



CHRONIQUE

Le leadership de la relève



SYNERACTION
MANAGEMENT

Transfert d'entreprise
Relève • Coaching
et conférences

syneraction.ca
514 578-3505

Économie

Bye bye boss : bienvenue dans l'univers des entreprises sans patron

Publié le vendredi 19 février 2016 à 16 h 41 | Mis à jour le 20 février 2016 à 5 h 31



Les six employées de Convercité. De gauche à droite : Julie Bergeron, Ophélie Chabant, Gabrielle Immarigeon, Léa Riou, Marianik Gagnon et Marie Pascale Lalonde.

Photo : Convercité

Les six employées de Convercité ont convié leurs clients à un 5 à 7, le mois dernier, dans leurs locaux du Mile-End, à Montréal, pour leur annoncer une grande nouvelle : le directeur général de l'entreprise, qui a quitté son poste l'été dernier, ne sera pas remplacé.

RADIO-CANADA AVEC BUSINESS INSIDER ET RCI

Un texte de **Jérôme Labbé**

Convercité est un organisme à but non lucratif (OBNL) qui a pour mission d'aider les décideurs politiques et économiques à consulter la population sur des enjeux de développement urbain dans un esprit d'inclusion, de transparence et d'ouverture.

C'est donc tout naturellement que ses employées ont envisagé un mode de « **leadership partagé** » pour pallier le départ de leur directeur général Daniel Malo, qui était en poste depuis 2001.

Le conseil d'administration n'a pas été difficile à convaincre. Son président, Pierre Paquin, travaille dans un grand cabinet d'avocats, où les associés sont aussi responsables mutuellement du bon déroulement des opérations. « *Convercité a toujours été une organisation à l'écoute, qui cherche à faire ressortir les grandes tendances, les grandes orientations de différents projets* », explique-t-il. « *Alors de travailler à une relation égalitaire plutôt que d'avoir une relation en forme de silo, je pense qu'il y a là une logique qui colle bien.* »

Les employées de Convercité font maintenant partie d'un « **comité de gestion participative** », où les responsabilités ont été partagées en fonction des compétences et des intérêts de chacune. Gabrielle Immarigeon, par exemple, a hérité des communications et des relations publiques. « *Ça fonctionne très très bien pour l'instant. Parce qu'il s'avère, par un très beau hasard, que nous avons*

des personnalités extrêmement compatibles. On s'entend bien. Qu'est-ce qui arrivera si l'une d'entre nous part ou si une nouvelle personne arrive? [...] On ne le sait pas. Ce n'est pas encore arrivé. Il faudra voir... Je pense que c'est important de garder en tête que c'est une démarche évolutive. »

→

Des clients à convaincre

Directeur général du Mouvement pour mettre fin à l'itinérance à Montréal, James McGregor a travaillé avec Convercité lors du dénombrement des personnes itinérantes à Montréal, l'été dernier. Il conçoit que certains clients comme lui risquent d'être sceptiques face à ce nouveau mode de gouvernance. « *Je ne sais pas comment c'est structuré. Il va falloir que je me le fasse expliquer* », admet-il.

Le phénomène n'est pourtant pas nouveau, selon la conseillère en ressources humaines **Martine Deschamps, qui a accompagné Convercité dans sa transformation.** « *On le voit au niveau médical et dans d'autres secteurs d'entreprises, mais on n'en entend pas beaucoup parler parce que, souvent, ça fait peur* », observe-t-elle. « *On se dit qu'il y aura trop de patrons, qu'il y aura plus de chefs que d'Indiens et que ça ne sera pas gérable, alors que ce n'est pas vrai.* »

Mme Deschamps croit au contraire qu'il s'agit d'un modèle « *très pertinent pour les générations actuelles. Aujourd'hui, on voit de plus en plus chez les nouvelles générations cette capacité-là de partager la vision, de partager les tâches, etc. Cette discussion-là avait moins lieu avant. C'était plus hiérarchisé, plus compartimenté... Maintenant, c'est plus explosé* », constate-t-elle. « *Et moi, je pense que ça répond aux attentes des nouvelles générations.* »

Un modèle plus répandu qu'on ne le croit

On utilise aussi le terme « holocratie » ou « holocratie » pour désigner le mode de fonctionnement des entreprises sans patron. L'expression a été popularisée au début des années 2000 par Brian Robertson, qui a fondé la compagnie HolacracyOne pour aider les entreprises à faire la transition vers un modèle de gestion participative.

HolaCrazyOne estime à ce jour avoir accompagné plus de 300 organisations dans leur changement de structure. La plus connue, le géant américain de vente de vêtements en ligne Zappos, a fait le saut l'an dernier à ses risques et périls : 14 % des 1 500 employés ont choisi l'allocation de départ qui leur était offerte plutôt que de conserver leur emploi dans une structure complètement réinventée.

« *Il y a des conditions de base que ça prend pour faire du leadership partagé* », prévient Martine Deschamps. « *Si on est quelqu'un qui s'accroche au pouvoir, qui a un esprit plus autocratique à faire le travail, qui veut décider, qui veut être directif, ça ne fonctionnera pas.* » La conseillère en ressources humaines, qui a fondé une firme spécialisée en gestion de la relève dans les PME, estime néanmoins que les chances de réussite de Convercité sont bonnes. « *Dans un autre type d'entreprise où ce serait très autocratique, où il y aurait des gens à "tête forte", je serais moins optimiste* », admet-elle.

Sans patron à proprement parler, Convercité travaille actuellement sur plusieurs projets à Montréal, à Delson et à Brossard. L'organisme prétend n'avoir perdu aucun client depuis sa conversion.



Mandat effectué avec succès et plaisir par Martine Deschamps et Marie Brouillet!