

**Etude ARO (mai 2020)**  
**par Matthieu Battistelli, doctorant au CRG de l'X**  
***Les apports de l'holocratie au développement d'une***  
***PME : le cas Mobil Wood***



## Résumé

Chez Mobil Wood, le passage vers un management conférant plus d'autonomie aux collaborateurs s'est matérialisé par le moyen de l'holocratie. Ce modèle organisationnel vise à décentraliser radicalement les autorités initialement détenues en majorité par les dirigeants, par l'adoption d'un système organisationnel conçu comme complet. Basé sur un travail ethnographique au long cours depuis septembre 2017, le présent cas ambitionne de rendre compte des principales évolutions que Mobil Wood a connues dans son organisation depuis sa transformation initiale en holocratie en avril 2016.

Le cas Mobil Wood vient enrichir la réflexion sur l'autonomie et la responsabilité dans les organisations sur trois points. Premièrement, cette étude de cas confirme l'influence déterminante de l'approche des fondateurs dans l'évolution du processus d'autonomisation de l'entreprise. Deuxièmement, l'expérience de Mobil Wood illustre comment un collectif vient progressivement (et rapidement) adapter un modèle organisationnel pourtant très prescriptif, en l'occurrence l'holocratie, en fonction de ses spécificités et de ses besoins. Troisièmement, ce cas montre comment une entreprise cherche à pérenniser un mode de fonctionnement autonome et responsabilisant tout en réintroduisant paradoxalement la figure du manager au fil de son développement.

# 1 Nature de l'activité

## 1.1 Secteur

Créée dans les années 1950, reprise au début des années 1990 par le fils du fondateur, et cédée en 2006 à deux jeunes entrepreneurs, l'entreprise Mobil Wood opère dans le secteur de l'agencement d'espaces commerciaux en bois. Elle se situe dans l'Yonne à quelques encablures d'Auxerre, plus précisément dans le village médiéval de Cravant. Menuiserie mêlant techniques industrielles et artisanales, un de ses traits distinctifs tient à son choix discriminant de ne travailler que le bois massif en ce qui concerne la fabrication du mobilier.

A l'heure actuelle, la majeure partie de l'activité se concentre autour de l'agencement de magasins alimentaires biologiques, ainsi que la fabrication de présentoirs à destination de marques souhaitant améliorer la visibilité de leurs produits chez leurs distributeurs. Mobil Wood opère majoritairement en France, et plus marginalement en Belgique et en Suisse.

Enfin, l'entreprise fait partie intégrante de l'écosystème organisationnel Ulteria. Regroupant cinq PME du secteur de l'agencement de magasins et de la distribution en vrac, la mission d'Ulteria consiste à favoriser et à épauler la transition sociale et environnementale de chacune d'entre elles.

## 1.2 Taille, organisation

Au commencement, c'est « Papy » qui tenait la barque. En 1957, Jean-Pierre Franck lance à deux pas de sa résidence sa propre scierie à Cravant, tout près d'Auxerre. Elle s'appellera Franck&Cie. L'entreprise fabriquait à la chaîne un produit à faible valeur ajoutée : des caissettes destinées au transport de marchandises agricoles.

Très vite, l'entreprise acquiert une certaine réputation dans la région et grossit jusqu'à compter 150 personnes. Un autobus venait même déposer chaque matin les employés dans la cour de l'usine après avoir ratissé toutes les communes des alentours. Selon les témoignages recueillis, Jean-Pierre Franck gérait son entreprise d'une main de fer. Les salariés qui se souviennent de cette période évoquent un management ferme, voire autoritaire de la part du fondateur. Pour autant, le chef d'entreprise était respecté, évoquant la nécessité de « tenir les gars », à savoir régler les conflits violents qui pouvaient parfois éclater entre salariés tout en assurant la cadence de la production. Quant aux conditions de travail, elles étaient particulièrement difficiles :

- Le bruit d'abord. A l'époque, la scierie opérait la première transformation du bois. Les troncs arrivaient par camion entier, puis étaient écorcés et tronçonnés directement sur site.
- Le froid ensuite. Les hivers sont rudes dans l'Yonne, et l'usine, elle, n'est pas chauffée. C'était parfois à des températures négatives qu'il fallait affronter le travail, obligeant les salariés à brûler les chutes de bois dans des bidons au milieu de l'atelier pour se réchauffer.

- Les cadences enfin. L'usine fabriquait des cagettes pour les fruits et légumes. C'est un produit à faible valeur ajoutée. Pour être rentable, il fallait donc en produire, faire du volume, et donc obéir à des cadences soutenues.

Pourtant, si les souvenirs sont intacts, ils ne semblent pas douloureux. Une pointe de nostalgie transparaît même dans les témoignages des salariés ayant connu cette époque. Le respect pour un chef que l'on pourrait considérer autoritaire avec notre œil rétrospectif (et sûrement anachronique). Le souvenir de la fraternité ouvrière rendue nécessaire par la dureté, voire la brutalité, d'une chaîne de production.

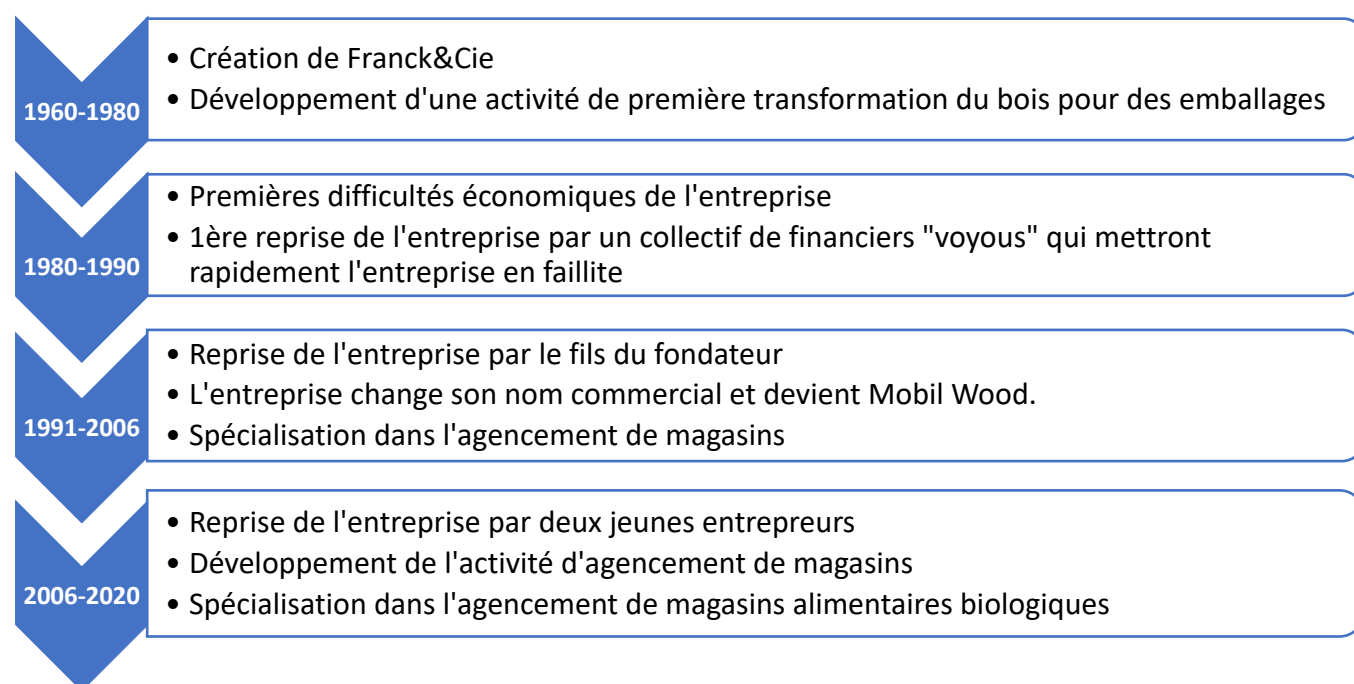
Les années 1980 marque ensuite une rupture pour la société, à plusieurs niveaux. C'est le début des ennuis financiers. Un important impayé oblige le fondateur à restructurer, puis à déposer le bilan. Les « voyous » entrent alors en scène. En 1988, cinq trentenaires franciliens, « costard-cravates » et « sup de co », reprennent l'entreprise dans le but inavoué de la liquider. L'entreprise change de nom pour Franbal. « *Ils nous considéraient comme des ploucs* » témoigne un salarié ayant connu cette époque. Arrivés le lundi 10h directement de Paris, ils enchaînaient restaurant entre copains et repartaient sans oublier de s'affubler du titre de directeur général et la paye qui va avec. La gestion de la société est pour le moins catastrophique et conduit, en moins de trois ans, à un nouveau dépôt de bilan.

Pour la famille Franck, et particulièrement pour le fondateur, c'était le travail d'une vie qui s'anéantissait littéralement à ses portes. Jean-Pierre Franck demande alors à son fils, Jérôme, de concevoir un plan de reprise à destination du Tribunal de commerce d'Auxerre et pour le compte d'un repreneur potentiel. Mais en 1991, à la veille du passage en jugement, Jean-Pierre Franck appelle son fils et lui annonce que ce sera finalement à lui d'aller défendre le plan de reprise, la personne pressentie pour reprendre l'entreprise s'étant finalement désistée. Jérôme prendra alors ses responsabilités et reprendra l'entreprise. Pour l'entreprise de Cravant, cela ressemble à la dernière chance. Pour le juge, Jérôme présente les qualités d'un repreneur crédible, un entrepreneur sérieux qui connaît la région et le travail du bois par son expérience acquise dans le développement d'une usine à quelques pas de Cravant.

*Bis repetita* pour la famille Franck. Lorsque Jérôme reprend l'entreprise familiale, elle compte une dizaine de salariés. Jérôme change radicalement de stratégie. Exit les cagettes et les produits à faible valeur ajoutée. Il renomme l'entreprise Mobil Wood et jette les bases d'une spécialisation dans l'agencement écologique de magasins. Mobil Wood se développe et recrute d'anciens salariés laissés sur le carreau lors de la période Franbal. Mobil Wood pénètre progressivement le marché de l'agencement des jardineries, des fleuristes et de librairies. Puis vient le temps de céder la société.

En 2006, lorsque deux jeunes entrepreneurs ch'tis reprennent l'entreprise (encore associés et propriétaires de Mobil Wood aujourd'hui), celle-ci compte une trentaine de personnes. Pour diriger leur entreprise, les deux hommes font le choix de partager clairement leurs responsabilités. Tandis que l'un prend en main le pilotage de la fonction commerciale, l'autre assure la direction de la production et de l'administration comptable et sociale de la société.

Progressivement, sous l'effet d'une focalisation de l'activité sur l'agencement de magasins alimentaires biologiques, l'entreprise croit jusqu'à compter environ 70 personnes et enregistrer un chiffre d'affaires d'environ 12 millions d'euros.



**Fig. 1 : Récapitulatif de l'historique de Mobil Wood**

Actuellement, l'organisation interne de Mobil Wood s'apparente à une holarchie<sup>1</sup> composée de 6 cercles (ou équipes) et largement centrée sur les principaux métiers de l'entreprise :

- Un cercle Ventes
- Un cercle Atelier-Expédition-Logistique
- Un cercle Bureau d'études et document de fabrication
- Un cercle RH/RSE
- Un cercle administratif et financier

Ces cercles se fixent leurs propres règles de fonctionnement. Les règles de coordination entre les cercles sont décidées collégialement au sein du cercle Mobil Wood (appelé aussi au super-cercle ou cercle d'ancrage), composé notamment des managers de chacun des cercles énoncés ci-dessus, d'un facilitateur, d'un secrétaire et du dirigeant.

### 1.3 Nature du contrôle (ou de l'actionnariat)

A leur arrivée en 2006, les deux associés conjuguent leurs capitaux au sein d'une holding. C'est donc par l'intermédiaire de celle-ci qu'ils acquièrent la propriété de Mobil Wood. Si ce choix s'expliquait à l'origine pour des raisons juridiques, les deux associés ont néanmoins transformé celle-ci en un véritable outil de gouvernance au fil du temps. En 2018, ils décident de céder chacun 10% de leurs parts à un fonds de dotations actionnaire, dont l'objet social

<sup>1</sup> Le terme holarchie aurait été conceptualisé par Arthur Koestler en 1967 pour désigner un ensemble composé de holons. Un holon est un élément du système qui est à la fois un tout en lui-même et un sous-ensemble du système.

est de « *soutenir des projets d'intérêt général pédagogiques et collaboratifs, en cohérence avec les valeurs et les métiers* » de l'entreprise. Sa mission est également précisée : « *éveiller les consciences à de nouveaux modèles de production et de coopération, dans une perspective d'écologie intégrale.* ».

Un des buts affichés de ce fonds de dotation tient ainsi au soutien de « *projets locaux, créateurs de liens et de sens, et participant à une revitalisation des zones rurales.* » Sa gouvernance est partagée entre les deux associés, leurs familles, des représentants de salariés ainsi que des personnalités qualifiées dans les domaines d'activités du fonds.

#### 1.4 Caractéristiques des employés

Le collectif de travail de l'entreprise Mobil Wood compte entre soixante et soixante-dix personnes. Concernant la main d'œuvre directe employée dans l'atelier de fabrication de l'entreprise, entre 20 et 30% de l'effectif est constitué d'intérimaires. Plus précisément, nous pouvons résumer la répartition des employés de la façon suivante (données de janvier 2020) :

Le collectif de travail de l'entreprise Mobil Wood compte entre soixante et soixante-dix personnes. Concernant la main d'œuvre directe employée dans l'atelier de fabrication de l'entreprise, entre 20 et 30% de l'effectif est constitué d'intérimaires. Plus précisément, nous pouvons résumer la répartition des employés de la façon suivante (données de janvier 2020) :

<b>MOD (54%)</b>	<b>MOI (39%)</b>	<b>SUPPORT (7%)</b>
Débit : 9 pers. Usinage/Ponçage : 7 pers. Montage : 6 pers. Peinture : 7 pers. Expédition/Logistique : 3 pers. Pose : 4 pers. Impression 3D : 1 pers. Maintenance : 2 pers. + Intérimaires	Architecture <i>retail</i> : 1 pers. Technico-commercial : 10 pers. Bureau d'études : 10 pers. Planification Production : 1 pers. Managers : 5 pers. Direction : 1 pers.	Relations humaines : 1 pers. Administratif : 2 pers. S.I : 1 pers. Entretien : 1 pers.
<b>39 personnes (hors intérimaires)</b>	<b>28 personnes</b>	<b>5 personnes</b>

**Fig. 2 : Répartition MOI/MOD/Support**

S'agissant de la qualification, origine, âge, genre et ancienneté, nous pouvons résumer ces données dans le tableau suivant :

<b>Qualifications (statuts)</b>	19 cadres ou assimilés 14 agents de maîtrise 27 ouvriers 36 employés
<b>Age</b>	Maxi : 62 ans

	Mini : 19 ans Moyenne : 42 ans
<b>Genre</b>	24 femmes 47 hommes
<b>Ancienneté</b>	Maxi : 41 ans Mini : 2 mois Moyenne : 7 ans et 6 mois (due à une forte croissance de l'entreprise depuis 2006)
<b>Sorties</b>	Depuis 3 ans, 34 personnes sont sorties de l'entreprise pour les motifs suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démission : 1 pers.</li> <li>• Départ en retraite volontaire : 3 pers.</li> <li>• Fin de CDD : 12 pers.</li> <li>• Rupture anticipée CDD (faute grave) : 2 pers.</li> <li>• Rupture CDI (période d'essai) : 1 pers.</li> <li>• Rupture CDI (inaptitude médicale) : 1 pers.</li> <li>• Rupture conventionnelle : 10 pers.</li> <li>• Transfert autres entreprises du groupe : 4 pers.</li> </ul>

**Fig. 3 : Statuts et ancienneté des salariés de l'entreprise**

En ce qui concerne le turn-over, si l'on prend en compte les chiffres pour l'année 2019 :

- 18 personnes entrées
- 8 personnes sorties
- Effectif au 1<sup>er</sup> janvier 2020 : 71 personnes

Nous obtenons un turn-over de 18%. Ainsi, en 2019, environ 1/5 de l'effectif de l'entreprise a été renouvelé (hors intérimaires), ce qui s'explique pour une grande part par la croissance de l'entreprise.

En ce qui concerne les origines des employés, celles-ci dépendent largement du métier pour lequel ils ont été recrutés. Nous pouvons néanmoins souligner quatre faits marquants.

1) Quatre ouvriers sont présents dans l'entreprise depuis plus de 25 ans, période à laquelle le fondateur de l'entreprise assurait encore la direction. Ils ont été recrutés jeunes (17-20 ans) et n'ont pas quitté l'entreprise depuis lors. D'autres salariés (8 d'entre eux) ont rejoint l'entreprise dans les années 1990 et le début des années 2000, lorsque le fils du fondateur de l'entreprise était aux commandes. C'est ainsi à cette époque que des techniciens bureau d'études sont recrutés pour s'adapter aux contraintes du nouveau marché ciblé par l'entreprise : celui de l'agencement de magasins.

2) Avec la reprise de la société par deux jeunes entrepreneurs en 2006, la croissance que va connaître l'entreprise va aussi rimer avec de nouvelles arrivées. Des commerciaux sont recrutés, ainsi que du personnel de production. L'entreprise bénéficiera notamment de la liquidation d'une entreprise située à proximité de Mobil Wood et spécialisée dans le mobilier en bois pour chambre d'enfants, pour recruter.

3) A partir de 2015, l'entreprise continue à recruter à tour de bras dans toutes ses fonctions. C'est plus de 46 personnes qui arriveront dans l'entreprise, venant de tout le département de l'Yonne, d'Auxerre à Avallon, de Chablis à Châtel-Censoir. Plusieurs salariés parisiens et ailleurs seront même recrutés afin de rassembler dans l'entreprise la compétence clé de l'architecture *retail* au sein de la PME icaunaise.

4) Si les origines des employés sont diverses, elles ont commun d'avoir un rapport clair avec la fabrication de mobilier, ou le domaine de l'agencement. Certains sont issus d'entreprises spécialisées dans l'agencement de cuisine (Mobalpa, IKEA), d'autres ont acquis une solide expérience de la fabrication de meubles au cours de leur carrière. D'autres enfin, jeunes menuisiers, ingénieurs, techniciens bureau d'études sortis d'école, surtout à partir de 2016, postulent directement, attirés par une entreprise qui semble fonctionner autrement.

## 1.5 Culture d'entreprise

Lors du rachat en 2006 par les associés actuels de la société, l'entreprise a hérité d'une culture essentiellement familiale, largement organisée autour de la personne du dirigeant. L'héritage d'une culture du travail, de l'effort et de l'exemplarité est un marqueur de l'entreprise Mobil Wood.

Plus spécifiquement, l'entreprise s'est aussi progressivement forgé un ADN environnemental, incarné par le bois massif, matériau noble par excellence, grâce au virage stratégique opéré dans les années 1990 par l'ancien dirigeant de l'entreprise. A ces éléments s'est ajoutée la personnalité charismatique des deux associés actuels qui ont su infuser dans l'organisation une culture de l'innovation et de l'agilité dans la gestion des projets structurants de l'entreprise.

La transition en holocratie, à partir de 2016, a ensuite progressivement distillé une culture de la participation et de « l'intelligence collective » particulièrement pour la définition des règles relatives à la gestion des ressources humaines.

## 1.6 Position dans la filière éventuelle

Au sein de son marché, Mobil Wood exerce une activité de sous-traitant de rang 1 au profit des épiceries et supermarchés spécialisés dans la distribution alimentaire biologique, avec qui l'entreprise est directement en lien. Mobil Wood intervient au sein de cette chaîne de valeur de la conception architecturale de l'espace commercial jusqu'à la pose du mobilier (en passant par la prestation d'études et la fabrication du mobilier). L'entreprise s'appuie aussi sur des sous-traitants pour les travaux de corps d'Etat techniques, ou pour le transport.

## 1.7 Localisation

La question du territoire est protéiforme chez Mobil Wood :

1) Les bâtiments de l'entreprise sont situés dans une zone rurale, à Cravant dans l'Yonne. Son activité se répartit néanmoins dans toute la France (Collectivité d'Outre-Mer inclus), ainsi qu'en Suisse et en Belgique pour une petite partie de son activité. Pour maintenir une telle activité, Mobil Wood emploie une équipe de commerciaux itinérants pour assurer le suivi technico-commercial des projets pour les enseignes où l'entreprise est référencée comme fournisseur récurrent, mais aussi pour la prospection. La production, quant à elle, a lieu dans l'usine de Cravant.

2) Depuis la reprise de la société par les deux associés, Mobil Wood a largement appuyé son développement grâce à un réseau de partenariats avec les organismes publics locaux : Ademe, Banque Publique d'Investissement, Chambre de Commerce et d'Industrie, Région Bourgogne-Franche Comté, Communauté d'agglomération de l'Auxerrois, etc. Ces partenariats se sont matérialisés par des aides pécuniaires directes ou par un soutien dans l'ingénierie des différents projets d'innovation mis en œuvre par Mobil Wood.

3) Par l'intermédiaire de sa holding de tête, Mobil Wood fait partie intégrante du groupement d'entreprises Ulteriä, spécialisé dans l'agencement d'espaces commerciaux et le négoce de produits dédiés à la vente en vrac (bacs à pelle, silos à gravité, etc.). Quatre autres entreprises font partie de ce groupement et sont situés à Saint-Nicolas de Redon (44), Bergerac (24) et Bazarnes (89). Ainsi, que ce soit pour de la sous-traitance ponctuelle ou l'intégration de produits destinés à la vente en vrac dans son offre d'agencement, Mobil Wood bénéficie d'une solidarité de groupe pour faire face à d'éventuelles modifications de la structure de sa demande ou de son marché.

4) Depuis 2017, Mobil Wood a inscrit son développement dans la réimplantation de son site industriel. L'entreprise a pour objectif de construire une usine écologique et circulaire, construite sur les principes du « *Cradle to Cradle* ». Le but de la démarche consiste à éco-concevoir les bâtiments et les matériaux utilisés lors de la conception afin de favoriser leur démontabilité et leur réutilisation en fin de vie. En outre, l'usine sera construite sur un site accueillant à terme également une chèvrerie (déjà construite), une école (en projet) et une maison éco-citoyenne (en projet) ouverte sur sa communauté et proposant notamment un service de co-working rural. Ce projet, conçu comme un écosystème organisationnel hybridant diverses activités agricoles, industrielles, servicielles et éducatives se veut être expérimental et modélisant, comme réponse aux enjeux sociaux et environnementaux du XXI<sup>ème</sup> siècle.

## 1.8 Différenciation

Le marché français de l'agencement de magasins et de bureaux enregistre un chiffre d'affaires hors taxe de plus de deux milliards d'euros par an (Perri et Masure, 2019). L'offre des fabricants est néanmoins très hétérogène, se structurant autour de deux pôles. Le premier, constitué d'une multitude d'artisans et menuisiers locaux, représente près de trois-quarts du tissu économique et offre un service sur-mesure à destination de clients locaux. Le second est composé de grandes entreprises industrielles (HMY, Steelcase, Majencia, etc.) souvent adossées à des grands groupes qui fabriquent en grandes séries à destination d'une clientèle ciblée (bureau d'entreprises, système de rayonnage, etc.).



Dans ce contexte, Mobil Wood bénéficie d'une taille intermédiaire (12 millions de CA pour environ 70 personnes) et officie dans un marché de niche, celui de l'agencement de magasins alimentaires biologiques. Pour tenir cette position, Mobil Wood s'est efforcé de maîtriser et d'internaliser un ensemble de cinq compétences clés :

- Une offre composée quasi exclusivement en bois massif assurant le caractère écologique et différenciant de son offre d'agencement
- Une force de frappe et un savoir-faire technico-commercial spécifique aux magasins biologiques
- Une compétence d'architecture *retail* pour le design du mobilier et de l'agencement des magasins
- L'impression numérique sur bois concernant la signalétique des magasins
- Le contrôle de l'approvisionnement d'articles complémentaires au mobilier dédiés à la vente en vrac.

### 1.9 Contrainte de conformité et de sécurité

En tant qu'agencement de magasins, l'entreprise Mobil Wood est soumise aux contraintes réglementaires liées aux règles des établissements recevant du public par l'intermédiaire de leurs clients. Le personnel technico-commercial de l'entreprise doit donc faire l'objet d'une attitude proactive sur ces sujets. Cette tendance s'est confirmée depuis la pénétration de l'entreprise dans le marché de l'agencement de magasins biologiques et tend même à s'accroître davantage au fur et à mesure que Mobil Wood cherche à investir le marché du vrac. En effet, un tel marché élargit les contraintes réglementaires du mobilier proposé aux clients finaux au secteur sanitaire. Les contraintes sanitaires liées à la vente de produits alimentaires en vrac sont d'autant plus fortes que le secteur est émergent, faisant l'objet d'un flou juridique persistant. Ainsi, les cuves inox pour la vente d'huile ou de liquide, les silos et bacs en plastique pour la distribution de pâtes, riz ou biscuits secs doivent nécessairement être agréés par les autorités publiques compétentes.

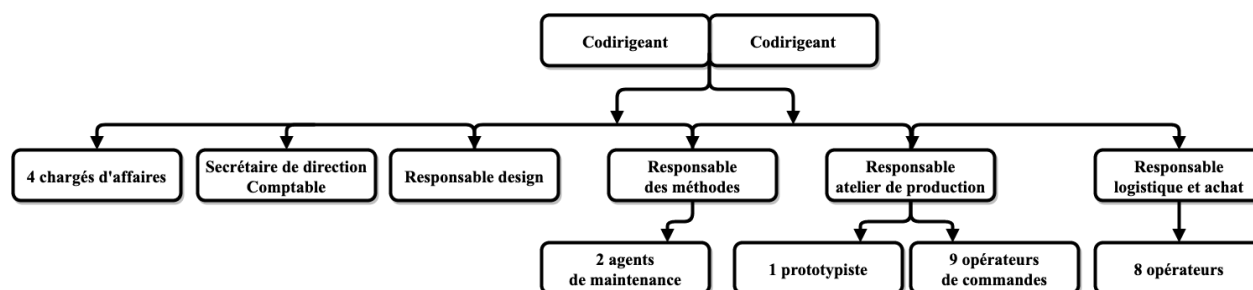
En tant que menuiserie, l'entreprise a une obligation de résultat relative à la sécurité des employés. Le problème se pose de manière particulièrement aiguë pour les opérateurs en contact direct avec des machines-outils ou en proie à des vapeurs de peinture ou lasure. Sur ce point, Mobil Wood cherche depuis maintenant plusieurs années à renouveler son parc de machines, en investissant notamment dans des commandes numériques, et ne travaille qu'avec des peintures et lasures non toxiques.

## 2 La dynamique de transformation

### 2.1 Contexte et motivations de la transformation

#### Mobil Wood avant la transformation en holacratie

En 2006, lors de la reprise, la structure organisationnelle de l'entreprise est simple, caractérisée par la centralité des dirigeants et une coordination du travail par supervision directe comprenant deux échelons hiérarchiques identifiables pour la partie usine de l'entreprise (bureau des méthodes, production, logistique et achat) et un échelon pour la partie bureau (design, commerce et administration comptable et sociale). Au départ, la structure de l'organisation compte une trentaine de personnes.



**Fig. 4 : Organigramme de l'entreprise avant le passage en holacratie**

#### Le passage en holacratie

Multipliant par cinq le chiffre d'affaires et par deux l'effectif de l'entreprise entre 2006 et 2012, les deux associés se voient proposer en 2015 une importante offre de rachat de la part d'un groupe américain commercialisant des articles de négoce pour la vente en vrac et souhaitant s'implanter sur le marché européen. L'offre de rachat est financièrement très intéressante pour les deux hommes, qui entament ainsi une négociation avec la société américaine. Après mûres réflexions, les deux hommes finissent par refuser la proposition et entendent développer leur propre écosystème d'entreprises avec, cette fois-ci, leur vision propre des affaires et de l'entreprise.

Toutefois, si cette proposition de rachat a été un catalyseur important de la suite à donner à leur aventure entrepreneuriale, il n'est pas le seul. Au moins deux autres raisons expliquent un basculement progressif vers l'holacratie.

Premièrement, les deux associés ont la particularité d'embrasser une vision du management qu'ils qualifient eux-mêmes d'humaniste. Si la transformation de management de leur entreprise n'a pas été un objectif en soi au début de leur aventure (l'objectif de reprise et de développement de la rentabilité de l'entreprise étant logiquement prioritaire), cette idée d'appliquer un management à visage humain a néanmoins toujours été présent en toile de fond dans les rapports qu'ils ont progressivement tissés avec les salariés. Plusieurs épisodes

marquants la mémoire collective de l'organisation en témoignent. En 2007, les deux associés, originaires du Nord de la France, louent une baraque à frites et font des frites pour les distribuer aux salariés. A partir de 2014, une politique de redistribution des bénéfices via le dispositif de la participation est mise en place pour gratifier les salariés. Légalement, l'entreprise n'avait pourtant à cette époque pas encore atteint le seuil de 50 équivalents temps plein l'obligeant à mettre en place la participation.

Au-delà de ces épisodes anecdotiques, de manière générale, l'emphase est mise sur l'aménagement d'un cadre de travail agréable et motivant. Dans les différentes parties de l'entreprise, des investissements sont engagés pour améliorer l'ergonomie des postes de travail, des rituels de communication d'informations stratégiques et opérationnelles et de célébration relatifs à la vie de l'entreprise sont également mis en place. Enfin, des manières d'envisager un management davantage participatif sont explorées par les dirigeants à travers une lecture assidue de la littérature professionnelle et un intérêt croissant pour la mouvance de l'entreprise libérée et des organisations opales.

Les dirigeants se lassent également de ce qu'ils nomment un management type « *commando* » où ils coordonnaient seuls l'activité de l'entreprise. S'ils ne remettent pas en cause l'efficacité d'un tel mode de coordination (qui leur a permis de redresser l'activité économique de l'entreprise), ils prennent progressivement leur distance avec ce type de management et déplorent le manque de résilience que celui-ci fait subir à l'entreprise, reposant uniquement sur quelques personnalités clés.

## 2.2 Comment et par qui le processus a-t-il été initié ?

Dans le contexte cité en 2.1, les dirigeants poursuivent deux objectifs principaux : appliquer un management plus humaniste et construire une organisation plus résiliente diffusant autorité et responsabilité dans toutes les strates de l'entreprise. Pour arriver à cette fin, à partir de juin 2015, les deux hommes cherchent, par le biais de réseaux d'entrepreneurs auxquels ils appartiennent, des méthodes éprouvées de « libération » d'entreprises. C'est ainsi par l'expérience et l'intermédiaire d'un de leurs clients que viendra la solution de l'holocratie. Séduits intellectuellement par le modèle et par le caractère clé en main de la solution (« libération » planifiable en six mois de leur organisation), les deux entrepreneurs prennent unilatéralement et rapidement la décision de basculer en holocratie.

Avant d'entamer la transformation, ils s'assurent néanmoins d'embarquer un noyau dur de salariés dans cette nouvelle aventure. Avec une poignée de volontaires, les dirigeants se documentent sur les principes et les outils holocratiques, et rencontrent le seul cabinet de conseil français habilité à implanter l'holocratie. Souhaitant ensuite s'assurer d'obtenir l'aval d'un maximum de personnes dans cette transition, une présentation du modèle holocratique est réalisée, de même qu'un sondage auprès de l'ensemble des salariés (cf. §2.6). Une fois cette validation acquise, les dirigeants contractualisent avec le cabinet de conseil et démarrent un processus de formation aux techniques holocratiques, pour une période de 6 mois.

C'est ainsi que le 7 avril 2016 que l'holocratie démarre officiellement au sein de l'entreprise. A cette date, l'entreprise ayant continué sa croissance, compte une cinquantaine de personnes.

### 2.3 Quelles valeurs revendiquées ? Quelles sources d'inspiration ?

#### Sources d'inspiration

Si le choix de l'holocratie comme modalité de transformation de l'entreprise a été avant tout une sorte de coup de foudre intellectuel avec une méthode de la part des dirigeants, il ne demeure pas moins que, dans l'esprit des deux associés, l'holocratie n'est qu'un moyen et non une fin. Des sources d'inspirations plus profondes les habitent, notamment la pensée développée par le Pape François dans sa lettre encyclique « *Laudato Si* » donnée à Rome le 24 mai 2015. Le Souverain Pontife y développe notamment le concept d'écologie intégrale prenant en compte les liens entre, d'une part, les composantes économiques, sociales et environnementales et, d'autre part, l'homme et la société. Cette pensée se matérialise par une foi en l'homme. La croyance que si l'on place l'homme dans des conditions favorables, il sera meilleur et pourra exprimer ses talents.

*« [D'après les associés, il s'agit pour les fondateurs de trouver] un alignement intérieur pour amener de la cohérence entre [leur] vision de l'homme et sa traduction dans l'univers professionnel. Permettre de vivre dans le monde professionnel en respectant les principes d'une écologie intégrale. » (Associé, juillet 2019)*

Par ailleurs, les deux associés de Mobil Wood sont très actifs dans leur réseau entrepreneurial local et lisent beaucoup : presse quotidienne, coaching, littérature managériale professionnelle, collapsologie, économie symbiotique, etc. Leurs thèmes de prédilection balayent un large spectre mêlant intelligence collective, analyse transactionnelle, innovation, ressources humaines, intrapreneuriat, etc. Mais concernant leurs pratiques professionnelles, un livre relatif au leadership les a, semble-t-il, marqués plus profondément : « *De la performance à l'excellence. Devenir une entreprise leader* » de Jim Collins. Ils aiment à relater la métaphore de l'autobus contenue dans cet ouvrage qui peut se résumer par la phrase « *first who, get the right people on the bus* ». Dit autrement, toute transformation organisationnelle dépendra en premier lieu des personnes présentes dans l'entreprise, puisque ce sont celles-ci qui mettront en œuvre le changement. D'une certaine façon, ce sont donc les collaborateurs qui priment, bien plus que l'outillage productif ou le plan stratégique. C'est également dans ce contexte qu'il faut comprendre le choix, pour les deux entrepreneurs de Mobil Wood, de suivre une formation certifiante en coaching, afin de diffuser une culture de l'accompagnement au sein de l'entreprise.

Le passage en holocratie a également permis à l'entreprise d'ériger en valeur deux fondamentaux du modèle : la définition d'une raison d'être pour le collectif et le principe de l'intelligence collective dans la prise de décision. La première raison d'être a été formalisée par les membres de l'entreprise en 2016. Elle prend la tournure suivante : « *l'exemplarité et la perfection écologique dans l'agencement de magasins* ». Celle-ci s'imposera pendant plus d'un an dans l'entreprise.

## Valeurs

Le collectif de Mobil Wood s'est doté de valeurs propres afin de fixer ce qu'est un « bon » travail dans l'entreprise. Quatre valeurs cardinales sont ainsi ressorties d'un travail collectif :

- RESPECT : Se respecter les uns les autres ;
- TRAVAIL : Être assidu à mon travail et fournir un travail de qualité ;
- SOLIDARITE : Être solidaire de mon cercle et de l'entreprise et aussi être polyvalent pour faciliter les remplacements et travailler avec tous les autres « Woodiens » ;
- ADAPTATION AUX TALENTS : Les talents évoluent et Mobil Wood s'y adapte pour satisfaire à la fois les besoins des Woodiens et de l'organisation.

Ces valeurs ont été formalisées lors d'un épisode particulier de l'entreprise, qui mérite que l'on s'y attarde. En 2017, deux leaders de l'entreprise souhaitaient entamer une procédure de licenciement vis-à-vis d'une opératrice. Celle-ci était jugée non respectueuse des valeurs de l'entreprise. Plus exactement, elle avait la réputation de « mal parler » et de ne faire aucun effort pour travailler avec ses collègues directes. « *En gros, si ça allait bien avec elle, ça allait, sinon elle te menait la vie dure* », témoigne une salariée.

Mais à l'initiative de l'une des salariés de l'entreprise, une pétition est organisée et recueille le 2/3 des signatures des employés travaillant dans l'atelier (environ une vingtaine de personnes). Le collectif s'indigne notamment qu'une personne courageuse, volontaire et travailleuse puisse être licenciée de la sorte. Pour les leaders de l'entreprise, si la situation prend un tournant inattendu, ils l'entrevoient aussi comme une opportunité d'élaborer un travail collectif sur les valeurs de l'entreprise.

Une réunion est alors organisée entre les leaders et cinq personnes représentant les salariés de l'atelier. Les leaders souhaitent que les attentes légitimes du collectif vis-à-vis de chacun des membres de l'entreprise soient désormais clarifiées. La réunion est facilitée et donne à chacun un moment pour livrer sa version des faits et son ressenti sur la situation. A l'issue de la discussion, après un travail sur les représentations de chacun, la personne mise en cause ne fut pas licenciée et le collectif accoucha et formalisa les quatre valeurs indiquées ci-dessus.

Rétrospectivement, le dirigeant fait le constat d'un « *clash de valeurs* ». Les perceptions des leaders et du reste des salariés de la production n'étaient visiblement pas alignées. Mais le fait que ces valeurs aient pu être formalisées à travers un épisode aussi concret de la vie de l'entreprise les rendent, toujours selon le dirigeant, d'autant plus fortes et différenciantes pour l'entreprise.

Pour une salariée ayant participé à la réunion, cet événement lui a fait comprendre « *la différence de perception entre les valeurs des gens de la prod' et les valeurs des gens des bureaux* ». Côté bureau, la personne mise en cause ne rentrait pas dans les valeurs de l'entreprise car il lui manquait un esprit de solidarité. Mais côté production, elle était considérée comme une bosseuse, qui faisait son travail malgré tout. C'est en quelque sorte la valeur « travail » qui a primé.

### 2.4 Pilotage du processus de transformation

## Le rôle clé de la raison d'être

Le passage en holocratie a apporté dans l'entreprise ce que l'on peut appeler une culture de la raison d'être. Inspirée du modèle holocratique, cette pratique consiste à doter l'entreprise ainsi que l'ensemble des équipes et des rôles encodés dans l'entreprise d'une raison d'être. Il s'agit *grosso modo* de définir ce qui va sous-tendre l'action du rôle, d'explicitier son objectif ultime. Philosophiquement, cette pratique est sous-tendue par la croyance que, à l'instar d'un individu à qui l'on confie un rôle spécifique, un collectif (qu'il corresponde à une équipe ou à toute l'entreprise) est une entité vivante dotée d'une mission qui lui est propre.

A ce titre, dès sa transformation en holocratie, Mobil Wood s'est dotée d'une raison d'être, qui a toutefois évolué dans le temps à l'initiative d'un des dirigeants. Nous pouvons distinguer trois périodes distinctes :

Période	Raison d'être	Modalités de construction de la raison d'être	Modalité de la prise de décision
Avril 2016 – Novembre 2017	« <i>L'exemplarité et la perfection écologique dans l'agencement de magasins</i> »	Contexte de lancement de l'holocratie – accompagnement par des consultants en holocratie	La décision est prise par le dirigeant de l'entreprise.
Novembre 2017 – Février 2018	« <i>Réaliser des produits et services éco-innovants pour offrir à tous la possibilité d'agir pour demain</i> »	Contexte de séminaire accompagné par un coach spécialisé en développement personnel – construction collective (1 dirigeant + 12 leaders)	La décision est prise par un collectif de 13 personnes (dont le dirigeant fait partie) grâce à un processus de non-opposition, sur proposition du binôme leader de l'entreprise.
Février 2018 – aujourd'hui	« <i>Au nom du bois</i> »	Contexte de séminaire – proposition d'un cabinet de conseil en marque positive au même groupe que celui du séminaire précédent	La décision est prise par un collectif de 13 personnes grâce à un processus de non-opposition, sur proposition du dirigeant.

**Fig. 5 : Évolution de la raison d'être de l'entreprise**

Pour comprendre ces changements successifs, il est nécessaire de cerner le rôle qu'a joué l'un des associés de l'entreprise (appelé ci-dessus le dirigeant) dans ce processus, ainsi que de comprendre la notion de binôme leader au sein de l'entreprise.

### La notion de binôme leader chez Mobil Wood

Un an et demi après le lancement de l'holocratie en avril 2016, le dirigeant entend prendre de la distance avec le collectif Mobil Wood pour se concentrer sur le développement de son écosystème d'entreprises et cherche ainsi à se désengager de ses rôles opérationnels au sein de Mobil Wood. Pour ce faire, le dirigeant cherche à mettre en place une organisation collective capable de faire fonctionner efficacement l'entreprise sans son engagement opérationnel et basée sur l'implication d'un binôme leader pour chacune des cinq équipes (ou cercles) de travail et d'un binôme pour l'entreprise (appelée aussi super-cercle). Les binômes rassemblent donc 12 leaders au total. Dans l'esprit du dirigeant, ces derniers sont censés devenir les futurs piliers de l'organisation, véritables moteurs de l'action collective.

Formellement, le binôme leader est une reformulation des rôles de premier lien et second lien contenus dans le modèle holocratique. Rappelons que ces derniers font partie des rôles structurants de chaque cercle composant l'entreprise. Ils ont pour principale attribution la coordination des activités de leur cercle (pour plus de précision, voir §2.7 et annexe 1).

Afin de favoriser et créer une véritable dynamique collective entre les binômes leaders, le dirigeant s'entourne de deux coaches d'entreprises spécialisés dans le développement personnel et l'organisation de retraites à destination des managers. Inspirés de la « Théorie U<sup>2</sup> », ces séminaires ont pour objectif d'aider les participants à prendre conscience de leurs aspirations et à déconnecter du stress et de la pression de la vie professionnelle ordinaire et quotidienne, pour revenir au monde avec une sensibilité accrue et une capacité à agir individuellement et collectivement d'une meilleure manière. Un premier séminaire est ainsi organisé en octobre 2017, rassemblant quinze personnes : deux coaches, le dirigeant de Mobil Wood et le groupe des douze binômes leaders. Ce sont ces derniers qui ont notamment la mission d'insuffler de l'énergie à leur cercle et de coordonner ses actions.

Un mois après cet intense évènement, mais largement centré sur la personne et les aspirations profondes de chacun, une nouvelle journée de travail a lieu avec les mêmes protagonistes. Le but est cette fois de définir une nouvelle raison d'être pour l'entreprise. C'est à cette occasion que le groupe accouche de la deuxième raison d'être de l'entreprise. Le processus de construction de celle-ci est largement collectif et participatif, et animé par un coach. Deux temps se sont succédé :

- **1er temps** : Bilan de la raison d'être 2016 : « *l'exemplarité et la perfection écologique dans l'agencement de magasins* ». Le groupe réuni évoque la fierté de s'inscrire dans le métier d'agencier, délimitant ainsi un territoire, un métier et un ciblage. Il note également l'importance d'avoir ancré la dimension écologique de l'entreprise dans la conscience collective. Mais le groupe constate également une raison d'être trop rigide, difficile à assumer devant les clients car elle mène à un perfectionnisme trop prononcé (journal de bord, novembre 2017).
- **2<sup>nd</sup> temps** : Proposition d'une nouvelle raison d'être par le binôme leader de l'entreprise (ce sont deux personnes désignées comme leaders de l'organisation par le dirigeant). Après discussion, les participants actent la raison d'être suivante pour

---

<sup>2</sup> La Théorie U a été développée par Otto Scharmer dans le but d'aider les entreprises à s'adapter aux possibilités émergentes futures.

l'entreprise : « *Réaliser des produits et services éco-innovants pour offrir à tous la possibilité d'agir pour demain.* »

Cette raison d'être est ensuite présentée par le binôme leader de l'entreprise à l'ensemble des salariés, individuellement. Elle ne fait pas l'unanimité comme l'atteste le verbatim suivant :

« *Là on baisse la garde. On n'a plus de point de mire. Je ne vois plus de notion d'exigence et de qualité du travail dans ce que vous proposez. Ça ne me donne pas envie. Et là je comprends plus ... Au début de l'holocratie, il fallait l'afficher et la crier haut et fort [la raison d'être]. Aujourd'hui, qu'est-ce que je fais ?* » (salarié de Mobil Wood, novembre 2017).

Face à cette situation, le dirigeant de l'entreprise fait appel, peu de temps après, à un cabinet de conseil spécialisé en marque positive pour refonder la stratégie de communication de l'entreprise, s'appuyant sur le travail réalisé sur la raison d'être de l'entreprise. Le cabinet réalise plusieurs entretiens avec des membres de l'entreprise avant de rendre, en février 2018, ses propositions au dirigeant et à un groupe de salariés. C'est à ce moment qu'émerge le slogan « *Au nom du bois* ». A l'issue de cette restitution, le dirigeant sollicite une réunion avec les membres ayant participé à la restitution du cabinet de conseil. Durant la réunion, il propose « *Au nom du bois* » comme nouvelle raison d'être de l'entreprise. Un tour de table est demandé pour validation. Une partie du groupe ne comprend pas. La raison d'être a déjà été définie auparavant :

« *Elle est sortie des tripes du groupe, pourquoi la changer à nouveau ? Aussi vite ? Il faut lui laisser le temps* » (salariée de Mobil Wood, février 2019).

D'autres trouvent l'idée de changer à nouveau la raison d'être pertinente. La proposition du cabinet de conseil est plus facile à mémoriser et à transmettre. Elle a l'avantage d'être *catchy*. Elle contient tous les attributs d'un bon slogan. En précisant ce que l'on désigne par « *Au nom du bois* », elle peut être très utile à l'entreprise. Finalement, une dernière validation est demandée à l'ensemble du groupe. Personne ne s'opposera finalement à l'adoption de cette nouvelle raison d'être. Les réticences de certains salariés n'étaient pas, semble-t-il, suffisamment résolues pour qu'une personne s'oppose à la décision. La nouvelle raison d'être est adoptée.

## 2.5 Quel périmètre ?

La transformation en holocratie concerne d'emblée l'entreprise dans son ensemble : force commerciale, production, fonctions support. Néanmoins, si l'holocratie est implantée dans toute l'organisation, c'est le dirigeant, à l'aide d'une équipe restreinte, qui a conçu la première version de l'holarchie Mobil Wood. La décision originelle de définition des rôles, des cercles et des affectations a donc été arrêtée par la direction. Ce n'est que progressivement que celui-ci s'est désengagé de ses rôles opérationnels au sein de l'entreprise.

## 2.6 Difficultés rencontrées



Le contexte de lancement de l'holocratie mérite qu'on s'y attarde afin de comprendre les conditions initiales dans lesquelles la « libération » de l'entreprise a été menée. Dans la période qui a précédé l'holocratie, Mobil Wood était une entreprise où le dirigeant centralisait et assurait tous les pouvoirs, qu'ils soient d'ordre exécutif, normatif ou disciplinaire. Cet état de fait a plus ou moins annihilé les débats autour de l'holocratie. Un épisode en témoigne particulièrement.

Afin de s'assurer qu'une majorité de l'effectif de l'entreprise était prête à s'engager dans une transformation organisationnelle, un sondage auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise a été réalisé. Le résultat est sans appel : sur 45 participants, 40 se sont déclarés favorables à l'expérimentation de l'holocratie. Mais l'un des salariés ayant conduit ce sondage tempère ce résultat.

*« D'abord, c'était un sondage, et pas un vote. Ce qui veut dire que le résultat n'était qu'indicatif pour [la direction]. On a toujours été clairs là-dessus. Et on a fait en sorte d'aller voir tout le monde en direct pour recueillir leur avis. A l'époque, la parole n'était pas encore libérée et certaines personnes avaient peur des sanctions. » (Juillet 2019, salariée de Mobil Wood)*

Malgré les craintes de sanctions, une minorité de salariés ont ainsi fait valoir leurs doutes quant à la démarche. Ils n'imaginaient pas qu'une entreprise puisse fonctionner sans chef, sans cap, ni la possibilité pour un collectif de salariés de s'autogérer. En substance, ces salariés y voient une forme de chantage, voire une soumission. Pour eux, ils n'ont de comptes à rendre qu'au chef d'entreprise et souligne la dangerosité de voir des salariés se comporter en petits chefs.

Sur un autre plan, une autre difficulté majeure a été la désorganisation qui a immédiatement suivi la mise en place de l'holocratie, particulièrement marquée pour la partie Atelier<sup>3</sup> de l'entreprise. D'une part, l'holocratie a mobilisé les équipes environ une journée par semaine pour la formation et l'implémentation du modèle. D'autre part, l'holocratie a de fait supprimé le poste de chef d'atelier, principal artisan de la coordination des tâches au sein de l'atelier de production.

Les commentaires des acteurs recueillis *a posteriori* soulignent une baisse drastique de la productivité et une carence d'accompagnement lors de la transition.

*« La productivité a gravement chuté dans le mois qui a suivi la mise en place de l'holocratie. La transition a été particulièrement dure pour les cercles logistique, expédition, pose. Ils sont en bout de chaîne et ils ont pris tous les problèmes. [...] On ne leur a pas donné d'alternatives. Du jour au lendemain, on a enlevé la personne qui était chargée de faire avancer l'atelier sans donner de moyens alternatifs. C'est comme si on avait poussé des gens qui ne savaient pas nager dans une piscine, puis que nous les avions regardés se noyer » (associé, entretien informel, 27/10/2017).*

---

<sup>3</sup> Le cercle Atelier fait référence à l'ensemble des métiers regroupés dans l'usine de l'entreprise. Il couvre les étapes de fabrication du mobilier ainsi que son expédition et sa pose dans le local du client (i.e. débit du bois, usinage, ponçage, montage des meubles, peinture, expédition et pose).

Pour rappeler le contexte, il est nécessaire d'avoir à l'esprit que Mobil Wood est caractérisée par une dualité nette entre la production et les services, chaque bloc comptant une trentaine de personnes. Les différences sont de multiples natures : les espaces de travail (atelier versus bureaux), les statuts sociaux (ouvrier versus cadre/professions intermédiaires), la nature du travail (exécution versus conception) et l'organisation du temps de travail (35 heures versus forfait jours). Cette hétérogénéité a donc, semble-t-il, eu une incidence dès le début de l'implantation de l'holocratie, couplé à une activité croissante pour l'entreprise.

Pour pallier ces dysfonctionnements, le cercle supérieur de l'organisation a décidé d'adapter les règles holocratiques pour le cercle Atelier. Deux étapes complémentaires sont à distinguer dans ce processus.

Premièrement, quelques mois à peine après le lancement de l'holocratie, en lieu et place d'un grand cercle Atelier où la solidarité entre les métiers se diluait faute de coordination, l'entreprise a créé de équipes métiers plus petites (entre trois et cinq personnes), afin de reformer des solidarités plus restreintes et d'aider ces équipes à apprendre à autogérer la quantité de travail qui leur était demandée. Pour ce faire, des « mini-cercles » opérationnels ont vu le jour, sur le modèle de mini-usines, articulés autour des principales étapes de la production d'un meuble (débit, usinage, ponçage, montage, peinture, expédition, pose). Chaque mini-cercle s'est doté d'un coordinateur métier, issu de l'atelier, dont la mission est de mener son équipe vers l'auto-organisation, et d'un coach, issu des bureaux, dont la raison d'être est d'aider les équipiers à cette tâche. Le formalisme des réunions holocratiques a également été abandonné au profit d'une réunion hebdomadaire rapide, debout devant un tableau au sein de l'atelier. Ce système a perduré jusqu'au 4<sup>ème</sup> trimestre 2018.

Deuxièmement, sous l'impulsion du dirigeant, le système du *lean management* a progressivement été expérimenté par les équipes opérationnelles de l'atelier à partir de la fin d'année 2018, grâce à l'intervention de consultants spécialisés. L'enjeu était de mettre en œuvre une méthodologie de résolution des problèmes opérationnels qui puisse permettre à chacun de provoquer facilement une réunion des personnes directement affectées par un problème spécifique, concret et bloquant, sans tenir compte du cercle ou du métier d'appartenance de ces personnes. L'idée est donc ici d'être en mesure de shunter la structure en cercles de l'organisation lorsque cela est nécessaire. Facilitées par quelques personnes de l'entreprise spécialement formées au système *lean*, ces réunions avaient pour objectif d'arriver rapidement à une solution à tester et de l'imposer, si elle est efficace, en standard. Le déploiement du *lean management* est toujours en cours dans l'entreprise.

## 2.7 Poursuite du processus au-delà de la phase initiale

Depuis la phase initiale de l'expérimentation de l'holocratie, les collaborateurs de Mobil Wood n'ont cessé de s'approprier le modèle, d'en modifier les règles de fonctionnement et de créer des procédures *ad hoc* (cf. partie 5). Une constante de ces adaptations réside dans la volonté d'améliorer la coordination des équipes de travail - perçue comme largement perfectible par les acteurs - et d'identifier le fonctionnement de l'entreprise comme participatif et démocratique. Dans ce cadre, une des problématiques récurrentes de l'entreprise réside dans la définition des frontières du rôle de coordination. Quel est son périmètre ? Est-il collectif ou individuel ? Dans quelle mesure peut-il être décentralisé ?

En effet, les rôles de coordination de chaque cercle ont connu une formalisation en trois phases distinctes. D'abord, en phase avec les prescriptions du modèle holocratique, chaque cercle contenait deux rôles de coordination désignés par les termes de 1<sup>er</sup> lien et 2<sup>nd</sup> lien. Leurs missions sont avant tout communicationnelles et visent à assurer la transmission des problématiques opérationnelles en interne et en externe, à structurer la division du travail du cercle et à organiser le suivi des indicateurs de performance du cercle. Ensuite, les membres du cercle supérieur de l'organisation Mobil Wood ont décidé de fusionner ces deux rôles en un seul et de le désigner « binôme leader ». Chaque cercle s'est ainsi vu désigner un binôme chargé des missions qui incombaient précédemment aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> liens.

Deux apports de la notion de binôme leader sont à souligner. Premièrement, la notion même de binôme leader inclut une dimension collective. Cela implique que la coordination d'un cercle n'est plus confiée à deux individus mais à un couple qui doit communiquer en miroir l'un de l'autre. Les bénéfices attendus sont multiples : compter un collègue dans la tâche difficile de coordination, accroître sa réflexivité par rapport à ses pratiques, planifier une stratégie collectivement. Deuxièmement, la notion de binôme leader ajoute une dimension de leadership. Le binôme ne détient pas qu'une fonction communicationnelle réductible à la transmission de l'information. Il doit également générer de la motivation auprès de son équipe, faire converger les énergies vers la mission du cercle et plus largement de l'entreprise, diffuser les valeurs de l'organisations. Enfin, le dirigeant de Mobil Wood a décidé, à partir de juin 2019, d'abandonner la notion de binôme leader pour réintégrer celle de manager. La raison majeure ayant conduit à cette décision trouve son origine dans le jugement, de la part du dirigeant, d'une dégradation du climat de l'entreprise, d'une augmentation chronique des retards de livraison et d'une dérive dans les coûts de transport.

Ce brusque retour de la figure du manager a suscité des réactions variables chez les salariés. Les salariés les plus attachés aux valeurs humanistes de l'entreprise se sont alors posé la question de la spécificité de l'entreprise et ont un temps interprété cette décision comme un retour en arrière (« *Qu'est-ce qui, en tant qu'entreprise, nous différencie donc des autres organisations pyramidales ?* »). Il aura fallu un contact direct avec le dirigeant, explicitant sa position, pour que ces salariés réticents finissent par comprendre ce choix. D'autres employés ont en revanche laissé davantage transparaître un sentiment de soulagement vis-à-vis de la réintroduction de la fonction managériale, et surtout, du retour visible du dirigeant. « *Le capitaine du bateau est revenu* », pouvaient-ils souffler dans les couloirs. Quant à l'impact du retour formel d'une fonction managériale sur la libération de la parole, il reste difficile à évaluer car les effets d'une telle décision sont contradictoires et sujets à de multiples causes.

Désormais, et depuis lors, chaque cercle de l'entreprise compte donc un manager unique nommé par l'équipe dirigeante (le dirigeant et le directeur général de l'entreprise) et dont les attendus ont été formellement écrits (voir tableau ci-dessus).

Pour résumer ces différents épisodes, nous proposons un tableau récapitulatif de l'évolution du rôle de coordination au sein de Mobil Wood :

PHASES	Description des attendus des rôles de coordination	Mode de coordination principal du cercle	Désignation des coordinateurs
1) d'avril 2016 à septembre 2017	<p><b>Premier lien :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure la division du travail du cercle</li> <li>- Affecte les rôles aux collaborateurs</li> <li>- Répartit les ressources disponibles</li> <li>- Suit les performances du cercle</li> <li>- Établit les priorités stratégiques</li> </ul> <p><b>Second lien :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remonte les tensions des collaborateurs au cercle supérieur</li> <li>- Suit l'état de santé du cercle</li> </ul>	Facilitation de réunions	<p><b>Premier lien :</b> nommé par le cercle supérieur</p> <p><b>Second lien :</b> élection sans candidat par les membres du cercle</p>
2) de septembre 2017 à juin 2019	<p><b>Fusion des rôles de Premier lien et Second lien confiés à deux personnes qui se partagent les redevabilités. Ils sont désignés comme « binôme leader ».</b></p> <p><i>« On s'est rendu compte que les redevabilités du premier lien ou celles du second lien demandaient des compétences très diverses qu'une personne seule ne pouvait avoir ! Alors l'idée c'était de les fusionner pour que les premiers et seconds liens puissent ensuite se répartir les redevabilités selon leurs zones de talents. L'idée, c'est de jouer sur des binômes qui se complètent et qui puissent se challenger »</i> (associé, entretien informel, 29/09/2017 ).</p>	Facilitation de réunions Leadership	Binôme leader coopté par le cercle après proposition du cercle supérieur
3) depuis juin 2019	<p>Introduction d'un manager par cercle, dont les attendus sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire réussir son cercle</li> <li>- Répartir clairement les autorités de son cercle</li> <li>- Coacher les personnes en adaptant sa posture (donneur d'ordres ou porteur de sens)</li> <li>- Répartir les ressources disponibles</li> <li>- Être responsable, en dernier ressort, des sorties de cadre de son cercle</li> <li>- S'assurer que les dysfonctionnements de son cercle soient réglés et être lanceur d'alerte des dysfonctionnements latents de l'entreprise</li> </ul>	Facilitation de réunions Coaching Supervision directe	Manager nommé par le cercle supérieur

**Fig. 6 : Évolution des rôles de coordination au sein de chaque cercle**

Concernant les espaces de coordination des équipes de travail, ceux-ci ont également évolué. Lors des phases 1 et 2, la coordination s'effectuait grâce aux outils et au formalisme de l'holocratie (hormis pour le cercle de l'atelier de production, cf. §2.6). Ainsi, chaque cercle réunissait ses membres *a minima* une fois toutes les deux semaines, traitait les opérations quotidiennes et définissait ses règles de fonctionnement (cf. §3.1 et §4.3). Concernant la coordination entre les cercles, les premiers et seconds liens de chaque cercle (puis les binômes leaders) se réunissaient une fois tous les quinze jours, toujours en respectant le formalisme holocratique.

Le retour de la figure de manager durant la phase 3 a modifié sensiblement les espaces de coordination. Dès lors que le dirigeant a rétabli la fonction de manager à partir de juin 2019, celui-ci a passé environ six mois à formaliser un plan d'action par cercle, avec l'aide de la directrice générale de l'entreprise et du manager du cercle en question à chaque fois. Une fois l'intégralité des plans d'action définis, le dirigeant a mis en place un comité de pilotage mensuel, permettant à la fois de communiquer sur le suivi des actions entreprises, et d'envisager collectivement les actions à poursuivre. Ce comité de pilotage est également l'occasion d'instaurer des règles de fonctionnement entre les cercles. Enfin, chaque semaine, les managers continuent de se réunir sous la forme de réunions de synchronisation, largement inspirées des réunions holocratiques, et ayant pour objet le suivi des opérations quotidiennes.

## 2.8 Bilan macro et impact de la transformation

Mobil Wood, par le biais de sa holding de tête, a noué un partenariat avec le laboratoire i<sup>3</sup>-CRG de l'École Polytechnique et l'Ademe pour le financement d'un travail de thèse dans le but initial d'évaluer les effets de l'implantation de l'holocratie.

A l'heure actuelle, deux constats de l'expérience holocratique de Mobil Wood ont pu être établis.

D'une part, les études ont mis en évidence que l'holocratie repose fondamentalement sur trois éléments : son langage spécifique, ses mécanismes de formalisation et d'évolution des rôles opérationnels, mais aussi, et peut-être principalement, ses techniques de réunions pour sélectionner et diffuser l'information pertinente. Ainsi l'holocratie est un système permettant de modifier rapidement la structure formelle d'une organisation grâce à la notion de rôle comme brique essentielle de l'organisation, et de prendre rapidement des décisions par des mécanismes de « consensus apparent » (ce qui fait emporter la décision finale est l'absence d'objection à une proposition).

D'autre part, nous pouvons souligner les limites du modèle holocratique fondé sur une vision principalement informationnelle de la structure, et ainsi, perpétuellement condamné à évoluer sans prendre en compte les intérêts propres et les caractéristiques sociales des groupes qui les composent. Il ressort de nos observations que si l'holocratie favorise effectivement la délibération dans la production de règles et le suivi du travail opérationnel, cela se traduit par une formalisation excessive de la participation et des processus de prise de décision. Nos résultats font notamment état de plusieurs dysfonctionnements, comme la prolifération des espaces de parole, la difficulté d'appropriation du langage et des règles

holocratiques pour certains, et le morcellement des responsabilités. Ces éléments expliquent partiellement pourquoi l'entreprise est contrainte, en permanence, à l'ajustement des prescriptions holocratiques à son fonctionnement.

### 3 Cadre et limites de la subsidiarité : qu'est-ce qui n'est pas délégué à la base ?

#### 3.1 Le cadre

##### Principes de management

L'entreprise a défini collégialement un ensemble de principes communs de management. Leur diffusion incombe prioritairement aux managers de l'entreprise.

Principes de management	Signification
Autonomie et sollicitation d'avis	« C'est celui qui fait qui sait, mais il ne peut pas tout savoir. J'ai conscience de l'impact de mes actions sur les autres et je prends en compte leur avis. Je suis acteur de l'amélioration continue chez Mobil Wood. »
Interrelation vigilante	« Je m'exprime quand je vois quelque chose qui ne va pas et je m'implique dans le traitement. »
Intelligence collective	« Le groupe est toujours plus intelligent qu'une personne seule quand les conditions sont réunies <sup>4</sup> . »

**Fig. 7 : Principes de management chez Mobil Wood**

L'application de ces règles se réalise essentiellement par le dialogue, notamment la création d'espaces de discussions facilités et ritualisés, dont les modalités d'animation sont largement issues de l'holocratie. De manière générale, il s'agit d'insister sur la bienveillance à l'égard d'autrui et de développer la capacité des personnes à soumettre leur opinion au groupe, chacun à son tour. Chaque nouvel arrivant suit une formation d'introduction aux grands principes de ces techniques de réunion, avant d'éprouver *in situ* l'application de ces règles dans son équipe de travail.

Corrélativement, Mobil Wood accorde beaucoup d'importance au développement de la CNV (Communication non violente<sup>5</sup>) et au déroulement de ses réunions. On pourrait même dire que Mobil Wood en fait un marqueur différenciant. Ainsi, les collaborateurs animent génériquement leurs espaces de réunions de la façon suivante, sous la houlette du facilitateur :

- **Tour d'inclusion** : Il s'agit pour les participants de livrer au groupe leur « météo », c'est-à-dire communiquer son état émotionnel pour clarifier l'attitude que l'on pourrait avoir durant la réunion (fatigue, anxiété, bonne humeur, joie, etc.) ou de partager avec l'ensemble du groupe une information qui nous tiendrait particulièrement à cœur. L'objectif est double : ouvrir un « sas » de décompression

<sup>4</sup> Ce principe fait implicitement référence aux théories émergentes sur la sagesse des foules selon lesquelles la résolution des problèmes serait plus efficace collectivement que seul, ainsi qu'au processus holocratique mettant l'accent sur la facilitation des réunions et la prise de décisions par principe de non-opposition.

<sup>5</sup> La CNV est une théorie de communication insistant sur la bienveillance.

pour se rendre disponible pour la réunion, sacraliser l'espace de réunion et faciliter la communication entre participants.

- **Proposition** : Chaque membre de la réunion peut faire des propositions à l'ensemble du groupe dans les responsabilités qu'il a vis-à-vis du groupe. Il s'agit pour les équipes de faire vivre un ordre du jour dynamique.
- **Tour de clarification** : Chaque membre à l'écoute de la proposition peut demander des clarifications ou des compléments, dans le but de comprendre la proposition initiale et non pas de l'amender.
- **Tour de réaction** : Chaque membre bénéficie d'un espace de parole protégé pour réagir à la proposition, exprimer ses accords et désaccords, son indifférence, etc. C'est le facilitateur de la réunion qui est chargé de garantir cet espace privilégié de parole.
- **Proposition amendée** : Une fois le tour de réaction terminée, le proposeur reprend la parole et peut amender ou non sa proposition, toujours en argumentant et justifiant sa modification. Il s'agit pour le proposeur de prendre en compte, ou pas, les différentes réactions de ses collègues. A ce stade, le débat est terminé.
- **Tour d'objection** : Une fois que le proposeur a finalisé sa demande, chacun parle à son tour pour livrer ses éventuelles objections à la proposition. Les objections font l'objet d'un test systématique entre l'objecteur et le facilitateur. Ce dernier est censé confronter l'objecteur avec ses arguments afin de les valider ou de les invalider. A ce stade, deux cas de figure sont possibles :
  - L'argumentation n'est pas valide. L'objecteur retire de lui-même son objection. La proposition est alors actée.
  - L'argumentation est valide. Le proposeur doit alors nécessairement « intégrer » l'objection à sa proposition et faire en sorte de la lever.

## Respect des règles

Le respect de ces règles et la gestion des déviances sont contrôlés par le processus de réunion que nous venons d'explicitier, c'est-à-dire par l'organisation d'un processus de dialogue entre pairs. Cela suffit-il à aborder tous les problèmes ? Force est de constater que, malgré le respect de ce processus, toutes les problématiques ne sont pas nécessairement discutées. Notamment, certains salariés ont pointé les cas de problématiques traitant de l'humain (retards récurrents, attitudes négatives, surmenage, compétence, etc.) comme demeurant les plus délicates à aborder. Pour pallier ce problème, l'entreprise a mis en place un processus de régulation qui peut être enclenché par n'importe quel salarié. Il s'agit, pour un salarié qui identifie un problème pour soi ou pour l'un de ses collègues, de faire appel à une personne identifiée dans l'entreprise pour gérer les conflits latents. Celle-ci organisera alors une commission de régulation entre les personnes qu'elle jugera les plus aptes à apporter des solutions au problème visé. L'enjeu de la réunion est de proposer la meilleure solution possible au regard des éléments disponibles.

Toutefois, ce processus de régulation, théoriquement actionnable par n'importe quel salarié de l'entreprise, reste en pratique peu usité. C'est notamment cet état de fait qui a conduit la direction de l'entreprise à renouer avec la figure du manager (cf. 2.) et de lui attribuer explicitement la responsabilité de régler les dysfonctionnements récurrents de l'entreprise jusqu'à ce que le processus de régulation soit opérationnel et partagé par l'ensemble des collaborateurs.



## Exercice de la subsidiarité

Les principes holocratiques font du « rôle » une zone de propriété exclusive pour son titulaire (voir annexe 1). La marge de manœuvre de chaque collaborateur n'a donc théoriquement pas de limites. Plus précisément, les seules limites (appelées « redevabilités ») qu'il est possible d'attribuer sont celles décidées collectivement, par consensus selon le processus de prise de décision holocratique. La redevabilité désigne une action particulière que le collectif attribue à un rôle donné.

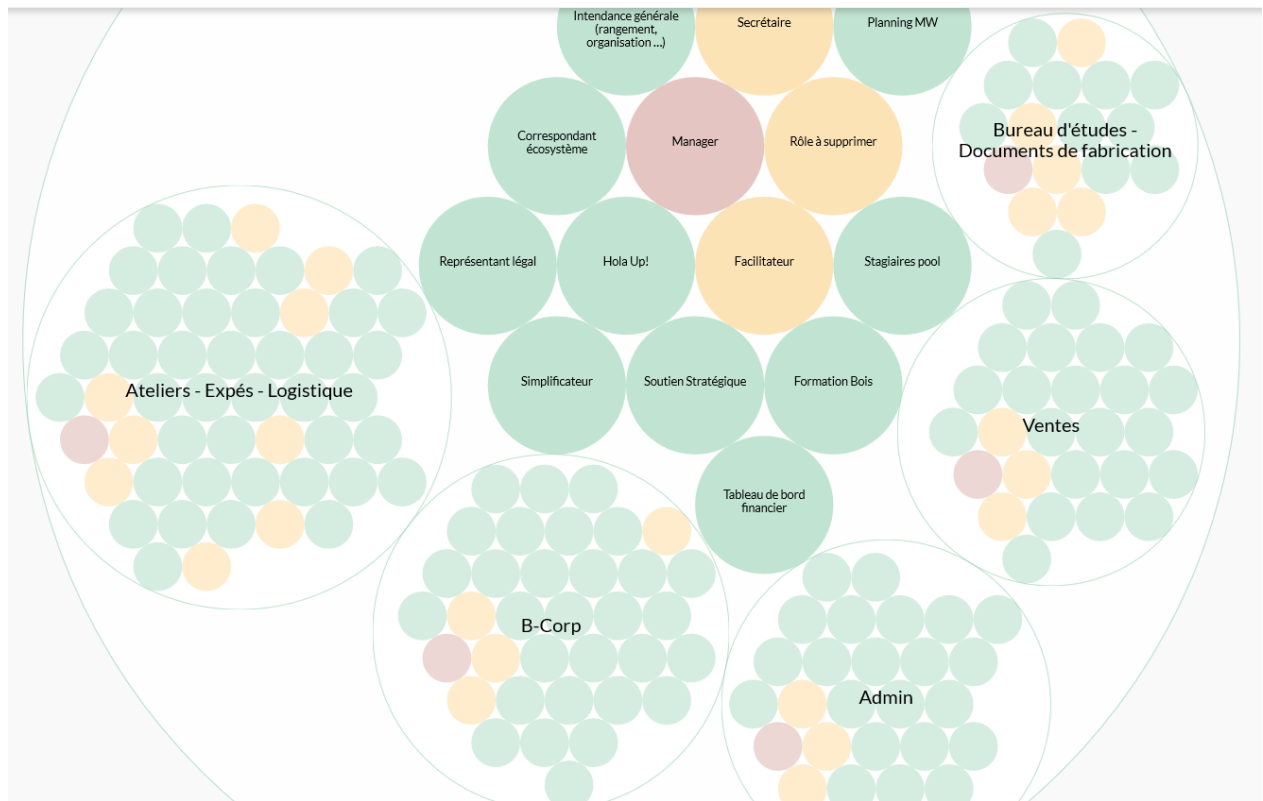
Dans la pratique, ce système de marge de manœuvre absolu limitable uniquement par consensus a conduit à deux types de dérives au sein de l'organisation. Premièrement, Mobil Wood a connu une prolifération de redevabilités qu'il était impossible de parfaitement maîtriser pour les titulaires des rôles concernés. A titre d'exemple, au 18 décembre 2018, l'entreprise comptait 283 rôles et 598 redevabilités. En moyenne, chaque salarié était titulaire de 5,4 rôles et de 11,4 redevabilités. Lors de la réintroduction de la figure du manager en juin 2019, le logiciel de suivi de l'holarchie Mobil Wood a subi un toilettage massif supprimant bon nombre de rôles et de redevabilités considérés comme obsolètes. Le but était ici de simplifier l'organisation de l'entreprise afin de la rendre plus transparente. Deuxièmement, cet enfermement des rôles dans des zones de propriété exclusive conduisit à ce que les collaborateurs de Mobil Wood nomment le syndrome « *ce n'est pas mon rôle* ». Il s'agit, pour une personne, d'un comportement visant à refuser toute tâche qui n'appartiendrait pas au périmètre de ses rôles. La réintroduction du manager est aussi une réaction à l'identification de ces abus.

### 3.2 Quelle forme de hiérarchie ou de distinction

#### La participation au super-cercle Mobil Wood comme marqueur symbolique

L'organigramme pyramidal de Mobil Wood (cf. §2.1) a été remplacé par un outil logiciel de représentation de l'holocratie. Celui-ci permet théoriquement d'apporter de la transparence à l'organisation en permettant de visualiser sa structure (appelée holarchie) divisée en équipes (appelées cercles) de travail.

Voici un exemple de l'holarchie Mobil Wood au 29 octobre 2019 :



**Fig. 8 : L'holarchie de Mobil Wood**

L'holarchie met donc sur un même plan l'ensemble des équipes (ou cercles) de Mobil Wood. Au sein de chaque cercle, un manager est désigné pour le coordonner. Sont également alloués les moyens nécessaires au bon fonctionnement de chaque rôle.

La qualité de manager de cercle donne droit à la participation au super-cercle Mobil Wood. Celui-ci a une valeur symbolique particulière aux yeux de ses participants car c'est précisément dans cet espace que sont traitées les problématiques globales et transverses de l'entreprise : coordination entre une force de vente et un atelier de production,ancements de politiques RH structurantes, investissements stratégiques, etc.

### **Un retour progressif du middle manager (cf. §2.7)**

Les rôles dédiés à la coordination, à la définition d'une direction stratégique et à l'allocation des moyens, appelés successivement 1<sup>er</sup> lien et 2<sup>nd</sup> lien, binômes leaders, et enfin managers (cf. §2.7) tiennent également une place particulière. Au sein de l'holarchie, ce sont des rôles dits structurels avec ceux de facilitateur et secrétaire des réunions de cercles. Leur position dans le cercle est indissociable de son bon fonctionnement. Ses rôles sont des éléments de stabilité de l'équipe.

### **Facilitateur**

Il en va de même du rôle de facilitateur. Chaque cercle doit en posséder un. Le facilitateur est chargé d'animer et d'assurer la bonne marche de l'intelligence collective lors des réunions de

travail de l'équipe. Par un jeu de questionnement et de contrôle des temps de paroles, il fait en sorte d'accélérer la survenance de consensus sur les problématiques évoquées en réunion.

## Secrétaire

Le secrétaire est chargé quant à lui de tenir une trace écrite, par l'intermédiaire d'un logiciel de suivi de l'holarchie, des décisions prises par le cercle. De cette façon, il tient les rôles à jour, ainsi que les différents projets en cours. En théorie, il est aussi le garant du bon respect des règles holacratique et les interprète en dernier ressort en cas de conflits sur l'interprétation des règles. En pratique, ce dernier rôle est néanmoins peu usité.

### 3.3 Les compétences centralisées ou mutualisées

Une fonction coaching a été développée à côté de Mobil Wood. Comptant aujourd'hui trois personnes formées au coaching, cette fonction a plusieurs objectifs :

- Organiser de séances collectives régulières sur des thématiques liées au développement personnel : communication non violente, gestes de reconnaissance, etc. ;
- Proposer un coaching personnalisé aux personnes qui peuvent en faire la demande ;
- Aider la fonction RH dans l'évolution de ses processus structurants : évaluation annuelle, recrutement, etc.

En parallèle, cette structure dédiée au coaching cherche également à générer une activité propre tournée vers l'extérieur. Mobil Wood rémunère cette structure à hauteur de 0,5% de son chiffre d'affaires par an. Cette formule a été pensée par les dirigeants comme une incitation, pour Mobil Wood, à faire appel à cette société de coaching pour l'organisation de ses ressources humaines et plus largement, pour l'animation de ses valeurs.

### 3.4 Qu'est-ce qui est si différent des concurrents ?

Il est très difficile de répondre à la question étant donné l'absence d'une analyse organisationnelle approfondie de la concurrence. Néanmoins, les premiers éléments exploratoires semblent indiquer que les concurrents de Mobil Wood sur ses marchés principaux sont de taille plus restreinte. Ce sont ainsi des structures organisationnelles simples organisées autour d'un chef d'entreprise qui peut davantage contrôler de manière informelle l'organisation.

L'organisation de Mobil Wood semble ainsi lui conférer plus de résilience, lui permettant aujourd'hui de bénéficier d'une force commerciale autonome et présente sur l'ensemble du territoire francophone européen et d'une force de production en mesure de suivre cette expansion malgré les difficultés liées à la croissance de l'entreprise.

A ce titre, Mobil Wood semble être un cas unique dans son marché.

## 4 Nature de l'autonomie

### 4.1 Qui est autonome ?

#### Entités autonomes et articulations

Fortement imprégnées de la vision holacratique de l'organisation, les entités de base de Mobil Wood sont à la fois le rôle, qui se joue à l'échelle individuelle, et le cercle, qui représente les équipes de travail.

Ainsi, l'articulation de ces niveaux d'autonomie se réalisent sur deux plans : entre les individus et leur équipe et entre les équipes et l'organisation (aussi appelée le super-cercle) :

- *Articulation entre les individus et leur équipe* : Elle s'effectue grâce à plusieurs mécanismes de coordination dont la réunion, dans son format holacratique (cf. §3.1), est l'élément clé. Formalisé pour faire fonctionner l'intelligence collective notamment grâce à la figure du facilitateur, c'est l'espace privilégié pour remonter ses tensions opérationnelles et/ou changer les règles de fonctionnement du cercle si besoin. Ce mode de coordination n'est néanmoins en rien exclusif et n'interdit évidemment pas, dans le travail quotidien, à chaque individu d'anticiper la remontée de problèmes.

La réintroduction du manager en juin 2019 a conféré à ce dernier une responsabilité accrue dans la coordination des activités du cercle. Dans le système holacratique pur, les dysfonctionnements opérationnels sont principalement traités sous l'angle de la gouvernance, c'est-à-dire de l'ensemble des règles qui divisent le travail au sein de l'organisation. En réintroduisant la figure du manager, Mobil Wood confère la responsabilité des dysfonctionnements non plus à une déficience des règles mais au manager lui-même et l'invite ainsi à actionner les leviers managériaux nécessaires pour les traiter (incitations, voire sanctions).

- *Articulation entre les équipes et le super-cercle* : Les équipes se coordonnent formellement par l'intermédiaire de leur manager. Un point mensuel est notamment organisé à cet effet. Les décisions s'y prennent collégalement, avec un poids particulier du directeur général de l'entreprise, qui en tant que manager des managers, a la capacité de trancher les décisions.

#### Fixation des objectifs

A Mobil Wood, les objectifs sont résumés dans une raison d'être. Chaque rôle et chaque cercle (y compris le super-cercle Mobil Wood) en sont pourvus. Ces raisons d'être, que ce soit pour les rôles ou les cercles, sont proposées par leur manager et acceptées par leurs titulaires ou leurs membres. Ils sont d'ailleurs modifiables sur demande. La raison d'être constitue un idéal défini par la tension entre ce qui est et ce qui doit être.

#### Pendant de l'autonomie

Pour les collaborateurs de Mobil Wood, les pendants à leur autonomie varient selon les personnes. Nous avons distingué trois groupes distincts :

- Pour le premier, regroupant notamment les opérateurs de production, c'est la conscience professionnelle et la solidarité intra-groupe qui semblent être le corollaire de l'autonomie. Ce qui compte, c'est de ne pas « laisser tomber les collègues », ce qui engendre une pression à l'homogénéité. Tout individu qui aurait tendance à s'écarter de l'avis majoritaire a tendance à être marginalisé par le reste du groupe car il vient justement fissurer l'unité du groupe.
- Concernant le deuxième groupe, il rassemble les commerciaux. Ceux-ci, qui bénéficient par nature d'une large autonomie en termes de déplacement et d'organisation du travail, ont davantage tendance à se sentir jugés par les résultats financiers qu'ils génèrent.
- Un troisième groupe, rassemblant un ensemble plus hétéroclite de salariés, sont plus sensibles à l'adéquation entre la réalité vécue dans l'entreprise et la mission que celle-ci s'est fixée collectivement.

## 4.2 Autonomie dans la manière de faire son travail

### Moyens

Les moyens de réaliser ses rôles sont en principe laissés à la libre appréciation de chacun, pour autant qu'il respecte les redevabilités qui lui sont attribuées (voir §3.1).

### Planning

En ce qui concerne les plannings, il y en a plusieurs (planification de la production, des chantiers de pose, des congés), chacun faisant l'objet d'un rôle spécialement dédié. Ce sont ces rôles qui possèdent l'autorité pleine et entière de définir les plannings qui permettent de répondre au mieux aux besoins de l'entreprise.

### Horaires et lieu de travail

Les règles concernant les horaires et la localisation du travail dépendent du statut de chaque salarié.

- Les salariés de l'atelier travaillent dans l'usine sur leur poste de travail. Ils doivent effectuer 35h de travail par semaine. Leurs horaires sont stricts et s'étalent de 7h à 12h et de 13h à 17h en règle générale.
- Les salariés des bureaux connaissent un régime différent. L'écrasante majorité est au forfait « jours », ils doivent ainsi effectuer 218 jours travaillés par an à l'entreprise et peuvent ainsi aisément dépasser le quota des 35h ou des 10h maximum travaillées par jour. Néanmoins, pour des questions de bon fonctionnement, une règle interne oblige les salariés à être présents *a minima* entre 9h30-12h30 et entre 14h-17h. Une marge d'appréciation est cependant largement tolérée.

En ce qui concerne la localisation, les salariés bénéficient d'un jour de télétravail par semaine.

### 4.3 Organisation de l'entreprise

#### Participation aux décisions d'organisation de l'entreprise

Concernant la participation aux décisions d'organisation de l'entreprise, Mobil Wood continue de s'inspirer fortement du système holocratique. Celui-ci distingue deux espaces de réunion que les membres de chaque cercle peuvent ouvrir à leur guise : la *gouvernance* et le *triage*. Au sein de ces deux espaces, l'ordre du jour est défini de manière dynamique, c'est-à-dire qu'il n'est généralement pas prévu à l'avance. Théoriquement, tout sujet est abordable du moment qu'il correspond bel et bien au périmètre de la réunion de gouvernance ou de triage fixé dans les règles holocratiques.

#### Périmètre de la réunion gouvernance

Les réunions de gouvernance correspondent au forum politique et visent à faire évoluer les règles de fonctionnement du cercle. C'est dans cet espace que les membres d'un cercle peuvent ajouter, supprimer des rôles ou intégrer des limitations ou des consignes à un rôle en particulier. La prise de décision relative à chaque proposition respecte un processus de non-opposition.

#### Périmètre de la réunion de triage

Ce type de réunion concerne les décisions quotidiennes et opérationnelles appliquées dans le cadre de la gouvernance telle qu'elle est formalisée par le cercle. Chaque membre, en fonction des rôles dont il est titulaire, peut indiquer un blocage auquel il fait face et ainsi demander en conséquence un résultat concret à un autre rôle pour débloquer sa situation personnelle. C'est aussi dans ce forum que s'effectue le suivi des projets en cours, chacun ayant un devoir de transparence concernant les tâches dont il a formellement la charge.

#### Hors-jeu

Dans les réunions de triage et de gouvernance, le facilitateur joue un rôle central. Aguerri aux techniques holocratiques, c'est à lui de faire le tri entre les sujets valables et ceux non valables. Par exemple, un sujet de gouvernance ne saurait être traité en triage. Autre cas, un sujet placé sous l'autorité du cercle Ventes (par exemple la fixation des tarifs) ne saurait faire l'objet d'une discussion dans le cercle dédié à l'atelier. Un conflit sur les modes de fixation des tarifs devra nécessairement être traité au sein du super-cercle Mobil Wood, seul espace liant la vente et l'atelier par l'intermédiaire de leur manager. Ainsi, le facilitateur doit définir dans quelle mesure un sujet apporté s'inscrit dans le périmètre de son cercle et non pas dans celui d'un autre, de même qu'il doit rapidement différencier les sujets opérationnels des doléances politiques. Certains sujets sont donc par nature hors-jeu, non pas parce qu'ils sont inabordables, mais parce qu'ils sont discutés dans un forum non compétent.

#### 4.4 Raison d'être, valeurs, mission, gouvernance

La désignation du directeur général de l'entreprise reste l'apanage des dirigeants de l'entreprise.

Voir parties §2.3 pour les valeurs, §2.4 pour la raison d'être et §5.9 pour la gouvernance.

#### 4.5 Confiance et contrôle

Le socle idéologique de l'entreprise et de ses dirigeants tend à considérer que plus l'humain est placé dans des conditions favorables à son développement, plus il s'épanouira. Le corollaire de cette assertion réside dans le fait que chacun peut s'exprimer dans une zone de talent permettant l'expression de sa juste valeur.

Dans le travail quotidien, une marge de manœuvre conséquente est laissée aux équipes pour le travail opérationnel. Pour la coordination, de nombreux espaces de parole sont créés et régulièrement expérimentés (réunions facilitées de cercle, causeries hebdomadaires, pitch café, etc.) pour faciliter la communication et privilégier l'ajustement mutuel des collaborateurs. Ces réunions permettent très souvent de tenir des discussions profondes et argumentées sur des sujets très variés. Les heures travaillées déclarées ne font pas non plus l'objet d'un contrôle systématique.

Notons néanmoins que, au fur et à mesure que l'entreprise croît, la forte injonction, pour sauvegarder la réputation de l'entreprise, à respecter les délais de livraison d'un agencement de magasin, tend à justifier le retour à des contraintes managériales plus fortes, notamment sous la forme d'une planification centralisée entre les mains d'une équipe de managers. Dans la mesure où cette situation fait l'objet d'une appréciation commune, le retour de la fonction de manager, dans ce cadre, n'est pas perçu comme arbitraire.

En outre, l'attention aux règles légales devient de plus en plus prégnante au fur et à mesure que l'entreprise croît, ainsi que la recherche de label et de communauté attestant l'excellence sociale et environnementale de l'entreprise.

#### 4.6 Évolution personnelle, bilan micro à l'échelle de l'individu

##### **Droit à l'erreur**

Le droit à l'erreur est largement valorisé au sein de l'entreprise. Les dirigeants aiment à répéter leur adhésion à la philosophie du « *Quick and dirty* ». Cette méthode de travail valorise ainsi les travaux élaborés avec peu de soin et de précision mais permettant de résoudre rapidement un problème récurrent de l'entreprise par une boucle d'essai-erreur. Pour le dirigeant, l'idée est de privilégier l'agilité. Il ne s'agit pas d'attendre la solution parfaite mais plutôt d'insister sur les vertus du test dans la conception d'un produit.

D'autre part, deux autres facteurs explicatifs soulignent l'importance du droit à l'erreur :

- Le fonctionnement holocratique dissocie très clairement le rôle de la personne. En cas de problème, cette dissociation focalise l'attention sur la définition et l'articulation

entre les rôles plutôt que sur les compétences des personnes. Cela invite les salariés à changer la gouvernance et l'organisation de l'entreprise, plutôt qu'à blâmer des individus bien précis.

- La motivation à prendre en charge un rôle est l'un des facteurs déterminants dans le choix de confier un rôle à une personne. Dès lors, il n'est pas rare qu'une personne novice ou peu experte d'un rôle le prenne en charge. Ce parti pris invite à valoriser le droit à l'erreur comme mécanisme d'apprentissage chez la personne.

## Opportunités d'évolution

Les évolutions au sein de l'entreprise ne prennent que très rarement la forme d'une évolution hiérarchique étant donné que les postes à responsabilité managériale sont peu nombreux. Néanmoins, afin de permettre des évolutions, l'entreprise, par le biais du groupe auquel elle appartient, tend à susciter le développement d'opportunités d'intrapreneuriat et d'actions philanthropiques. En effet, l'entité *Ultéria*, qui désigne l'écosystème d'entreprises auquel appartient Mobil Wood a ciblé un ensemble d'activités professionnelles (permaculture, formation par le coaching, métiers de la distribution vrac) qu'elle entend développer sur le long terme. Ces activités pourraient à l'avenir faire l'objet de projets portés directement par les salariés de Mobil Wood. En parallèle, la création récente d'un fonds de dotation entend faciliter la possibilité pour les salariés de soutenir et développer des projets locaux d'intérêt général.

## 4.7 Épanouissement personnel

### Épanouissement personnel et qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail est une préoccupation importante de l'entreprise et se matérialise par l'aménagement d'un cadre de travail le plus agréable possible. Les bureaux et espaces communs ont été repensés pour accueillir plus de lumière et plus de couleurs. Les murs sont habillés de manière diverses (décoration, jeu de fléchettes, profils des salariés, photos d'évènements internes, tableaux de suivi, guirlandes, etc.). Deux grands « tableaux des mercis » permettent à chacun de remercier un collègue pour une action particulière. Un « tableau des humeurs » permet à chaque salarié de communiquer son humeur quotidienne grâce à des smileys à l'entrée de son bureau. Des possibilités d'aménagement de son temps de travail et de télétravail sont également offertes, dans la limite des possibilités et besoins de l'entreprise.

L'emphase est également mise sur le développement personnel. Des séminaires d'équipes, souvent conçus sur le mode de la retraite, sont régulièrement organisés pour accoucher de valeurs particulières, faire un bilan personnel ou collectif d'un épisode particulier, ou se projeter vers l'avenir. Au sein de l'entreprise, des formations courtes et obligatoires sont également réalisées sur le thème du développement personnel afin de sensibiliser les équipes à ce thème.



## 5 Objets de l'autonomie et processus d'exercice de celle-ci

### 5.1 Processus de production

De manière générale, les règles édictées prennent la forme de standards écrits au fur et à mesure des opérations. Chaque problème ou tension doit nécessairement venir de la base pour faire l'objet d'un standard. Les standards étaient définis durant les réunions de cercle par l'intermédiaire d'une prise de décision par consensus selon les règles de l'holocratie. Cependant, le formalisme holocratique a été progressivement abandonné et remplacé par des méthodologies de résolution de problème issues du *lean* management. Il s'agit de partir d'un problème concret et récurrent, de réunir les personnes directement concernées par le problème et d'amorcer une logique d'expérimentation pour résoudre le problème. Chaque standard s'impose ainsi à l'équipe concernée jusqu'à ce qu'il soit à nouveau changé si besoin.

### 5.2 Achats

#### Politiques d'achats responsables

Les achats font l'objet d'une stratégie RSE *ad hoc*. Le pilier de cette stratégie réside dans la certification PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières) pour l'achat des matières premières en bois. Pour obtenir ce label, l'entreprise doit s'approvisionner auprès de fournisseurs PEFC pour au moins 70% de son bois et, de fait, éviter le recours à des bois mélaminés, moins favorables pour l'environnement. Un rôle a été créé spécifiquement pour s'assurer que le quota de 70% soit respecté.

De la même manière, les colles et vernis utilisés dans le procédé de fabrication sont également choisis eu égard à leur impact environnemental, excluant tout composé chimique cancérigène et toxique.

#### Engagement des dépenses

Chaque rôle se voit annuellement attribuer une somme forfaitaire par le rôle « Budget », en fonction des besoins anticipés par chacun dans la tenue de ses rôles. Concrètement, le titulaire du rôle budget demande à chaque rôle une évaluation de ses besoins pour l'année à venir, avant de fixer son budget. Un contrôle des écarts est ensuite réalisé en cours d'année, avec si besoin des réajustements au cas par cas. Pour les dépenses ponctuelles et plus conséquentes, les décisions sont prises collégalement entre le dirigeant, le titulaire du rôle budget et les rôles directement concernés par la dépense.

### 5.3 Recrutement

#### Recrutement des collaborateurs

Le recrutement fait l'objet d'un processus spécifique défini par le cercle RH de l'entreprise pour toutes les strates de l'entreprise (opérationnel et équipe de direction). Malgré tout, le

directeur général de l'entreprise est choisi par le dirigeant, qui lui donne un mandat légal de gestion spécifique par délégation.

Le processus de recrutement a la réputation d'être plutôt long et fatigant car marqué par son caractère participatif, mais également très riche pour les candidats. En règle générale, un candidat peut passer plusieurs heures dans l'entreprise, s'entretenant individuellement avec les personnes avec qui il ou elle sera susceptible de travailler. Une évaluation de ses compétences et de sa personnalité est également effectuée grâce à des logiciels dédiés.

La décision finale de recrutement est collégiale (car le dirigeant arbitre la décision en dernier ressort) et consensuelle. La réunion décidant du sort d'un candidat réunit les personnes suivantes :

- Un facilitateur, dont le rôle va être de mener l'entretien ;
- Le manager du cercle concerné par l'embauche ;
- Un recruteur « raison d'être » qui donne un avis sur l'alignement du ou des candidats avec la raison d'être. Cette fonction faisant l'objet d'un rôle au sein du cercle RH de l'entreprise, c'est le manager de ce cercle qui a désigné qui occuperait cette fonction ;
- Un recruteur « intégration » qui se penche sur la capacité du candidat à s'intégrer parmi les salariés de l'entreprise. De la même manière, cette fonction fait l'objet d'un rôle dans le cercle RH de l'organisation ;
- Un recruteur métier qui va davantage analyser les compétences métier du candidat. Cette personne est désignée parmi les futurs collègues de la personne recrutée, sur la base du volontariat.

Le principe guidant ce collectif est le suivant : s'il y a un doute, il n'y a plus de doute. En d'autres termes, si une seule personne a un doute sur le candidat cela suffit en pratique à ne pas donner une suite favorable à l'embauche.

### **Au moment de l'embauche**

Mobil Wood généralise des techniques d'embauche utilisant des logiciels censés établir un bilan des savoir-faire, savoir-être et moteurs des personnes. Présentés comme un outil d'aide à la décision pour l'évaluation des compétences professionnelles, ces bilans personnalisés prennent la forme d'un questionnaire en ligne auquel chaque utilisateur est invité à répondre intuitivement. Le logiciel génère ensuite un rapport explicitant le profil et les compétences du répondant.

## **5.4 Évaluation**

L'entreprise prévoit un entretien annuel dont les objectifs et le déroulement ont fait l'objet d'un processus *ad hoc* défini par l'équipe RH de Mobil Wood. L'objectif de cet entretien est ainsi perçu comme « *un moment de dialogue privilégié entre un [salarié] et Mobil Wood* ». Durant cet entretien, chacun doit pouvoir « *échanger sur son parcours professionnel, ses attentes, et identifier ensemble les possibilités d'évolution qui s'offrent à lui.* »

En 2018, ce processus a été formalisé. Le déroulement de cette réunion est précisé et ressemble à un feedback 360°. D'une durée ne pouvant excéder une heure, chaque entretien regroupe le salarié faisant l'objet de l'entretien, son manager, un collègue avec qui il travaille quotidiennement et un autre collègue de son choix. Au début de l'entretien, un chargé

d'entretien est nommé afin de faciliter la réunion et de consigner les différents éléments de l'entretien dans un support prévu à cet effet et transféré ensuite à l'équipe RH. La réunion débute par un tour d'inclusion. Il est demandé aux personnes présentes d'énoncer un trait remarquable du salarié évalué. Ensuite, l'entretien s'articule autour des quatre questions suivantes :

- Qu'a apporté le salarié à Mobil Wood ?
- Qu'aimerait-il apporter à Mobil Wood ?
- Que doit-il améliorer ?
- Comment Mobil Wood peut-elle l'aider ?

Une fois le dialogue terminé, chacun est invité à signer le compte-rendu d'entretien, s'engageant à garder la confidentialité de ce qui a pu être dit. Enfin, la réunion se termine par un « tour de clôture ».

En 2020, le processus d'évaluation annuel est davantage formalisé par les équipes RH de l'entreprise. Si la composition des entretiens ne change pas, le processus est davantage cadré. Ainsi, quatre principes de fonctionnement sont édictés :

- *« Se mettre au service de l'autre ;*
- *Pas d'humour ;*
- *Tout le monde participe ;*
- *Obligation de préparer l'entretien ».*

Un point de vigilance à l'attention des évalués est mis en exergue : *« Il est plus facile de donner que de recevoir. Faites l'effort de recevoir les feedbacks sans jugement, comme ils viennent. »* Enfin, la discussion est également structurée. Elle doit suivre cinq étapes :

- 1<sup>ère</sup> étape : L'évalué commence la discussion, il énonce, de manière courte, comment son année s'est déroulée et les orientations qu'il entrevoit pour l'an prochain ;
- 2<sup>ème</sup> étape : Les évaluateurs prennent la parole. Ils font part à l'évalué de ses qualités (pourquoi c'est agréable de travailler avec lui) et en quoi le fait de travailler avec lui peut représenter un défi particulier ;
- 3<sup>ème</sup> étape : La personne évaluée reprend la parole et fait part de son étonnement, de ses surprises à propos de ce qu'on put dire les évaluateurs ;
- 4<sup>ème</sup> étape : Il s'agit d'un échange ouvert entre les participants, prenant appui sur ce qui a été dit durant les phases précédentes ;
- 5<sup>ème</sup> étape : Le groupe clôture la réunion d'évaluation. L'évalué est notamment invité à partager ce qu'il a appris de la réunion et ses besoins pour l'année prochaine, notamment pour réaliser ce qu'il compte entreprendre.

## 5.5 Promotions, augmentations, salaires

### Salaires

La rémunération fait l'objet d'une négociation entre la personne recrutée, son manager et le dirigeant de l'entreprise. La règle qui s'applique en la matière est la suivante : *« Garder les talents chez Mobil Wood en proposant un salaire juste et en rapport avec le marché local de l'emploi ».*

## Réévaluation des salaires

La réévaluation des salaires suit un processus annuel directement géré par les salariés. En 2018, celui-ci suivait le schéma suivant. Chaque année, le rôle budget décidait d'une enveloppe globale dédiée à la réévaluation des salaires en fonction de la santé économique de l'entreprise. Cette somme était ensuite répartie par l'intermédiaire d'une commission de salariés. La commission se fixait comme objectif de se doter d'une diversité de personnes pour permettre l'intelligence collective dans la prise de décision. Le processus d'augmentation des salaires entendait également valoriser autant l'implication des personnes que le résultat selon les critères retenus dans la grille ci-dessous. Il y avait donc théoriquement une prise en compte paritaire du savoir-être et du savoir-faire.

		Pas du tout	Peu	Suffisamment	Beaucoup	Exemplaire
<b>Implication 50%</b>	50%					
Solidarité, Cohésion, créer du lien, esprit d'équipe, bienveillance, parler vrai, assiduité	10%					
Engagement, positif, concerné, envie, se dépasser, proposer	15%					
Cherche à faire progresser son cercle dans l'esprit de l'entreprise et en accord avec notre raison d'être	25%					
<b>Résultat 50%</b>	50%					
Qualité du travail, efficacité du travail	20%					
Savoir-faire, se former (continuer de progresser dans son travail)	10%					
Evolution de la polyvalence (apprentissage d'une nouvelle forme de compétence)	10%					
Transmettre	10%					

**Fig. 9 : Grille d'aide à l'évaluation de l'implication et du résultat des salariés**

Les membres de la commission sont nécessairement des salariés en CDI. Un salarié peut refuser de siéger et tout salarié peut récuser un membre de la commission s'il le souhaite.

Quant à la composition de la commission, elle se subdivisait en deux collèges :

- **Un collège fixe de trois personnes** : Ils étaient membres de plein droit, choisis par le cercle RH pour leur regard transverse et complémentaire. La direction générale de l'entreprise en fait partie. Ces personnes étaient les seules à bénéficier d'une transparence totale sur les salaires. Ces trois personnes avaient un mandat de trois ans.
- **Un collège tournant de deux personnes** : Pour chaque salarié, l'un ou l'autre des leaders de son cercle participait à son passage en commission, en tant que membre de plein droit. En théorie, le second membre était élu directement par le cercle du salarié en question. En pratique, trois élections étaient organisées pour élire trois représentants (un élu pour le cercle Ventes, un élu pour le cercle Atelier, et un élu pour les cercles supports réunissant RH, Administratif et Bureau d'études).

Une fois la commission composée, chacun des membres s'engageait à garder la confidentialité des rémunérations et des délibérations, et à détruire tout document transmis dans le cadre des délibérations.

La commission délibérait ensuite pour chacun des salariés. La décision était ponctuée une fois qu'au moins quatre membres sur cinq sont d'accord. Évidemment, un membre de la commission ne pouvait pas participer à sa propre évaluation.

À l'issue des délibérations, au plus tard après un mois, chaque salarié était averti par courrier de son augmentation avec son bulletin de salaire.

À partir de 2020, le processus de réévaluation des salaires connaît des modifications, s'adaptant notamment aux évolutions managériales de l'entreprise et notamment au retour de la figure de manager (cf. §2.7). Ainsi, le processus décentralise la ponctuation de la décision autour de la directrice générale tout en maintenant un caractère participatif, ou du moins consultatif. Trois critères d'appréciation sont privilégiés :

- La progression au sein de l'entreprise : en quoi la personne a-t-elle progressé durant l'année écoulée ?
- La remise en question : quelle est la capacité de la personne à se remettre en cause pour permettre à l'entreprise d'évoluer ?
- La solidarité de la personne vis-à-vis du groupe.

L'évaluation de ces critères doit être nécessairement appuyée par des exemples concrets.

La composition de la commission salariale est désormais constituée de quatre personnes : la directrice générale, le manager de la personne évaluée et deux personnes élus par les salariés. Les membres élus le sont par les salariés de l'entreprise en contrat à durée indéterminée. Avant la commission, chacun établit une analyse individuelle préliminaire et estime pour chaque salarié l'augmentation salariale. Cette estimation inclut une valeur estimée de rattrapage (le salaire est considéré comme manifestement inférieur au prix du marché) et une valeur d'augmentation annuelle (découlant donc des trois critères cités ci-dessus). L'estimation doit être étayée d'arguments.

Le déroulement de la commission peut impliquer la personne évaluée, si elle souhaite. La commission suit trois étapes :

- 1<sup>ère</sup> étape : La directrice générale propose une augmentation à la commission ;
- 2<sup>ème</sup> étape : Un échange s'installe avec les membres de la commission ;
- 3<sup>ème</sup> étape : La directrice générale adapte sa proposition si besoin et décide en dernier ressort.

Une fois les commissions terminées, les décisions d'augmentation des salaires sont systématiquement débriefées avec les personnes concernées.

## **Promotions**

Étant donné la taille restreinte de l'entreprise (70 personnes), les promotions ne font pas l'objet d'un processus particulier. Pour autant, les évolutions sont possibles. Chaque personne est invitée à dialoguer avec son manager pour imaginer des formes d'évolution dans l'entreprise qui sont susceptibles de convenir à toutes les parties. L'entretien individuel annuel est considéré comme un espace de discussion propice à ce genre de sujets.

## 5.6 Formation

La formation ne fait pas l'objet d'une politique formalisée. Les demandes de formations se réalisent au cas par cas, soit par demande des salariés, soit en fonction des besoins de l'entreprise. Une fois les formations décidées et validées budgétairement, des rôles dédiés ont la charge d'effectuer le suivi administratif et opérationnel de la formation. A notre connaissance, il n'y a pas de personnes particulièrement exclues ou privilégiées de la formation professionnelle. Celle-ci peut donc concerner tous les métiers de l'entreprise, sur demande.

Les formations suivies sont effectivement diverses et traitent du coaching, de la formation à un nouveau logiciel de dessin, à l'utilisation d'une nouvelle machine-outil, au passage du CACES (Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité), etc.

## 5.7 Prospection, vente, prise de contrat, suivi du client

La force commerciale de Mobil Wood fait l'objet d'un cercle de décision. Il réunit l'ensemble des technico-commerciaux, sédentaires et nomades, qui décident eux-mêmes des règles à respecter. La nature de leur travail les rend très dépendants des techniciens du bureau d'études.

Les zones de prospection sont segmentées en zones géographiques, réparties entre les commerciaux nomades. Les commerciaux devant visiter les magasins pour capter le besoin du client le plus finement, il est plus logique de regrouper leurs déplacements par zone. Les propositions commerciales sont ainsi directement élaborées entre le client et le commercial, parfois en lien avec un architecte, lorsque le client en a fait la demande, ou avec l'architecte de l'entreprise pour les projets les plus novateurs.

S'agissant des remises commerciales, certaines sont négociées en amont avec les groupements de magasins lorsque des contrats-cadres ou des partenariats stratégiques sont signés. Ils sont principalement le fait de l'équipe de direction.

## 5.8 Décision d'implantation de nouveaux sites et bureaux

En 2016-2017, l'idée germe chez les dirigeants de l'entreprise de lancer un grand projet d'investissement et de construire une nouvelle usine pour Mobil Wood. Ce projet s'enracine dans le développement global de l'entreprise avec comme point d'ancrage de remettre l'homme au centre des préoccupations.

Conscients d'être doté d'un appareil productif vieillissant et d'une usine qui n'était pas en accord avec les ambitions de l'entreprise en termes de croissance et de bien-être, les dirigeants proposent à un salarié de l'entreprise d'étudier les scénarii envisageables pour la construction d'un nouveau bâtiment. En effet, en même temps que l'entreprise expérimentait l'holocratie et mettait en production des agencements de plus de plus exemplaires d'un point de vue environnemental, une contradiction commençait à pointer concernant la vétusté des bâtiments. Comment parler de démarche sociale et

environnementale avec des locaux sombres, agencés de manière anarchique au fil des années, bruyants et difficiles à chauffer ?

Une délégation commence alors à prospecter et découvre une entreprise située dans le Nord de la France, de taille similaire et qui s'est déjà lancée dans la construction d'une usine écologique. Avec l'aide de cette entreprise, le projet de Mobil Wood commence à prendre forme : on commence à dessiner des ébauches, des esquisses et à parler de mutualisation des espaces et d'intégration paysagère. Les consommations du bâtiment sont étudiées et des objectifs d'autonomie en eau et en énergie sont fixés. Au bout de six mois de travail, les services de l'Etat mettent un coup de frein au projet : le bâtiment existant de Mobil Wood est en zone inondable, ce qui signifie que toute rénovation d'envergure nécessiterait de mettre à niveau le terrain et donc de reconstruire entièrement l'usine. Mobil Wood ne pouvant se permettre d'arrêter temporairement son activité, l'équipe bâtiment de l'entreprise se met à la recherche d'un terrain à proximité pour construire une usine flambant neuve.

Le projet Saint-Bris, du nom de la commune où se situera le nouveau bâtiment, commence à naître. Il accueillera dans un premier temps sur un espace d'une dizaine d'hectares une ferme caprine (déjà construite) et la nouvelle usine de Mobil Wood. L'idée est de brasser les activités pour favoriser leur hybridation et la production d'externalités positives. L'usine est conçue dans une optique *Cradle to Cradle*, avec, dans la mesure du possible, des matériaux biosourcés et facilement démontables pour favoriser leur réutilisation à la fin de vie du bâtiment. Les maîtres mots du projet résonnent avec ceux de sobriété et de bon sens. Le projet est piloté en interne par une équipe dédiée, ainsi qu'avec un architecte également icaunais.

## 5.9 Reconfiguration du périmètre de l'entreprise

La stratégie de Mobil Wood a connu un revirement à partir de la fin 2017. A partir de cette date, le groupe auquel Mobil Wood appartient a commencé à se structurer et à s'identifier. En outre, le marché du bio sur lequel l'entreprise a basé sa prospérité depuis une dizaine d'années commençait à pointer quelques signes de concentration. Le dirigeant a alors souhaité insuffler une nouvelle dynamique stratégique, illustrée par l'évolution d'une raison d'être plus générale, tournée vers les marques sensibles à l'écologie. Pour ce faire, il a lancé, sans s'y mêler opérationnellement, une mission de reconfiguration du *business model* de l'entreprise. Avec l'aide d'un consultant externe, une dizaine de salariés représentant les divers métiers de l'entreprise ont été réunis pour i) croiser les regards sur les besoins clients, ii) cibler de nouveaux types de clientèle particulièrement prometteuse pour l'entreprise et iii) définir des modèles économiques adéquats.

Ce travail de groupe a donné une matière conséquente pour synthétiser et adopter une nouvelle stratégie pour l'entreprise, qui depuis lors se déploie progressivement.

## 5.10 Autres

Rien à signaler.

## 6 Annexes

### Annexe 1 – Lexique de l’holocratie (inspiré de HolacracyOne, 2016)

<b>Cercle d’ancrage (ou super-cercle)</b>	Le « <b>cercle d’Ancrage</b> » ou « <b>super-cercle</b> » est le cercle le plus large de l’organisation, et contrôle automatiquement tous les domaines que l’organisation elle-même contrôle.
<b>Cercle</b>	Un « <b>cercle</b> » est un rôle qui peut être décomposé et contenir lui-même des rôles en vue de réaliser sa Raison d’Être, de contrôler ses Domaines et de mettre en œuvre ses Redevabilités.
<b>Rôle</b>	Un « <b>rôle</b> » est une entité organisationnelle dotée d’un nom descriptif et d’une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : (a) la « <b>raison d’être</b> », qui désigne une capacité, un potentiel ou un but inaccessible que le Rôle va poursuivre ou manifester au nom de l’organisation ; (b) un ou plusieurs « <b>domaines</b> », qui sont des éléments que le rôle est le seul à pouvoir contrôler et réglementer comme sa propriété, au nom de l’organisation ; (c) une ou plusieurs « <b>redevabilités</b> », qui désignent des activités que le rôle va mettre en œuvre.
<b>Tension</b>	Les écarts perçus entre la réalité et le potentiel visé.
<b>Politique</b>	Dans le cadre d’un domaine donné, des « <b>politiques</b> » peuvent être définies, soit pour accorder à des tiers de l’autorité pour contrôler ou exercer un impact concret dans ce domaine, soit pour limiter la façon dont les tiers peuvent impacter le domaine lorsqu’ils y sont déjà autorisés.
<b>Projet</b>	Les « <b>projets</b> » désignent des résultats précis qui requièrent l’exécution de plusieurs actions consécutives, et qu’il est utile de poursuivre, du moins en l’absence de priorités concurrentes.
<b>Action</b>	Les « <b>actions</b> » désignent les actions qui peuvent être exécutées immédiatement et dont l’exécution immédiate est fort utile, du moins en l’absence de priorités concurrentes.
<b>Premier lien</b>	Le « <b>premier lien</b> » porte la raison d’être du cercle et distribue les rôles du cercle. Il est également chargé de communiquer à son cercle les tensions du cercle supérieur.
<b>Second lien</b>	Au sein du cercle supérieur, le « <b>second lien</b> » porte la raison d’être de son cercle. Il apporte les tensions de son cercle dans le cercle supérieur.
<b>Facilitateur</b>	Le « <b>facilitateur</b> » facilite les réunions d’un cercle, c’est-à-dire qu’il anime la discussion et distribue le temps de parole.
<b>Secrétaire</b>	Le « <b>secrétaire</b> » gère et stabilise les registres officiels du cercle et le processus de tenue de ces registres
<b>Gouvernance</b>	Le « <b>processus de gouvernance</b> » d’un cercle a le pouvoir de : (a) définir, modifier ou supprimer les rôles et les sous-cercles du cercle ; (b) définir, modifier ou supprimer les politiques du cercle ; (c) tenir les élections des rôles élus au sein du cercle.
<b>Réunion de gouvernance</b>	Les « <b>réunions de gouvernance</b> » mettent en œuvre le processus de gouvernance d’un cercle.
<b>Réunion de triage</b>	Les « <b>réunions de triage</b> » visent à faciliter les opérations d’un cercle.
<b>Prise de décision intégrative</b>	Le processus de « <b>prise de décision intégrative</b> » se conduit de la manière suivante : (a) présenter la proposition ; (b) question de clarification ; (c) tour de réaction : chaque participant partage à son tour ses réactions ; (d) clarifier et modifier : le proposeur peut apporter des modifications à sa proposition initiale ; (e) tour d’objection : chaque participant, à son tour, peut soulever des objections potentielles à l’adoption de la proposition ; (f) intégration : en cas d’objection valide, le facilitateur doit ensuite faciliter une discussion visant à modifier la proposition afin de résoudre chaque objection, une à la fois.



## 7 Bibliographie

HolacracyOne (2016). *Constitution v4.1. Les règles du jeu*, traduit par IGI Partners.  
[https://igipartners.com/sites/default/files/constitution\\_4.1\\_0.pdf](https://igipartners.com/sites/default/files/constitution_4.1_0.pdf)

Koestler, A. (1968), *Le Cheval dans la locomotive : le paradoxe humain*, Paris, Calmann-Lévy.

Scharmer, C. O. (2012). *Théorie U : diriger à partir du futur émergent*, Montreuil, Pearson France.

Perri, B. et Masure, A. (2019). *La fabrication de meubles de bureau et de magasins*, Paris, Xerfi.