

MANAGEMENT

PLANÈTE OUI ADOPTE UN FONCTIONNEMENT FONDÉ SUR L'HOLACRATIE

En croissance d'effectifs, le fournisseur d'électricité verte choisit un mode d'organisation en gouvernance partagée. L'idée est de distribuer le pouvoir de façon moins hiérarchisée et d'autonomiser les collaborateurs. Diminuer l'autorité, un pari pour accroître l'engagement.

Entre 2019 et début 2021, les effectifs de Planète OUI, fournisseur d'électricité verte, ont quintuplé ! L'entreprise compte aujourd'hui 170 collaborateurs sur deux sites, l'un à Lille, l'autre à Lyon. « En 2018, les salariés – une petite trentaine – travaillaient plutôt en mode start-up, se souvient Camille Darde, la DRH. L'organisation était simple, un codir prenait les décisions. Une fois les effectifs multipliés par cinq, en deux ans seulement, structurer l'entreprise devenait indispensable. » La volonté du PDG, Albert Codinach, est, alors, de mettre en place un

système holocratique créant de l'autonomie. Supprimant bureaucratie et positions de pouvoir, l'holocratie est une méthode de management agile. Issue du monde informatique américain, elle a été élaborée en 2001 par un éditeur de logiciels. « C'est une constitution, un texte en open source avec des articles qui ne cessent d'être améliorés au fil des mises en application », précise Bernard Marie Chiquet, fondateur de l'institut iGi, qui aide les entreprises désireuses d'adopter cette philosophie à le faire. Selon cet expert, même si la crise sanitaire a accéléré les demandes, de nombreux dirigeants réfléchissent à des innovations managériales depuis plus de dix ans déjà.

LIBÉRER LES ÉNERGIES

« L'objectif d'Albert Codinach est de libérer les énergies des collaborateurs. Ce qui est opportun dans une structure qui fournit de l'énergie verte ! », sourit la DRH. Planète OUI se fait épauler par l'institut iGi et procède, dès janvier, à une première phase d'écoute des équipes. « Il était important d'expliquer les motivations et de s'assurer que cette méthode pouvait être acceptée », souligne ainsi Camille Darde. L'assentiment est vérifié et les salariés se disent prêts pour tester l'aventure. Au printemps, six personnes se chargent de rédiger un manifeste. « Ce document

écrit, d'une cinquantaine de pages, explicite les règles du jeu. L'idée était d'adapter l'holocratie à notre culture d'entreprise existante. Pas l'inverse », détaille la DRH. Puis, une phase de concertation s'est déroulée de juin à septembre. Des ateliers en visio regroupant les équipes de Lille et Lyon ont permis d'échanger sur le contenu du manifeste et de se l'approprier. Leurs remarques détaillées ont été intégrées dans la nouvelle version du document. « C'est ce texte amélioré qui est disponible pour la signature », indique Camille Darde.

INTELLIGENCE COLLECTIVE

Les étapes intermédiaires avant de ratifier le manifeste ont déjà permis aux équipes de fonctionner autrement. « Des facilitateurs formés par iGi ont insufflé ce mode participatif. Les rôles des collaborateurs ont été clarifiés. Il n'y a pas de fiche de poste à Planète OUI. Chacun est responsable de son activité. On parle aussi de cercles : des réunions où l'on doit avancer sur des prises de décision ne se limitent pas à clarifier les avis pour ou contre. Tous les points de vue sont pris en compte, puis la décision se prend ensemble : les objections éventuelles doivent être argumentées afin de bonifier les propositions jusqu'au consentement. À l'inverse d'une organisation traditionnelle où le chef récupère

le dossier préparé et tranche », poursuit la DRH. Les chargés de clientèle ont ainsi choisi de se nommer des ambassadeurs Planète OUI. Ils sont autonomes dans le discours qu'ils tiennent aux clients. Il n'y a pas d'argumentaire commercial obligatoire. Ils sont libres de faire le taux de remise qu'ils souhaitent sans avoir à demander l'autorisation à un manager. « Il n'y a pas de marche à suivre indiquée en amont. Nous fonctionnons en débriefing après les phases de travail. Et ces échanges permettent à tous de progresser », assure Camille Darde. Selon la DRH, cette organisation vertueuse génère en outre de l'empathie. Ce qui incite chacun à sortir de sa zone de confort : les timides osent davantage s'impliquer, les fortes personnalités doivent laisser de la place et les mécontents récurrents sont invités à participer activement aux évolutions. « Nous avons mesuré l'engagement des équipes : il est très bon, s'enthousiasme Camille Darde, même si nous sommes conscients que certaines personnes ont besoin de temps pour s'adapter. Nous cheminons progressivement, en respectant les différents rythmes des collaborateurs. » Et pour la DRH, convaincue de l'efficacité de ce type d'organisation, c'est aussi une manière d'attirer et de retenir les talents... ♦

CARINE MANDÈRE