



ARCURE

Avril 2025

Management L'autonomisation

Nouvelles générations, recherche de sens, qualité de vie au travail, distance et télétravail : l'autonomisation est récemment apparue comme une réponse managériale à ces nouveaux enjeux dans l'entreprise.

Sur ce sujet, Arcure bénéficie d'un recul de plus de 10 ans, au bénéfice des collaborateurs et, *in fine*, de la performance globale.



Franck Gayraud
PDG, co-fondateur



Jean-Gabriel Pointeau
Directeur Général
Délégué

1

L'autonomisation : une nouvelle culture managériale au service de la performance collective

Dès les premières années d'existence d'Arcure, nous avons dû faire face aux enjeux combinés de la transformation d'une technologie en produit, de la conversion d'une idée en marché et finalement d'une croissance extrême nous obligeant à nous réorganiser chaque année. Assez vite, l'idée de donner beaucoup d'autonomie aux membres de l'équipe s'est imposée non seulement comme une méthode générale de management, mais aussi comme une modalité pratique de notre organisation quotidienne et finalement comme une valeur centrale de l'entreprise.

Outre les enjeux précités, c'est aussi notre expérience passée dans des grands groupes parfois destructeurs des talents et des motivations individuelles qui a inspiré nos choix. Une fois cette décision prise, tout restait à faire car l'autonomisation est tout sauf intuitive. Il a donc fallu en définir les modalités et expliquer à l'équipe comment la pratiquer au quotidien. N'en ayant aucune expérience passée, nous avons appris en marchant.

Poser les fondations

Dans notre cas, l'autonomisation consiste en trois piliers essentiels.

Autonomie et responsabilité

Chacun à son niveau dispose d'un périmètre de responsabilités au sein duquel il a une grande autonomie pour agir dans le but d'atteindre ses objectifs. Cela signifie que le micro-management doit être totalement proscript et que les objectifs doivent être clairement établis et déclinés vers chaque membre de l'équipe.

Subsidiarité et collectif

Face à une difficulté ou un problème à résoudre, la solution vient uniquement des personnes compétentes et non de la hiérarchie. La solution doit toujours être collective et impliquer toutes les parties qui ont un avis pertinent en raison de leur expertise et expérience. Cela signifie que lorsque le cas se présente, le rôle de la hiérarchie n'est pas de donner la solution mais de permettre à chaque personne ayant un avis pertinent de s'exprimer et ainsi laisser émerger une solution faisant consensus.



2

Mieux vaut 50% aujourd'hui que 100% jamais

Les structures et moyens de l'organisation doivent offrir le cadre favorable à la communication transparente et objective et à la prise de décision collective au travers de routines régulières (souvent hebdomadaires) de management. L'idée est d'appliquer une logique de petits pas dans la résolution des problèmes : face à une difficulté, on applique tout de suite les mesures qui font consensus et on avance vers la solution globale suivant une logique incrémentale.

Les challenges de l'autonomie

Tout d'abord, tout le monde n'est pas fait pour ce niveau d'autonomie, en particulier pour ceux qui viennent d'une organisation plus hiérarchique. En théorie au début tout va bien car presque tout le monde apprécie la liberté offerte par ce style de management non-directif. Dans la pratique, cela peut générer une pression trop importante sur certains individus face à la notion d'objectif ou encore créer une difficulté à s'organiser pour atteindre ces objectifs sans instructions détaillées.

Par ailleurs, Arcure étant un groupe international (près de 20 nationalités sont représentées dans notre équipe), l'approche de l'autonomie, de la transparence et de la polyvalence varie grandement d'une culture à l'autre. Nous avons souvent fait l'erreur de sous-estimer ce facteur culturel limitant. Enfin, les modalités d'élaboration collectives de solutions sont loin d'être intuitives pour tout le monde et le réflexe de s'en remettre à la hiérarchie peut très vite revenir en cas de difficulté à résoudre un problème.

Ensuite, ce mode de fonctionnement demande une grande rigueur dans la communication et la traçabilité des décisions, afin que le caractère collectif de la prise de décision ne se transforme pas en source de lenteur ou d'immobilisme. Comme tout ne peut pas être décrit précisément dans un process, en cas de doute, c'est à chaque individu dans l'organisation de décider de ce qu'il gère à son niveau et de ce qu'il soumet à résolution collective.

Enfin, le rôle de manager est loin d'être facile dans une telle organisation car c'est un rôle de coach et de facilitateur qui doit en même temps prendre la responsabilité de son propre périmètre et décliner des objectifs sans être directif. Cet équilibre subtil que nous appelons « Leadership » est à développer au fil du temps et fait l'objet d'une évaluation semestrielle afin que chacun dans l'organisation dispose du conseil et des évaluations nécessaires pour progresser en responsabilités et en compétences.



3

Bilan et perspectives

Cette organisation a clairement montré son efficacité pour Arcure car elle nous a permis de faire face aux nombreux défis de notre marché et de notre croissance tout en construisant une solide culture d'entreprise où chacun se sent engagé dans une mission qui n'est certes pas facile tous les jours mais qui a du sens et nous procure une grande satisfaction globale.

Face à nous, se dressent les nombreux défis d'un marché en croissance exponentielle dans un contexte de révolution technologique de l'IA que nous portons auprès de nos clients internationaux. Notre organisation, tout en conservant ses valeurs, va devoir évoluer pour embrasser ces nouveaux défis et absorber notre croissance future tout en améliorant toujours notre capacité d'innovation et notre profitabilité.



ARCURE