

Stratégies

TRANSITIONS

Et si le client vendait ses données ?

En route vers l'économie de l'intention

Jamais sans mon lab

Portraits de laboratoires d'entreprise,
portes ouvertes sur le futur

À l'école de l'imperfection

Quand les erreurs et défauts deviennent des atouts

Sagesse et business

Ces décideurs qui méditent et s'engagent



Do it yourself!

Robe sur mesure pour la belle Dita, maison,
pizza, jouet, exosquelette... Avec l'impression
3D, on peut désormais tout fabriquer soi-même.
Bienvenue dans la troisième dimension.

Vers l'entreprise sans chef

Ni titre, ni manager, ni hiérarchie... l'holocratie, venue des États-Unis, s'étend désormais en Europe. Jean-Michel Gode, planneur stratégique chez Being, nous fait découvrir ce nouveau mode de gouvernance qui fait des adeptes.



Amsterdam. Mercredi 26 mars 2014, 19 heures. Au troisième étage d'un immeuble du centre-ville, Springest – boutique en ligne de formation professionnelle distinguée « meilleure start-up 2010 » – accueille la première rencontre du Holacracy Meetup Group. Objectif affiché : créer le réseau européen de l'holocratie tout en partageant expériences et apprentissages. Adossé à la table de ping-pong, Ruben Timmerman, fondateur de Springest, explique : « *Notre but est de devenir l'Amazon de la formation. Nous devons pour cela poursuivre une forte croissance tout en gardant une structure très réactive et sans niveau hiérarchique. Si je souhaite une croissance contrôlée, je ne veux pas pour autant être celui qui contrôle tout... et devenir le goulot d'étranglement !* »

C'est pourquoi Springest a décidé l'an dernier d'adopter l'holocratie pour optimiser le fonctionnement de son organisation, après avoir déployé la méthode d'organisation individuelle Getting Thing Done (GTD), développée par David Allen. « *Nous voyons déjà des bénéfices sur le plan de l'efficacité. Par la clarté de notre structure et des différents rôles, chacun sait exactement quelle est sa mission et ce que l'on attend de lui* », témoigne Sofie Angevaar, chargé des relations extérieures.

Un choix judicieux quand on sait que dix nouveaux collaborateurs ont rejoint l'entreprise ces six derniers mois. « *Avec un cadre professionnel et transparent, il nous est beaucoup plus facile de faire monter à bord les nouveaux arrivants. Ils savent immédiatement qui est responsable de quoi au sein de leur équipe et ils sont très vite opérationnels* », précise Sofie Angevaar. Autre avantage pour Springest : réduire le temps passé en réunion au bénéfice de celui consacré à travailler. Les objectifs sont clairs, les indicateurs définis, les prochaines actions à mener décidées en amont. Les salariés restent centrés sur leurs missions et la raison d'être de l'entreprise.

À trois blocs du siège de Springest, l'Américain Brian Robertson, inventeur de l'holocratie, anime un « Practionner Certification Training » : cinq jours intensifs d'immersion pédagogique pour près de trente participants de toutes na-

tionalités, alternant apports théoriques et ateliers de simulation au sein d'entreprises factices. L'holocratie, « *c'est de la pratique, de la pratique et de la pratique* », martèle Tom Thomison, co-fondateur, avec Brian Robertson, d'HolacracyOne, société qui diffuse dans le monde ce nouveau mode de gouvernance via une méthodologie précise et la marque déposée « Holacracy® ».

Cette technologie managériale a été en effet construite sur le terrain, dans le vrai monde des affaires. « *J'ai ressenti beaucoup de frustration dans les structures conventionnelles*, constate Brian Robertson. *Je ne pouvais pas exprimer mes talents. Et en tant que CEO, j'étais isolé du reste de l'organisation par le pouvoir lié à ma position. Persuadé qu'il devait y avoir un moyen de travailler autrement, j'ai créé une société pour expérimenter tout ce que j'ai trouvé en matière de management et d'organisation. Nous avons jeté ce qui ne marchait pas et gardé ce qui fonctionnait bien.* »

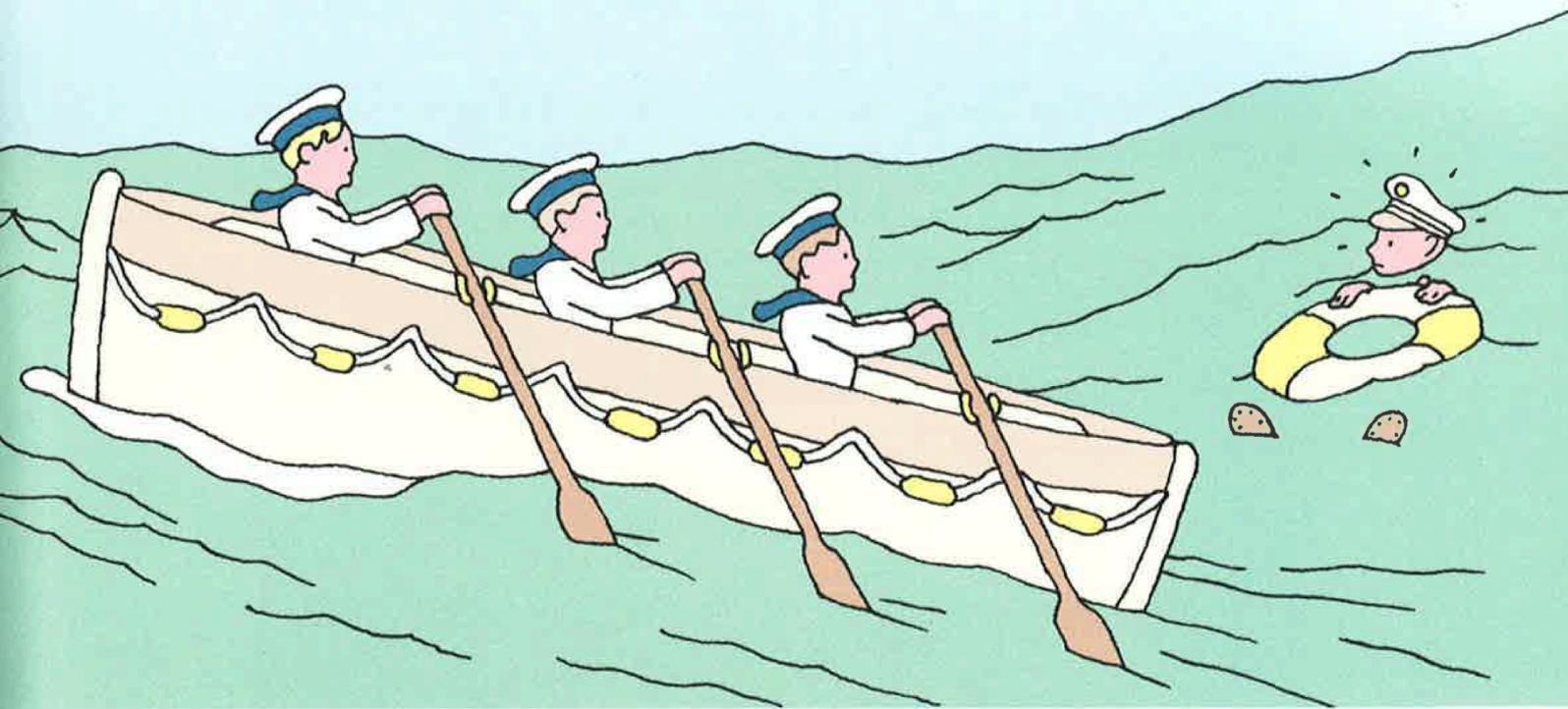
En pratique, l'holocratie se définit comme une technologie sociale, un ensemble de règles du jeu rassemblées dans une constitution d'une trentaine de pages, proposant un système opérationnel explicite au service des entreprises. L'organisation est décrite comme un ensemble de rôles en inter-relations ; chaque rôle étant défini par sa mission, son périmètre et ses redevabilités, soit les actions attendues pour que l'ensemble puisse fonctionner correctement.

À PROPOS DE L'AUTEUR



DR

Au sein du planning stratégique de l'agence Being (groupe TBWA), Jean-Michel Gode est spécialiste des sujets relevant du développement durable et des enjeux sociétaux. Passionné par les questions de l'émergence et de la transformation des groupes et des individus, il s'est formé, en France et à l'étranger, à divers outils d'intelligence collective et de gouvernance dynamique, tels que le forum ouvert, la sociocratie et l'holocratie.



Chaque collaborateur est souverain dans son ou ses rôles : il a tout pouvoir pour accomplir ses missions et remplir ses redevabilités. Toute tension ressentie par un collaborateur est traitée de façon à déboucher sur une action concrète ou une évolution de la structure. Pour cela, les réunions opérationnelles ou de gouvernance sont conduites selon un processus rigoureux, avec pour objectif des prises de décisions centrées sur le travail à faire.

En résumé, l'holocratie organise le travail et non les collaborateurs. Elle substitue au chef qui décide les actions à entreprendre une structure claire permettant à chacun de s'organiser en conscience. Elle transforme la hiérarchie traditionnelle « des personnes par des personnes pour des personnes » en un management de l'organisation, au service de la raison d'être de l'entreprise.

Et en France, alors ? L'intérêt pour l'holocratie va croissant depuis que Zappos, le site américain de ventes de chaussures et de vêtements, l'a adopté fin 2013. Bernard Marie Chiquet, fondateur du cabinet de conseil iGi Partners qui déploie ce nouveau mode de gouvernance en France, le confirme. « Lors de notre dernière session de formation, nous comptons une dizaine d'entreprises sur trente participants. Si le concept reste flou, le mot holocratie est aujourd'hui connu des managers. Et nous accompagnons en ce moment quatre grands groupes, de 65 000 à 170 000 personnes, sur des programmes pilotes de fonctionnement. » Quelles raisons poussent les organisations, petites ou

grandes, à s'intéresser à l'holocratie ? « La volonté d'un manager de se décharger du quotidien pour se recentrer sur son domaine d'excellence. Un besoin de clarté pour faire de la croissance à structure constante. Et la limite des modèles traditionnels », poursuit Bernard Marie Chiquet. Comme cette direction commerciale d'une grande enseigne de la distribution qui constate qu'embaucher trente collaborateurs ne fait pas progresser l'entreprise dans les proportions attendues et décide d'adopter l'holocratie pour passer à la vitesse supérieure.

Pour Déborah Maarek, fondatrice d'Awareness et spécialiste en intelligence collective et en accompagnement du changement, l'enjeu va plus loin : « Nous utilisons l'holocratie depuis plus de trois ans, en interne puis chez nos clients. Elle a accompagné les différentes étapes de notre propre évolution. C'est, à mes yeux, l'un des seuls outils capables de mettre en place les conditions nécessaires pour que le changement s'inscrive dans la durée, qu'il soit porté de l'intérieur par la créativité et les ressources des collaborateurs et des équipes. »

Épanouissement des talents, créativité, réactivité, autonomie, adaptation : le monde de la communication semble avoir tout à gagner avec l'holocratie. L'expérience a récemment été menée aux États-Unis par Doug Levy et son agence de marketing services Meplusyou. Quant à la France, une agence indépendante se dit intéressée pour tenter l'expérience. ■