

Dans le rétro

Holacratie : la fin des ego se rapproche

En décembre 2012, *Usbek & Rica* publiait un article sur l'holacratie, un mode de gouvernance venu des États-Unis qui devait bouleverser nos vieilles organisations. Cinq ans plus tard, une centaine d'entreprises françaises applique au quotidien cette méthode qui veut faire la peau de la hiérarchie à la papa en s'appuyant sur l'intelligence collective. Pas mal, même si, pour l'instant, l'holacratie concerne surtout les PME et les filiales des grands groupes.

Mettre un terme à la « direction des ego », telle était l'ambition de Bernard Marie Chiquet, en 2010, quand il a créé *IGI Partners*. Depuis, cet institut de recherche a eu le temps de donner une certaine consistance à l'idée selon laquelle il faut remplacer la logique hiérarchique en entreprise par un nouveau mode de gouvernance, fondé sur une forme d'autogestion. En France, des sociétés comme Decathlon, Kiabi, Sanofi, Orange ou Danone ont d'ailleurs fait le choix de tester ce modèle dans plusieurs de leurs filiales. « Aujourd'hui, l'holacratie est beaucoup plus facile à mettre en place dans les entreprises, note Bernard Marie Chiquet. Je l'explique plus clairement qu'auparavant et je possède suffisamment de retours d'expérience pour convaincre les plus sceptiques. » Mais si les mentalités ont évolué, c'est d'abord, selon lui, en raison du « management inadapté » qui conduit chaque jour des milliers d'employés à traîner les pieds quand ils se rendent au travail.

« Oublier la notion de hiérarchie »

Fondé en 2006 par Brian Robertson, Alexia Bowers et Tom Thomison, trois entrepreneurs américains, l'holacratie est un mot formé à partir de deux termes grecs : *holos*, désignant une entité qui est à la fois un tout et une partie d'un tout, et *kratos*, qui signifie « pouvoir ». Le « pouvoir du tout » : un

concept qui nous avait semblé un peu trop « parfait » il y a cinq ans et qu'applique au quotidien, depuis juin 2016, l'entreprise Liip. Pour Isaline Mülhauser, l'une des employées de cette société suisse de développement Web, il s'agit d'un système où il faut « oublier la notion de hiérarchie. Il s'agit de s'autogérer, de prendre des décisions et d'assumer ses responsabilités ». Chaque employé choisit ses missions et s'acquitte de ses tâches, selon ses capacités et ses préférences. « On peut réellement parler d'holacratie lorsque la direction a abdiqué son pouvoir de manière explicite et formelle », précise Bernard Marie Chiquet.

Chaque matin, les employés de Liip se réunissent dans leur bureau à Lausanne, à 9 heures précises. Ils disposent de quelques secondes pour expliquer ce qu'ils ont réalisé la veille et exposer leur objectif de la journée. Les tâches ne sont plus dictées par des « n+1 » mais réparties à travers la définition de « projets ».

La fin du présentisme

Chez Liip, pas de chefs de projets qui organisent le travail pour les autres. L'accent est mis sur la clarté des objectifs à atteindre et une complète transparence sur les tâches à accomplir et les délais. Ayant ces éléments à disposition, l'équipe peut alors s'auto-organiser, en s'appuyant sur un modèle de réunion structuré « tactique », défini en



détail par la méthode Holacracy, explique Isaline Mülhauser. Chaque équipe peut juger de son avancement par rapport à la validation des objectifs en utilisant un logiciel qui recense le temps passé par chaque collaborateur dans le cadre des missions. Une manière de lutter contre le présentisme : « Les gens viennent au bureau pour faire avancer les projets. Le système est transparent, y compris pour les clients. » Chez Liip, plus de 50 % des employés travaillent à temps partiel, sans que cela nuise à la productivité de l'entreprise. La preuve que l'holacratie contribue à diffuser une certaine flexibilité dans la gestion des tâches au quotidien. « Je milite pour une remise en question de certains modes de gestion actuels, basés sur une organisation hiérarchique, des cahiers des charges et des heures de présence obligatoires, ajoute Isaline Mülhauser. Chaque personne est responsable de son travail et devrait avoir la possibilité de contribuer à l'entreprise selon ses compétences. »

Aujourd'hui, les 80 employés de Decathlon Village, filiale de Decathlon, travaillent en holacratie. Et une société de vente en ligne de chaussures comme Zappos applique elle aussi ce modèle auprès de 1 600 employés. Mais pour sortir l'holacratie de la confidentialité, reste à faire une « prise de guerre ». Une ou deux sociétés du CAC 40, par exemple, qui pourraient devenir des laboratoires permettant de prouver que l'holacratie marche aussi à grande échelle. Rendez-vous dans cinq ans pour un nouveau bilan.

TEXTE ROMANE MUGNIER

