

# Les idées de collègues deviennent des business units

**Cabinet de conseil né d'une spin-off de l'Université de Gand, Möbius a fait le pari de fonctionner sur base des principes directeurs de l'holocratie. Au fondement de l'approche se trouvent l'autonomie et la responsabilisation des équipes. Chez Möbius, cela se traduit par une large place accordée à l'innovation interne et la possibilité pour les collaborateurs de travailler sur des projets-passions.**

C'est au tournant des années 2000 que Möbius Business Redesign émerge de l'Université de Gand. Le bureau de conseil en stratégie ne compte alors qu'une dizaine de collaborateurs. D'emblée, c'est l'intelligence collective et une organisation horizontale qui drivent la structure. « La culture chez nous a toujours été participative », confie Luc Baetens, entré comme consultant et aujourd'hui managing partner de ce cabinet qui compte des antennes en Belgique et aux Pays-Bas et emploie presque 150 personnes. « Quand je suis arrivée dans l'équipe, nous étions une vingtaine. Pour lancer un projet, il fallait discuter avec trois personnes. Les choses se sont complexifiées avec la croissance. Nous avons dû structurer la recherche d'idées et l'innovation. D'autant que nos activités orientées sur des systèmes de pointe nous obligent à repenser ce qu'on fait de manière continue, soit en renouvelant ce qu'on fait déjà, soit en faisant de nouvelles choses. »

Vient alors le choix d'opter pour le modèle d'organisation et de gestion décentralisé de l'holocratie, initialement conceptualisé par l'américain Brian Robertson, dans les années 2000. Parmi les principes phares du modèle, lui-même inspiré de la sociocratie, se trouve une organisation en petites cellules qui communiquent entre elles, loin du modèle pyramidal classique



↑

Luc Baetens  
Möbius

« Chaque idée reçoit des heures de développement de service en fonction de son potentiel estimé. La personne responsable de l'idée utilise les ressources comme elle le souhaite. »

avec une hiérarchie stricte. Une équipe est qualifiée de cercle et la gouvernance se fait par cercles interdépendants et auto-organisés. Inspirée du vivant, l'approche repose sur une grande autonomie des composantes de l'organisation, déjà bien en place chez Möbius. « Comme dans un tissu, la force et la puissance résident dans les connexions. Nos collaborateurs sont des experts. Ils sont très bons dans leur domaine et n'ont pas besoin qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire et comment ils doivent travailler. » La taille des équipes évolue aussi en permanence, selon les sujets et les priorités, tout comme les rôles et les responsabilités.

### CONFIANCE D'EMBLÉE

Adopter l'holocratie sous-entend de mettre en place une autre approche managériale. Elle demande fluidité, agilité et flexibilité pour s'adapter aux conditions changeantes. Et Luc Baetens de préciser : « Nous sommes un collectif d'équipes. La structure doit être la plus simple possible. Nous avons poussé loin l'autonomie et l'autodécision. Très peu de décisions sont finalement prises au niveau supérieur. En tant qu'associé, j'interviens très peu. Et je réponds souvent que je ne sais pas. Je n'ai pas quelque chose à dire sur tout. Quand on recrute, on part du principe que cette personne prendra les bonnes décisions. Et si elle hésite, elle peut toujours demander de l'aide. La confiance existe d'emblée. »

## « Nous avons poussé loin l'autonomie et l'autodécision »

Cela sous-entend aussi que la vision stratégique à long terme soit très claire et connue de tous, ainsi que d'avoir une grande transparence. D'autant plus que certains collègues se voient très peu, la norme étant le télétravail pour une grande partie de l'équipe depuis des années. D'autres sont majoritairement en clientèle. « Les équipes se retrouvent si elles en ont envie, indique Lien Vossaert, Lead People Excellence, un département créé par les collaborateurs eux-mêmes. Certains font beaucoup de télétravail, d'autres pas ou très peu. Il n'y a pas vraiment de règle. Et il n'y a pas une pression de l'entreprise pour venir au bureau. Ce n'est toutefois pas un modèle qui peut correspondre à tout le monde. Certains issus d'autres entreprises plus classiques sont parfois déboussolés au début. On doit leur accorder du temps et de l'attention ».



←

Lien Vossaert  
Möbius

« On commence souvent avec deux ou trois collègues, pour se retrouver à quinze autour de la table. C'est ultra riche. »

→

Luc Baetens  
Möbius

« Choisir de construire sur ce qui est réellement porté par les collaborateurs donne un boost énorme à la structure. »



→ Pour aider les nouvelles recrues, l'onboarding des profils plus expérimentés est particulièrement soigné. « Certains managers se sentent libérés du poids de la hiérarchie, d'autres se sentent un peu dépossédés, admet Luc Baetens. Chez nous, tout est lié. C'est parfois difficile de décoder qui décide de quoi et à qui parler pour quel sujet. » Un système de parrainage avec des couples de *buddies* permet d'y voir plus clair plus rapidement. Pour stimuler les nouveaux projets, chacun peut proposer des idées. On lui donne du temps pour les explorer et à lui de s'entourer de personnes qui peuvent l'aider dans ou hors de son équipe. « En travaillant tout le temps avec les mêmes personnes, on atteint forcément une limite, commente Luc Baetens. On voulait offrir la possibilité à quelqu'un dont la passion ne coïncide pas avec son secteur habituel de travailler sur autre chose. Regrouper des gens de différentes équipes, on sait le faire, c'est notre métier. De par notre secteur, notre structure est en évolution permanente. Là où on a tâtonné, c'est plus en avant trouver la coquille, la structure pour permettre à certains de sortir de leur quotidien et de leur mission chez leurs clients. Faire autrement demande du temps. On est moins efficace que lorsqu'on est dans sa zone de confort. Pour un prestataire de

## « Faire autrement demande du temps »

services, ne pas facturer des heures va à l'encontre des habitudes. »

### ACCEPTER L'ÉCHEC

Chaque idée reçoit ainsi des heures de développement de service en fonction de son potentiel estimé. « La personne responsable de l'idée utilise les ressources comme elle le souhaite. » Depuis que cette approche a vu le jour, plusieurs nouveaux départements se sont créés. Par exemple, la business unit Sustainability, puis l'unité People Excellence. Nées comme « incubation circles », ce sont désormais des piliers de l'offre de Möbius. Aujourd'hui, l'intelligence artificielle et les sciences de la vie. « On commence souvent avec deux ou trois collègues, pour se retrouver à quinze autour de la table. C'est ultra-riche », se réjouit Lien Vossaert. Son équipe réunit des profils en

change management, des spécialistes du développement organisationnel, des profils RH, ainsi que des spécialistes de l'analyse de données. La cellule accompagne, entre autres, des organisations qui souhaitent évoluer vers plus d'autonomie, d'innovation interne et de nouvelles formes de gouvernance.

Pour que la mayonnaise prenne, plusieurs éléments sont indispensables dont celui d'accepter l'échec comme source d'apprentissage. Ce ne sont pas toutes les idées et tous les projets qui donnent naissance à un département. « Le sujet de l'inclusion numérique, par exemple, qui entre dans nos valeurs en matière d'impact sociétal, n'est finalement pas devenu une offre dédiée, faute de potentiel précis sur le marché actuel. » Et Luc Baetens de constater : « Pour choisir un modèle d'autogestion similaire, ce n'est pas tant la taille de l'organisation qui est un enjeu, mais le métier. On doit avoir un environnement dynamique avec des projets et des équipes qui changent. Si l'entreprise grandit, on doit être en mesure et prêt à séparer des cellules. Ensuite, il faut pour moi associer accompagnement et liberté, et prévoir un cadre pour innover. C'est un travail continu. *In fine*, choisir de construire sur ce qui est réellement porté par les collaborateurs donne un boost énorme à la structure. » ●