

# DU MANAGEMENT AU « SELF-MANAGEMENT »

► Fatigué du gâchis d'énergie et de talents dans les entreprises, Bernard Marie Chiquet s'est lancé dans la formation à l'holocratie. Étude du parcours de ce combattant et de quelques clichés qui volent en éclat.



Bernard Marie Chiquet, coach en « Holacracy », guide aussi bien des start-up que des multinationales.

« Je souffrais », souligne Bernard Marie Chiquet, coach en « Holacracy » (il emploie la marque déposée) et fondateur d'iGi Partners, un cabinet de conseil en management... « Je souffrais de voir combien j'étais inutile, mal utilisé, sous-utilisé dans les entreprises auxquelles j'ai appartenu. Et je n'étais pas le

seul. Nombreux étaient mes pairs, managers comme moi, qui pensaient que seule une fraction – 10%, 20% peut-être – de leur potentiel était réellement exploitée », soupire-t-il. Parle-t-il de ses postes d'executive director chez Capgemini ou de senior partner chez EY ? Peut-être, mais pas seulement. Et qu'elles soient françaises, américaines ou autres, ne semble pas non plus expliquer la situation...

Selon lui, le système, celui de la hiérarchie, mais aussi des réunions inutiles, des jeux de pouvoirs et des coups tordus, « est tout simplement arrivé à ses limites », estime le coach, qui a créé sa société en 2008, après dix ans de recherches, de lecture, d'exploration. « Je me suis toujours intéressé au management, c'est une culture forte chez moi, explique-t-il. Je me suis centré sur l'intelli-

gence collective, j'ai regardé la sociocratie, bref, je me suis renseigné sur toutes sortes d'outils sur le marché pour permettre au potentiel des collaborateurs et des managers de se déployer, pour que tous se sentent utiles et bien utilisés. » Son choix se porte finalement sur l'holocratie, un concept peaufiné aux États-Unis, où il a été mis en place depuis une dizaine d'années dans quelques entreprises fortement médiatisées comme Zappos. Depuis, il est devenu le chantre de la méthode en France et guide aussi bien des start-up comme YellowScan que des multinationales comme Danone, dans des secteurs aussi divers que l'industrie, avec l'Atelier du Laser, à Valence, et l'épicerie, avec Arcadie, un distributeur d'épices bio basé dans le Gard.

## ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITE

Et tout de suite, il met en garde. « Il y a beaucoup de malentendus sur l'holocratie, s'écrit-il. D'abord, il ne s'agit pas de faire ce qu'on veut. Ce serait malvenu ! ». Et si l'on peut se passer de hiérarchie, pas question de croire que l'on peut se passer de fonction managériale. Il n'en est

rien. Et pas question non plus de penser que l'holocratie est un foutoir où chacun ferait ce qu'il voudrait. La méthode implique de respecter de nombreuses règles, qui ne conviennent d'ailleurs pas à tout le monde. « Mais si vous acceptez d'être payé par l'entreprise, vous devez accepter les règles », résume Bernard Marie Chiquet. En outre, « certains pensent que si l'on donne une autorité, il est facile de l'assumer, relève le coach. En fait, pas du tout, les managers veulent avant tout l'approbation des équipes ». Et enfin, dernier malentendu, « certains estiment que l'holocratie est le retour du chacun pour soi. C'est l'inverse, s'exclame le promoteur de la méthode. Elle permet au contraire de développer le leadership et le self-management de chaque collaborateur ». C'est, en somme, un nouveau contrat social qui émerge au sein de l'entreprise, fondé sur l'auto-management plutôt que la hiérarchie, et qui, Bernard Marie Chiquet et d'autres en sont convaincus, « est un accélérateur de réussite » des entreprises, à travers la libération du potentiel des collaborateurs. ♦

LYS ZOHIN