

La gouvernance horizontale fait des émules dans l'arc lémanique

L'holocratie, mode d'organisation dépourvu de hiérarchie et fondé sur la mise en œuvre de l'intelligence collective, séduit peu à peu le monde entrepreneurial. De jeunes sociétés de la région s'en inspirent. Témoignages.



TEXTE JEAN-FRANÇOIS KRÄHENBÜHL
JEAN-FRANÇOIS.KRÄHENBÜHL@CVCI.CH
PHOTOS DR & SHUTTERSTOCK



Jean-Marc Wismer,
de MindMaze



Christophe Barman,
de Loyco

Le concept sonne un peu Mai 68, extrême-gauche et autogestion... Pourtant, l'holocratie, mode de gouvernance horizontal censé faciliter la prise de décision, n'a rien d'un système... antisystème. Il s'agit d'une conception d'entreprise favorisant l'autonomie des employés pour gagner en sens et en efficacité. Christophe Barman (39 ans), de la société romande Loyco, spécialisée dans l'outsourcing des fonctions de support pour les entreprises, est convaincu par la démarche. «Loyco a été créée il y a cinq ans en mode start-up. L'info et le pouvoir étaient entre les mains de chacun et tout le monde prenait part aux décisions. En grandissant, les entreprises traditionnelles mettent en place des lignes hiérarchiques qui éloignent les gens du pouvoir. Nous nous sommes rendu compte de cela. Comme nous serons bientôt 100, nous nous sommes dit qu'il valait mieux être 100 «intrapreneurs» plutôt que 100 employés, pour des questions d'efficacité et d'engagement.» En mai dernier, Loyco a franchi le pas en décidant de dissoudre sa direction.

Diplômé de HEC Lausanne, Christophe Barman est engagé dans le milieu associatif. Le type de fonctionnement que l'on y rencontre l'a convaincu que le «mode dirigeant n'est pas le plus efficace». L'entreprise a toutefois maintenu un certain rôle de leadership. «Je ne parle pas d'holocratie pure, mais de «Loycocratie». L'holocratie, c'est très codifié et cela ne nous plaisait pas.» Et concrètement, comment cela fonctionne-t-il? La société a établi une constitution qui évolue en fonction de ce qui est vécu sur le terrain. Tous les rôles sont bien définis, de même que les responsabilités. Il existe entre dix et douze rôles transversaux, qui consacrent l'éclatement de l'autorité classique du chef. «Une entreprise libérée est beaucoup plus structurée qu'une firme traditionnelle», affirme le trentenaire.

Chief operating officer (COO) chez MindMaze, titulaire d'un MBA, Jean-Marc Wismer (53 ans) a également instillé de l'holocratie dans cette start-up lausannoise spécialisée dans les neurosciences. Mais à dose plus homéopathique, si l'on ose dire. Il parle davantage d'évolution que de révolution. «La mise en place d'une telle organisation implique un changement culturel important», assure-t-il. Fondée en 2012, l'entreprise a rapidement grandi avec peu de corps managérial. L'objectif est de déléguer et de répartir une grande partie de la charge de gestion dans des rôles assignés à des membres de la société. Résultat: moins de management et plus d'efficacité dans les processus et le travail. «Ces rôles, ainsi que leur allocation aux personnes, vont évoluer et s'adapter à la nécessité du moment», poursuit-il. L'organisation se fonde sur des cercles perméables entre eux, et non sur des silos comme c'est le cas dans une entreprise traditionnelle. D'où une grande flexibilité adaptée à un environnement très changeant, aux compétences et aux désirs des employés. Chaque cercle a une raison d'être et des redevabilités envers les autres; à chaque cercle, alors, de s'organiser au mieux pour réaliser sa mission et assurer ses redevabilités.

RESPONSABILISATION DE CHACUN

Tout comme d'autres leaders de cercles, Jean-Marc Wismer anime des meetings tactiques, organisés chaque semaine, au cours desquels les problèmes courants sont abordés et rapidement transformés en projets ou en actions. Si l'on attend de chacun qu'il propose des solutions, la décision appartient à la personne ayant l'autorité associée aux redevabilités définies pour son ou ses rôles. Cette organisation responsabilise chacun. Le leader garde néanmoins le pouvoir de trancher ou d'arbitrer si nécessaire. Les questions de gouvernance sont quant à elles abordées dans des séances à part. La transparence et le partage d'informations au sein de la société sont fondamentaux pour une telle organisation. Pour le COO, les résultats sur le développement des produits sont «bluffants».



« LES ÉVÉNEMENTS POLITIQUES ET ÉCOLOGIQUES D'AUJOURD'HUI FONT QU'IL Y A UN TRÈS FORT BESOIN DE SENS, DE LIBERTÉ, DE SE RECENTRER SUR CE QUI EST IMPORTANT. »

Ce mode de fonctionnement est plébiscité par les jeunes générations, en particulier, mais Christophe Barman juge la prise de conscience plus globale: «C'est davantage lié à l'époque actuelle qu'aux générations. Le capitalisme sauvage de ces trente dernières années a dégoûté beaucoup de gens qui ne veulent plus s'engager sans compter pour des actionnaires qu'ils ne connaissent pas, ni souffrir au quotidien pour des chefs au leadership déficient. Les événements politiques et écologiques d'aujourd'hui font qu'il y a un très fort besoin de sens, de liberté, de se recentrer sur ce qui est important.»

Ce modèle, adapté aux PME, est-il transposable à de grandes structures? «Oui», affirme l'ex-CEO de Loyco. Il cite des exemples d'entreprises comptant plus de 10 000 employés, comme Unilever. Mais il observe qu'il existe passablement d'inertie et de résistance aux changements. «Ce n'est pas une question de taille, mais de volonté des gens en place de conserver leurs acquis.» Jean-Marc Wismer note lui aussi que ce mode de gouvernance ne convient pas à tout le monde, en particulier aux employés moins enclins à assumer des responsabilités. Le but consiste à sortir les employés de leur zone de confort et à élargir leurs compétences. Concrètement?

«En rendant les gens plus informés et sensibles aux particularités des collègues évoluant dans d'autres secteurs de l'entreprise. Il y a un aspect éducatif très important au succès d'une telle organisation», relève-t-il.

UN PROCESSUS ÉVOLUTIF

L'image idyllique que véhiculent ces entreprises souffre toutefois un bémol: s'engager dans un tel projet peut conduire à des situations de trop fort engagement, voire de burnout. «Nous en sommes conscients, assure Christophe Barman: chaque nouveau collaborateur a un mentor, nous prenons le pouls des équipes. Ce terreau est favorable, les gens s'expriment.» Jean-Marc Wismer, pour sa part, précise que le bonheur au travail n'est pas l'objectif premier d'une telle organisation: «Le fait de se sentir bien au travail résulte d'un effet de bord. L'entreprise doit avoir une vision claire et partagée, et générer des profits. C'est le partage de cette vision et des valeurs de la société, la compréhension de chacun quant à sa contribution à la réalisation de cette vision, ainsi que le succès des affaires et de ce projet commun qui font que les gens sont heureux.» Les défis n'en demeurent pas moins réels: «On ne dispose que de peu d'expérience avec ce mode de gouver-

nance, constate le COO de MindMaze. C'est un processus évolutif, il ne faut pas avancer de manière trop brutale.»

Du coup, un retour en arrière est-il concevable? La réponse fuse: «Non, même si des adaptations seront nécessaires. Les processus vont évoluer. Mais revenir à une hiérarchie traditionnelle est impensable», assure Christophe Barman. Il juge les urgences sociale et climatique telles qu'il n'y a pas une minute à perdre: «Les entreprises, de ce point de vue, peuvent aller beaucoup plus vite que les politiques. À nous, entrepreneurs, de prendre les choses en main. Les organismes patronaux devraient être les phares de ce mouvement, mais cela va trop lentement...», conclut-il, un rien provocateur.