

Management

L'holocratie ou la libération encadrée

Siav (Nord) 9 communes • 22 agents • 100 000 hab.

Cela fait plus d'un an que le Siav a adopté un nouveau système d'organisation de la gouvernance appelé holocratie. De quoi s'agit-il ?

« J'ai toujours prôné la performance de l'action publique et l'excellence territoriale. J'avais plein d'idées pour y parvenir, mais elles ne trouvaient aucun écho », rapporte François-Laurent Facquez, directeur général des services (DGS) du Syndicat intercommunal d'assainissement de Valenciennes (Siav). Quand il intègre la structure en 2013, c'est avec la volonté de mettre en place un fonctionnement nouveau « basé sur la culture projet et utilisant les compétences et l'expertise de chacun ». Restait à trouver comment.

C'est au détour de recherches sur internet qu'il découvre l'holocratie. « J'ai assisté à une journée d'information et ai suivi une formation d'une semaine... dont j'ai failli partir en courant ! Mais finalement, j'ai eu un déclic. Je tenais mon modèle », rapporte François-Laurent Facquez.

Importé des Etats-Unis, l'holocratie se veut une « technologie » organisationnelle alternative au modèle managérial pyramidal traditionnel. Si ses promoteurs s'évertuent à la distinguer de « l'entreprise libérée », les deux approches reposent sur les mêmes principes d'autonomie, de responsabilisation des personnels, d'autorégulation des équipes, de créativité, d'intelligence collective et

de participation. Quelles différences alors ? L'hyperformalisation du modèle holocratique, matérialisé dans une constitution qui fixe les règles du jeu, quand l'entreprise libérée est davantage une philosophie ne reposant sur aucun modèle de fonctionnement préétabli.

« L'holocratie s'appuie sur des responsabilités distribuées, des collaborateurs autonomes mais également sur une structure organisationnelle, et des processus décisionnels et opérationnels clairs. C'est une méthode avec des outils concrets pour agir, qui prône une hiérarchie de finalités et de rôles plutôt qu'une hiérarchie de personnes », détaille Bernard-Marie Chiquet, du cabinet *iGi Partners*, l'un des principaux promoteurs de l'holocratie en France.

DES CERCLES ET DES RÔLES

L'organisation est construite autour, non plus de fonctions ou de postes, mais de « rôles ». « Les agents ont tous plusieurs rôles, quatre en moyenne, distribués en fonction des envies et des compétences de chacun. Le

Dans son rôle, l'agent n'encadre personne et n'est encadré par personne. Il n'y a plus de management au sens où il n'y a plus de contrôle des uns sur les autres.

rôle et la personne qui le prend en charge sont distincts. Dans son rôle, l'agent dispose d'un espace dans lequel il n'encadre personne et n'est encadré par personne. Il n'y a plus de

TÉMOIGNAGE

« La transition n'a pas été un long fleuve tranquille »



FRANÇOIS-LAURENT FACQUEZ,
directeur général des services
du Siav

« Ancien agent de la fonction publique d'Etat, j'ai souffert du fonctionnement pyramidal des administrations dans lesquelles j'ai travaillé. Ma première motivation pour expérimenter l'holocratie a été de rendre mon organisation plus agile et performante. La transition n'a pas été un long fleuve tranquille.

Ça a été une épreuve psychologique. J'ai douté. Certains agents étaient très réticents. Il a fallu tout mettre sur la table, jouer la transparence et se laisser du temps. Aujourd'hui, après un an de fonctionnement en mode "holocratie", nous en voyons les bénéfices. Nous avons défini

150 rôles. Beaucoup de ces missions existaient déjà mais elles n'étaient ni visibles ni clarifiées. En identifiant de nouvelles compétences en interne, nous pouvons remplir plus de tâches sans avoir à embaucher.

Nos problèmes sont vite réglés car la structure est souple. Elle peut évoluer rapidement selon les besoins. Il n'y a pas d'organigramme... »

management au sens où il n'y a plus de contrôle des uns sur les autres », explique François-Laurent Facquez.

Par ailleurs, l'organisation n'est plus structurée en services mais en « cercles » qui regroupent des rôles proches et partagent un même but (formation, communication, environne-

ment de travail...). Par ses différents rôles, une même personne peut appartenir à différents cercles. « On peut démissionner d'un rôle », signale François-Laurent Facquez. L'ho-

locratie fonctionne aussi avec plusieurs types de réunions. « Certaines servent à coordonner les projets et les rôles d'un même cercle. Elles ont lieu tous les quinze jours environ. Les réunions de gouvernance ont, quant à elles, pour but d'adapter l'organisation à son environnement. C'est le lieu où les rôles sont créés ou supprimés, où l'on règle les "tensions". Tous les collaborateurs peuvent s'y exprimer et faire des propositions d'évolution », détaille le DGS du Siav. Précisant, « la tension existe dès lors qu'il y a un écart entre ce qui est et ce qui devrait être. » ■ Maud Parnaudeau