

# « REDISTRIBUER

*La fin des patrons, une idée d'anarchiste ? Pas du tout : Bernard Marie Chiquet, ancien senior partner chez Ernst & Young et fondateur de l'institut de recherche IGI Partners (Integral Governance Institute), nous explique pourquoi et à quelles conditions les entreprises de demain fonctionneront mieux sans chef.*

♦ 2043 : Pourquoi a-t-on besoin de changer le mode d'organisation des entreprises ?

**Bernard Marie Chiquet :** Le modèle en place date de l'ère de l'industrialisation. Frederick Taylor et Henry Ford ont créé le management dans un environnement statique pour rendre les entreprises plus performantes en séparant ceux qui pensent, les managers, de ceux qui exécutent. Ce modèle a bien fonctionné, à une époque où l'entreprise faisait le marché. Rappelez-vous la phrase d'Henry Ford : « Nos clients peuvent choisir n'importe quelle couleur pour leur Ford, du moment qu'elle est noire ! » Mais aujourd'hui les choses ont changé. L'environnement mute en permanence et les entreprises ont du mal à s'adapter. Cela a des

conséquences très concrètes : problèmes de communication, manque de clarté dans la répartition des rôles, difficultés à prendre des décisions, jeux politiques... Le modèle pyramidal hiérarchique est devenu obsolète. Il ne sait pas gérer la question de la coopération ni de l'intelligence collective, il manque d'agilité. Certaines entreprises tentent de compenser les défauts de leur organisation par du lean management, du coaching, du team building... C'est positif, mais pas durable, car la structure induit les comportements : dans une organisation, on est comme sous l'influence d'une matrice.

♦ Que suggérez-vous pour changer tout cela ?

Ma réponse, c'est l'holocratie : un système d'autorité distribuée. Elle ne nie pas le pouvoir – le management par consensus pur, ça ne fonctionne pas –, mais propose une nouvelle répartition de l'autorité. Dans notre organisation, il n'y a pas de chef. L'organisation a une mission – pour ma société, IGI,

## © Carte d'identité

Élevé chez les Jésuites, le jeune Bernard Marie Chiquet enchaîne les petits boulots, devenant même chercheur d'or en Amazonie. Il se lance ensuite dans les affaires en fondant la société de conseil en management Eurexpert, avant d'accéder à des postes de direction chez Ernst & Young et dans une filiale du groupe Volkswagen. Il est désormais médiateur, coach et thérapeute au sein d'Integral Governance Institute (IGI), la société qu'il a fondée pour promouvoir en France l'holocratie, une méthode d'organisation venue des États-Unis.

porter au monde l'idée de l'holocratie –, des activités – chez nous, formation, accompagnement du changement et toutes les fonctions supports dont nous avons besoin – et des personnes affectées à ces activités (que nous appelons « rôles »). Chaque personne chargée d'un rôle n'a pas de supérieur : elle a l'autorité complète sur l'activité qu'elle gouverne. Certes, il y a des interdépendances entre les individus, qui résultent des relations entre les rôles. Mais ces interdépendances sont vues sur un plan organisationnel et non plus humain.

♦ Une fois les rôles répartis, la structure est-elle figée ?

Absolument pas ! L'organisation a besoin d'évoluer et cette évolution passe par des tensions, c'est-à-dire un écart entre ce qui est et ce qui devrait être. Une fois par mois, nous organisons une réunion de gouvernance de deux ou trois heures où toutes les tensions sont évoquées. À chaque tension, nous répondons par une évolution de l'organisation.

# L'AUTORITÉ »

♦ Qui décide de ces changements dans l'organisation ?

Je vous l'ai dit : dans une organisation holocratique, il n'y a plus de chef. La première chose que le patron fait, c'est signer un document stipulant qu'il soumet son autorité aux règles du jeu de l'holocratie. Il y a une Constitution écrite, de 25 pages, avec des règles extrêmement précises et connues de tous. Ainsi, en réunion de gouvernance, le pouvoir n'est plus détenu par un ou plusieurs individus, mais par un processus de prise de décision intégrative.

♦ Comment cela fonctionne-t-il concrètement ?

Il y a un facilitateur, indéboulonnable, dont le rôle est de veiller au bon déroulement du processus. Les personnes présentes vont établir un ordre du jour à partir de toutes les tensions énoncées. On les passe ensuite en revue une par une et on les transforme en évolution de gouvernance. Le facilitateur veille à ce qu'aucun ego ne prenne le dessus. Nous traitons ainsi quinze à vingt-cinq tensions par réunion.

♦ Imaginons qu'une personne fasse mal son travail. Ce n'est pas un problème d'organisation ?

Le plus souvent, oui. Au sein d'une organisation, il peut y avoir des « trous dans la raquette », quelque chose qui manque et n'est pris en charge par personne. Chacun va alors se renvoyer la balle. Ou, au contraire,

## « SORTONS DE CETTE NOTION DE DEADLINE, QUI INDUIT LE STRESS ET EMPÊCHE DE PENSER. »

deux personnes vont être sur le même territoire. En holocratie, ce n'est pas vu comme un problème, mais comme une tension. Cela met fin aux conflits relationnels. En cas de surcharge, nous laissons chacun choisir parmi ces rôles ce qui est le plus important dans l'organisation. Et nous sortons de cette notion de deadline, qui induit du stress et empêche de penser.

♦ Pas de deadline ? Mais le stress n'est-il pas un facteur d'efficacité ?

Je ne crois pas. Moi aussi, je n'ai longtemps été capable de travailler que sous pression. On fonctionne ainsi pour deux raisons : soit parce que ce que l'on fait ne correspond pas à ce que l'on a envie de faire de sa vie ; soit par habitude, parce qu'on travaille comme ça depuis l'école. En holocratie, on utilise la méthode GTD – Getting Things Done –, qui interdit d'avoir un projet ouvert sans aucune action. Personnellement, je revisite chaque projet de façon hebdomadaire.

Le fait d'avoir réalisé une action m'enlève de la pression. L'holocratie, c'est également une discipline.

♦ Pensez-vous que l'holocratie peut devenir une référence d'avenir dans le management ?

J'en suis convaincu. Vous savez, l'holocratie n'a que quelques années. Elle a été conçue en 2006-2007 aux États-Unis, mais elle obtient déjà des résultats prometteurs. Dans une agence de communication, IMC<sup>2</sup>, où elle a été appliquée, la motivation des salariés a considérablement augmenté : 60 % d'entre eux se sont dit emballés par ce changement d'organisation, 40 % étaient neutres, et personne contre. Nous ne sommes qu'au début de l'aventure, mais l'holocratie a un potentiel énorme. Ce serait la première véritable rupture à la racine dans l'histoire du management. ☘