

L'holocratie, des

Responsabiliser les salariés, réduire les tensions au sein de l'entreprise favorisent son adaptation au marché et sa réactivité. C'est l'objectif de l'holocratie, une organisation qui supprime tous les managers et fait confiance aux compétences du personnel.

Q u'ont en commun le cabinet de conseil Inddigo, le syndicat intercommunal d'assainissement de Valenciennes et Scarabée Biocoop ? Rien dans leur activité, leur taille ou leur implantation, mais beaucoup dans leur gestion. En effet, leurs dirigeants ont tous décidé de bouleverser leur organisation et d'adopter l'holocratie. Et le changement est radical, fin de la hiérarchie pyramidale et disparition des managers !
 « Le management classique est basé sur la hiérarchie. Au contraire, l'holocratie repose sur l'unité : c'est celui qui fait qui sait », explique Bernard Marie Chiquet, le fondateur d'IGI Partners qui a développé un outil baptisé Holacracy pour accompagner les entreprises dans cette révolution managériale. Et s'il n'existe pas de profil type des sociétés qui se lancent dans l'aventure, toutes ont un dirigeant qui a décidé de se remettre en question en renonçant lui aussi à son autorité. Bruno Lhoste, le président d'Inddigo, François-Laurent Facquez, le directeur général du Syndicat intercommunal d'assainissement de Valenciennes (Siav),

Au fond, quel est l'Enjeu ?

L'Enjeu, c'est de
REINVENTER LE MONDE DU TRAVAIL !

C'est à dire de REINVENTER à la fois...

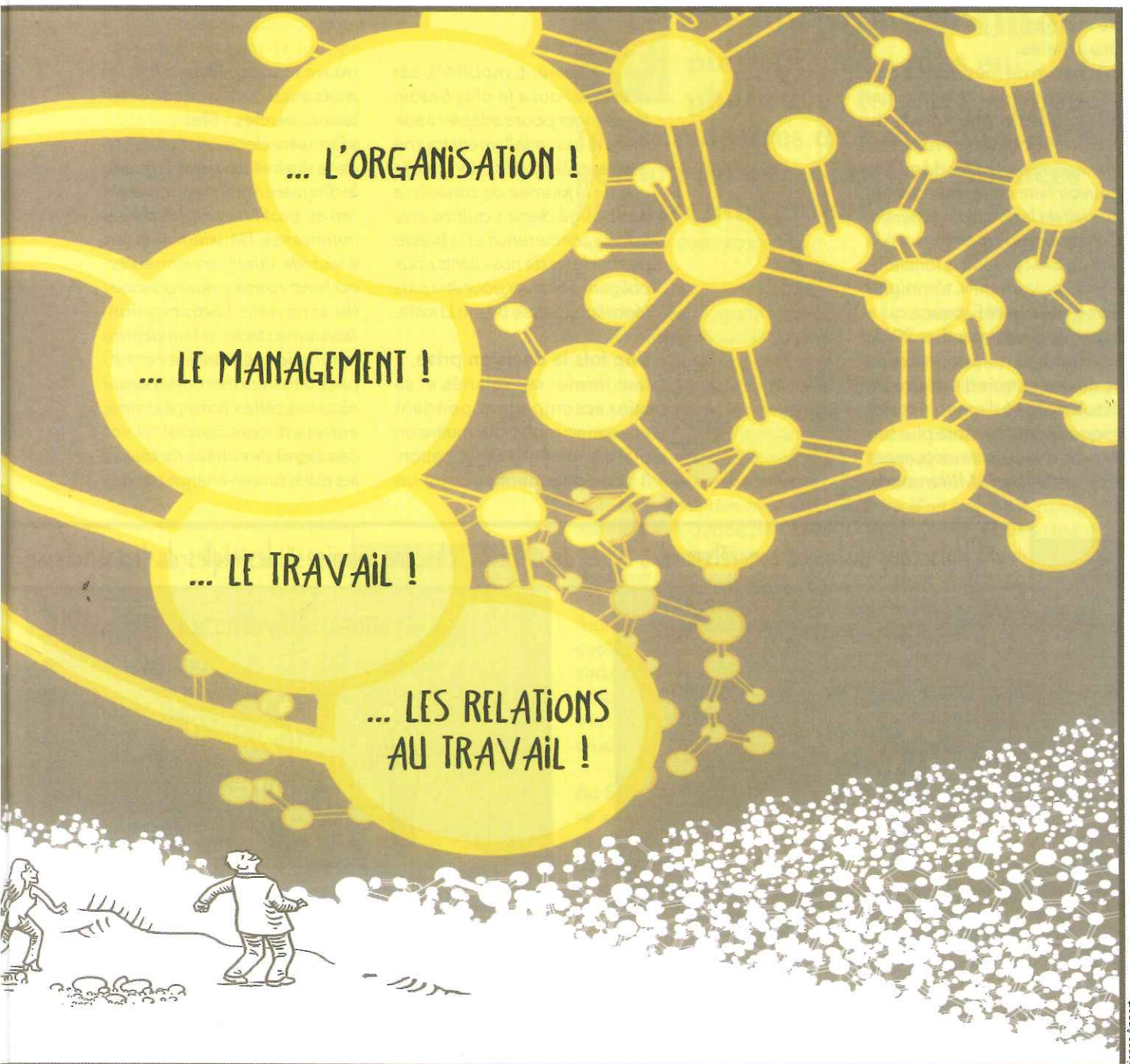


Ces illustrations sont extraites d'Une nouvelle technologie managériale : l'holacracy, de Bernard Marie Chiquet, adap

Entre nous

ENQUÊTE

cercles vertueux



en bande dessinée par Étienne Appert et édité par IGI Partners.

Étienne Appert

ou Isabelle Baur, la présidente du directoire de Scarabée Biocoop, tous trois se sont interrogés sur les limites du management classique. Tous se sont formés à l'holocratie avant d'y convertir leurs équipes après un même constat : la difficulté des échanges d'informations et la lourdeur des processus de décision pèsent sur la réactivité de la structure et le bien-être des salariés.

« À chacun de mes postes, que ce soit en administration d'État ou en collectivité territoriale, j'ai été confronté à des tensions managériales, frustré de ne pas pouvoir faire de la stratégie qui relevait de la direction générale. C'est pourquoi, maintenant à la tête du Siav, je voulais fonctionner différemment », témoigne François-Laurent Facquez, qui a franchi le pas en octobre 2015. Pour Inddigo, qui a converti une seule de ses trois directions en octobre 2016, l'enjeu économique apparaît encore plus fortement. « Nous commençons par le département TAM (transports,



“ **Les personnes sont souvent enfermées dans les fonctions de leur fiche de poste. Avec l'holocratie, elles se révèlent avoir des appétences et des compétences que nous n'imaginions pas et que la nouvelle organisation fait émerger.** ”

BRUNO LHOSTE, PRÉSIDENT D'INDDIGO

aménagement, mobilité), car c'est celui qui a le plus besoin de changer pour s'adapter à son marché essentiellement tourné vers les collectivités. Alors que le prix de la journée de conseil n'a pas bougé depuis quinze ans, la forte concurrence et la baisse des budgets de nos clients nous obligent à évoluer pour être plus réactifs », analyse Bruno Lhoste.

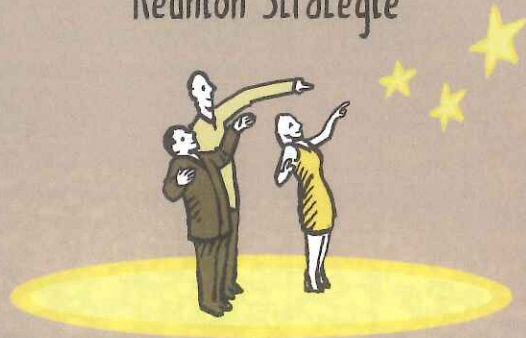
Une fois la décision prise, il faut former ses salariés et se faire accompagner pendant environ six mois pour mettre en place la nouvelle organisation. Il faut également adopter un

nouveau vocabulaire, avec des mots aussi curieux que constitution, cercles, rôles...

« Première décision : l'adoption de la constitution par laquelle le dirigeant renonce à son autorité au profit des règles du jeu communes. Deuxième étape : il faut identifier la raison d'être de l'entreprise pour redonner du sens dans l'organisation. Troisième stade : il faut décrire le fonctionnement de l'entreprise à travers des unités organisationnelles (comptabilité, entretien, commercial...), les cercles, et des unités de travail, les rôles, pris en charge par des

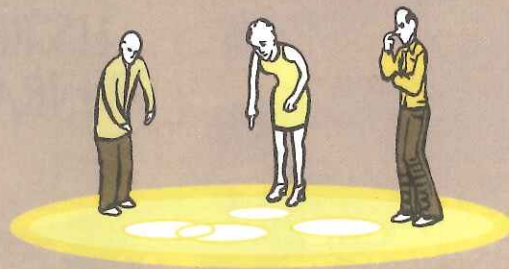
L'Holocracy distingue concrètement 3 types de réunions, chacune soumise à des règles du jeu strictes

Réunion Stratégie



Tous les semestres, pour s'organiser, elle aboutit à une clarification des initiatives et des offres.

Réunion Gouvernance



Tous les mois, pour s'organiser, elle aboutit à une clarification des rôles, redevabilités et politiques (que nous définirons plus tard)

individus selon leurs zones de talent. Dans chaque rôle, la personne n'encadre personne et n'est encadrée par personne», dépeint Bernard Marie Chiquet.

Et pour faire tourner tout cela, des réunions ont lieu très régulièrement : des réunions de triage (ou opérations), pour discuter de l'avancement des projets, et des réunions de gouvernance, où sont évoquées les tensions ou dysfonctionnements ressentis ou constatés. Cette nouvelle organisation met à plat tout le fonctionnement de l'entreprise et clarifie les responsabilités de chacun. « *Tout le monde sait qui est responsable de quoi. Mais attention, cela entraîne une addiction à la transparence dans tous les domaines, notamment sur les rémunérations* », remarque Bernard Marie Chiquet. Scarabée Biocoop (130 personnes, à travers plusieurs magasins et restaurants, un service traiteur et un laboratoire), passé en holocratie début 2015, s'est

ainsi organisé en 26 cercles : un par magasin, un par restaurant, un pour le laboratoire et les autres pour les services transverses comme le marketing, la communication, les partenariats, le respect de l'hygiène, l'informatique... Et plus de 550 rôles ont

gations des agents... Chacun exerce les rôles pour lesquels il a un talent», explique François-Laurent Facquez. Et c'est bien là le changement puisque chacun peut faire évoluer son métier avec un double bénéfice pour l'entreprise et pour lui-même.



“ **Nous sommes plus efficaces, plus en phase avec tous les aspects réglementaires de formation, de gestion du personnel, de finances et d'assainissement.**

FRANÇOIS-LAURENT FACQUEZ, SIAV

été identifiés. Hugo Mouraret, qui avait été embauché comme chargé de développement et web marketing, assume 30 rôles, dont certains sans lien avec son métier d'origine. « *J'assume toujours le rôle web marketing mais aussi le rôle recherche de locaux, celui de trouver des salariés en alternance et, depuis peu, celui de créateur de bonheur* », résume l'homme en nous parlant dans son rôle de présentateur de l'holocratie. Le nombre de rôles évolue en permanence pour s'adapter aux besoins de l'entreprise et régler les tensions, mais en moyenne chaque personne en assure plutôt 4 à 5.

Au Siav, les 23 collaborateurs se sont partagés 180 rôles. « *On est parti de ce qui existait dans l'organigramme et c'est au fur et à mesure des réunions de gouvernance et de triage que se met en place l'organisation. Personnellement, j'ai en charge une quinzaine de rôles, comme évaluateur du personnel, une fois par an, mais aussi l'arbitrage juridique, et les obli-*

« *Une personne entrée par la petite porte est, dans un fonctionnement pyramidal, très limitée. Non seulement elle est frustrée, mais ses talents ne sont pas employés. Chez moi, nous avons ainsi pu utiliser les compétences d'un emploi-jeune, titulaire d'un bac +5* », remarque le dirigeant du Siav. Une évolution qui profite de la réforme du régime indemnitaire qui lie la rémunération à l'évaluation professionnelle dans la fonction publique. Bruno Lhoste a lui aussi très vite constaté cette libération des salariés : « *Les personnes sont souvent enfermées dans les fonctions de leur fiche de poste. Avec l'holocratie, elles se révèlent avoir des appétences et des compétences que nous n'imaginions pas et que la nouvelle organisation fait émerger.* »

Parallèlement, les ressources humaines, en particulier, doivent s'adapter. « *Dans la dernière annonce de recrutement, j'ai mis en avant l'holocratie. Et dans l'entretien professionnel, je demande aux candidats pour-*

qui en garantissent l'efficacité :

Réunion Opérations



Toutes les semaines, voire tous les jours, pour se synchroniser, elle aboutit à une clarification des projets et des prochaines actions.

Un rôle, c'est...

... une raison d'être

La raison d'être de mon rôle, c'est de "Développer les compétences requises pour appliquer la Méthode Performance™ par des formations impeccables"



Étienne Appert

... un un ou plusieurs domaine(s) qu'il contrôle(nt)

Personne n'a le droit de toucher au programme de formation sans mon autorisation !



... des redevabilités = les activités attendues de ce rôle

Concrètement, je dois "Planifier des séminaires et des formations tout public en se basant sur la demande du marché, fournie par le rôle Marketing."



quoi le Siav les intéresse et s'ils ont envie d'évoluer. C'est important car, sur des postes techniques, tous ont peu ou prou les mêmes compétences», explique François-Laurent Facquez. C'est aussi le cas chez Scarabée Biocoop. « Avant l'holocratie, le recrutement était effectué par une seule personne. Désormais, cela se passe toujours en binôme avec un référent métier. Le premier évalue l'adéquation aux valeurs de l'entreprise, le second juge son savoir-faire », précise Hugo Mouraret.

Mais tout le monde s'engage-t-il et intègre-t-il cette nouvelle organisation facilement ? « Les réactions des équipes sont les mêmes que celles observées face à tout changement : ceux qui s'investissent à fond, les pourquoi pas et les réfractaires. C'est la raison pour laquelle les formations sont cruciales », remarque Bruno Lhoste. Et si ceux qui se sont emparés de l'outil ont pu faire évoluer leur métier vers des tâches qui leur correspondaient mieux et avec plus de bien-être au travail, d'autres ne s'y sont pas retrouvés. « Nous avons eu des départs à cause ou

grâce à l'holocratie. Il y a ceux qui découvrent que leur raison d'être diffère de celle de l'entreprise et d'autres qui ne retrouvent pas leurs marques dans ce type de management », reconnaît Hugo Mouraret.

Mais globalement, quels bénéfices retire l'entreprise de l'holocratie ? L'agilité espérée est-elle au rendez-vous ? Si le bien-être au travail et la baisse des tensions sont très vite perceptibles, difficile d'évaluer des bénéfices financiers. « Nous avons constaté que malgré le temps et l'argent investis dans la mise en place de l'holocratie, la croissance a continué », note Hugo Mouraret. Au Siav, après plus d'un an de pratique, les résultats sont là. « Nous

sommes plus efficaces, plus en phase avec tous les aspects réglementaires de formation, de gestion du personnel, de finances et d'assainissement », remarque François-Laurent Facquez. Quant à Inddigo, le tout jeune converti, les évolutions sont, elles aussi, visibles dans le fonctionnement. « Les gains en rapidité, en particulier sur les projets sur lesquels plusieurs personnes travaillent mais sur des sites différents, sont effectifs. Il y a une meilleure circulation de l'information, et une meilleure compréhension de ce que chacun doit faire. Et le processus d'amélioration continue liée à l'organisation stimule l'expérimentation », conclut Bruno Lhoste.

Dominique Bomstein



“ Nous avons eu des départs à cause ou grâce à l'holocratie. Il y a ceux qui découvrent que leur raison d'être diffère de celle de l'entreprise et d'autres qui ne se retrouvent pas dans ce type de management.

HUGO MOURARET, SCARABÉE BIOCOOP