

ILS L'ONT FAIT !

Peut-on se passer de chef ?

La coopérative Scarabée Biocoop s'est libérée de la hiérarchie en adoptant une gouvernance partagée : l'holocratie. LAURÈNE CHAMPALLE

Parfois, un client mécontent demande à voir le « responsable du magasin ». A Scarabée Biocoop, il n'y en a pas. S'il a un souci avec un produit frais, il devra s'adresser à la personne qui s'occupe du rayon frais : au plus près du terrain. Créée à Rennes en 1983 par des militants pour une agriculture biologique (à l'origine du réseau Biocoop), la coopérative Scarabée Biocoop, qui compte neuf magasins et quatre restaurants, n'est pas une entreprise ordinaire. Depuis 2015, elle s'est engagée dans une transformation radicale. « L'entreprise avait grossi trop vite, en reproduisant le modèle conventionnel, et avait un peu perdu son âme. Il fallait assainir le système de micromanagement, revenir à une structure plus humaine », analyse Bernard Marie Chiquet, qui a accompagné la coopérative sur le chemin de « l'holocratie ». Ce modèle d'organisation venu des Etats-Unis donne le pouvoir aux salariés : fini, managers et fiches de poste, en fonction de ses compétences, chaque salarié se voit confier un ensemble de « rôles », comme gérer les stocks, les fiches de paie, écrire la newsletter... Autonome, il a toute latitude pour décider et agir, sans validation. Le seul impératif est de servir la « raison d'être » (ou mission) de l'entreprise. Le 11 février 2015, quand le directoire a lâché le pouvoir en signant la « constitution » (document de référence définissant les « règles du jeu »), Scarabée Biocoop comptait 160 salariés. Ils sont aujourd'hui 250 à endosser près d'un millier de rôles, sans liens de hiérarchie.

PHOTOS : IGPARTNER.COM X3, DRX X2, SCARABÉE BIOCOOP

« Les salariés de Scarabée Biocoop ont fait des pas de géant, mais le changement est long car on a tous des pyramides dans la tête. Ramener l'humain au cœur de l'organisation est une transformation majeure qui demande beaucoup de temps et d'énergie. »



Bernard Marie Chiquet
Importateur de l'holocratie en France, fondateur de l'institut iGi. Depuis 2009, il a accompagné une centaine d'entreprises.



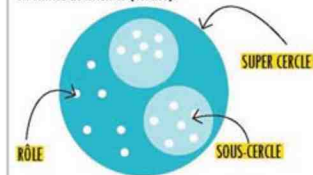
UN FACILITATEUR ANIME LES RÉUNIONS

Trois mois ont été nécessaires pour mettre en place l'holocratie, sans perturber le fonctionnement de l'entreprise. Des référents ont été formés pour accompagner les salariés, et chaque recrue suit trois jours de formation. Lors de réunions, qui rythment la vie de l'entreprise toutes les deux à six semaines selon les « cercles », les salariés font le point sur un projet ou proposent de modifier l'organisation. Toutes les décisions sont prises par consentement après échanges encadrés par un « facilitateur », expert en communication non violente : chaque proposition est reformulée, complétée par chaque participant avant d'être acceptée ou rejetée.



HOLOCRATIE VS HIÉRARCHIE

L'holocratie redistribue les pouvoirs à tous les collaborateurs. Chaque salarié ou groupe de salariés s'autorégule en entités autonomes (cercles).



Dans la hiérarchie traditionnelle, ce sont les managers qui prennent les décisions.



La pyramide hiérarchique est abandonnée au profit d'une organisation horizontale, sans manager, organisée par cercles autonomes. Ils regroupent des plus petits cercles, qui englobent différents « rôles », les tâches indispensables au bon fonctionnement d'un service.



À CHACUN SES RÔLES

Tout salarié peut endosser plusieurs « rôles » – environ 55 rôles différents par magasin de taille moyenne. Il n'est pas cantonné à un poste et peut par exemple s'occuper au cours de la journée aussi bien du rayon fruits, de la caisse que du suivi de l'hygiène ou de rédiger la newsletter. Un même rôle peut donc être confié à plusieurs personnes. Certaines ont la mission d'améliorer le fonctionnement holocratique : le « premier lien » distribue les rôles, et le « second lien », élu sans candidater, est chargé d'apaiser les tensions entre les employés.

Isabelle Baur
Présidente du
directoire de Scarabée
Biocoop et « premier lien »
au « cercle général ».

« J'observais des jeux de pouvoir parmi les managers... Désormais, chaque employé peut apporter sa pierre à l'édifice. Le directoire, qui prenait toutes les décisions, n'est plus là que pour bâtir la stratégie de l'entreprise. Les décisions du Cercle général, amendées par une douzaine de salariés qui y ont un rôle, sont plus riches, plus justes. Je ne regrette en rien d'avoir perdu du pouvoir. »



Hugo Mouraret
Chargé de développement/marketing et responsable « transformation organisationnelle et humaine » à Scarabée Biocoop, « premier lien » du cercle « Holocratie ». Il avait été recruté il y a huit ans comme assistant marketing et commercial.

« Si j'ai une bonne idée dans le rôle dont je suis responsable, j'y vais. Il n'y a plus de relations de subordination. L'holocratie permet à chacun d'exprimer son plein potentiel, d'être créatif, de faire ce pour quoi il est bon dans l'entreprise. Des pépites peuvent émerger. »



DES RESTAURANTS SANS CHEF

Les quatre restaurants bio-végétariens Pique-Prune de la coopérative sont organisés exactement comme les magasins, preuve que l'holocratie peut fonctionner au sein d'entités traditionnellement très hiérarchisées. Le recrutement a été revu : les salariés doivent être alignés sur la « raison d'être » de l'entreprise. Avant, tous ne mangeaient pas forcément bio, ce qui créait des tensions.

Ça se passe ailleurs

Aux États-Unis, en 1958, Bill Gore et son épouse Vieve fonde une entreprise de produits de pointe (dont le Gore-Tex), en imaginant une structure horizontale en réseau. Dans cette organisation, une multitude de petites équipes sont menées chacune par un « leader », lequel est choisi par ses « associés » (on ne dit pas

« salariés », car tous détiennent une partie du capital) pour ses qualités, professionnelles et personnelles. C'est ainsi que Terri Kelly est devenue PDG de Gore en 2005.

Au Danemark, sous l'impulsion de son PDG Lars Kolind, l'entreprise de prothèses auditives Oticon a expérimenté de

1990 à 1996 une organisation dite « paghetti » (en raison de son apparente absence de structure), où tous les employés pouvaient proposer des projets. Il y avait moins de niveaux hiérarchiques et plus aucun bureau fixe. Mais les cadres d'Oticon ont fini par reprendre le pouvoir et Lars Kolind a dû jeter l'éponge.