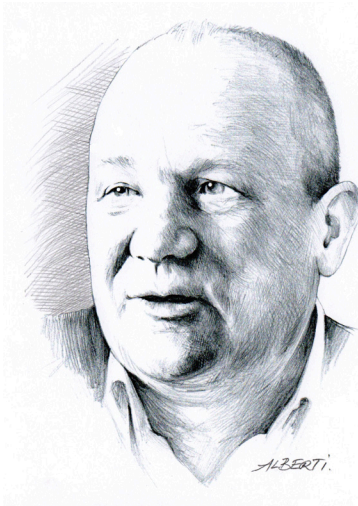


Bernard Marie Chiquet : "Il faut changer de modèles mentaux"

Après avoir été pendant plus de vingt ans entrepreneur et dirigeant de grandes entreprises, Bernard Marie Chiquet part en 2005 à la recherche de nouveaux modèles organisationnels. Formé à la médiation, l'executive coaching, l'intelligence collective, il fonde IGI Partners pour propager ses connaissances et se focalise sur un management répondant enfin à ses attentes : l'holacracy, une méthode allant jusqu'à abolir toute hiérarchie.



« La plupart des innovations se contentent d'appliquer autrement les méthodes hiérarchiques. Elles tentent de les améliorer ou d'en compenser les défauts les plus manifestes. L'holacracy propose purement et simplement une remise en cause de cette pratique sociale. »

Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser à l'holacracy ?

Dans mon expérience de dirigeant comme d'employé, j'ai retiré l'impression récurrente d'être sous-utilisé. Alors que j'étais président d'une filiale du groupe Volkswagen, cette situation m'est apparue de manière flagrante : je connaissais certains de mes collaborateurs dans leur vie privée, et je pouvais mesurer concrètement qu'ils étaient limités dans l'expression de leur potentiel. Ayant compris que cela provenait des limites inhérentes au système hiérarchique, j'ai créé un institut de recherche en vue d'élaborer une méthode, et puis j'ai découvert l'holacracy il y a une dizaine d'années.

Il y a beaucoup de méthodes alternatives de management qui se sont récemment développées, qu'est-ce qui serait spécifique à l'holacracy ?

La plupart des innovations se contentent d'appliquer autrement les méthodes hiérarchiques. Elles tentent de les améliorer ou d'en compenser les défauts les plus manifestes. Le système n'est pas remis en cause dans son fondement qui repose sur cette dualité entre celui qui gouverne et celui qui est gouverné. L'holacracy propose purement et simplement une remise en cause de cette pratique sociale.

La perspective que vous défendez n'est-elle pas la même que celle, égalitaire, en réseau, qui s'est développée sur Internet ?

L'holacracy correspond en effet à un phénomène général. Il y a depuis quelques années une grande poussée pour que l'humain s'exprime. Mais défaire la pyramide de l'ancien système hiérarchique est quelque chose de très long à réaliser, parce qu'il faut nous déprogrammer, changer de modèles mentaux. Chacun, hors de l'ancien système, doit se considérer comme le joueur d'une même équipe et devenir à la fois le client et le fournisseur des autres, tandis que l'entreprise devient un jeu de coopération, à la manière d'un grand organisme évoluant dans le monde avec sa propre raison d'être. En signant la Constitution de l'holacracy, qui instaure les règles du jeu, le chef abdique et s'engage à se soumettre lui-même aux règles communes.

La mise en place de l'holacracy rencontre forcément

Pour aller plus loin : "Changer de technologie managériale avec l'Holacracy", bande dessinée consultable sur www.labdsurholacracy.com.

des résistances...

Les plus résistants à l'holacracy sont de deux types : ceux qui ont l'habitude de dire aux autres ce qu'il faut faire ; ceux qui ont l'habitude qu'on leur dise ce qu'il faut faire. Ce qui fait beaucoup de monde ! Pourtant, je suis convaincu qu'il n'y a pas de réfractaire à l'holacracy parce que cette méthode de management est naturelle. Il s'agit seulement de savoir s'y prendre pour la mettre en place.

Et peut-on le faire dans n'importe quel type d'entreprise ?

Cette innovation a moins de dix ans et pour l'instant, on ne peut pas discerner de tendance particulière en termes de secteur, en revanche, ce sont essentiellement des petites ou moyennes entreprises qui l'ont adoptée. Nous sommes néanmoins intervenus chez Danone, Décathlon Village, Engie, mais les grands groupes sont plus prudents, d'autant que les enjeux de pouvoir ne sont pas les mêmes.

Serait-il sérieusement envisageable d'appliquer l'holacracy dans une entreprise de la taille d'EDF ?

Demain matin, si vous le souhaitez ! Nous avons aujourd'hui atteint la maturité nécessaire pour travailler à grande échelle.

Quels sont les résultats concrets ?

Les entreprises qui adoptent l'holacracy observent très facilement 20% de gain de productivité. Il n'y a plus de gras dans l'organisation, on aligne les énergies sur la raison d'être : l'accroissement de l'efficacité est immédiat.

Il y a une dimension presque philosophique dans cette rupture managériale, puisque le « sens » est omniprésent dans votre proposition...

Une fois qu'on a effacé les liens hiérarchiques, se pose la question de savoir au service de qui nous œuvrons. Nous réalisons alors que nous servons l'entreprise. Quant à la raison d'être de l'entreprise, il ne s'agit pas du fantasme des dirigeants mais de quelque chose de plus profond, le fruit d'une introspection qu'on résume en une simple phrase, laquelle fonctionne comme une boussole pour chaque collaborateur. ■