

L'HOLACRATIE, UN NOUVEAU MODE "D'EMPLOI"

Publié le : 20/03/2017

Auteur : Olifan Group

L'HOLACRATIE, UN NOUVEAU MODE "D'EMPLOI"

« **Métro, Boulot, Dodo** ». Ce slogan inspiré d'un poème de Pierre Béarn (Couleurs d'usine, paru en 1951) s'est largement répandu dans les années 60-70. Il résume bien la façon dont le « boulot » était (est ?) vécu, une sorte de critique de la monotonie et la platitude d'une vie professionnelle peu enrichissante et sans issue possible. Depuis ces années, de nombreuses tentatives ont été expérimentées pour rendre le sourire aux « travailleurs ». Mais les clivages « patrons / salariés » sont toujours d'actualité, l'affrontement entre ceux qui décident et ceux qui exécutent est omniprésent, le stress au bureau, le burnout, l'absentéisme sont en croissance et font désormais partie d'un mal être professionnel quotidien. Ennui, frustration et lassitude au travail sont dans toutes les études sociologiques des experts du monde du travail. Et chacun a pu le vivre au moins une fois dans sa vie professionnelle. Le chômage est en partie l'illustration malheureuse de ce clivage de l'emploi qui en montre aujourd'hui la perte de sens.

Alors, qu'en déduire ? Le Bien être au travail est-il une utopie ? Est-il impossible d'être heureux et productif grâce à son emploi ?

Grâce à France Audacieuse, la parole m'est accordée pour vous faire partager mon expérience **d'un mode de fonctionnement qui donne du sens, qui permet de**

s'épanouir, un mode « d'Emploi » nouveau : l'Holacratie. Je l'expérimente chaque jour chez Olifan GROUP. La jeune entreprise à laquelle je participe en qualité de Partner s'est organisée sous cette forme avec des résultats déjà très encourageants. Notre monde évolue de plus en plus vite et vers des contrées que nous ne connaissons pas encore. Les jeunes qui arrivent sur le marché ne voient plus l'entreprise comme il y a 10 ans ou 20 ans... ne parlons pas d'avant, assimilée à la préhistoire. L'évolution actuelle de notre monde est certainement une chance à saisir dans ce domaine, mais il faut pour cela que les entreprises, les managers, les salariés, les partenaires sociaux, etc... acceptent de revoir le logiciel de l'entreprise, du travail et de l'emploi.

- **L'échec des organisations pyramidales et hiérarchisées appelle une révolution.**

- **L'entreprise telle que nous en avons héritée depuis deux siècles n'est plus adaptée au monde d'aujourd'hui**

- **L'entreprise, les managers, les salariés doivent réagir, être en phase avec le monde de 2017 qui a profondément évolué et qui continuera d'évoluer vers des horizons que nous ne soupçonnons pas encore.**

Existe t'il pour autant une solution miracle ?

Probablement pas, mais ce dont je suis de plus en plus convaincu, c'est que les entreprises doivent changer de modèle d'organisation ; et ce rapidement. Sous la pression de l'Uberisation, de la mondialisation, de la révolution technologique, tous les métiers sont impactés, que ce soit dès maintenant ou dans un futur proche. Et par voie de conséquence les modes d'organisation des entreprises et leur mode de management aussi.

L'entreprise doit se réinventer pour répondre aux attentes de l'évolution de marchés aux défis et enjeux actuels. Mais ce qui est nouveau, c'est qu'elle doit en même temps réinventer les relations et les interconnexions entre tous les acteurs qui la compose.

Les règles du jeu ont changé. Toutes les parties prenantes d'une entreprise doivent pouvoir s'engager en comprenant ce qu'elles font. Les jeunes demandent à pouvoir se projeter, les managers doivent accepter de céder leur autorité au profit des règles du

jeu. Les organisations rigides et centralisées ne pourront plus faire face à cette nouvelle réalité dans les prochaines années. Il faut tendre vers une suppression des positions de pouvoir et l'alourdissement de la bureaucratie, pour donner plus d'agilité à l'entreprise Un exemple qui fonctionne : **l'Holacratie.**

Sous ce terme barbare, se cache un nouveau mode de gestion des organisations qui semble être plus adapté aux contraintes de notre siècle, un nouveau mode « d'Emploi ». Pour autant soyons humbles : certaines organisations publiques ou très grandes entreprises ne pourront pas muter facilement sous ce mode d'organisation, mais je suis convaincu qu'elles peuvent y tendre progressivement.

Loin d'être une nouvelle théorie sur les organisations, c'est une pratique qui se développe sur la base d'une redéfinition complète du mode de fonctionnement de l'entreprise et de ses processus. Cette pratique est mondiale et la France est à l'avant garde puisque de nombreuses PME revoient leur organisation dans cette direction. Certaines grandes structures la testent prudemment.

Quelle en est l'organisation cible ? **S'appuyer sur des collaborateurs responsabilisés, épanouis, en grande partie autonomes, qui sont impliqués et qui connaissent leur rôle et leur apport dans l'entreprise.**

Jusqu'ici, je vous l'accorde, nous sommes dans le déclaratif de discussion de comptoir. Alors comment cela se traduit concrètement et dans quel état d'esprit faut il se placer ?

1. il ne faut pas avoir peur d'afficher clairement que l'ADN de toute entreprise est de créer de la valeur, d'en mesurer les résultats et d'atteindre les objectifs attendus. La valeur créée devant être à destination du client mais aussi en retour de tous ceux qui y contribuent (salariés, partenaires sociaux, managers, actionnaires).
2. la valeur ajoutée créée pour le client doit être clairement identifiable et mesurable pour que chacun puisse y contribuer en toute connaissance de cause
3. la créativité, la confiance, la force de proposition, l'autonomie et l'empathie sont encouragées.
4. L'organisation interne doit être la plus simple et efficace possible. Les strates hiérarchiques classiques sont réduites, tout le monde prend des initiatives

individuelles au profit du groupe. Il n'y a pas de « chef » ou de structure sur qui rejeter la faute. Les rares fonctions centralisées qui peuvent encore exister sont là pour accompagner, optimiser, guider et coordonner mais sans responsabilités hiérarchiques.

5. il faut passer outre la traditionnelle vision du travail contraignant, du chef qui surveille, de la structure qui sanctionne... le savoir ne vient plus d'en haut (boss, cadres, décideurs) mais du groupe. Chaque collaborateur est un créatif, un entrepreneur en puissance.

6. Il faut s'adapter en permanence, prendre des initiatives, des risques, donc faire preuve de courage. Seul un environnement de confiance et de bienveillance incite les parties prenantes à s'engager. Dans ce contexte les erreurs sont inévitables mais on apprend plus de nos erreurs que de nos succès dès lors que la sanction est remplacée par l'accompagnement. **Dans ce type d'organisation, la notion d'organigramme n'a plus vraiment de sens.** Et même si nous avons toujours besoin de leaders, de règles et de périmètres clairs, les collaborateurs de ce type d'entreprise ont du pouvoir et de l'autonomie:

- Ce ne sont pas les individus qui doivent correspondre à des postes prédéfinis mais leur poste qui se construit à partir de la multitude de rôles et de responsabilités dont ils ont la charge en fonction de leurs intérêts, talents et des besoins de l'entreprise.
- Chaque fois que quelqu'un accepte un rôle dans l'entreprise il s'engage auprès de ses pairs. Ce n'est pas devant un « patron » qu'il est responsable de ses actes mais devant tous ses collègues et avant tout, devant le client final.
- Ce qui est recherché c'est que chaque collaborateur soit épanoui, se sente au mieux de lui même et s'autorise à déployer ses talents au service du client et de son entreprise.
- Si l'on est encouragé à identifier ce qui compte vraiment, à viser haut, dans ce type d'organisation si nous échouons il n'y a plus de peur à se faire aider, à réessayer et à fêter les succès. Ce modèle nécessite de la transparence (communication, communication et communication...), de la confiance et de la bienveillance, l'acceptation des erreurs... sans oublier des ambitions communes et partagées. Mais il ne convient pas à tout le monde : il n'existe pas de cadre fixe (organigrammes et

descriptions de poste ne sont plus vraiment adaptés), il utilise peu de règles (le pragmatisme et le bon sens prévalent) et il est en évolution permanente (il faut savoir se remettre en cause en permanence). Ce changement de paradigme, peut être difficile à comprendre, à appréhender ou tout simplement à intégrer pour certaines personnes qui ont besoin de cadres professionnels plus classiques.

L'objectif est simple :

- apporter une réponse adaptée à notre temps pour les entreprises soucieuses de gagner en efficacité, en agilité et en transparence. Le tout en s'appuyant sur des collaborateurs responsabilisés et épanouis !

- Redonner du sens : dans une entreprise classique le sens de ce que l'on fait et pourquoi on le fait est souvent diffus, quand il n'est pas tout simplement perdu. L'Holocratie positionne le collaborateur au cœur du dispositif couplé à une vision positive et optimiste de l'entreprise. Confiance, autonomie et responsabilisation sont les socles de cette méthode, nouvelle et un peu provoquante, pour l'instant appliquée par des entrepreneurs audacieux.

La France est assez en avance sur ce terrain : La période électorale actuelle nous plonge dans notre immobilisme, notre volonté en France de ne rien changer.

Et pourtant, en France, face à un environnement de plus en plus complexe, de nombreuses entreprises de toutes tailles, de tous secteurs remettent en question leur modèle d'organisation. Danone, Décathlon, Winpharma (éditeur de logiciels), la coopérative Scarabée-Biocoop, le SIAV (Syndicat Intercommunal d'Assainissement de Valenciennes), Olifan GROUP et d'autres ont mis en place ce type d'organisation, les résultats sont au rendez-vous.

Alors, est-ce uniquement un énième phénomène de mode en matière d'approche managériale ? Certainement pas car la réponse est que ceux qui l'expérimentent peuvent prouver que cela marche et qu'il est grand temps de s'y mettre. Pourquoi ça marche ? Sans doute parce que sur le plan sociologique dans la société actuelle ou nous sommes tous nettement plus informés, formés, notre vécu démocratique nous prédispose à expérimenter et mettre en place des solutions participatives, des méthodes de responsabilisation **ou chacun pourra à sa mesure s'épanouir dans un Emploi choisi et réinventé.**

Thierry Chesneau, Partner Olifan GROUP

Merci à France Audacieuse pour cet article