



Partager | [G+](#) [in](#) [t](#) [f](#)

Management

Scarabée Biocoop redistribue le pouvoir à ses salariés

02/07/2015 - Par Stéphane Moracchini s.moracchini@collaboratif-info.fr

[Holocratie](#) [Management](#) [Scarabée Biocoop](#)

En terminer avec l'organisation hiérarchique pyramidale, c'est finalement l'option qui s'est imposée chez Scarabée Biocoop. A la recherche d'une nouvelle organisation qui favorise l'implication des salariés, le directeur de la coopérative d'alimentation biologique et d'écoproduits s'était déjà essayé à un fonctionnement plus transverse.

A côté des responsables de magasins, des référents par secteur d'activité avaient ainsi été nommés, sur la base de leur seule connaissance produit. Des groupes de travail sur des projets étaient aussi en place. Ils rassemblaient chaque fois de 10 à 12 collaborateurs volontaires en fonction de leurs compétences.

« La participation était là. Ce qui prouve bien que, lorsqu'on propose aux personnes de s'investir dans autre chose que leur travail quotidien, d'apporter leur expertise, elles sont au rendez-vous », constate Isabelle Baur, la présidente du directoire.

En dépit des bénéfices de ces initiatives parallèles à l'organisation en place, le bilan restait cependant mitigé. « Dans une structure classique, à partir du moment où des responsables existent, certains sont dans des jeux de pouvoir et ne font pas avancer les choses, remarque Isabelle Baur. L'humain est très doué pour résister et trouver des idées pour ne pas appliquer des décisions, même prises de manière collégiale, sitôt que son égo est chatouillé. »

Ces adaptations restaient également limitées en termes d'implication des salariés, alors que le directoire souhaitait que tous puissent s'exprimer, que ce soit au niveau des idées, des projets ou lorsqu'un problème se pose dans le quotidien.

« Nous voulions que chacun puisse apporter sa pierre à l'édifice, reprend la présidente du directoire. Ce qui impliquait aussi de donner de la perspective, du sens, à tout le monde. Alors que dans une organisation classique, vous avez des petits chefs qui ordonnent sans jamais dire le pourquoi. »

Des cercles, des rôles et des réunions de triage et de gouvernance

Depuis février dernier, Scarabée est donc passé à l'Holocratie, un mode de fonctionnement sans hiérarchie où chaque collaborateur détient le pouvoir dans ses différentes missions (voir notre [article](#)).

Un changement radical que le directoire a néanmoins cherché à savoir s'il serait accepté. En novembre 2014, deux sessions de présentation de l'Holocratie avaient été organisées à destination de l'ensemble des responsables de la coopérative et d'autres collaborateurs.

« C'est un changement qui touche tout le monde, reprend Isabelle Baur. Les responsables, puisqu'ils disparaissent, et les autres collaborateurs, puisqu'ils acquièrent le pouvoir de décision. Il fallait donc savoir si la volonté de changement était unanime. Et ce fut un oui franc et massif, y compris de la part des quelques personnes qui étaient dans des jeux de pouvoir. En fait, l'on peut être dans le pouvoir sans même s'en rendre compte. »

Scarabée Biocoop

- **Activité** : coopérative d'alimentation biologique et d'écoproduits (4 magasins, 3 restaurants Pique-Prune, un laboratoire de charcuterie et un service traiteur).
- **Date de création** : 1983.
- **Effectif** : 130 personnes.
- **Localisation** : Rennes et sa métropole (Rennes Cleunay, Cesson-Sévigné et St-Grégoire).

Derniers article parus

Retours d'expérience

- Scarabée Biocoop redistribue le pouvoir à ses salariés
- Des choix de gouvernance forts ont guidé la mise en place du réseau social de l'Ucanss
- Buzz et infra-ordinaire : tout est bon pour promouvoir le réseau social de FDJ
- Blogs et communautés, les deux faces 2.0 de l'intranet de Clearins
- Le groupe Mobivia propulsé en avant par la créativité de ses salariés
- Quatre ans après son lancement, le bilan de l'intranet social de SQLI
- Michelin engrange les bénéfices de son réseau social BibSpace
- Le service documentation du département de Seine-Saint-Denis s'empare du KM
- Le département Bus de la RATP embarque sur une plate-forme collaborative
- Comment le Groupe Poulta a préparé le terrain à l'arrivée d'un réseau social d'entreprise

[Tous les retours d'expérience](#)

Tendances

- Les ressources humaines attendues sur la transformation numérique
- Objectif Digital Workplace pour Solvay et Saint-Gobain
- Le service client, un nouveau moteur de collaboration interne
- L'innovation RH aux prises avec la transformation numérique
- Les bonnes surprises logicielles du salon Solutions Intranet
- Cinq solutions collaboratives de gestion de projet
- Gérer ses projets en communauté
- La difficile voie du co-développement client-fournisseur
- Comment les entreprises se transforment et font évoluer leurs façons de travailler
- Les outils en phase d'optimisation, l'accompagnement en phase de réflexion

[Toutes les tendances](#)

Mots clés

Apprentissage Bluekiwi Collaboration
Collectivités Communauté e-Réputation
Entreprise 2.0 Etude Formation Gestion de contenu Gestion des talents Industrie
Innovation Intranet Jamespot Jive
Knowledge Management Management
Marketing Messagerie Moteur de recherche
Outils de recherche Participatif Portail
Relation client Ressources humaines
Réseau social Salesforce Secteur
Public Services Sharepoint Sémantique Veille
Wiki

ESPACE ABONNÉ

- Modifier mon compte
- Modifier mon profil
- Me déconnecter
- Mes contributions

Recevez notre newsletter gratuite

Restez informé de l'actualité de collaboratif, inscrivez-vous à notre newsletter hebdomadaire.

[Je m'inscris](#)

Suivre Collaboratif-info

[Fil RSS](#)

[sur Twitter](#)

LA BOUTIQUE Collaboratif-info

- Thémas
- Articles Retour d'expérience

[Accéder à la Boutique](#)

Collaboratif-info

est partenaire presse de :
iexpo, les 29 et 30 septembre, Paris La Défense

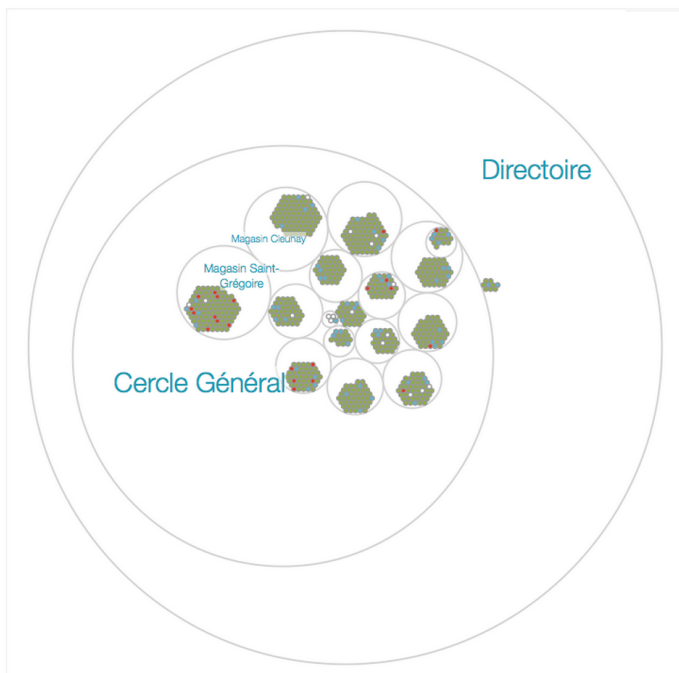


Secteurs

- Administration
- Agriculture
- Agroalimentaire
- Associatif
- Assurance
- Banque
- Collectivités
- Conseil
- Construction
- Distribution
- Economie solidaire
- Education
- Finance
- Immobilier
- Industrie
- Loisirs
- Médias
- Secteur Public
- Recherche
- Santé
- Services
- SSII
- Télécoms
- Secteur TIC
- Transports

Thèmes et

Aujourd'hui, la coopérative est structurée en 18 cercles. 15 correspondent à ses entités (magasins, restaurants, laboratoire, charcuterie) et à des dimensions fonctionnelles (marketing et communication, commerce, comptabilité et finance, contrôle de gestion, bonheur au travail). Un cercle est destiné à l'implantation de l'Holocratie. Et l'ensemble de ces cercles sont inclus au sein d'un cercle général, qui se trouve lui-même intégré dans un cercle directoire (image ci-dessous).



L'ensemble des missions nécessaires au fonctionnement des activités de la coopérative sont formalisées en rôles, 540 aujourd'hui. Ceux-ci sont affectés aux salariés, qui ont pleine autorité par rapport à ces rôles. Pour guider l'action de chacun, une raison d'être existe à tous les niveaux : la coopérative elle-même, les cercles et les rôles. « *Toute personne de Scarabée se doit d'incarner la raison d'être de Scarabée, celles des cercles auxquels elle appartient et des rôles qui lui sont affectés* », précise Isabelle Baur.

Sur le plan fonctionnel, deux types de réunions sont organisées au sein de chaque cercle : les réunions de triage, hebdomadaires, pour traiter des questions opérationnelles (point sur les projets en cours, proposition de nouveaux projets, remontée de problèmes, demande de conseils ou d'avis, etc.) ; les réunions de gouvernance, qui permettent d'adapter de manière constante l'organisation en fonction de ce que rencontre l'entreprise, par exemple en décidant des politiques (règles) à mettre en œuvre au niveau d'un cercle ou, encore, en modifiant ou créant des rôles.

Le cercle général et les rôles structurels

En Holocratie, tous les cercles font partie d'un cercle général au sein duquel ils sont représentés. Si tout collaborateur peut s'adresser directement à tout rôle de l'organisation, les interactions entre les cercles doivent se faire au sein de ce cercle général.

Mais il est aussi possible de créer des rôles de lien transverse d'un cercle à un autre, pour faciliter le travail entre eux. Chez Scarabée, il en existe, par exemple, entre le cercle général et le cercle laboratoire de charcuterie, ce qui facilite le retour des magasins et restaurants sur les produits que celui-ci conçoit.

Enfin, un cercle peut affecter des rôles à des personnes d'autres cercles. Chez Scarabée, le cercle Communication et Marketing a, par exemple, affecté un rôle communication à des collaborateurs des cercles correspondant aux magasins, avec pour mission de s'assurer que les moyens de communication sont en place au sein de ces derniers.

Quatre rôles primordiaux

En plus des rôles correspondant à l'activité de l'entreprise, quatre rôles dits structurels assurent, au niveau de chaque cercle, le bon fonctionnement de l'Holocratie : le premier lien, le second lien, le secrétaire et le facilitateur.

- **Le premier lien** : Il s'assure que tous les rôles de son cercle ont les moyens de remplir leurs missions dans les meilleures conditions. C'est aussi lui qui est chargé d'affecter les rôles aux collaborateurs et joue la fonction de juge de paix en cas de conflit au sein du cercle, notamment quand il s'agit de prioriser des projets. Il participe au cercle général et représente ce dernier au sein de son propre cercle.
- **Le second lien** : A l'inverse du premier lien, il représente son cercle au sein du cercle général. Lorsqu'un collaborateur attend quelque chose d'un rôle d'un autre cercle et qu'il n'a pu régler la question directement avec lui, il soumet cette tension au second lien qui la présente au cercle général.
- **Le secrétaire** : Il formalise toutes les décisions prises lors des réunions de triage et de gouvernance. Il est aussi le maître de la constitution holocratique et intervient à ce titre pour trancher en cas de problématique de respect des règles ou conflit sur leur interprétation.

domaines

Apprentissage
Communautés
e-Démocratie
Commercial
Communication
Innovation
Intelligence économique
Intelligence territoriale
Intranet
Juridique
Knowledge
Management
Marketing
Participatif
R&D
Ressources humaines
Veille

Familles de produits

Analyse de sentiments
Applications métier
Blog
Bureautique
Communications unifiées
e-Learning
Forum
Gestion de contenu
Gestion de projet
Gestion des talents
Messagerie
Micro-blogging
Monitoring social
Outils de recherche
Portail
Relation client
Réseau social
Serious Game
Logiciels de veille
Web conférence
Wiki

• **Le facilitateur** : Il est en charge de la conduite des réunions et veille, dans ce cadre, au respect des règles de la constitution holocratique.

Pour en savoir plus : [l'Holocratie expliquée en bande dessinée](#)

« Auparavant, le directoire prenait énormément de décisions, à travers des réunions toutes les semaines, sur des questions opérationnelles comme stratégiques, raconte Isabelle Baur. Désormais, il ne se réunit plus que tous les deux mois, puisque les décisions sont prises dans la totalité de l'organisation. »

De fait, le directoire ne subsiste qu'en raison d'obligations juridiques. Hormis les questions liées au juridique, il ne s'occupe plus que de la stratégie à long terme ainsi que de l'innovation sociale. Un dernier domaine qu'il a cependant ouvert à des rôles du cercle bonheur au travail, en plus des représentants du personnel.

Une organisation où tout est clair

Depuis qu'elle a redistribué le pouvoir aux salariés, la coopérative a commencé de gagner en efficacité et agilité. « Dans une organisation classique, quand on rencontre un problème, l'on passe par toute une chaîne de responsables qui fait que les décisions sont lentes à prendre ou qu'elles peuvent se perdre, souligne la présidente du directoire. De plus, comme ce ne sont pas les gens de terrain qui décident, les réponses ne sont pas toujours très adaptées. »

Des écueils que résout un mode de fonctionnement holocratique. D'autant que le formalisme de ses réunions de triage et de gouvernance contribue à faire que tous les points qui y sont abordés sont effectivement traités.



« Quand un collaborateur a un problème ou un besoin, il lui suffit de consulter le logiciel GlassFrog pour trouver le rôle à qui s'adresser directement. »

Isabelle Baur,
présidente du directoire

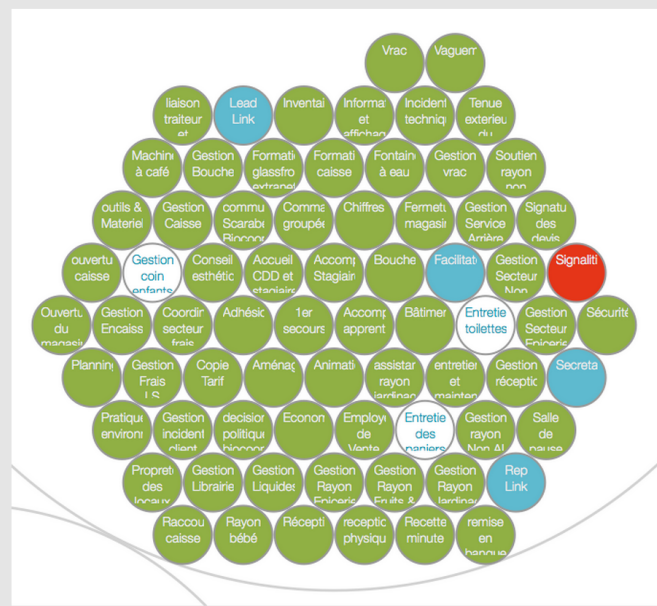
Mais tout ne passe pas non plus par ces réunions. En apportant de la clarté sur qui a autorité sur quoi, l'Holocratie facilite aussi le règlement des problèmes au quotidien entre collaborateurs.

« Les personnes se débrouillent le plus souvent entre elles, confirme Isabelle Baur. L'intérêt du fonctionnement holocratique, c'est qu'il apporte de la transparence sur les rôles de chacun, alors qu'en entreprise tout est souvent très nébuleux. Quand un collaborateur a un problème ou un besoin, il lui suffit de consulter le logiciel GlassFrog pour trouver le rôle à qui s'adresser directement. »

Des outils pour l'Holocratie au quotidien

Pour faciliter le fonctionnement holocratique, les collaborateurs disposent de deux outils. Le premier, baptisé SOL, pour système d'organisation individuel, est simplement un petit cahier dans lequel chacun peut noter toutes les tensions (problèmes) qu'il rencontre au quotidien.

Mais l'outil central pour l'organisation est constitué par le logiciel GlassFrog, qui apporte une transparence totale sur qui fait quoi, sur les rôles, les politiques, les projets, les tensions, etc., de chaque cercle, et même des fonctions de reporting pour visualiser, par exemple, le nombre de tensions traitées par semaine en réunion, voire même des données économiques, comme les chiffres d'affaires réalisés par mois par le cercle.



Depuis la structure générale affichée en page d'accueil de GlassFrog, l'on peut visualiser les rôles contenus dans un cercle. En bleu sont signalés les rôles structurels, en blanc ceux qui ne sont pas attribués et pour lesquels les collaborateurs peuvent postuler, en rouge ceux qui doivent être définis.

Scarabée biocoop

Purpose: Bio, Créateur, Exemple

En cliquant sur un rôle affiché dans le cercle, on accède directement à sa définition (raison d'être, redevabilité – ce qui est attendu de ce rôle par les autres rôles) et l'on peut savoir à qui il est affecté.


En cliquant sur un rôle affiché dans le cercle, on accède directement à sa définition (raison d'être, redevabilité – ce qui est attendu de ce rôle par les autres rôles) et l'on peut savoir à qui il est affecté.

Chaque cercle dispose d'un espace accessible à tous où sont détaillés tous les éléments le concernant : raison d'être, périmètre, redevabilités (ce qui est attendu du cercle par les autres cercles), liste des rôles et personnes auxquelles ils sont attribués, politiques, historiques, métriques, projets en cours, etc.

GlassFrog®

My Organization My Projects My Tensions My Authority

Scarabée biocoop > Directoire > Cercle Général > Magasin Cesson > Béa UGUEN

 **Béa UGUEN**

Show All Hide All Printer Friendly

Magasin Cesson
 Purpose: Développer la consommation de produits biologiques sur la zone de chalandise

- Accompagnement Stagiaires for épicerie salée
- Adhésions
- Copie Tarif for pour l'épicerie
- Employé de Vente for épicerie
 Purpose: Bien servir les clients
 Accountabilities:
 - Accueillir
 - Mettre en rayon
 - Conseiller
 - Nettoyer
 - Réassortir
 - Faire le faging
 - Répondre au téléphone
 - Ranger les palettes sur le tas une fois qu'elles sont vidées
- Fermeture magasin for Mardi, Vendredi, 1 samedi sur 2
- Gestion Encaissement
- Gestion Rayon Epicerie Sèche for épicerie salée

Chaque collaborateur dispose d'un espace personnel dans lequel il peut noter ses projets ou, encore, ses tensions. Sa page profil, consultable par tous, liste les cercles auxquels appartient le collaborateur, avec pour chaque cercle les rôles qui lui sont attribués et la définition de ces rôles (raison d'être et redevabilité).

Reste que le changement apporté par l'Holocratie est tel qu'il nécessite du temps et de l'accompagnement. Pour les ex-responsables comme pour les autres collaborateurs, il s'agit d'abandonner des réflexes forgés dans le cadre de l'organisation antérieure et bien ancrés.

Ancrer le pouvoir dans les réflexes quotidiens

« Tous les jours, il faut rappeler les règles du jeu, souligne Isabelle Baur. Et aussi insister que c'est pour de vrai, que c'est ce que nous faisons et vivons, que nous n'allons pas faire machine arrière. »

Si une partie des collaborateurs a bien intégré la capacité qu'ils avaient désormais à décider seuls, une autre reste cependant hésitante, faute d'avoir l'habitude de prendre des décisions et d'être responsables dans le cadre de leur travail.

« Même quand on adhère sur le plan intellectuel au principe de l'Holocratie, la perte de repères est totale, insiste la présidente du directoire. Quand une personne demande si elle peut effectuer une action, il faut donc lui répondre que si elle pense que cette action est en ligne avec la raison d'être et bonne, elle doit l'effectuer. Pour beaucoup, c'est un vrai bouleversement. »

PAROLES D'EX-RESPONSABLE

Anja Gautier,

Auparavant responsable de magasin, elle occupe notamment un rôle de premier lien du cercle d'un magasin.

« **L'Holocratie, c'est surtout un nouveau comportement** qu'il faut cultiver. On ne change pas d'un coup. Il faut de la volonté et toujours s'interroger : la façon dont j'agis est-elle holocratique ? Est-ce que je respecte la souveraineté de l'autre ? En tant que premier lien et ex-responsable de magasin, si je continue à donner mon accord pour certaines choses, je reste dans l'ancien comportement. Il faut au contraire inciter les autres à prendre eux-mêmes les décisions. »

« **Aujourd'hui, mes collègues** peuvent me demander conseil, mais je ne décide plus à leur place. Il m'arrive pourtant de transgresser, en raison des automatismes développés dans le cadre d'organisations classiques. Il me reste donc beaucoup de travail à faire. Mais je ne reviendrais pas en arrière. »

« **Au début, l'Holocratie demande** à tous un grand investissement. Il faut prendre sur son temps, participer à des réunions, tout en continuant de réaliser son travail. Il y a aussi des phases de critique et de doute. Puis une dynamique se met en place. L'on voit que tout est géré de manière plus rapide et plus efficace, car tout est plus clair. »

« **Les réunions peuvent** aussi donner un sentiment de déshumanisation. L'on s'adresse aux autres non plus en tant que personnes, en les appelant par leur prénom et les tutoyant, mais en tant que rôles. Au départ, l'on n'est pas très à l'aise avec ce formalisme. »

« **J'étais déjà motivée**, mais je le suis davantage dans la mesure où l'Holocratie pousse à porter un regard critique sur son propre travail, pour savoir s'il est en accord avec la raison d'être de Scarabée, de son cercle. L'intérêt est donc plus grand. Décider soi-même change aussi l'approche du travail. On se l'approprie vraiment. »

PAROLES D'EX-RESPONSABLE

Stéphane Lévêque,

Auparavant responsable de magasin, il occupe notamment un rôle de premier lien du cercle d'un magasin.

« **L'Holocratie m'a tout de suite parlé.** Mais c'est très impressionnant et les premières questions que l'on se pose c'est où l'on va, comment cela se passe, que vais-je devenir si je ne suis plus responsable et que tout le monde est chef. »

« **Aujourd'hui, je ne suis plus dans un rôle de manager,** de sauveur qui doit répondre à tout et tout le monde, voire de bureau des pleurs. C'est un grand soulagement car je peux me concentrer sur mes propres tâches, gérer plus facilement mes priorités. C'est une libération et je ne ferais pas machine arrière. Sûrement pas. »

« **Beaucoup de collègues gardent** l'image de nous comme managers. En tant que premier lien, je dois les accompagner, leur expliquer de s'adresser aux personnes qui ont l'autorité. Certains ont encore l'appréhension de marcher sans chef. L'apprentissage est plus ou moins long en fonction des profils. »

« **Avant, nombre de personnes** se retenaient de faire des remarques par peur que cela soit pris comme de la délation. Aujourd'hui, le fait de s'adresser à des rôles les libère. Comme on dit chez nous : on sort les tensions du placard et on avance. »

« **Pendant les réunions,** le changement est flagrant. Les personnes ne sont plus dans la simple écoute, il y a de la participation, des échanges. En termes de motivation, cela change surtout pour les collaborateurs qui subissaient le plus. Aujourd'hui, ils sont dans la participation en sachant qu'ils peuvent faire avancer les choses. »

PAROLES DE SECOND LIEN

Béatrice Uguen,

Membre notamment d'un cercle magasin.

« **Comme second lien**, j'ai pour l'instant remonté peu de tensions de mon cercle au niveau du cercle général. C'est en partie dû au fait que nous démarrons. Cette possibilité n'est pas encore intégrée par tout le monde, elle n'est pas un réflexe. »

« **Distinguer clairement des tensions** est aussi difficile. Cela suppose de pouvoir s'extraire de sa charge de travail pour prendre du recul, ce qui n'est pas toujours évident. Au niveau de mon cercle, nous avons cependant traité les tensions principales et de manière rapide. »

« **En magasin, nous avons l'astreinte** de l'ouverture au public. Il faut faire la mise en rayon, être présent, etc. Participer aux réunions n'est donc pas toujours facile. Nous avons transformé les réunions d'équipe qui existaient en réunions de triage. Pour celles de gouvernance, qui durent plus longtemps, nous nous arrangeons. La mise en place du fonctionnement holocratique étant une priorité, nous pouvons aussi prendre des remplaçants pour les temps forts. Mais au début, c'est vrai que c'est chronophage. »

« **Au niveau opérationnel**, l'Holocratie fluidifie beaucoup. Certains petits problèmes matériels, par exemple, peuvent nuire au quotidien parce qu'il faut des mois et de nombreuses discussions avant de les résoudre. Avec l'Holocratie, ils sont traités rapidement. De plus, comme on gagne en clarté sur les rôles de chacun, on ne se disperse plus en s'adressant à des personnes pas forcément concernées. »

« **J'étais déjà très motivée** par mon travail, mais l'Holocratie apporte une dimension supplémentaire. L'entreprise ayant une raison d'être clairement identifiée, on sait mieux pourquoi on travaille, la motivation est mieux dirigée. Cela donne aussi une barre à laquelle se raccrocher quand on est pris de doutes. »

« **L'Holocratie est une belle expérience**. Bien que nous ne soyons qu'au début, elle apporte beaucoup de choses positives. Lorsque les personnes restent sceptiques, c'est souvent qu'elles ne maîtrisent pas encore son fonctionnement. Il faut du temps. Et cela dépend aussi du caractère. »

PAROLES DE SALARIE

Pierre-Hugues Brehier,,

Membre de plusieurs cercles, dont celui Communication et Marketing.

« **L'Holocratie est un énorme changement** en termes de fonctionnement. Ce n'est pas simple car c'est une perte complète de repères. Il faut aussi se familiariser avec le logiciel Glassfrog. Et cela demande beaucoup d'énergie et d'investissement, pour consulter le logiciel afin de voir le rôle de chacun ou pour participer aux réunions. »

« **J'assiste aux réunions** de triage de mon cercle lorsque j'ai des tensions à apporter. Ce sont des réunions assez formelles, ce qui permet de passer beaucoup de questions en revue et de les traiter. »

« **La règle d'or de l'Holocratie** est de respecter le Powershift, en s'interrogeant sur qui a l'autorité par rapport au besoin que l'on peut avoir. Mais le but est aussi de développer les capacités de tous, que chacun puisse s'épanouir en s'investissant dans des projets différents de son travail au quotidien. »

« **Quand un rôle est déjà en charge** d'un projet et que d'autres personnes pensent pouvoir apporter leur pierre, l'on peut mettre un focus sur ce rôle : il conserve l'autorité et les autres sont considérés comme ressources. L'enjeu étant d'avancer plus vite. »

« **Le fonctionnement holocratique** permet de trouver les personnes les plus adaptées pour s'occuper de projets. Lorsqu'on estime avoir les compétences pour un projet, l'on peut soumettre l'idée de nous l'attribuer. En réunion de gouvernance, tout le monde va pouvoir donner son ressenti, dire si c'est cela peut-être bénéfique ou non au projet. »

Mais les problématiques de changement de comportement ne sont pas les seules difficultés. L'un des enjeux à relever est de déconnecter les missions remplies autrefois par les responsables des rôles attribués désormais à ces derniers.

Une transition qui se fait petit à petit. Chez Scarabée comme dans d'autres entreprises qui ont basculé dans l'Holocratie, plusieurs ex-responsables occupent ainsi des rôles de premier lien, par exemple.

« Nous sommes en phase de construction, défend Isabelle Baur. Mais si l'on dit qu'il n'y a plus de chef et que l'on continue à attribuer à d'anciens responsables des rôles, par exemple, d'évaluation, l'on continue à rendre compacte cet ancien rôle. Il faut donc décompacter. C'est notre volonté. L'objectif étant que les rôles soient attribués aux personnes les plus compétentes pour les tenir. »

Une autre difficulté concerne les rôles structurels de facilitateurs et de secrétaires, qui doivent avoir une connaissance parfaite de la constitution holacratique. Alors qu'ils sont normalement élus, les facilitateurs sont aujourd'hui désignés par iGi Partners, qui accompagne la coopérative dans la mise en place de l'Holocratie.

« Le rôle de facilitateur nécessite de repérer les personnes qui ont le mieux compris l'Holocratie et de les former à la facilitation, explique Isabelle Baur. Pour l'instant, seules huit personnes sont dans ce cas et jouent ce rôle dans les différents cercles. Mais en septembre, nous ferons un point et chaque cercle devrait être en mesure d'élire son facilitateur. »

Un modèle de grille de salaires à trouver

Avec l'instauration du principe de rôles, qui fait que les collaborateurs n'effectuent plus exactement le même travail qu'auparavant et qu'ils ont également la possibilité de postuler à de nouveaux rôles ou de démissionner de ceux qui leur sont affectés, se pose aussi la problématique de la rémunération. Un chantier d'innovation sociale sur lequel planche actuellement le directoire.

« Ce n'est pas simple, reconnaît Isabelle Baur. Il faut trouver un principe de grille de salaires qui soit conforme à la législation et suffisamment souple pour apporter de la cohérence. En effet, quand une personne prend un rôle supplémentaire, il ne serait pas juste qu'elle touche le même salaire. Quant à celle qui démissionne d'un rôle, il ne faudrait pas la mettre en difficulté en termes de rémunération. »

Sur cette question particulière comme sur l'ensemble de la mise en place de l'Holocratie, la présidente du directoire sait que Scarabée Biocoop fait partie des pionniers, avec un nombre réduit de cas concrets auxquels se raccrocher, une centaine d'entreprises seulement dans le monde ayant adopté ce mode de fonctionnement.

« Dans une entreprise, le moindre petit changement prend entre six mois et un an. Je vous laisse imaginer pour ce changement-là, remarque-t-elle. Mais nous sommes en chemin. Et restons vigilants de ne pas revenir en arrière, dans un mode de fonctionnement où les problématiques ne sont jamais réglées, ce qui rend les personnes pas très heureuses dans leur travail. Grâce à l'Holocratie, l'énergie de chacun est au contraire mise au bon endroit et nous profitons de la richesse d'idées de tous. »

La mise en place de l'Holocratie chez Scarabée Biocoop

Objectifs

- Favoriser l'efficacité, l'agilité et l'innovation au sein de l'organisation.

Solution retenue

- Mise en place de l'Holocratie, mode de fonctionnement managérial sans hiérarchie où chaque collaborateur a le pouvoir sur les rôles qu'il occupe.

Accompagnement

- iGi Partners, cabinet seul habilité à déployer l'Holocratie en France, ce mode de fonctionnement managérial étant une marque commerciale déposée par la société HolacratyOne..

Calendrier

- **Novembre 2014** : organisation de deux journées à destination de l'ensemble des responsables de Scarabée et de certains collaborateurs pour leur présenter l'Holocratie et tester ce qu'elle pourrait leur apporter. Puis formation certifiante (certificat de Praticien en Holocratie) d'une semaine de la présidente du directoire, Isabelle Baur, afin d'explorer toutes les composantes de l'Holocratie et mettre celle-ci en pratique via des simulations et des exercices concrets.
- **Janvier 2015** : 4 journées de formation pour 28 personnes de Scarabée Biocoop (au moins deux personnes par cercle dont les anciens responsables).
- **Fin janvier 2015** : Transfert de l'organigramme actuel en cercles. Traductions des fiches de postes en autant de rôles que nécessaires.
- **11 février 2015** : Mise en place de l'Holocratie, symbolisée par la signature de sa constitution par les 4 membres du directoire.
- **De février à mai 2015** : Accompagnement d'iGi Partners à raison de deux coachs certifiés et deux à trois jours sur site par semaine : facilitation des cercles, coaching et pédagogie..

[Revenir au début de l'article](#)



Partager |