

« Liip, agence de développement Web, une entreprise holacratique »

Rencontre avec Laurent Prodon, Product Owner et Lead Link à Lausanne

L'agence compte 174 employés, répartis sur 5 sites en Suisse pour être en proximité avec ses clients (pas de off-shoring). Elle a été distinguée par plusieurs prix dans le domaine du logiciel mais aussi en tant qu'employeur.

Sa raison d'être : *we want to create long-lasting social, environmental and economic value*. L'idée est d'être financièrement durable ce qui signifie notamment de payer les salaires (au moins 13 mois, voire 14 si on peut) et les dividendes aux actionnaires.

L'évolution de l'agence a été progressive. Elle est initiée en 2009 avec la découverte des méthodes « scrum » : une organisation de chaque projet dans laquelle tous les développeurs sont au même niveau, mais optimisée par du management visuel, par un rôle de *product owner* garant de la vision client et un rôle de *scrum master* garant de l'organisation du travail. En 2012, l'organisation évolue vers des équipes multidisciplinaires, avec quelques profils en charge de fonctions hors projets (finance par exemple). C'est pour intégrer ces profils hors projets que l'entreprise met en place l'holocratie en 2016.

Les expériences d'holocratie sont diverses. Chez Liip, des cercles sont constitués en identifiant les porteurs des 4 rôles indispensables : le facilitateur, le secrétaire, les rep-link (en charge de la remontée des informations vers le cercle de niveau supérieur) et le lead-link (le point de contact = celui qui assure le flux inverse d'information, celui qui assigne les rôles dans son cercle). Ce dernier n'est pas un chef car le principe est que le cercle doit s'auto-organiser. Une personne peut assurer plusieurs rôles (par exemple, product owner, lead-link et people development ou encore communication...). Un rôle a l'autorité complète, ce qui fait qu'il n'y a plus de hiérarchie au sein de Liip.

Les fonctions supports sont éclatées rôle par rôle (il n'y a pas de fonction ni de rôle RH mais un rôle en charge des rémunérations et du développement du système salarial, un rôle en charge du développement de l'engagement dans les équipes, ...). Les rôles sont définis en fonctions de l'apparition du besoin correspondant : par exemple, lors de l'aménagement des locaux, une personne a pris le rôle « office care » qui n'existait pas encore. Dans ce rôle, cette personne par ailleurs développeur, a été amenée à solliciter les avis des personnes concernées, les conseils des autres sites ayant déjà conduits ce type d'aménagements, l'avis de la personne en charge du rôle finance... Ensuite, c'est elle qui a pris la décision finale et managé les travaux.

Les données chiffrées (par individu, équipe, bureau, ou pour Liip tout entier) sont partagées. La transparence est totale depuis 2017, car elle concerne également les salaires. Ceux-ci sont déterminés suite à une revue de pairs et un arbitrage. Ce dernier pourrait disparaître à l'avenir pour ne laisser que la revue de pairs.

Dans ce type d'organisation, "*tout est guidé par les tensions*" : les tensions déclenchent des besoins et donc des décisions, qui permettent une évolution agile et constante plutôt que des changements vécus comme des révolutions.

Si les tensions jouent un rôle essentiel, les principes pour les réguler afin qu'elles deviennent des leviers de fonctionnement constructifs le sont tout autant. Cela va de pair avec un cadre organisationnel finalement extrêmement structurant : une « constitution », des réunions opérationnelles et des réunions de gouvernance au sein de chaque cercle, régies par des règles strictes. Ces règles permettent notamment de favoriser la parole, le traitement des objections et les prises de décision constructives. Elles s'appuient notamment sur des principes de redevabilité (responsabilité conjuguée avec autonomie, transparence...). Ainsi par exemple :

- C'est à la personne qui veut objecter une décision d'apporter la preuve que son objection est pertinente et non à la personne qui a apporté la proposition de prouver que sa proposition est la bonne
- Dans la mesure où une personne peut représenter plusieurs rôles, la personne qui objecte doit le faire en précisant au non de quel rôle elle le fait

Chaque proposition est testée pour un mois avant un bilan pour confirmer, ajuster, arrêter selon le cas : la logique est l'itération et l'agilité.