

“Holocratie”

Bienvenue dans l'entreprise... sans chef!

Un nouveau concept de management, l'“holocratie”, séduit entrepreneurs et coopératives. Sa particularité : supprimer les chefs, les organigrammes et rendre de la liberté aux salariés pour s'organiser. Prometteur, mais pas si simple

✍ SOPHIE FAY

C'est une utopie qui remonte au XIX^e siècle : la société sans chef, sans hiérarchie, le phalanstère de Fourier, où chacun trouverait naturellement sa place et son rôle. Mais Ford et le taylorisme ont eu raison de ce rêve : les contremaîtres et le *reporting* se sont imposés à tous les étages de l'entreprise, et les salariés ont pris le pli. Voilà pourtant que cette belle idée ressurgit et revient en force depuis... Las Vegas. C'est là qu'est installé le siège de Zappos, un site de vente de chaussures en ligne fondé par Tony Hsieh. Ce patron de 41 ans poursuit une idée fixe mise en œuvre début 2015 : supprimer les chefs et laisser les salariés s'organiser tout seuls. Fini, les titres et les organigrammes, chacun se définit désormais par les « rôles » qui lui sont confiés (voir page 59). Cette organisation a un nom, l'« holocratie », et un gourou, Brian Robertson. Une nouvelle mode managériale qui fait des émules en France. Intri-

gué, « l'Obs » s'est penché sur le cas de deux entreprises qui tentent l'expérience.

Concrètement, comment vit-on sans chef ? Direction Malakoff. Au premier étage d'un petit immeuble en brique, Philippe Pinault, 37 ans, cofondateur de TalkSpirit, nous reçoit en chemise. L'ambiance est studieuse dans les locaux de cette société créée il y a une dizaine d'années, pour installer des réseaux sociaux dans les entreprises et gérer des plateformes de blogs. Les noms de ses clients tapissent les murs de la salle de réunion : SNCF, Société générale, RATP, Decathlon, Auchan... De belles références. L'entreprise marche bien. Mais elle avait, encore récemment, un défaut aux yeux de Philippe. Patron d'une organisation « *en râteau* », tous les problèmes remontaient jusqu'à lui. Comment sortir de ce piège ? Le PDG potasse des livres de management, assiste à quelques conférences, et il tombe, en janvier 2014, sur le « cas Zappos ». Il découvre



alors l'holocratie, étymologiquement « le pouvoir donné à un tout », la gouvernance confiée à l'organisation pour qu'elle s'adapte sans cesse. Il se renseigne, déniché Bernard Marie Chiquet et sa société IGI Partners. Ancien entrepreneur et patron de société de conseil, il est *mastercoach* en holocratie ou plus précisément en Holacracy®. Car la marque a été déposée par Brian Robertson, 35 ans, un geek, *serial entrepreneur*. Pour l'expliquer aux Français, Bernard Marie Chiquet a fait une BD avec l'illustrateur Etienne Appert. Un dé clic



A Las Vegas, chez Zappos, pionnier de l'holocratie, même le fondateur est dans l'open space (en haut, à droite).



pour Philippe. « J'ai fait la journée découverte d'IGI avec deux de mes managers, puis la formation de cinq jours en séminaire [3 000 euros environ par personne, NDLR]. Une révélation », expliquait-il. Quelques semaines plus tard, TalkSpirit



adoptait formellement la Constitution holocratique. « Un moment important, note Philippe, solennel, car on se dépossède du pouvoir qu'on incarne. » Concrètement, qu'est-ce que ça veut dire ? « Vis-à-vis de l'extérieur, je reste le dirigeant de l'entreprise. Mais vis-à-vis de l'intérieur, je suis un ensemble de rôles qui définissent précisément ce que je fais. Je ne prends plus de décisions tous azimuts, seulement celles qui sont dans mes rôles, les autres sont prises directement par les collaborateurs. » TalkSpirit aujourd'hui, c'est 20 personnes, 100 rôles, organisés en cinq ➤



»→ cercles. Plus compliqué qu'un organigramme ? Non, assure l'ingénieur. On s'y retrouve très facilement, selon lui, grâce à GlassFrog. GlassFrog ? C'est le logiciel de l'holocratie, celui dans lequel on définit précisément les rôles de chacun et surtout ce qui est attendu de sa part. C'est aussi une machine à royalties pour Brian Robertson. Pour TalkSpirit et ses vingt salariés, la facture est de 350 euros par mois. Le bilan après neuf mois de pratique ? « *L'essentiel du changement, explique Jean Carrière, un salarié de Montpellier – sans titre, holocratie oblige ! – c'est l'état d'esprit, nous sommes maîtres de notre fonctionnement au travail. Chacun dans notre domaine, nous définissons nos priorités. Si cela pose un problème, nous en parlons après. Le principe de base, c'est la confiance et la transparence.* » Avantage pour le salarié ? « *Il ne court pas après une autorisation.* » Son temps est mieux géré. Part-il plus tôt ? « *Heu... finalement non, car beaucoup sont plus impliqués et restent au contraire plus tard.* » Mission réussie pour Philippe Pinault.

« PREMIER LIEN »

A Saint-Grégoire, près de Rennes, chez Scarabée Biocoop, Isabelle Baur n'en est pas encore là. Depuis seize ans, elle anime cette coopérative bio, de quatre magasins, trois restaurants Pique-Prune, et plus de 130 salariés. Elle cogite sur l'ouverture d'un snack bio en centre-ville et surveille les travaux d'une autre grande surface. Clin d'œil amusant, ses supermarchés sont d'an-

ciennes concessions automobiles reconverties au bio. Dans le réseau Biocoop, Scarabée joue souvent le rôle de pionnier : premier magasin à proposer de la vente en vrac pour les liquides (huile, vinaigre, détergents, shampoing...). Premier à donner des tickets de caisse où l'on voit la part de produits locaux, celle des produits issus du commerce équitable Nord-Nord ou du commerce équitable Nord-Sud, etc. Et maintenant premier à adopter l'holocratie. « *J'en ai entendu parler par le bouche-*



A Rennes, Isabelle Baur bouscule Scarabée Biocoop.

à-oreille, puis j'ai suivi une formation chez IGI Partners », explique Isabelle. Quelques mois plus tard, l'entreprise basculait. « *Nous avons adopté la Constitution le 12 février et le directoire a rendu ses pouvoirs opérationnels le 13.* » Depuis, elle n'est plus présidente du directoire (sauf juridiquement) mais « premier lien du cercle général », « une sorte de maman, explique-t-elle, qui vérifie que tout le monde dispose des ressources nécessaires pour bien assumer son rôle ». Elle est aussi « premier lien du cercle commerce-marketing-communication ». Les autres dirigeants sont devenus « premier lien du magasin Cesson et deuxième lien du cercle administration et finance », « rôle

Les "cercles" ont remplacé les managers.



informatique et membre du cercle bonheur au travail » (l'ancienne DRH) et « premier lien du magasin Cleunay ». Le concept est encore en rodage. Entre le vocabulaire très particulier de l'holocratie, le nouveau mode de fonctionnement des réunions – où tout le monde est consulté à un rythme ultrarapide –, l'utilisation du logiciel GlassFrog, les débuts sont un peu poussifs. C'est Bernard Marie Chiquet lui-même et sa fille Margaux qui animent les réunions. « *Il faut pratiquer pour que cela devienne naturel* », assure-t-il. En attendant, le processus semble bien plus bureaucratique qu'une bonne vieille hiérarchie pyramidale. Mais ce vendredi, autour de la table, les membres du « cercle général » réunis pour leur réunion de gouvernance (qui définit les rôles de chacun) ont pourtant l'air de s'amuser. Ils jargonent avec plaisir. Au moment où chacun exprime ses « tensions » (ses problèmes ou les points à améliorer), on entend : « *Le premier lien du cercle magasin Cleunay s'adresse au "premier lien du cercle bonheur au travail" pour savoir où en est le projet boucher volant [un boucher qui tourne sur tous les magasins pour remplacer les absents, NDLR]* »... Aujourd'hui, on règle les problèmes, mais demain chacun dans son cercle pourra proposer des idées pour développer Scarabée.

Ce changement, c'est un véritable investissement pour la coopérative. Elle compte treize cercles et GlassFrog lui sera à terme facturé 180 euros par mois par cercle. Mais Isabelle est confiante. L'holocratie va libérer les énergies, les initiatives et permettre d'attirer ou de conserver des talents chez Scarabée, même avec une échelle de salaires resserrée (de 1 à 3). « *Ici, on se lève chaque matin en sachant que chaque mètre carré de magasin que l'on ouvre permet d'avoir un hectare de production bio en plus* », insiste-t-elle, en rappelant la « raison d'être » de Scarabée Biocoop : « *bio, créateur, exemplaire* », celle qui guide chaque

« cercle ». Elle vient d'ailleurs de présenter son entreprise dans une école de commerce : « Quand je leur ai expliqué l'holocratie, j'ai vu leurs regards s'allumer. » Le modèle fait parler et Isabelle a été approchée par l'Union régionale des Scop et par les cadres du centre de tri postal de Rennes pour venir en parler.

DES MANAGERS "PERDUS"

Le système est-il si prometteur ? Revenons à Las Vegas, où se joue la plus grande expérience d'holocratie. Pour le fondateur de Zappos, Tony Hsieh, un homme plutôt timide qui se métamorphose dès qu'il monte sur scène pour parler de son projet, ce changement managérial est essentiel. C'est même l'une des raisons qui l'ont poussé à céder son entreprise à Amazon

en 2009. « Jeff Bezos a une vision à plus long terme que ne l'avait mon conseil d'administration à l'époque. Au quotidien, Amazon n'intervient pas du tout dans le management », expliquait-il à « L'Obs » en juin 2014. Mais après quelques mois de recul, le changement, même avec un leader aussi impliqué, ne va pas toujours de soi. Les « managers » déçus de Zappos sont perdus. Les salariés s'inquiètent : comment sera déterminée leur rémunération s'ils n'ont plus de titre, mais des rôles ? Question clé, qui reste aussi à résoudre chez TalkSpirit ou Scarabée. Déterminé à surmonter les résistances, Tony Hsieh vient de proposer une prime de départ à tous ceux qui ne se sentaient pas bien dans la nouvelle organisation, et prend quelques distances avec Brian Robertson. Dans un

mémo envoyé à tous les salariés de la famille Zappos, et publié par le site américain Quartz (qz.com) fin mars, il met en avant un autre « gourou », le Belge Frédéric Laloux, un homme qui ne vend plus rien, sauf son livre, depuis qu'il a quitté McKinsey. Son ouvrage « Reinventing Organizations » est un phénomène d'édition inattendu. Douze traductions sont en cours (dont une en français chez Diatino). L'objectif reste l'auto-gouvernance, le self-management, l'entreprise libérée mais en mode plus naturel : c'est la « raison d'être » de l'organisation qui doit la guider, plus qu'un logiciel. L'holocratie n'est sans doute qu'une étape dans l'histoire du management, mais la remise en question de l'entreprise fordo-tayloriste, hyper-hiérarchisée, est, elle, bien lancée. □

Au cœur de la famille Zappos

Le site d'e-commerce s'organise sans chef et pour le bonheur de ses salariés. Visite

✈ BORIS MANENTI, ENVOYÉ SPÉCIAL À LAS VEGAS

Une entreprise qui n'a plus de chef, plus de DRH, plus de PDG, est-elle promise au chaos ? Eh bien non ! Pour le prouver, la société américaine de vente de chaussures sur internet Zappos, fondée par Tony Hsieh, qui a basculé en holocratie, organise du lundi au jeudi des visites gratuites. Objectif : faire découvrir la culture de cette entreprise de 1 500 personnes. « L'Obs » s'est prêté au jeu, guidé ce jour-là par Erika. S'enchaînent d'immenses open spaces décorés de fond en comble par les salariés. D'un bureau à l'autre, on retrouve photos découpées, masques d'animaux, jouets en tout genre, drapeau américain... On jurerait qu'il s'agit d'un lendemain de fête. Chez Zappos, tout est mis en œuvre pour « améliorer le bonheur des salariés ». Ils se voient gratifiés de petits cadeaux pour leur anniversaire, pour fêter chaque année passée dans l'entreprise, ou pour avoir égayé l'open space. Ils peuvent prendre gratuitement des fruits, des snacks, du café ou des sodas, dans des salles de restauration. Ils sont invités à investir les locaux en taguant les couloirs et en décorant des salles de pause.

La société, qui a supprimé hiérarchie et titres, s'organise en « cercles », soit en différentes équipes autonomes, auto-organisées, affectées chacune à une tâche. Chaque salarié appartient à un ou plusieurs cercles, et se voit désigné simplement comme « membre de la famille Zappos ». L'ensemble tourne autour du centre d'appels – ou plutôt de « l'équipe dédiée à la fidélité des clients » comme on dit en interne – qui fonctionne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Ici, pas de script, pas de

durée maximale d'appel, pas d'obligation de vente. « Hier, une cliente m'a appelée pour des baskets, raconte Lauriane. On a parlé des chaussures mais aussi de son chien et de la vie à Las Vegas. Au final, elle hésitait et voulait l'avis de sa fille. En trente minutes, je n'ai pas fait de vente, mais j'ai gagné une cliente. » La fidélisation se veut l'une des clés de la réussite promue par Zappos. L'entreprise affirme que trois quarts de ses 8,2 millions d'acheteurs sont des habitués. Les 600 salariés dédiés au call center répondent en moyenne à 9 000 appels par jour, pour réaliser seulement 6% des ventes totales...

Pour proposer « la meilleure expérience client possible », les salariés peuvent agrémenter les colis de fleurs, de gâteaux, de cartes de remerciement personnalisées, de tee-shirts avec le logo Zappos, etc. Et, à aucun moment, ils n'ont besoin de demander la permission à qui que ce soit. Même chose pour délivrer des bons d'achat à des clients mécontents.

D'ailleurs, où sont installés les chefs ? interroge-t-on mutin. « Nous n'avons pas de chefs, rétorque la guide, habituée. Nous avons des entraîneurs, des meneurs d'équipes et des "hashtag mentors". Les dirigeants de la société sont nos "singes". » Des « singes » installés dans les open spaces, avec des bureaux exactement de la même taille que tous les autres salariés. L'idée étant que tout le monde peut faire le travail de tout le monde. Une philosophie appliquée à l'extrême puisque, chaque année, tous les salariés doivent passer au moins quatre semaines au centre d'appel. Même Tony Hsieh, le PDG. □

Tony Hsieh, fondateur du site Zappos, revendu à Amazon en 2009.

