



## MANAGEMENT

Actualité

# AU PAYS DE L'AGENCE SANS CHEF

**ORGANISATION** Les agences Human to Human et Sidièse, ont choisi d'adopter un mode d'organisation innovant : l'holocratie. Adieu les managers, bye-bye la hiérarchie. Reportage.

GILLES WYBO @Gilles Wybo

**N**ous allons commencer par un tour d'inclusion», «La parole est au facilitateur» ou encore «Je parle en tant que membre du premier cercle client»... Au pays des entreprises sans chef, les réunions peuvent sembler un brin surréalistes. L'agence Human to Human (groupe Hopscotch), 35 salariés, a adopté l'holocratie depuis six mois. Une révolution totale. Les managers ont renoncé à leur titre et s'appellent désormais : «pilote central client» ou «appui stratégique client»...

Le 7 mars dernier au matin, se tenait la réunion de gouvernance de Human to Human : autour de la table, sept salariés de l'agence, dont son ancien président, Jérôme Delaveau. Premier rituel pour démarrer : le tour d'inclusion, destiné à vérifier si tout le monde est 100% présent à la réunion. «Je termine un e-mail et je serai disponible dans deux minutes», répond ainsi l'une des collaboratrices de l'agence.

Puis vient le tour de «check», «afin de vérifier que chacun a bien effectué un certain nombre de tâches, comme mettre à jour le tableau du new-biz [gains de budgets]», explique Jérôme Delaveau. Les réunions sont très codifiées, respectent la constitution de l'holocratie (lire ci-contre), et sont guidées par un logiciel.

Et si cette petite révolution qui se déroule actuellement, juste à côté de la Bourse, chez Human to Human, ou encore à l'agence Sidièse



« Après quinze ans d'agence, nous tournions comme des hamsters dans leur roue. »

Gildas Bonnel, président de Sidièse

(20 collaborateurs), était un modèle d'avenir pour les agences ? Chez Sidièse ou Human to Human, chaque individu est considéré comme un «rôle». «C'est une sorte de microentreprise, où chacun est responsable de son terrain de jeu», explique Jean-Michel Gode, consultant indépendant, spécialiste de l'organisation. Jérôme Delaveau explicite : «Chaque rôle a des devoirs, des responsabilités et des "redevabilités"». Concrètement, les différentes activités de l'agence sont organisées par cercles : un cercle général, puis des cercles par métiers (client, finance, etc.).

**HACKER L'ORGANISATION.** L'holocratie, cela commence donc par un travail de cartographie : établir les missions de chacun. «Cette clarification de fonctionnement permet à

chacun de se recentrer sur ses missions. La structure est ainsi mieux organisée et tourne plus vite», note Jean-Michel Gode. «Après quinze ans d'agence, nous tournions un peu comme des hamsters dans leur roue, avec toujours les mêmes conflits entre commercial et création», confie Gildas Bonnel, président de Sidièse et président de la commission Développement durable de l'AACC. Il fallait explorer cette nouvelle voie.»

Si Human to Human a choisi ce modèle depuis l'été dernier, c'est aussi pour cela : «Lors des entretiens annuels, nos jeunes collaborateurs (27 ans de moyenne d'âge) nous avaient avoué qu'ils en avaient ras-le-bol de la réorganisation permanente, qui finissait toujours par les décevoir», relate Jérôme Delaveau.



### Avis d'expert

## « Une constitution de 36 pages définit les règles »

**BERNARD-MARIE CHIQUET** directeur d'*IGI Partners*, cabinet de recherche en méthodes de management

#### D'où vient l'holocratie ?

**BERNARD-MARIE CHIQUET.** Le concept a vu le jour en 2001 chez Ternary Software, une entreprise américaine. L'un des jeunes fondateurs, Brian Robertson, ne se voyait absolument pas travailler toute sa vie dans une entreprise classique. Il a décidé d'inventer un nouveau modèle d'organisation inspiré des méthodes agiles du MIT (Massachusetts Institute of Technology). Il a décidé de baptiser ce concept : «holocracy». Puis de le diffuser à d'autres sociétés afin que cela devienne un méta-outil. L'holocracy comprend une constitution, avec ses règles du jeu : 36 pages en open-source.

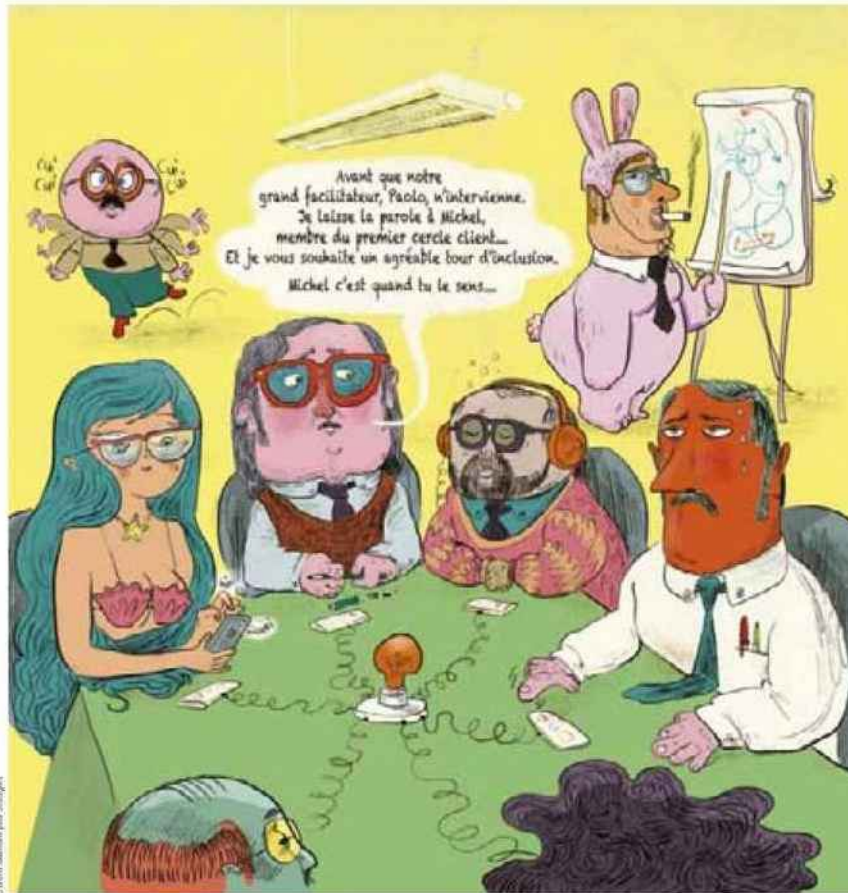
#### L'engouement pour ce mode d'organisation est-il fort ?

**B.-M.C.** Il y a de plus en plus d'entreprises qui s'y

convertissent. La plus célèbre est la société d'e-commerce Zappos, avec ses 1500 salariés, ou encore l'agence de marketing Me Plus You (ex-IMC2, 200 salariés) aux États-Unis. En France, des sociétés assez diverses se convertissent à l'holocratie : par exemple l'une des directions de Kingfisher (bricolage) ou les magasins Scarabée Biocoop (170 salariés).

#### Comment expliquez-vous ce mouvement ?

**B.-M.C.** Le modèle de management actuel, très hiérarchisé, a été inventé il y a plus d'un siècle, et il est fondé sur une dualité manager-salarié, avec un droit du travail pour réguler cette relation. Aujourd'hui, il y a une aspiration forte pour l'entreprise libérée, une structure où il n'y a plus de manager du tout.



Les managers de l'agence se sont interrogés en profondeur sur ce que les salariés attendaient de l'entreprise, et sur la façon de libérer les énergies. Une telle démarche doit être cohérente avec l'activité de l'entreprise : « La raison d'être de l'agence, c'est de "hacker" la communication corporate. Du coup, nous nous sommes dit que nous allions tout aligner sur cette mission et "hacker" notre propre organisation », poursuit l'ex-président.

Le principal changement de l'holocratie, c'est donc le renoncement à la hiérarchie. « Je n'ai plus le titre de président. À la place, j'ai une vingtaine de rôles à assumer, par exemple "pilote central de la relation client" », poursuit Jérôme Delaveau. L'holocratie offre aussi plus de souplesse aux entreprises qui doivent se transformer en permanence : « À chaque nouveau métier, il nous suffit

de créer un nouveau rôle », explique Fabien Contino, ex-directeur associé de Human to Human.

De son côté, Sidièse en est aux prémices de l'adoption de l'holocratie : « Nous avons commencé par créer les différents cercles, et cela oblige à repenser la gouvernance de l'entreprise en se demandant qui l'on va faire rentrer dans ces cercles », détaille Gildas Bonnel. Sidièse expérimente un nouveau type de

réunions : « Chacun peut évoquer ses tensions, ses sujets de blocage. J'avais par exemple une tension sur le budget, et j'ai pu exprimer cette difficulté jusqu'au bout », décrit Gildas Bonnel. Dans les agences, où règnent sans partage les grandes gueules, cela donne la parole aux plus discrets. D'ailleurs, selon l'ex-président de Sidièse, l'un des principaux défis est de « redonner la parole aux jeunes ». ♦

### L'holocratie, comment ça marche ?

1. Établir une cartographie des rôles nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Attribuer un ou plusieurs rôle(s) à chaque collaborateur. Chaque salarié est autonome. Il est tenu de « redevabilités » vis-à-vis de l'organisation.
2. Créer des cercles : par exemple le cercle général (les grandes fonctions de l'entreprise), puis des sous-cercles métiers (commercial, gestion, finance...). La constitution de l'holocratie fixe le cadre des échanges.
3. Organiser pour chaque cercle des réunions régulières dites « de triage » (opérations) ou « de gouvernance » (évolution des rôles et de la structure) selon un déroulé qui ne laisse rien au hasard, établi par un logiciel baptisé Glassfrog.