

Arcadie se libère avec "Holacracy"

INNOVATION. Dans la lignée de l'entreprise libérée, cette nouvelle méthode de management fait des adeptes dans l'agroalimentaire. En cours d'application, Arcadie est déjà convaincue de ses bénéfices pour accompagner sa croissance.

Passez de la pyramide aux cercles ! Dans la mouvance de l'entreprise libérée au management horizontal, un nouveau mode d'organisation émerge : l'Holacracy⁽¹⁾. Cette nouvelle « technologie » sociale et managériale permet à chacun des membres de l'entreprise d'agir de façon autonome et responsable, et à l'entreprise de retrouver son « agilité ». Une solution qui a ses principes, son vocabulaire et ses adeptes. Arcadie est de ceux-là...

Spécialiste des épices et des plantes biologiques, Arcadie emploie plus de 90 personnes sur son site de Méjannes-lès-Alès (84). Poussée par le vent portant du bio et du végétarisme, elle connaît depuis deux-trois ans une phase de croissance intense qui a poussé ses dirigeants à remettre en question leur système d'organisation. « Notre chance est d'avoir toujours été plusieurs à la tête de l'entreprise, nous sommes quatre codirecteurs, ce qui nous permet de confronter nos avis en permanence, explique Manuel Brunet, l'un des codirecteurs. Le passage à l'holocratie n'est donc pas la dernière décision totalitaire d'un patron unique ! »

Des cercles auto-organisés

Le partage du pouvoir est en effet le premier principe de l'holocratie. L'adopter démarre par la ratification de la Constitution, un document qui regroupe toutes les règles, auxquelles les employés et managers doivent adhérer. L'holocratie est ensuite basée sur deux innovations structurelles : une organisation en cercles dynamiques « auto-organisés » (ciblés sur un département, un projet...) qui doivent créer

leurs propres rôles et redevabilités : chaque cercle a la vertu de s'adapter rapidement au changement et d'évoluer avec souplesse. Des « personnes-liens » sont ensuite désignées : le « lien leader », désigné par le management du cercle supérieur, est responsable de produire les résultats attendus et possède l'autorité de décider au sein de son cercle. Tandis que le « lien représentant », élu dans chaque cercle, représente ses besoins et intérêts auprès du management supérieur.

Premier déploiement

Les co-dirigeants ont d'abord suivi une session de formation de plusieurs jours, dans le Centre agroécologique des Amanins de Pierre Rabhi. « On s'est

immédiatement reconnus dans ce système, relate Manuel Brunet. Une fois que l'on a les outils en tête, on ne peut plus s'empêcher de se dire "si j'étais en holocratie, je le réglerai comme ça"... On ne veut plus rester bloqué par un processus de décision, ça devient une nécessité ». L'application de la démarche dans l'entreprise a commencé au mois de mai. Deux personnes d'IGI Partners sont venues chez Arcadie pour trois mois de formation intensive.

Comment Arcadie a-t-elle mis en pratique la méthode ? « Au départ nous avons calqué les cercles sur les équipes existantes : qualité, production, etc. Mais ces cercles ont bougé, retrace Manuel Brunet. Nous nous

»»»



► Manuel Brunet, codirigeant d'Arcadie

Une fois que l'on a les outils de l'Holacracy en tête, on ne peut plus s'empêcher de se dire "si j'étais en holocratie, je le réglerai comme ça". Ça devient une nécessité.



→ sommes par exemple aperçus qu'il était plus intelligent de répartir les achats emballage par équipe de production. Ou que le personnel de ménage avant beaucoup à faire avec la maintenance : elles font le tour du bâtiment tous les soirs, elles peuvent voir des dysfonctionnements... Et cela bouge encore à chaque réunion ! »

Holacracy apporte de la structure sans ajouter de hiérarchie. « Sans cette méthode, nous aurions commencé à ajouter des niveaux d'encadrements intermédiaires. Elle répond à notre besoin de rester fidèles à nous-mêmes et à nos valeurs, à la liberté qu'on offre à tout le monde tout en amenant la structure dont a besoin l'entreprise pour grandir. Elle nous a permis de franchir des obstacles qu'on n'arrivait pas à dépasser depuis quelques années. »

Un essai... à transformer

L'autocratie se pratique au quotidien à l'aide de plates-formes informatiques (Glassfrog ou Holaspirit N.D.L.R.), qui permettent de partager les avancées avec tous. « Mais cela exige de former tout le monde, de donner l'accès à un poste informatique et un mail à toutes les personnes de la production, qui n'étaient pas habituées à cela, souligne Manuel Brunet. Il faut prendre le temps de former les gens ».

Après la période de formation intensive, Arcadie vit ses premiers mois en autonomie, une période critique mais décisive ! « Difficile d'apporter une nouvelle manière de faire sans son lot de craintes et de frustrations. Mais les décisions sont prises beaucoup plus rapidement qu'avant, nous avons gagné en souplesse », analyse Manuel Brunet.

Il lui reste à tenir le cap, tout en faisant face à la croissance d'Arcadie, entre projets d'innovations et nouvelles embauches... « Pour faire un vrai bilan, il faudra attendre un an de fonctionnement », conclut-il. ●

MARIA GUILLON

A savoir

(1) Holacracy® est une marque commerciale déposée par la société HolacracyOne, basée sur la contraction de deux mots : holarchie, qui, en grec, représente une forme de structure organique, et -cracy (cratie en français) qui renvoie au pouvoir. Il s'agit donc du pouvoir de l'holarchie.

L'ENTREPRISE

Basée à Méjannes-lès-Alès (34)

Spécialiste des épices et plantes médicinales biologiques

EFFECTIF :

100 personnes

CHIFFRE D'AFFAIRES

17 millions

800 tonnes de matières premières achetées

VENTES

5 millions de flacons d'épices et aromates

1,5 million de sachets de tisanes

Le vocabulaire « holocratique »

Pour bien fonctionner avec Holacracy, l'ensemble des activités de l'entreprise est découpé en « unités de travail » ou « tâches ». Ces unités de travail sont ensuite groupées en « rôles ». Les rôles sont répartis auprès des salariés (en moyenne quatre par personne) qui en assurent l'entière responsabilité. La gouvernance se base sur deux types de réunions : les réunions de « triage » (opérationnelles) permettent de prendre des décisions rapides et ne doivent pas prendre plus de cinq minutes. Tandis que les réunions de gouvernance permettent d'adapter l'organisation (affectation et définition des rôles, objectifs) et répondre collectivement aux « tensions » (écart constaté entre « ce qui est » et « ce qui devrait être »). Ce procédé permet non seulement d'accélérer et fluidifier la prise de décision mais suscite également plus d'engagement des collaborateurs. ●

