

ESCOFI FAIT DE L'HOLACRATIE

Lise Verbeke

SON MODE DE

MANAGEMENTConcevant et exploitant des sites d'énergies renouvelables, la PME nordiste Escofi a opté pour l'holocratie. Ce modèle de management importé des États-Unis donne davantage de responsabilités aux collaborateurs.

En l'espace de quatre ans, l'entreprise Escofi a connu une forte croissance, passant de 4 à 20 salariés, et d'un chiffre d'affaires de 5 millions à 18 millions d'euros. Basée à Sars-et-Rosières (Nord), la PME développe, construit et exploite des sites d'énergies renouvelables, notamment dans l'éolien. « Face à ce développement, s'est posée la question de l'organisation, on ne gère pas de la même façon une entreprise de quatre ou de vingt salariés », explique le dirigeant, Jean-Édouard Delaby, qui a succédé à son grand-père et à son oncle à la tête d'Escofi. L'holocratie s'est imposée au fil du temps. « Je m'étais beaucoup documenté, je voulais un autre modèle qu'uniquement une organisation pyramidale avec un patron qui donne des ordres. »

DES SALARIÉS PLUS AUTONOMES

L'holocratie est un système de gouvernance qui gomme la hiérarchie pour laisser plus d'autonomie aux salariés. Escofi a été accompagné dans sa démarche par Igi, un institut de recherche et de pratique. La première étape a été d'identifier les rôles et les responsabilités de chaque

collaborateur, « au-delà de ce qui est écrit sur la fiche de poste, ce qui permet de clarifier les rôles de chacun, il n'y a plus d'implicite ». Les salariés sont répartis dans des cercles, selon leurs activités. « Nous avons identifié quatre cercles chez Escofi : prospection ; études, instructions ; ingénierie, exploitation ; administration finance, avec un leader. Pour chaque cercle, j'ai nommé un leader car l'idée n'est pas de supprimer tout management », détaille Jean-Édouard Delaby. Chaque cercle est autonome, crée de la valeur et se réunit une fois par semaine.

POUR PLUS DE PERFORMANCE

L'élément central de ce système consiste en une réunion de gouvernance mensuelle, à laquelle tous les salariés participent. « C'est un process bien établi, un salarié soulève un problème, par exemple le fait que personne ne fasse de la veille sur les appels d'offres, explique l'entrepreneur. Nous faisons un tour de clarification, puis de réflexion. S'il y a des objections, nous en discutons et ensuite nous créons un rôle, une personne qui sera chargée de cette nouvelle mission. » L'avantage de l'holocratie, selon lui, est de se doter d'une organisation évolutive qui s'adapte en permanence, « en faisant des salariés des acteurs du changement, ce qui évite toute frustration en redonnant du pouvoir à chacun ». Avec, à la clé, des salariés plus épanouis et plus performants. Mettre en place un tel système prend du

temps, « il a fallu les former, et les premiers retours sont positifs », assure le dirigeant qui s'appuie également sur un logiciel, un outil organisationnel pour répertorier tous les rôles et les projets. « La gestion de mon entreprise est plus humaine et pertinente, avec une volonté de faire confiance aux salariés dans chaque cercle », conclut le dirigeant. Une vraie remise en question qui lui a permis également, personnellement, de retrouver une qualité de vie et d'accepter de lâcher prise.



Les salariés d'Escofi fonctionnent en holocratie, un mode de management qui donne plus d'autonomie aux salariés, pour plus d'épanouissement et de performance.

■