



(<https://changethework.com>)

Académie digitale RH

REJOIGNEZ LA COMMUNAUTÉ DES  
RH DU FUTUR

(<http://lab.ctwork.fr/aluyE8PG>)



## HOLACRATIE : À LA RECHERCHE D'AGILITÉ



[FEDERICA WILLEMSSEN](https://changethework.com/author/federica-willemsen/) (HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/AUTHOR/FEDERICA-WILLEMSEN/), x NOVEMBER 6, 2017

[BONNES PRATIQUES](https://changethework.com/category/bonnes-pratiques/) (HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/CATEGORY/BONNES-PRATIQUES/)

[0 COMMENTS](https://changethework.com/holacratie-recherche-agilite/#DISQUS_THREAD) (HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/HOLACRATIE-RECHERCHE-AGILITE/#DISQUS\_THREAD) 4

[9 MIN READ](https://changethework.com/holacratie-recherche-agilite/) (HTTPS://CHANGETHEWORK.COM/HOLACRATIE-RECHERCHE-AGILITE/)

Solution pour régler des **problèmes organisationnels** (<https://changethework.com/trello-organiser-travail-2/>), comme chez [Inddigo](https://changethework.com/holacratie-chez-inddigo/) (<https://changethework.com/holacratie-chez-inddigo/>), ou encore pour

remettre **l'humain au centre du système**, comme chez Scarabée Biocoop (<https://changethework.com/holocratie-decouverte/>), **l'holocratie** peut aussi répondre à une **problématique de structure de management** dans des **organisations en croissance**, comme chez Winpharma (<http://www.winpharma.com>) et Arcadie (<http://www.arcadie.fr>).

Pour mieux comprendre le choix, plus récent pour Arcadie, de ce changement organisationnel interne, nous avons interviewé **Matthieu Brunet**, président du directoire d'Arcadie et **Sébastien Ropert**, directeur général de Winpharma.

## À la recherche d'un management respectueux

Fondée il y a 30 ans, par Dominique et Bernard Kimmel, Arcadie est une entreprise de **90 collaborateurs**, spécialisée dans la transformation d'épices, tisanes et arômes bios et basée à Méjanne les Ales, dans le département du Gard. Depuis sa création, l'entreprise a toujours eu un **management différent** (<https://changethework.com/entreprise-liberee-talent-io/>), avec des idéaux de **travail collaboratif** (<https://changethework.com/email-comment-communiquer-autrement/>) très élevés.

Avec une entreprise en pleine croissance, il était de plus en plus **difficile de manager** en utilisant des méthodes d'organisation informelle. En effet, durant ces dernières années, il y avait une **nécessité et un besoin constants de structuration**, sans pour autant vouloir renoncer à la **liberté et aux valeurs de l'organisation** en rentrant dans une vision hiérarchique. À la recherche de **nouvelles méthodes de management** (<https://changethework.com/management-bienveillant-philippe-rodet/>) et de systèmes de fonctionnement à appliquer dans l'entreprise familiale, l'objectif du directoire était clair : **asseoir le développement d'Arcadie** sur une **organisation respectueuse** de l'histoire et de la philosophie de la société tout en étant source de **progrès et d'efficacité**.

Quelques mois auparavant, **Winpharma**, société éditrice de logiciels de gestion informatique de pharmacie composée de **230 collaborateurs**, avait dû faire face aux mêmes problématiques. En effet, tout comme Arcadie, l'entreprise était, depuis sa création en 1993 par Alexandre Karpov et Bénédicte Dekeister, très éloignée du management " traditionnel ". Face à la croissance de l'entreprise, il ne fallait donc **pas remettre en cause le développement** mais plutôt **revoir l'organisation et le mode de fonctionnement**, pour finalement trouver un management qui soit en complète adéquation avec la vision des deux fondateurs. L'objectif était de faire vivre à tout le monde la **raison d'être de l'entreprise**.





## Holocratie : structurer sans hiérarchiser

Le 22 février 2016, avec la signature de la constitution de l'holocratie, **Winpharma** a commencé sa **transformation organisationnelle**. L'entreprise a d'abord été accompagnée sur son site à Arzon pendant trois mois par deux coachs d'IGI partners, pour ensuite passer à un accompagnement à distance. Au début de cette transformation, **les craintes** de Sébastien Ropert concernaient principalement la **fonction du manager** (<https://changethework.com/morning-star-managers/>) : " Qu'allaient devenir tous les cadres de l'entreprise? ". Ces craintes initiales se sont vite estompées, car rapidement les collaborateurs se sont rendus compte que, au delà de la fonction d'encadrement, les **managers** avaient aussi un **réel savoir faire dans des domaines spécifiques** et pouvaient recentrer leur travail sur d'autres activités.

Pour **distribuer le leadership et l'autorité**, propres au modèle de management traditionnel, en démultipliant **l'impact de chacun**, l'holocratie repose sur un **fonctionnement par cercles**, rassemblant **différents rôles** incarnés par certains collaborateurs. Toutes les activités de l'entreprise sont formées par **des unités de travail** qui correspondent chacune à un rôle. Un salarié, selon ses compétences, pourra faire parti de plusieurs cercles et avoir plusieurs rôles.

Ainsi, le passage en holocratie a aussi permis à Winpharma une **clarification des rôles de chacun**, pour répondre plus facilement à la question " Qui fait quoi ? ". Enfin, cela a permis **d'exprimer le potentiel de**

**tout le monde**, avec une **réflexion sur les valeurs et projets de l'entreprise** et une amélioration de la communication, pour permettre la mise en place de **transversalité** au sein des équipes. Finalement, pour Sebastien Ropert, le passage en holocratie correspond aussi à un **renoncement** de la part des managers **à vouloir tout contrôler et surtout tout savoir**. Un manager ne peut pas maîtriser toute la complexité de son activité. Ce qui définit le chemin à prendre par l'entreprise, ce n'est pas le dirigeant, qui se veut visionnaire, mais la réalité. Avec une constante remise en question, grâce aux réunion de triage et de gouvernance, l'organisation s'adapte au monde dans lequel elle évolue.

## Fluidité opérationnelle et relationnelle

Un an plus tard, le 4 mai 2017, c'était au tour des dirigeants de Arcadie de ratifier la constitution de l'holocratie et de commencer cette nouvelle expérience. Très importante dans le processus de changement, la **formulation de la Raison d'Être de l'entreprise** a fortement évolué tout au long de la formation et de l'accompagnement de la part des coaches en holocratie. Finalement, la **version définitive** a été trouvée :

*" Le choix de la responsabilité et de l'innovation sociale et environnementale. "*

Grâce à ce travail de réflexion sur les valeurs de l'entreprise, la stratégie globale a **gagné en efficacité**, devenant plus claire pour tout le monde. Dans cette phase d'évolution de la raison d'être et d'adoption de l'holocratie, Arcadie est passé de 23 cercles au démarrage à 31 cercles fin Juillet.

En donnant du sens et un objectif au travail de chacun, la nouvelle organisation a permis de libérer les énergies et les potentiels de chaque collaborateur. Comme chez Winpharma, **les managers** ont pu **focaliser leurs énergies** sur des domaines qui correspondent mieux à **leurs expertises et à leurs compétences**. Entreprise en pleine croissance, le passage en holocratie a permis à Arcadie une **meilleure gestion de l'intégration des nouveaux collaborateurs**, avec plus de fluidité et de souplesse. Initialement, comme nous le confirme Matthieu Brunet, **donner de l'autorité** à des gens qui n'étaient pas habitués à en avoir peut être compliqué et demander une **adaptation constante**. Mais petit à petit, grâce à la responsabilisation de chacun, **les projets avancent plus vite** et de manière plus structurée.

Contrairement aux structures organisationnelles rigides, le fonctionnement en holocratie répond aussi à des problématiques liées à **l'apparition de possibles tensions**. Le règlement de ces tensions est l'objet principal de la **réunion de gouvernance**, où chaque salarié décrit sa **tension d'origine et sa proposition**. La réunion permet d'amener les collaborateurs à proposer de **nouveaux projets** à travers plusieurs étapes et grâce à la **participation constructive et structurée de chacun**.

# Un an après, Arcadie se félicite d'avoir adopté l'Halocratie

Un an après avoir adopté l'holacracy, la société **Arcadie n'a pas hésité à communiquer son contentement et affirme ne plus pouvoir s'en passer**. Le bilan ? Une organisation plus fluide et plus efficace, sans compter sur les employés devenus autonomes et responsables, aptes à prendre des décisions.

« *Un peu plus d'un an après, on peut affirmer que nous avons vu juste. Holacracy nous a d'abord permis d'identifier tous les freins qui empêchaient l'organisation d'évoluer dans le bon sens. Elle nous a ensuite donné la méthode et surtout les outils pour en sortir* » explique Matthieu Brunet, codirigeant de la société.

Rappelons que pour les 4 dirigeants du projet, le choix de **ce mode d'organisation s'était présenté comme une évidence** pour apporter une " *clarté et efficacité à notre organisation tout en étant fidèles à notre histoire et notre culture* " affirme Matthieu Brunet.

## Les nouveaux enjeux à venir pour Arcadie

Au moment du passage à l'holocratie, il aura fallu **accompagner l'entreprise en prenant le temps d'expliquer puis donner un temps d'adaptation** à chacun pour se familiariser avec ce nouveau mode de gouvernance. Jusqu'à aujourd'hui, les employés se prêtent encore au jeu et " *la mécanique tourne bien !* ".

Mais pour passer à la vitesse supérieure, de nouveaux enjeux se profilent : « *Nous sommes encore trop nombreux à être dans la réaction. C'est pour cela que nous avons décidé, avec l'aide d'iGi Partners, de nous appuyer sur 5 à 10 personnes, formées dans ce sens, pour mener à bien notre PowerShift, c'est-à-dire notre basculement complet vers une organisation vraiment libérée* » confie Matthieu Brunet.

En adoptant cette nouvelle organisation interne, **Arcadie envisage l'avenir avec une certaine sérénité**. En espérant que cela serve de modèle pour d'autres entreprises en quête d'un nouveau souffle dans leur organisation.

Le sujet de l'**holocratie** vous intéresse ? N'hésitez pas à consulter nos autres articles sur le sujet :

- [L'holacratie chez Windpharma et Arcadie \(https://changethework.com/holacratie-recherche-agilite/\)](https://changethework.com/holacratie-recherche-agilite/)
- [L'holacratie chez Inddigo \(https://changethework.com/holacratie-chez-inddigo/\)](https://changethework.com/holacratie-chez-inddigo/)
- [L'holacratie chez Scarabée Biocoop \(https://changethework.com/holacratie-decouverte/\)](https://changethework.com/holacratie-decouverte/)
- [Un management particulier chez Gore Tex \(https://changethework.com/gore-tex-management\)](https://changethework.com/gore-tex-management)
- [La libéralisation d'entreprise réussie chez Chrono Flex \(https://changethework.com/liberation-entreprise-chrono-flex/\)](https://changethework.com/liberation-entreprise-chrono-flex/)
- [L'holacratie personnalisée chez Zappos \(https://changethework.com/holacratie-zappos-management/\)](https://changethework.com/holacratie-zappos-management/)

5 / 5 ( 4 votes )

Cet article vous a plu ? Partagez-le !

## Auteur(s)



- [Federica Willemsen \(https://changethework.com/author/federica-willemsen/\)](https://changethework.com/author/federica-willemsen/)

## RELATED POSTS

---



Leave a Reply

---

