esprit restait le même. »

Pour renforcer la coordination autour de ce processus, un cercle spécifique a cependant été créé, où la DSI n'est devenue qu'un rôle parmi d'autres. Quant à son rôle, il est d'être un **Enregistrer une copie dans Evernote** sur l'assistance aux autres métiers, pour leur donner les moyens de mieux travailler entre eux.



Quantaflow, la société du groupe spécialisée dans le comptage en intérieur, est passée à l'Holocratie un an plus tard qu'Eco-Compteur. A la différence de cette dernière, elle partait d'une organisation hiérarchique. L'adoption de l'Holocratie a notamment permis à ses différentes équipes de mieux travailler ensemble.

« L'organisation par cercles apporte de la souplesse, relève Christophe Milon. Lorsque la création d'un nouveau cercle se fait sentir, elle se fait de manière instantanée et l'outillage existe déjà, à travers le logiciel Holaspirit, sur lequel nous nous appuyons pour fonctionner en Holocratie. »

Grâce à ce mode d'organisation, les deux sociétés du groupe peuvent également facilement collaborer entre elles sur des sujets communs, comme ceux liés à la donnée et à la vision par ordinateur, qui font l'objet d'un cercle chacun.

L'organisation par cercles offre aussi de la plasticité. Lorsqu'un changement doit être effectué, les

réunions sur lesquelles repose son mode de fonctionnement.

En premier lieu, un temps significatif leur est consacré. Contrairement aux réunions de triage, la coordination est effectuée par les managers, l'Holocratie implique davantage de personnes, qui ne sont pas, dans le même temps, productives.

Enregistrer une copie dans Evernote

« Sur le plan individuel, c'est plus intéressant, l'on est en prise directe avec l'information. Mais pour l'entreprise, cela représente un budget important », indique le dirigeant.

Pour pallier en partie ce problème, en fonction des besoins constatés, des réunions ont vu leur durée ou leur fréquence se réduire. Inutile de se réunir de manière hebdomadaire sur un sujet qui ne nécessiterait qu'un rendez-vous trimestriel, par exemple.

La gouvernance, un processus lourd

L'autre difficulté concerne les réunions de gouvernance. Contrairement aux réunions de triage, qui permettent de régler rapidement un problème opérationnel et font l'unanimité, celles de gouvernance sont un processus assez lourd.

« Ce sont des réunions plus longues, beaucoup moins opérationnelles, au cours desquelles on a l'impression de passer beaucoup de temps sur de petits sujets, constate Christophe Milon. C'est la limite de l'Holocratie, remarque-t-il. Pour que les réunions de triage soient efficaces, les différents rôles doivent être bien adaptés, ce qui présuppose de le faire lors des réunions de gouvernance. »

Pour atténuer cette difficulté, l'entreprise joue sur la possibilité de transmettre une proposition par écrit, lorsqu'un ajustement à réaliser ne nécessite pas, a priori, d'en discuter. « Les autres membres du cercle conservent néanmoins le pouvoir de demander d'en discuter en réunion de gouvernance », précise le dirigeant.

Enregistrer une copie dans Evernote
