

Arcadie : la révolution du travail

Économie. L'entreprise d'épices et d'herbes aromatiques bio met en place une nouvelle façon de fonctionner.

Depuis Ford et le taylorisme, on n'a jamais inventé d'autre système de management. Ce qu'on met en place, c'est une révolution. Matthieu Brunet n'a rien d'un révolutionnaire ou d'un adepte du grand soir, mais le dirigeant d'Arcadie, ou plutôt l'ex-dirigeant, est en train de transformer radicalement le mode de gouvernance de l'entreprise, installée derrière le parc des expos à Méjannes-les-Alès. Arcadie emploie aujourd'hui cent personnes. Elle conditionne des herbes aromatiques et des épices bio (lire ci-contre). L'activité n'a pas changé, elle est même en plein essor, Arcadie envisage de construire un nouvel entrepôt pour y faire face. Mais le grand chantier actuel est plutôt celui de la gouvernance et de l'organisation. « Nous avons mis en place un système d'holocratie. Pour faire simple, c'est l'exact contraire d'une organisation pyramidale. On y fait le pari de la confiance, avec un niveau d'encadrement intermédiaire bas. On refuse que le salarié se sente en état d'infériorité. Ce n'est pas la démocratie, il y a une structuration forte, avec une répartition de l'autorité. On rend tout explicite, accessible à tous », explique Matthieu Brunet.

Responsabilisation

Les fiches de poste sont réactualisées en permanence, afin que la réalité vienne se recaler avec les objectifs. « On amène de la granulométrie, on descend très finement dans la description des rôles de chacun ». Les salariés, rebaptisés "les Arcadiens" ont un ou plusieurs rôles. Ces

rôles sont écrits, clarifiés. « C'est une responsabilisation énorme car une fois que c'est écrit, le salarié a toute l'autorité pour agir. Personne ne va interférer. Plus de contremaître, de chef d'atelier pour venir contrôler le travail. Le directoire a donné son autorité au processus. C'est pourquoi nous, les quatre dirigeants, sommes devenus des ex-dirigeants. Nous avons signé une constitution pour le valider », poursuit Matthieu Brunet, enthousiaste.

Un organigramme en cercles

La mise en place est plutôt longue, et a nécessité l'accompagnement de formateurs du système de l'holocratie. Au quotidien, les réunions se multiplient. Celles-ci sont également extrêmement codifiées. Dans chacune, un facilitateur gère les débats. On évite de prendre un ancien manager.

L'organigramme est composé de cercles (holocracy vient du mot grec holon, qui évoque à la fois un tout et une partie). Les différents cercles ont des noms. "La source" concerne l'achat des marchandises, "Port-Réal" la réception de celles-ci, (un clin d'œil à Games Of Thrones...). Un collaborateur peut appartenir à plusieurs cercles mais dans chacun il a son rôle et ses redevabilités. Il fera remonter en réunion ses priorités, voire ses difficultés. Son rôle pourra en conséquence être réécrit.

« Ce n'est pas l'anarchie, c'est très structuré, même si le principe veut aussi qu'on se restructure en permanence. Nous avons démarré en juillet et ce serait difficile de revenir en arrière car les



■ Matthieu Brunet, ex-dirigeant, d'une entreprise qui a repensé son fonctionnement.

A. B.

bénéfiques sont énormes. Même si on tire encore des bords. Rendre tout explicite fait remonter des problèmes qui existaient avant mais avec lesquels on s'arrangeait plus ou moins. Des vieilles casseroles dont on ne parlait pas, des problèmes de territoires par exemple, et qui ressortent au grand jour. On est encore dans une phase d'affinage. »

La révolution ne s'est pas faite en un jour.

EDITH LEFRANC
elefranc@midilibre.com

Encore un agrandissement

Arcadie est arrivé à Alès en 1996, après avoir démarré sous forme de coopérative de producteurs dans la haute vallée de l'Aude. La société devient une Scop, dirigée par Dominique et Bernard Kimmel. L'isolement géographique du site audois pousse l'entreprise à envisager un déménagement. Michel D'Ozonay, PDG de Senfas, alors installé à Saint-Quentin-

la-Poterie, leur sous-loue des locaux. Puis les deux sociétés se retrouvent à Alès. Arcadie s'installe d'abord dans des entrepôts route d'Uzès, puis fait construire 4 000 m² d'entrepôts et 700 m² de bureaux derrière le parc des expos. 5 000 m² de terrain sont encore disponibles, et un nouveau bâtiment est en projet. Un investissement de 4 à 5 M€.