

L'évolution de la fonction managériale chez ULTERIA / MOBIL WOOD

par

Alexis NOLLET

Co-fondateur d'Ulteria

Matthieu BATTISTELLI

Doctorant à l'X, terrain de thèse chez Mobil Wood

En bref

Ulteria (150 personnes, 23 M€ de CA) est un écosystème de six entreprises centré autour de deux activités : l'agencement écologique d'espaces commerciaux et le développement de concept vrac dans la distribution. En 2016, Ulteria opère un bouleversement radical de son organisation en adoptant l'holocratie. Ce modèle managérial entend favoriser l'autonomie des opérationnels et la décentralisation du pouvoir. Cette transformation a fait l'objet d'[une étude de cas publiée sur la plateforme du projet ARO](#), portant plus spécifiquement sur Mobil Wood, l'une des entreprises d'Ulteria, qui a ceci de remarquable qu'après avoir aboli l'encadrement intermédiaire, elle a fini par le réintroduire dans les organigrammes de l'entreprise. Le cas Mobil Wood montre ainsi comment un collectif en vient à ajuster progressivement un modèle organisationnel pourtant très prescriptif dans sa mise en œuvre. Il interroge également sur le rôle du manager intermédiaire dans les expérimentations destinées à favoriser l'autonomie au travail.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Participants : Yael Azoulay (Air Liquide), Marc Alochet (Polytechnique), Frédéric d'Arrentières (Renault), Béatrice et Gérard Barras (Ardelaine), Yoram Bosc-Haddad (Ylios), Suzy Canivenc (FIT²), Camille Cochat (RATP), Monique Chan-Huot (Nutriset), Michel Davy de Virville (Collège des Bernardins), Michel Delanoue (CNES), Abdoulaye Diaw (Mines Paris), Valérie Edery (Fabernovel), Marc Fleurbaey (PSE-ENS), Pierre-Marie Gaillot (Cetim), Marie Gerzat (Boost us), Hélène Guinard (Renault), Marianne Jullien (Air Liquide), Ana Larderet (Ylios), Caroline Mattelin-Pierrard (Sorbonne Université), Jean-Louis Mercier (APAP Toulouse), Hugues Molet (YourTod), Émilie Poli (ESCP), Marine de Ridder (UCLouvain) Liliane Sebas (CNES), Béatrice Vacher (IMT Mines Albi),

Équipe d'organisation (FIT²) : Anne-Sophie Dubey, Barbara Toussaint, Thierry Weil

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél: +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

EXPOSÉ d'Alexis NOLLET et de Matthieu BATTISTELLI

Alexis NOLLET : En 2006, à l'âge de trente ans, je me suis associé avec Sébastien Becker, un ami rencontré à l'école d'ingénieurs agricoles, pour racheter Mobil Wood, une menuiserie industrielle située en Bourgogne, qui employait une trentaine de personnes. Aujourd'hui, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 23 millions d'euros, contre 2 millions lorsque nous l'avons acquise en 2006.

Mobil Wood a deux métiers. Le premier consiste à produire du mobilier en bois massif bio éco-conçu pour permettre l'agencement écologique d'espaces commerciaux de type petites et moyennes surfaces bio, locales, ou équitables. Notre deuxième métier, pour lequel nous sommes leader en France, est la conception de solutions de vente en vrac pour favoriser la consommation responsable.

Une proposition et beaucoup de questions

En 2015, nous avons reçu une offre de rachat d'un groupe américain. Nous avons une quarantaine d'années, cela représentait plusieurs millions d'euros pour chacun et c'était très tentant. Cela nous a incités à nous poser de nombreuses questions : « *Pourquoi sommes-nous devenus des entrepreneurs ? Pourquoi travailler ? Quel est notre projet ?* » Après avoir mûrement réfléchi, nous avons refusé cette proposition. Il restait à savoir ce que nous voulions faire de cette entreprise.

Cet épisode a joué le rôle d'un catalyseur, à un moment où nous avons le sentiment d'être confrontés de manière assez radicale à une transition à la fois écologique et sociétale. Quel modèle proposer pour faire face à une complexité croissante ?

Une partie de la solution nous a paru consister à changer de type de management. Je suis né dans le Nord et mes deux grands-pères possédaient des usines de textile gérées de façon pyramidale. Ils dessinaient une collection, ils la faisaient fabriquer, leurs commerciaux la vendaient, et ils recommençaient l'année suivante. Tout cela fonctionnait parfaitement. Aujourd'hui, tout est beaucoup plus compliqué et va plus vite. Le modèle hiérarchique ne convient plus.

Le choix de l'holocratie

C'est ce qui nous a poussés à nous engager dans une rupture assez radicale en adoptant le modèle de l'holocratie, un système de gouvernance mis au point en 2001 par l'Américain Brian Robertson, fondateur d'un éditeur de logiciels, Ternary Software.

Dans ce modèle, tout lien hiérarchique est supprimé. L'entreprise n'est plus organisée en services mais en cercles, et les postes sont remplacés par des rôles affectés aux différentes personnes en fonction de leurs talents. Chaque personne est autonome dans son travail. Elle doit suivre la petite "étoile du berger" qu'est la raison d'être de l'entreprise, mais elle a toute autorité dans ce qu'elle fait.

Pour opérer cette transition, nous avons choisi des consultants qui nous ont assuré qu'il suffisait de trois mois de coaching intensif pour nous préparer à la transformation. Ils nous ont expliqué les différentes règles de l'holocratie, sur lesquelles Matthieu reviendra tout à l'heure, mais sans nous éclairer beaucoup sur les raisons de procéder de telle ou telle manière.

Au bout des trois mois, nous avons organisé une petite cérémonie au cours de laquelle Sébastien et moi avons solennellement renoncé au pouvoir en signant la “constitution de l’entreprise en holocratie”, pour les quatre sociétés du Groupe en même temps.

Des résultats mitigés

Les résultats n’ont pas été très convaincants. Passer brutalement d’un système pyramidal auquel on est habitué depuis très longtemps à un système où chacun est totalement autonome n’est pas facile. Cela nécessite beaucoup, beaucoup de temps, sans doute plus d’une dizaine d’années.

On nous avait vendu un produit très bien packagé qui devait non seulement faire fonctionner l’entreprise de façon très fluide mais assurer le bonheur des collaborateurs au travail. Je n’irai pas jusqu’à dire que c’était de la fumisterie mais, en tout cas, cette transformation n’a rien eu d’aisé.

Aujourd’hui, les quatre entreprises suivent des voies différentes. Chez Mobil Wood, où nous avons supprimé les managers, nous les avons réintroduits. On peut être tentés de penser que nous sommes tous égaux, mais chacun de nous a des talents différents. Certains ont, plus que d’autres, celui d’emmener les équipes et, si on n’utilise pas ce talent, on va dans le mur. Dans les quatre sociétés, en revanche, nous appliquons les principes de l’intelligence collective. Enfin, quatre d’entre nous se sont formés au coaching et nous accompagnons énormément nos collaborateurs dans leur développement personnel.

Dissocier intérêt des actionnaires et intérêt de l’entreprise

Nous avons aussi beaucoup réfléchi à la question de la propriété de l’entreprise et compris pourquoi les juristes qualifient les sociétés de “personnes morales”. Une entreprise n’est pas une personne, mais elle doit être respectée comme une personne, au sens où l’intérêt des propriétaires de l’entreprise doit être dissocié de l’intérêt de l’entreprise elle-même.

Sachant que nous avons été à deux doigts de vendre notre entreprise, nous avons décidé de nous autoréguler. Nous avons créé une fondation actionnaire à laquelle nous avons donné 10 % de notre capital et dont l’objet social relève de l’intérêt général. Le pacte d’actionnaire lui accorde des pouvoirs spéciaux et notamment un droit de véto sur tout ce qui est flux de capitaux, notamment l’entrée d’investisseurs qui seraient antinomiques avec sa mission et ses valeurs. Le modèle de la fondation actionnaire, encore peu connu en France, a été adopté par une quinzaine d’autres entreprises (Pierre Fabre, Avril, Bureau Vallée, Mediapart, Naos, Groupe Archimbaud, Ecodis...).

Par ailleurs, nous venons de faire entrer au capital deux fonds d’investissement à impact social et environnemental, chacun à hauteur de 10 % également.

Enfin, d’ici le 15 janvier, nous allons ouvrir la souscription d’actions gratuites aux collaborateurs, à hauteur de 10 % du capital également.

À terme, la gouvernance d’Ulterïa reposera ainsi à la fois sur les fondateurs, la fondation actionnaire, les fonds d’investissements à impact et les collaborateurs.

L'hybridation des organisations

La transformation du Groupe est allée au-delà de ce changement de mode de management et de répartition du capital. Nous avons une conception très globale de l'écologie qui, pour nous, ne concerne pas seulement la nature, mais toute la société, l'éducation, la lutte contre les inégalités sociales, etc.

Cela nous a conduits à développer une vision écosystémique du Groupe et à faire le pari d'associer des organisations différentes pour les hybrider entre elles. Ainsi, à Saint-Bris-le-Vineux, dans l'Yonne, sur un terrain de dix hectares, nous allons associer une usine où travailleront 60 salariés (le chantier sera terminé en mai 2021), une chèvrerie bio (déjà en fonctionnement), une école Montessori (ouverte depuis quatre ans) et une maison éco-citoyenne avec un centre de formation.

Un autre dispositif écosystémique est en préparation à Vannes, porté par une de nos collaboratrices. Il associera un drive zéro déchet et une entreprise d'insertion.

Ces projets ont un double objectif : ils doivent être viables économiquement, mais aussi apporter un vrai sens au travail, donner envie de se lever le matin. D'ailleurs, nous avons remarqué que les projets les plus viables et ayant le plus de chances de succès sont ceux qui émergent de l'entreprise sous la forme d'intra-entrepreneuriat.

Un thésard dans l'entreprise

Matthieu BATTISTELLI : Je suis doctorant, depuis trois ans, au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique. C'est dans le cadre de ma thèse que j'ai eu le plaisir de m'immerger dans l'entreprise Mobil Wood et, plus largement, dans le groupe Ulterïa.

Je suis arrivé chez Mobil Wood en septembre 2017 et j'y suis resté jusqu'à septembre 2020. Pendant la première année, j'y passais quatre jours sur cinq. J'effectuais des tâches opérationnelles, ce qui me permettait de mieux comprendre la façon dont les différentes activités se coordonnaient. Cela m'a aussi aidé à analyser le point de vue des dirigeants, des anciens managers et des opérationnels sur le modèle de l'holocratie, appliqué du jour au lendemain à l'ensemble de l'organisation.

Les nouvelles formes organisationnelles

L'holocratie est un concept relevant du courant dit des nouvelles formes organisationnelles, qui a donné lieu à une production foisonnante, à la fois dans la littérature professionnelle managériale et dans la littérature académique.

Dans la littérature managériale, l'holocratie se rapproche de la *sociocratie*, concept développé par Gerard Endenburg, qui vise à instaurer des formes organisationnelles dans lesquelles tout pouvoir autoritaire est banni, ou encore de ce que le consultant Frédéric Laloux appelle des *organisations évolutives*, c'est-à-dire sachant d'elles-mêmes s'adapter à un environnement qui peut être très dynamique et changeant.

Du côté de la littérature académique, un concept assez proche est celui de l'*entreprise libérée*, conceptualisée par Isaac Getz, dans laquelle les salariés disposent de la liberté d'initiative et de la confiance du dirigeant. On peut également citer la *self-managing organization*, modèle proposé par

Michael Y. Lee selon lequel le pouvoir formel détenu par le dirigeant doit être décentralisé dans toute l'organisation.

L'holocratie emprunte à toutes ces notions et relève de ce que Pierre Rosanvallon appelle « *la galaxie auto* », recouvrant l'autogestion, l'auto-organisation, et visant plus généralement à favoriser l'autonomie individuelle dans les organisations.

Elle porte ainsi deux promesses, celle d'un modèle alternatif à la bureaucratie, grâce à des pratiques démocratiques permettant d'éviter l'autoritarisme dans les organisations ; et celle d'un modèle très formalisé et prescriptif, ce qui le rend immédiatement opérationnel. L'holocratie se présente en effet comme un ensemble de règles rassemblées dans une "constitution" d'environ 70 pages, portant par exemple sur la façon de tenir une réunion ou sur les techniques favorisant l'intelligence collective.

Quatre grands principes

Fondamentalement, l'holocratie se définit par les quatre grands principes suivants.

Le bon niveau d'analyse pour comprendre comment fonctionne l'organisation et comment elle évolue est l'équipe, appelée *cercle*.

Il est possible de formaliser toutes les tâches effectuées dans l'entreprise de façon à les suivre à l'instant *t* et dans le temps. On doit s'assurer que la personne effectuant chaque tâche est réellement celle qui, d'après l'organigramme, a ce *rôle*, c'est-à-dire l'autorité formelle sur cette tâche.

Les membres de chaque cercle élisent quatre personnes chargées de remplir les fonctions structurelles permettant au cercle de fonctionner. Les rôles de *premier lien* et *second lien* servent à favoriser la circulation de l'information dans le cercle et avec les autres équipes. Le *facilitateur* est chargé de veiller à la mise en œuvre des techniques de l'intelligence collective pour la prise de décision. Le *secrétaire* consigne toutes les décisions prises par le cercle.

L'holocratie repose sur ce que j'ai appelé "l'hypothèse de substitution", à savoir l'idée qu'il serait possible de substituer au management hiérarchique une forme d'auto management, ce qui implique, d'une part, que toutes les tâches auparavant assurées ou déléguées par le dirigeant sont distribuables aux membres de l'organisation ; d'autre part, qu'il est possible de se départir facilement du management hiérarchique à condition d'accepter une certaine radicalité consistant à décentraliser toutes les autorités du jour au lendemain.

L'expérience d'holocratie chez Mobil Wood

La constitution en holocratie de Mobil Wood a été signée le 7 avril 2016. Jusqu'alors, c'était une entreprise familiale assez classique, avec des dirigeants dotés de beaucoup de pouvoir et des managers intermédiaires qui pilotaient la production, la fonction commerciale ou encore la logistique.

Dès la signature de la constitution, les dirigeants se sont progressivement mis en retrait, physiquement (leurs bureaux ont déménagé hors des murs de l'entreprise) et « moralement. » Ayant admis l'idée que les techniques d'autonomisation des personnes allaient faire émerger un nouveau fonctionnement, ils ne voulaient pas interférer avec la nouvelle forme de coordination qui allait se mettre en place.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél: +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

Quant aux managers intermédiaires, ils ont été démis de leurs fonctions et invités à se charger de tâches purement opérationnelles.

La déstabilisation des fonctions de coordination-contrôle

Le passage à l'holocratie a rapidement déstabilisé deux fonctions essentielles du management, la coordination et le contrôle.

Du jour au lendemain, on est passé d'une entreprise qui se coordonnait principalement par la hiérarchie, avec une planification de la production et un chef de production qui contrôlait l'avancement du travail et veillait à ce que les lots de meubles soient poncés, découpés, montés, peints, puis posés chez les clients, à une situation où les ouvriers étaient priés d'assurer eux-mêmes la coordination et le contrôle. Ils disposaient pour cela de deux outils : des réunions de gouvernance et des réunions de triage. Les premières permettent de s'assurer que chaque salarié qui effectue concrètement une tâche est bien le détenteur formel de l'autorité sur cette tâche. Les réunions de triage permettent aux détenteurs des différents rôles de faire le point sur la production et sur les stratégies mises en place, et de résoudre les éventuelles tensions.

La déstabilisation des fonctions de coordination et de contrôle s'est très rapidement traduite par des retards dans les livraisons, ce qui était problématique car les clients ont généralement une marge de six semaines seulement pour réaliser l'agencement de leur magasin, et tout retard entraîne un délai supplémentaire avant l'ouverture du magasin, d'où un fort mécontentement des clients. De plus, ces imprévus génèrent des surcoûts dans certaines fonctions de fin de chaîne, comme la livraison ou la pose des agencements.

Pour la plupart des salariés, il y avait une contradiction grandissante entre la réalité qu'ils observaient, à savoir une performance insuffisante, et les prescriptions de l'holocratie selon lesquelles tout devait progressivement se régler de soi-même par le jeu des réunions de gouvernance et de triage.

Les mesures correctives

Entre l'été 2016 et l'été 2019, deux séries de mesures ont été mises en place pour essayer de faire disparaître cette contradiction.

La première relevait du design organisationnel. Le cercle correspondant à l'atelier de production ne fonctionnant pas très bien, il a été scindé en cercles plus réduits, censés permettre à chacun de ses membres de prendre davantage d'autonomie. Par ailleurs, alors que les termes de supervision, hiérarchie ou chef continuaient à être proscrits, les rôles de premier et de deuxième liens ont été fusionnés au sein de chaque cercle, pour créer une nouvelle fonction de "binôme leader" chargée d'emmener l'équipe vers les objectifs, missions et raison d'être définis collectivement.

La deuxième série de mesures a consisté à investir massivement dans le coaching, le développement personnel, et aussi dans des moments formels ou informels de partage sur le sens de l'action organisationnelle. L'objectif était d'essayer de motiver les équipes pour parvenir à un alignement entre les intérêts individuels des membres de l'organisation et des intérêts plus collectifs.

Le retour des managers

Cette phase de contradiction entre la théorie holocratique et la réalité observée par tout un chacun a pris fin en juin 2019. Les retards de livraison de commandes étant devenus chroniques, les dirigeants ont décidé de réintroduire des managers intermédiaires, avec toutefois un rôle différent de celui qu'ils exerçaient auparavant, et formalisé dans le cadre du système des rôles holocratiques.

Le "nouveau manager" de Mobil Wood pourrait être comparé à un aristocrate qui aurait conservé ses principes mais perdu ses privilèges. Les dirigeants attendent de lui, plus que des ouvriers, un engagement très fort au service des valeurs de l'entreprise, mais il doit par ailleurs respecter une relation égalitaire avec les membres de son équipe et les aider à gagner en autonomie.

L'intégration vers un management collégial

En d'autres termes, face à la contradiction entre l'auto-management prôné par l'holocratie et l'héritage historique d'un management hiérarchique, l'entreprise a opté pour une intégration des deux modèles au sein de ce que l'on pourrait appeler un *management collégial*.

Dans ce nouveau modèle, les principes de relations égalitaires entre tous, du droit de participer à la décision en fonction de son expertise et de l'autonomie individuelle sont conservés, mais un équilibre s'instaure entre les dirigeants, qui ont une expertise de gestion, les managers, qui ont une expertise technique, et les ouvriers, qui ont une expertise de terrain, au sens où ils peuvent faire remonter des informations intéressantes l'ensemble de l'organisation.

La promesse de substitution de l'auto-management au management hiérarchique n'a pas été tenue, puisque l'expérience a abouti à une sorte de combinaison entre les deux. Cela conduit à s'interroger sur la justification de cette volonté, assez systématique dans les nouvelles formes d'organisations, de supprimer l'encadrement intermédiaire : peut-être s'agit-il d'une fausse bonne idée ?

Par ailleurs, on peut se demander de quelle façon le manager est censé traduire la vision écosystémique développée au niveau macro par le dirigeant de l'entreprise. Pour un manager intermédiaire, comment appliquer cette métaphore écosystémique face à un atelier ou à un bureau d'études ?

DÉBAT

La suppression des managers intermédiaires

Un intervenant : *Comment s'est passée, concrètement, l'éviction des managers intermédiaires ? Comment ont-ils réagi ?*

Matthieu Battistelli : Avant le passage à l'holocratie, une consultation a été organisée parmi les salariés. La décision était prise, mais les dirigeants voulaient connaître leur degré d'adhésion : 95 % d'entre eux ont exprimé leur accord avec cette transformation. Rétrospectivement, on peut faire l'hypothèse qu'à cette époque, tout le monde n'osait pas forcément exprimer ses doutes publiquement.

Quoi qu'il en soit, le fait que seulement 5 % des salariés aient affiché leur scepticisme a sans doute facilité la mise en place du dispositif et l'accord des managers pour revenir à des fonctions opérationnelles.

Int. : *Leur salaire a-t-il été diminué quand ils ont pris un poste opérationnel ?*

Alexis Nollet : Je ne le crois pas.

Int. : *Dans ce cas, les autres n'ont-ils pas éprouvé un sentiment d'injustice ?*

A. N. : Un des bénéfices de la transformation de l'organisation, c'est qu'elle nous a permis de rentrer dans des rapports "vrais", même si cela n'allait pas sans certaines tensions. Quelqu'un qui n'est pas perçu comme légitime, ou qui est trop payé, ne sera pas exclu par la direction de l'entreprise mais, de lui-même, il changera de poste ou démissionnera.

En holocratie, la parole est libre, et on est protégé par la constitution. Ce principe a mis quelque temps à s'appliquer mais, à partir d'un certain moment, la parole s'est effectivement libérée, ce qui a provoqué une sorte de "crise d'adolescence" : « Ah d'accord, on peut tout dire ? Alors moi je vais tout dire ! » Parfois, je ne savais plus comment gérer la situation. Nous avons dû apprendre, collectivement, à mettre de la conscience dans nos paroles, à mesurer l'impact de nos propos et à y faire attention.

Les ouvriers et le design organisationnel

Int. : *Les ouvriers ont-ils vécu comme un échec le fait de réintroduire des managers ?*

A. N. : En vérité, nous sommes assez peu, dans l'entreprise, à théoriser sur notre mode d'organisation. Sur les 150 salariés, 70 sont des ouvriers payés au SMIC. Ils ne vont pas passer des heures à écouter des conférences sur Zoom comme nous le faisons en ce moment. Ils savent qu'avec Sébastien et moi, l'organisation change un peu tout le temps et ils en ont pris leur parti. De plus, ils constatent que le chiffre d'affaires est passé de 2 à 23 millions, que certains ouvriers ont bénéficié de l'ascenseur social et que l'actionnariat salarié est en train de se mettre en place. Ils nous font confiance.

M. B. : J'ai l'impression que les ouvriers sont assez éloignés de ces questions de design organisationnel. La plupart sont mal à l'aise ne serait-ce que pour participer à une réunion. Il faut aller les chercher pour les faire venir, et ils repartent dès que c'est fini, car ils savent que leur absence va forcément désorganiser un peu l'atelier et que le travail va prendre du retard.

Par ailleurs, tout le monde ne s'exprime pas facilement en public et tous ne sont donc pas égaux face à la libération de la parole...

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Enfin, lors des entretiens, j'ai remarqué que les ouvriers sont souvent plus attachés à l'histoire de l'organisation qu'à sa projection dans le futur, ce qui peut aussi expliquer une forme de distance vis-à-vis de ces débats.

Les nouveaux managers

Int. : *Quand les managers ont été réintégrés, s'agissait-il des mêmes personnes ?*

M. B. : Sur les quatre managers intermédiaires d'origine, deux sont encore présents dans l'entreprise à l'heure actuelle. Un est parti peu de temps après la mise en place de l'holocratie et le dernier est parti à la retraite depuis.

Int. : *Quel rôle jouent-ils aujourd'hui ?*

A. N. : Chez Mobil Wood, un manager intermédiaire a deux grandes responsabilités au plan macro, le déploiement de la vision de l'entreprise et sa pérennité économique, et deux responsabilités sur un plan plus micro, la mise en œuvre de l'intelligence collective et l'affectation à chaque salarié d'un rôle dans lequel il puisse exprimer tout son potentiel. Nous avons renoncé à travailler sur les points faibles des gens. Quelqu'un qui est mauvais en maths à l'école parviendra peut-être à décrocher un 10/20 mais il ne deviendra jamais docteur en maths. En revanche, si nous avons un excellent acheteur, nous pouvons lui proposer de suivre la meilleure formation existant en France afin d'en faire le meilleur acheteur au monde.

Int. : *Les rôles de lien, facilitateur, secrétaire, sont-ils attribués de façon permanente à certaines personnes ou redistribués à chaque réunion ?*

A. N. : Quand on a un bon facilitateur, on le garde. Nous avons passé beaucoup de temps à essayer de former des gens qui avaient envie d'exercer cette fonction mais qui en étaient incapables. Aujourd'hui, nous considérons qu'il est possible d'apprendre des choses dans ce domaine mais que, fondamentalement, c'est un talent qu'on a ou qu'on n'a pas. Par conséquent, les rôles en question sont toujours tenus par les mêmes personnes.

Et si c'était à refaire ?

Int. : *Si c'était à refaire, procéderiez-vous de la même façon ?*

A. N. : Nous avons agi de façon non pas brutale, mais *très* brutale, en nous appuyant sur 10 à 15 % des salariés qui étaient extrêmement motivés, tandis que la grande majorité suivait le mouvement et qu'une petite partie des salariés vivait cette transformation de façon très douloureuse.

Je garde quelques mauvais souvenirs, par exemple de cette fois où l'un des gars de l'atelier, séduit par le concept d'holocratie, s'était inscrit à une formation d'une semaine. Au bout de trois jours, il est venu me voir : « *Je retourne à l'atelier. Je dois être con, je ne comprends rien à ce que vous dites, rien aux jeux de rôles, rien aux powerpoints, rien aux réunions.* » Or, c'est un excellent professionnel. Simplement, la formation en question, très "intello", ne lui convenait pas. Ce jour-là, sa réaction m'a un peu interpellé, mais j'avoue que je suis passé outre.

Aujourd'hui, je suis certain que je ferais différemment. Premièrement, je ne m'engagerais pas dans une démarche entièrement packagée, où l'on n'explique rien et où il faut seulement « *faire confiance à Sainte Constitution* ». Deuxièmement, je n'annoncerais rien à l'avance. Je mettrais en place très progressivement l'intelligence collective et la subsidiarité, en formant les gens au fur et à mesure, et un beau jour, il se trouverait qu'on fonctionnerait en holocratie. Par ailleurs, je tiendrais beaucoup moins de discours sur « *le bonheur au travail* ». Qui sommes-nous, en tant que chefs d'entreprise, pour parler de bonheur ? Cela dépend de tant de choses qui n'ont rien à voir avec l'entreprise... On peut parler de bien-être au travail, essayer de donner du sens au travail, mais on ne peut pas faire le bonheur des gens. C'est complètement inepte de le prétendre.

En revanche, je n'ai aucun regret d'avoir engagé le Groupe dans l'holocratie. Nous avons transformé nos organisations et fait un énorme bond en avant en matière d'autonomie et d'intrapreneuriat. Désormais, des salariés me disent : « *Je voudrais faire telle chose, il me semble que cela ferait sens pour notre organisation, qu'en penses-tu ?* » Le bilan est vraiment très positif, même si j'ai parfois des mots un peu durs sur ce que nous avons vécu. Quand on monte l'Everest, peut-on totalement éviter la douleur ? Je ne le crois pas. Mais sans doute sommes-nous allés un petit peu trop loin dans la douleur...

Les managers ont-ils vraiment disparu ?

Int. : *Toujours dans l'hypothèse où ce serait à refaire, repasseriez-vous par la phase de suppression des managers, suivie de leur réintroduction ?*

A. N. : La suppression de ces postes a probablement constitué un électrochoc salutaire, mais on aurait peut-être pu s'en dispenser, en passant par le coaching, notamment.

Cela dit, tout le monde n'est pas prêt à admettre la subsidiarité, et les managers moins que d'autres : ce n'est généralement pas par hasard qu'ils sont à ce poste.

Après le passage en holocratie, l'un des cinq managers a fait une dépression qui a duré six mois. C'est quelqu'un qui a besoin de tout faire, de tout savoir, de diriger. Il a fait ce qu'il a pu pour s'adapter au nouveau modèle mais, réellement, ce n'était pas fait pour lui et il se sentait complètement perdu. Il m'a succédé à la tête d'une entreprise que nous avons revendue à un groupe très classique, très pyramidal, et aujourd'hui il est très heureux et son entreprise fonctionne parfaitement.

M. B. : Personnellement, j'ai l'impression qu'en réalité, les managers intermédiaires n'ont jamais vraiment disparu. Certes, on leur demandait de ne plus effectuer de contrôle et de procéder différemment pour la coordination, mais toute la réflexion sur le design de l'organisation et sur la façon de faire en sorte que les gens s'auto-managent était portée par les dirigeants et par eux. D'une certaine façon, ils se sont focalisés sur la question du bon design organisationnel, en sorte que les autres fonctions du management, en particulier le contrôle et la coordination, sont passées au second plan, mais ils restaient des managers...

Un temps pour discuter et un temps pour faire

Int. : *Dans mon entreprise, j'ai supprimé tous les niveaux hiérarchiques. Tout est basé sur « j'aime / je n'aime pas, je sais / je ne sais pas ». Cela peut fonctionner très bien, selon le niveau d'énergie que chacun y met et surtout selon le niveau de confiance entre les uns et les autres. La confiance est le talon d'Achille de ce type d'organisation : si elle disparaît, tout le modèle est en péril.*

A. N. : Notre organisation repose également sur le fait que chacun va vers ce qu'il aime et ce qu'il sait faire. Cela dit, nous assumons le fait que dans les moments de crise ou d'urgence (qui peuvent survenir plusieurs fois par jour), on ne peut pas passer trop de temps à discuter.

En 1994, quand le GIGN a pris d'assaut l'Airbus posé sur le tarmac de Marseille afin de libérer les voyageurs pris en otages par des terroristes, les gendarmes n'ont pas fait une pause pour discuter : « *Alors toi, tu préfères passer par la gauche ou par la droite ?* » Il y a des moments où on peut laisser chacun faire comme il l'entend, et des moments où quelqu'un décide et les autres suivent.

Certains, par ailleurs, ont vraiment besoin qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire. Au début de l'holocratie, quand nous accueillions des stagiaires, je leur disais : « *Allez-y, faites ce que vous voulez, vous avez toute latitude.* » Ils venaient pour apprendre, et on les laissait à eux-mêmes ! Ce n'est pas de la confiance, c'est de l'abandon.

Certains ont la maturité suffisante pour aller où ils veulent, d'autres ont besoin d'être aidés, guidés. Un apprenti peintre commence par imiter les œuvres d'autres peintres. Aujourd'hui, quand j'ai affaire à un stagiaire, je lui dis : « *Pour commencer, tu vas faire trois fois comme je te dis, et ensuite, tu me donneras ton point de vue.* »

L'attachement aux valeurs

Int. : *Les gens que vous recrutez sont-ils attirés plutôt par votre activité ou plutôt par votre modèle organisationnel ?*

A. N. : Certains sont des militants du zéro déchet et de l'écologie intégrale, et découvrent au passage le côté entreprise libérée. Sébastien et moi étions surtout intéressés par les nouvelles formes d'organisation, et nous nous sommes peu à peu acculturés à l'écologie, surtout grâce à nos clients, qui sont généralement des magasins bio.

Quand nous recrutons quelqu'un, nous ne lui demandons pas s'il est passionné par l'écologie ou par les organisations peu hiérarchiques. En revanche, s'il considère que « *tout ça, c'est des conneries* », nous respectons son opinion mais nous l'invitons à monter dans un autre bateau...

Int. : *J'ai remarqué que, pour construire une organisation, la proscription (par exemple « Tu ne tueras pas ») est beaucoup plus puissante que les prescriptions. En effet, lorsqu'on cumule les prescriptions, elles finissent souvent par se contredire.*

Int. : *Lors de l'étude ARO, certains des membres du comité de pilotage ont également insisté sur l'importance, dans ce type d'organisation, de fixer un cadre et d'être très transparent sur les grands interdits.*

M. B. : Chez Ulterïa, il y a une différence à cet égard entre les managers et les autres salariés. Pour le recrutement de ces derniers, on se contente de vérifier qu'ils ne vont pas mettre des bâtons dans les roues ou taguer sur les murs « *Vous êtes tous des voleurs* ». Pour les managers, on vérifie qu'ils éprouvent un attachement réel, et même personnel, aux valeurs de l'entreprise.

La diversité des modes d'organisation

Béatrice Barras : *Avec mon compagnon Gérard Barras, nous faisons partie de l'équipe qui a créé la SCOP Ardelaine, dont nous allons présenter le fonctionnement lors de la prochaine séance.*

En écoutant votre récit, nous vous avons trouvés très courageux de vous être lancés dans cette aventure, et vous nous avez fait rire plusieurs fois, car nous imaginions très facilement la réalité à laquelle renvoyait telle ou telle allusion.

Nous avons trouvé beaucoup de points communs entre nos expériences, comme le fait que c'est ce qui émerge tout seul qui fonctionne le mieux, ou que le leadership prend des formes très différentes en fonctionnement normal ou en situation d'urgence.

En revanche, pour construire notre SCOP, nous avons procédé d'une façon radicalement différente de la vôtre, très progressive. Au lieu d'appliquer un modèle préexistant, nous avons inventé le chemin en marchant.

Gérard Barras : *La génération à laquelle nous appartenons pratiquait le débat d'une manière qui pouvait facilement devenir très violente. C'est pourquoi, que ce soit sur les chantiers de jeunes ou dans l'entreprise, nous avons toujours préféré "faire ensemble" plutôt que "discuter ensemble". C'est de l'action commune que naissent des effets d'entraînement et de collaboration.*

Du coup, nous n'avons jamais décrété d'avance quelle serait la forme de l'organisation. Nous avons compté sur la capacité d'adaptation et de résilience du groupe pour parvenir au fonctionnement le plus pertinent. Au cours des siècles, l'homo sapiens, en s'appuyant sur l'intelligence collective, a inventé une variété invraisemblable de modèles d'organisations...

Dans certains cas, c'est le type d'organisation qu'on trouve sur un bateau qui sera le meilleur. Dans d'autres cas, il s'avèrera inadapté et il faudra en chercher un autre.

A. N. : Je suis tout à fait d'accord avec vous. Il n'existe pas de modèle universel. Ni la SAS, ni l'ESS (économie sociale et solidaire), ni les SCOP, ni les entreprises à mission ne peuvent convenir à tout le monde. L'idée qu'il existerait un modèle unique peut être satisfaisante pour un dirigeant qui aime tout planifier et a peur de l'incertitude, mais elle est peu adaptée à la complexité du monde.

PRÉSENTATION des intervenants

Chef d'entreprise, co-fondateur et co-dirigeant d'Ulterïa, **Alexis Nollet** est ingénieur agricole de formation. Après quelques années d'humanitaire et de salariat dans un groupe, il se lance dans l'entrepreneuriat en 2006 en reprenant avec son associé Sébastien Becker, la menuiserie Mobil Wood dans l'Yonne. 14 ans après, cette aventure est devenue Ulterïa, un écosystème créateur de valeurs pour l'Homme et le Vivant, qui emploie 150 personnes.

Normalien et agrégé en économie-gestion, **Matthieu Battistelli** poursuit actuellement un doctorat en sciences de gestion au sein du laboratoire I³-CRG de l'École polytechnique portant sur la gestion des grands défis sociétaux par les entreprises, ainsi que les stratégies et moyens de s'y confronter. Il s'intéresse également aux effets induits de la mise en œuvre de nouvelles formes organisationnelles (entreprise libérée, holacratie, sociocratie).

PRÉSENTATION du séminaire

La Chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines Paris – PSL organise depuis l'automne 2020 un séminaire mensuel sur la montée en autonomie dans les organisations. L'objectif de ce séminaire est de discuter d'expériences concrètes de mise en place d'une organisation favorable à l'autonomie des collaborateurs en analysant les difficultés rencontrées, l'impact sur la performance opérationnelle et sur la satisfaction des salariés, la construction de "mots pour le dire", etc. Au cours de la première année, nous nous intéressons notamment aux entreprises où cohabitent différentes traditions nationales ou professionnelles et à l'accompagnement du management intermédiaire.

Pour plus d'informations sur la chaire, vous pouvez cliquer [ici](#).

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél: +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr