

Elles ont adopté l'holocratie

« Savoir clairement quels sont les rôles et les autorités de chacun apporte de la légitimité », souligne Sébastien Di Pasquale, fondateur et gérant de l'entreprise drômoise L'Atelier du laser, spécialisée dans la découpe laser de pièces métalliques.

Photo archives
Le DL



Inddigo, Emmapom, L'Atelier du laser... Ces entreprises de la région ont adopté l'holocratie, un système organisationnel qui propose de rompre avec le modèle managérial classique dit pyramidal.

« L'Atelier du laser, créé en 2014, a connu une très forte croissance en termes d'effectifs. Au bout de 18 mois, alors que l'équipe était passée de trois à six salariés, nous avons eu des problèmes de communication, des difficultés à trouver des solutions... En même temps, des collaborateurs souhaitent prendre des fonctions de direction, mais je ne voulais pas créer une organisation pyramidale », se souvient Sébastien Di Pasquale, fondateur et gérant de cette entreprise spécialisée dans la découpe laser de pièces métalliques à Beaumont-lès-Valence dans la Drôme, avec désormais 12 salariés pour 2,8 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Le dirigeant s'intéresse alors à de nouvelles façons de manager l'entreprise. « J'ai eu l'idée folle de libérer l'organisation de manière extrêmement anarchique. Pendant un an, j'ai laissé les équipes en autarcie complète sur l'ensemble des prises de décision. En réalité, cela a été un échec car l'absence de limites a créé beaucoup de stress, de frustration, d'incompréhension... » En 2017, il découvre l'holocratie,

un système de gouvernance né aux États-Unis, association du terme « holarchie » (la structure même d'un être vivant constituée de systèmes auto-organisés) et du suffixe « cratie » (le pouvoir). Il propose aux entreprises une organisation en « cercles » composés de collaborateurs qui travaillent en totale autonomie. Elle met fin au système hiérarchique vertical, avec des chefs qui contrôlent. L'ensemble repose sur une constitution d'une cinquantaine de pages que le chef d'entreprise doit ratifier.

« CELA DONNE DE LA LÉGITIMITÉ AUX COLLABORATEURS »

Après une phase de découvertes et de formations, le dirigeant de l'Atelier du laser « injecte le virus » de l'holocratie dans sa société, à partir de mai 2018. « J'ai trouvé là une méthode structurée qui permet de libérer les organisations en remettant du cadre et en répartissant clairement les rôles de chacun. Cela donne de la légitimité aux collaborateurs. Ils sont autonomes, en capacité de prendre des décisions. Ils ont une vraie possibilité de s'exprimer et d'agir dans l'autorité que je leur ai attribuée, explique Sébastien Di Pasquale. « Ceci ne fonctionne qu'au service de la raison d'être de l'entreprise : la rapidité d'exécution de nos prestations dans le respect de nos valeurs, le bon sens, la bonne foi, la bonne volonté et la bonne humeur. » Deux personnes

ont quitté la société, suite à ce changement. « Mais nous attirons des talents qui veulent vivre autrement le monde de l'entreprise ».

« UNE BOÎTE À OUTILS »

Peu d'entreprises dans le monde ont adopté l'holocratie, mais elle séduit de plus en plus. « Il s'agit de patrons essouffés, qui voient les limites du système managérial. Ils ne savent pas comment déléguer, organiser le travail et diriger une activité trop importante. Les fiches de postes sont insuffisantes, explique Bernard-Marie Chiquet, fondateur d'iGi Partners, cabinet parisien qui diffuse ce système organisationnel en France depuis 2010. L'holocratie est une boîte à outils, ce n'est pas une philosophie. Un logiciel permet de voir les attributions de chaque personne dans l'entreprise. L'idée est d'aller vers une organisation avec plus de transparence et de confiance. Les équipes sont plus motivées, plus performantes. » Les managers deviennent des « leaders de cercles », mais ne sont plus des supérieurs hiérarchiques. Un changement de modèle mental est nécessaire notamment pour ceux qui donnent des ordres et ceux qui ont du mal à agir tout seul. Selon Bernard-Marie Chiquet, l'holocratie est un voyage de plusieurs années, qui prend au moins quatre ou cinq ans...

Caroline CHALOIN

« Une rentabilité améliorée »

Bruno Lhoste, cofondateur et président d'Inddigo, société de conseil et d'ingénierie en développement durable à Chambéry (Savoie). L'entreprise emploie 220 salariés, répartis dans sa dizaine d'agences en France (Toulouse, Nîmes, Nantes...), pour 15,57 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017.



Bruno Lhoste.
Photo archives Le DL / Sylvain MUSCIO

« L'un de nos trois départements, celui dédié à l'aménagement du territoire et à la mobilité, est passé en holocratie fin 2016. Ses 60 salariés étant dispersés sur le territoire national et les métiers exercés assez divers, nous avons besoin d'organiser le travail. Ce qui nous a plu dans l'holocratie, c'est son côté expérimentation et adaptation progressive. Avant, un responsable régional gérait l'ensemble d'une équipe, nos fiches de postes étaient fermées. Aujourd'hui, nous fonctionnons en cercles métiers et en cercles régionaux. L'activité passe par les uns et les autres, les responsabilités sont distribuées. Des personnes sont chargées de faire de l'arbitrage sur certains projets et d'apporter des réponses. C'est plus équilibré, l'autorité n'est plus concentrée dans les mains d'un petit nombre. Notre plan de formation interne, par exemple, n'est plus élaboré par les responsables régionaux. Après 18 mois d'holocratie, nous avons fait une enquête auprès des salariés : deux tiers trouvent que cette nouvelle organisation a un impact positif, avec une amélioration forte de la prise de décisions collective et individuelle, une meilleure compréhension de ce que l'on attend d'eux et une meilleure perception de ce qu'ils apportent à l'entreprise. Ils sont plus motivés et plus investis. Mon rôle est de veiller à la cohérence du dispositif. Cette fluidité dans l'organisation du travail se traduit depuis deux ans par une amélioration très nette de la rentabilité de ce département. Tout n'est pas encore réglé, cela se fait par étapes, adhésion et envie. »

« Attirer des talents »

Christophe Baillon, cofondateur et président de Sogillis, société d'ingénierie logicielle à Grenoble (Isère) qui emploie une soixantaine de salariés pour environ 2,5 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé.



Christophe Baillon.
Photo Christophe Levet

« Dès la création de l'entreprise en 2008, nous avons voulu un management différent, mais nous avons découvert le terme d'holocratie plus tard, au même titre que celui d'entreprise libérée. Quand Sogillis a commencé à grossir, il a fallu se structurer, je me suis alors intéressé à ces différents sujets. Dans notre manière de fonctionner, nous nous sommes inspirés de mécanismes et bonnes techniques issus notamment de l'holocratie. Tout le monde peut prendre n'importe quelle décision, à condition que les personnes concernées et celles considérées comme experts du sujet soient consultées. L'unanimité n'est pas nécessaire car elle crée des blocages. Mais la décision ne doit pas aller à l'encontre de l'intérêt de l'entreprise. Sogillis a démarré avec une organisation en cercles ou cellules comme dans l'holocratie. Nous avons conservé ce mode, avec deux équipes autonomes qui gèrent leurs projets, mais il a évolué avec plus de rituels de communication car nous avons constaté moins d'échanges et de retours d'expérience entre les cellules. C'est le principe même de ces organisations agiles de se remettre en cause et d'évoluer. Des cellules transverses, facilitatrices, regroupant notamment les commerciaux, sont à la disposition des équipes pour les aider à atteindre leurs missions. Avec mon associé, nous sommes là pour donner les conditions d'autonomie. C'est ce mode de management et cette liberté d'initiative qui nous permettent d'attirer de nouveaux talents. »

« Des kilos en moins sur mes épaules »

Emmanuelle Pometan, gérante et fondatrice de l'agence de communication Emmapom à Piégros-La Clastre (Drôme), spécialisée dans la nouvelle culture (économie collaborative, transition sociale et environnementale, etc.). L'entreprise réalise environ 230 000 euros de chiffre d'affaires et fonctionne avec quatre indépendants.



Emmanuelle Pometan. Photo DR

« Notre bureau de presse parisien fonctionnait bien, mais en tant que patron, je me rendais compte que le lien de subordination avec mes salariés créait un manque d'autonomie, une déresponsabilisation et donc une perte de créativité. Nous prenions des contrats qui s'éloignaient légèrement de notre raison d'être, "bougez les lignes". Rester tout le temps derrière un bureau ne me donnait pas envie. Nous étions en crise. En 2011, nous avons choisi l'holocratie comme mode de gouvernance, en posant deux choses : il n'y aurait plus de salariés au sein de l'agence, mais des indépendants fédérés, et l'entreprise ne serait jamais vendue. Suite à ce changement radical, nous n'avons pas renouvelé certains contrats. Des personnes sont parties car cela ne leur convenait pas, d'autres nous ont rejoints. Nos rôles ont été définis, l'objectif étant que chacun soit autonome dans sa sphère, tout étant en relation. J'ai eu l'impression d'enlever des kilos sur mes épaules. Avec cette structure, nous avons appris à travailler à distance et personnellement j'ai pu déménager dans la Drôme. Cela enlève des conflits, démultiplie la créativité, fait gagner en agilité. Nous sommes maintenant prêts à nous associer juridiquement avec mes collègues. »

EN CHIFFRES

2007

L'année de naissance de l'holocratie, aux États-Unis. Il s'agit d'une marque commerciale déposée par la société américaine HolacracyOne. Cette nouvelle forme de gouvernance a été expérimentée en 2001 par Brian Robertson au sein de son entreprise technologique Ternary software.

75

Le nombre d'entreprises françaises accompagnées par le cabinet parisien iGi Partners qui diffuse l'holocratie sur le territoire national depuis 2010.

1500

Entre 1 000 et 1 500 exactement, c'est le nombre d'entreprises dans monde qui utilisent l'holocratie.

50

Le nombre de pages de la constitution de l'holocratie. Ce manuel très concret regroupe l'ensemble de ses règles.

► Source : cabinet iGi Partners

L'association
RECHERCHE
DES ENTREPRISES
pour offrir
des **Rêves**

contact :
Association REVES
Reves07@reves.fr

L'association qui réalise les rêves
des enfants très gravement malade

Rêves

L'Association Rêves a 25 ans
5 500 rêves réalisés, 250 en attente
800 bénévoles dans toute la France

25 bénévoles en Ardèche qui œuvrent depuis 10 ans pour faire connaître l'association en local. Elle a permis de réaliser une dizaine de rêves dans le département.

« C'est une parenthèse dans la maladie et les soins, c'est se projeter dans un avenir »

