

BERNARD MARIE CHIQUET

Entrepreneur,
fondateur
d'iGi Partners

En 2010, Bernard Marie Chiquet découvre l'holacratie et décide de se focaliser sur cette nouvelle approche.

Après avoir été entrepreneur

(président-fondateur du cabinet Eurexpert Conseil) et dirigeant de grandes entreprises (Executive Director chez CAPGEMINI, Senior Partner chez Ernst & Young, Président de Gedas, filiale du groupe Volkswagen), Bernard Marie Chiquet a quitté le monde de l'entreprise en 2005 pour se former à la médiation et aux approches d'executive coaching et d'intelligence collective.

Le terme d'holacratie est dérivé de celui d'holarchie, inventé en 1967 par Arthur Koestler dans son livre "The Ghost in the Machine". Comme holistique ou holisme, ce néologisme est issu du grec ancien hólos, qui signifie "entier".

La théorie de l'entreprise libérée, développée dès 1988 par Tom Peters,

ambitionnait d'inverser la pyramide hiérarchique pour permettre aux collaborateurs de se responsabiliser et de s'organiser. Mais l'approche restait théorique. L'holacratie est, elle, définie comme une pratique opérationnelle par Brian Robertson, qui l'a inventée et mise en application durant les années 2000 au sein de sa société Ternary Software. Brian Robertson explique que contrairement à l'entreprise libérée, qui vise à redonner le pouvoir aux employés, l'approche holacratique donne le pouvoir à l'organisation.

De grandes entreprises comme Kingfisher, Danone ou Décathlon

ont mis en place une organisation holacratique à titre de pilote dans des départements ou des filiales. Des PME, comme l'éditeur de logiciel Winpharma, des institutions publiques, comme le SIAV de Valenciennes, ou des coopératives, comme Scarabée-Biocoop, ont adopté l'holacratie avec succès.

Holocratie: du manager au micro-entrepreneur

«Un jeu coopératif aligné sur la raison d'être de l'entreprise»: la formule utilisée par Bernard Marie Chiquet pour résumer le principe de l'holocratie peut sembler bien conceptuelle. Mais avec quelques explications, on comprend pourquoi et comment certaines entreprises font le choix de supprimer hiérarchie et liens de subordination pour gagner en agilité, en fluidité et en performance globale.

Interview du fondateur d'iGi Partners.

Pourquoi définissez-vous l'holocratie par opposition au management ?

Parce que contrairement au modèle managérial, qui fonctionne sur une dualité entre un manager qui gouverne et un collaborateur qui exécute, l'holocratie propose une technologie sociale basée sur une unité: celui à qui une mission est confiée décide de la façon dont il l'exerce et gère lui-même les problèmes qui se posent à son niveau. Dans le cadre du modèle classique hiérarchie/subordination, le collaborateur s'en remet à la hiérarchie dès que survient un problème. Or dans des environnements de plus en plus complexes qui évoluent de plus en plus rapidement, ce modèle trouve ses limites. La voie hiérarchique n'est plus en capacité de traiter toutes les tensions. Affranchir l'entreprise du lien de subordination, c'est supprimer des goulots d'étranglement qui non seulement ralentissent décisions et actions, mais stressent excessivement les dirigeants.

Les chefs d'entreprise qui s'intéressent à l'holocratie cherchent avant tout à se libérer d'un poids qu'ils ont l'impression de porter sur leurs seules épaules du fait de l'autorité qui est la leur. Ils veulent répartir cette charge, quitte à distribuer l'autorité sur l'ensemble des salariés.

N'est-ce pas pousser jusqu'au bout la logique du client interne ?

Effectivement. L'holocratie part du principe que les différentes activités que doit exercer toute entreprise – production, planification, marketing, commercial, comptabilité... – peuvent être organisées comme autant de micro-entreprises dont les patrons travaillent pour des clients internes ou externes. Le dirigeant qui passe à l'holocratie est en quelque sorte un monarque absolu de droit divin qui passe à la monarchie constitutionnelle. Car tout commence par une constitution, un document explique et formalise comment fonctionne cette technologie sociale, en décrivant la structure et/ou les rôles des micro-entreprises de l'organisation. L'idée: faire en sorte que chacun comprenne exactement le sens de la mission à laquelle il consacre son énergie, ainsi que le périmètre d'autorité qui lui est conféré. Pour que, dans ce cadre explicite et compris de tous, il agisse en entrepreneur.

En clair, si l'holocratie supprime l'organisation pyramidale et les liens de subordination, elle apporte beaucoup plus de structure, avec des rôles et une règle du jeu définis de façon très précise, indépendamment des personnes.

Comment cette approche peut-elle rendre les entreprises plus agiles et plus compétitives ?

Tout simplement en éradiquant l'inertie et les déperditions d'énergie inhérentes aux jeux politiques internes, à la difficulté à prendre et porter des décisions, à la réunionite... Car l'holocratie prévoit un processus qui permet, à chaque fois qu'une évolution de l'environnement l'impose, de modifier la structure et/ou les rôles des micro-entreprises qui la composent. Et comme ce processus est centré sur l'intérêt général de l'entreprise et sur la valeur qu'elle apporte aux clients – ce que nous appelons sa "raison d'être" –, on reste à l'abri des réactions égotiques. En bâtissant une organisation évolutive à partir d'un système de délégation clair, de processus opérationnels et d'une gouvernance adaptée, toutes les énergies peuvent converger vers ce qui permet à l'entreprise de créer de la valeur et de s'adapter à un environnement en constante mutation. En termes de compétitivité, cela change tout.

“L'holocratie se différencie des approches développées ces 30 dernières années en ouvrant la voie à quelque chose de radicalement nouveau, de nature à traiter en profondeur les difficultés qui augmentent sans cesse dans les organisations.”

Bernard-Marie Chiquet,
entrepreneur, fondateur d'iGi Partners, auteur de la BD sur l'Holacracy.

