

# Mobil Wood

## « Favoriser la réalisation de chacun dans l'entreprise »

THOMAS LESTAVEL @lestavel

Implanté près d'Auxerre (Yonne), Mobil Wood ressemble à bien des PME industrielles. Le fabricant de mobilier en bois pour magasins bio - 70 personnes, 12 millions d'euros de chiffre d'affaires - est toutefois allé plus loin que d'autres dans sa quête d'harmonie. Les salariés viennent de suivre une formation sur le « développement humain » et qui insiste sur l'importance de donner à leurs collègues des « signes de reconnaissance ». Le déménagement, prévu dans un an, se prépare en concertation avec les menuisiers et les opérateurs. Ils donnent leur avis sur les nouvelles machines, car « celui qui fait est celui qui sait », souligne Marie Sonnois, salariée chargée des plans de fabrication.

Alexis Nollet et Sébastien Becker, qui ont repris Mobil Wood en 2006, auraient pu accepter il y a cinq ans la proposition de rachat d'un concurrent américain. Ils ont préféré s'engager sur une tout autre voie : l'holocratie, du grec *holos* (entier) et *kratos* (pouvoir), déclinaison en quelque sorte de la démocratie dans l'entreprise. Théorisée par un chef d'entreprise américain, Brian J. Robertson, l'holocratie mise sur l'intelligence collective en supprimant les « petits chefs ». L'entreprise fonctionne par « cercles » plutôt que par services et remplace les postes par des « rôles ».

En avril 2016, les deux quadras ont signé une « constitution » pour acter ce

changement. « Notre vision était de rendre l'entreprise plus résiliente en favorisant la réalisation de chacun, explique Sébastien Becker. Beaucoup de PME dépendent totalement de leur dirigeant. Je voulais transformer Mobil Wood en entreprise libérée, or l'holocratie offre une solution clé en main pour cela. » Un client de Mobil Wood, Scarabée Biocoop, lui a montré que c'était possible, et l'entreprise a fait appel à un cabinet de conseil, [iGi Partners](#), pour l'accompagner dans sa démarche.

### Une petite révolution

Pour opérer sa mue, Mobil Wood a cartographié son organisation et recensé les tâches de chacun. Le processus a pris plus

de six mois pour les différents cercles.

« Un "proposateur" rédigeait un texte qui était soumis aux amendements du cercle. Si quelqu'un refusait de valider un passage, il fallait intégrer son objection jusqu'à ce que tous les membres soient satisfaits », raconte Matthieu Battistelli, doctorant en sciences de gestion qui consacre sa thèse à Mobil Wood.

Le nouveau système a renforcé l'autonomie des collaborateurs. « Les cercles ont appris à s'organiser et les salariés à solliciter les avis de leurs pairs », souligne Marie Sonnois. « Ce qui est revenu le plus dans les entretiens que j'ai menés avec les salariés dans le cadre de ma thèse, c'est la libération de la parole, relève Matthieu Battistelli. Certains opérateurs travaillent chez Mobil Wood depuis les années 1980 et ont connu des dirigeants autoritaires. Pour eux, ce nouveau fonctionnement constituait une petite révolution. » Ainsi, les RH relevaient jusque-là de Sébastien Becker, qui décidait des augmentations de salaire. Il a délégué cette tâche délicate à la commission mise en place après les travaux d'un cercle de dix salariés représentatifs des métiers de l'entreprise.

Alors que l'activité montait en cadence pour répondre à un marché du bio en pleine croissance, les salariés ont dû pendant six mois consacrer une journée par semaine à se former. À l'été 2016, des retards dans les livraisons étaient imputables à la mise en place du nouveau système. « Il y avait trop de choses à gérer en même temps », résume Matthieu Battistelli. Avec ses « prises de décisions intégratives », ses « cartes d'empathie » et sa « logique écosystémique », l'holocratie a imposé son jargon. « Un groupe de salariés diplômés s'est approprié l'organisation, mais, à toute une partie de l'entreprise, ça ne parlait pas du tout », souligne Matthieu Battistelli. Il estime que l'holocratie convient mieux à des entreprises de prestations intellectuelles, comme les cabinets de conseil ou d'avocats.

Enfin, la disparition des managers a montré ses limites. « Si une commande urgente tombait, constate encore Matthieu Battistelli, il manquait quelqu'un pour ordonner de lancer telle palette avant les autres. Personne ne voulait endosser la responsabilité d'une décision difficile à prendre, comme d'interrompre les livraisons si

un client ne payait pas ses factures. »

En 2019, Mobil Wood, prenant acte des lourdeurs de son fonctionnement, a réintroduit une dose de management. Le retour de la hiérarchie intermédiaire a été accueilli avec soulagement par certains salariés, avec incompréhension par d'autres. Mais Mobil Wood a mis en place des garde-fous pour éviter les petits chefs. Les cercles ont été maintenus et des réunions assurent un contrôle entre managers. En tout cas, cette expérience de l'holocratie a décomplexé les salariés, qui n'hésitent pas à critiquer les décisions. ■



lexis Nollet et Sébastien Becker, dirigeants de Mobil Wood, entreprise qu'ils ont rachetée en 2006. ST JASTIN TROU ARI