



■ Fabian Jeanmart, architecte organisationnel et co-owner de la société Clarity-Holacracy, et Hendrik Deroo, co-owner de la société.

# Les entreprises agiles sont mieux préparées aux changements

**L**es entreprises doivent s'adapter à un contexte de changement bien plus rapide que par le passé. Comme l'explique Fabian Jeanmart, architecte organisationnel et co-owner de la société Clarity-Holacracy, l'adoption de modes de transformation agile améliore le bien-être des employés.

## ■ Pourquoi les entreprises sont-elles contraintes de se réorganiser ?

**Fabian Jeanmart :** « Au XIXe siècle, les entreprises ont été conçues selon une structure pyramidale très hiérarchique. Elles étaient aussi prévues pour perdurer dans le temps. Aujourd'hui, face aux défis technologiques comme la digitalisation ou internet, elles subissent des changements énormes et bien plus rapides... auxquels elles font difficilement face ! Cela induit des risques psychosociaux comme le burnout et le stress. Par ailleurs, au XIXe siècle, il y avait une certaine stabilité dans le temps de la forme structurelle des organisations et pas mal de prédictibilité. Aujourd'hui encore, notre économie repose en grande partie sur le fait d'être capable de prédire l'avenir. Si, par exemple, vous créez une startup, le business plan est la première chose qu'une banque vous demande ; il repose sur les éléments factuels disponibles permettant de prévoir l'évolution de l'entreprise par exemple d'ici cinq ans. »

« Or, avec les changements rapides actuels, il est devenu quasiment impossible de prévoir l'avenir. Dès lors, il faut réorganiser l'entreprise de manière non pas à prédire, mais plutôt à faire face aux multiples changements qui l'im-

pactent. Dit autrement, il faut une structure de type agile. Cette manière de voir les choses a comme conséquences un plus grand engagement des employés et la constitution de petites équipes autonomes à même de favoriser la prise d'initiatives. L'effet de bord, c'est que le bien-être des employés au travail augmente puisqu'ils se sentent plus responsables. »

## ■ De quelle façon le management peut-il influencer la motivation des travailleurs ?

**F. J. :** « Les entreprises traditionnelles se basent principalement sur des objectifs prévisionnels. Aujourd'hui, surtout avec l'émergence des nouvelles générations, les indicateurs utilisés ne sont plus adaptés par rapport à l'évolution des employés. Il faut trouver d'autres méthodes d'évaluation. Nous avons par exemple développé un partenariat avec Officevibe, une startup québécoise, qui permet d'évaluer, quasiment en temps réel, le niveau d'engagement des employés. De nouveaux outils apparaissent aussi qui permettent de faire le lien entre ce que l'entreprise attend en termes de productivité et la manière dont l'employé va se sentir au sein de son organisation. »

## ■ Dans ce contexte, vous êtes adepte de l'holocratie. De quoi s'agit-il ?

**F. J. :** « C'est une méthode structurée pour redéfinir les interactions entre les gens au sein d'une même organisation. Quatre piliers sous-tendent le fonctionnement opérationnel de cette méthodologie : un texte fondateur qu'on appelle la « constitution » ; la réu-

nion de gouvernance ; la réunion tactique ou opérationnelle ; et l'attribution de rôles clairement définis avec ses responsabilités et ses frontières aux personnes de l'organisation. Tout individu a la liberté totale d'assumer son rôle en toute autonomie parce qu'il sait mieux que tout autre ce qu'il a à faire dans l'exercice de son rôle. »

## » Il faut étudier les impacts d'une réorganisation sur la manière de recruter, de rémunérer et de travailler.

## ■ Pouvez-vous décrire ces piliers plus en détail ?

**F. J. :** « Avant la réorganisation de l'entreprise, la direction s'engage à respecter la constitution de l'holocratie. Il y a un texte général, bien sûr adaptable à chaque entreprise, qui définit clairement les règles du jeu dans lesquelles s'applique cette méthodologie. Lors de la réunion de gouvernance, une fois par mois, on parle selon un rituel très précis ; la réunion porte sur l'organisation à proprement parler ; on y définit les rôles et responsabilités de chacun. Chaque intervenant parle au moment où il doit parler en fonction d'un thème bien délimité, identifié au préalable. S'ensuivent des tours de table où chacun peut poser des questions et apporter

des objections éventuelles à un projet. Enfin, la réunion tactique hebdomadaire a lieu dans un cadre un peu moins rigide ; elle permet de traiter les affaires courantes : quels sont les chiffres ? Où en est-on ? Que reste-t-il à faire ? Que peut-on faire pour aider une personne qui émet une proposition ? Etc. »

## ■ Sur quels autres points les entreprises doivent-elles porter leur attention ?

**F. J. :** « Beaucoup d'entreprises envisageant une réorganisation oublient de vérifier d'abord que toutes les parties prenantes sont bien alignées sur quatre points très importants : la culture, les valeurs, les talents et le plan stratégique. Tant qu'on n'est pas certain que tout est bien compris et partagé à ces niveaux, il est impossible de transformer une organisation. Il faut étudier les impacts de la réorganisation sur la manière de recruter, de rémunérer, de travailler... Au dernier stade, on peut enfin considérer la réorganisation matérielle : les changements de bureau, les open space, les horaires flexibles, etc. »



► [www.clarity-holacracy.be](http://www.clarity-holacracy.be)

Philippe Van Lil  
redaction.be@mediaplanet.com