



HOLACRATIE : L'EFFICACITÉ AU POUVOIR

L'autogestion, dans la fonction publique, c'est crédible ? Auréolée d'une image d'organisation parfaitement a-hiérarchique, l'holocratie fait partie de ces mythes de « l'entreprise libérée » qui ont renversé la pyramide du pouvoir. Au mieux un Saint-Graal, au pire une utopie inenvisageable. Dans la fonction publique, a fortiori dans des collectivités territoriales où le pouvoir politique est en proximité directe de l'administration, une telle organisation serait-elle impossible ? Et si finalement ce n'était pas si compliqué ? Récit d'expérience à Grenoble Alpes Métropole.

Lecteurs assidus, vous la connaissez déjà. Nous avons rencontré Hélène Clot l'an dernier à l'occasion de l'écriture d'une de nos toutes premières contributions (AJFP 2023. 556), et une phrase avait attiré notre oreille attentive : « on se lance dans une expérience d'holocratie ». Une fois n'est pas coutume, retour donc dans une collectivité que nous avons déjà évoquée dans ces colonnes, à Grenoble Alpes métropole. La directrice stratégie, innovation et relations citoyennes nous ramène dix ans en arrière.

■ Du sous-marin à la démarche structurante

En 2013, il y a deux mandats électifs. Le mécano institutionnel est alors en pleine transformation à Grenoble. L'ancienne communauté d'agglomération se voit dotée d'un statut de métropole et s'élargit de 28 à 49 communes. Non seulement les compétences se musclent, mais l'administration double de volume, passant de 1 000 à 2 000 agents. Un défi organisationnel et managérial, qui conduit la direction générale à lancer des chantiers de réorganisation. Occasion que saisit un petit groupe d'agents en charge de l'aide à la décision, éparpillés dans l'organigramme et structurés de manière informelle. Spécialistes de la participation citoyenne, de la prospective, de l'évaluation ou du dialogue de gestion, ils se retrouvaient sur l'heure de midi pour échanger sur leurs pratiques. Avec humour et réalisme, le groupe s'auto-attribue le nom de « groupe *submarine* ». « À l'époque, nous échangeons sur des méthodes d'intelligence collective et l'holocratie n'était pas du tout une fin en soi, témoigne Hélène Clot. Mais la recherche, en mode "bac à sable" de solutions permettant de clarifier et d'assainir les relations de pouvoir, le besoin d'une circulation d'information facilitée et l'envie de pratiques coopératives nous ont amenés à découvrir et tester les outils de la sociocratie et de l'holocratie ».

Puis vint la confrontation au réel. Alors que cette équipe de « têtes chercheuses » se structure dans une mission, puis dans une direction dédiée, la question de l'organisation se pose. Comment exister dans les codes de l'organigramme, tout en maintenant la dynamique collective ? Le recours à l'holocratie va alors permettre au collectif de garder sa dynamique. Pas question pour Hélène Clot de devenir une « cheffe » comme les autres dans une telle équipe. L'organisation collective avait déjà installé des fonctions de « référents », dans un partage équilibré des responsabilités ; ce sera l'occasion de reconnaître le fait que chacun peut prendre sa part de *leadership*. Parmi les outils adaptés à la situation, « l'holocratie a été privilégiée car sa méthode est rigoureuse : elle offre un cadre clair et formalisé, précise Hélène Clot. C'est d'ailleurs plutôt d'inspiration holocratique qu'il faut ici parler puisque tout n'est pas appliqué *stricto sensu*. Nous avons fait une greffe pour rendre compatible cette démarche avec la fonction publique territoriale. Ainsi, on a gardé la force de ce système qui amène à une bonne articulation entre les dimensions horizontales et verticales du management ». En clair, une a-hiérarchie, loin de l'anarchie. Car les régulations sont méticuleusement codifiées, à l'extrême, dans un vocabulaire dédié. « L'holocratie, c'est d'abord une école de l'explicite ». Dans chaque « cercle » de travail collectif, chacun voit sa fiche de poste et

ses activités déclinées en un ou plusieurs « rôles ». Premier apport de taille donc : l'agilité. On garde bien la référence au poste, à ce pour quoi chacun a été embauché... mais on y intègre la vie des projets, la vie d'équipe, avec toutes ces missions qui se greffent régulièrement sur une personne et qui ne sont pas toujours cadrées. Car chaque rôle est composé de trois dimensions :

- une « raison d'être », qui désigne un objectif, ce qu'apporte le rôle à l'organisation ;
- un ou plusieurs « domaines » : les périmètres au sein desquels le rôle a toute autorité pour décider, sans avoir toujours besoin de demander des validations ; ce sont aussi les sujets sur lesquels il doit être informé. « Nous avons par exemple un collègue en charge du "domaine universités", illustre Hélène Clot. Il n'est pas le seul interlocuteur des chercheurs, mais il a vocation à être informé de tous les projets de recherche, ce qui lui permet d'avoir une vision 360 de toutes ces coopérations et d'être ressource dans la relation avec le monde académique » ;
- mais aussi des « redevabilités » vis-à-vis du reste de l'organisation, c'est-à-dire un descriptif clair de ce que n'importe qui dans la structure peut demander au rôle. « En tant que "leader de cercle", illustre Hélène Clot, mon rôle est celui de "référent" auprès de la direction générale et du comité de direction, qui a comme redevabilité vis-à-vis de l'équipe de restituer ce qui se dit en comité de direction : chacun est légitime à m'interpeller pour que je l'en informe ».

Une organisation qui, tout en se fondant dans l'organisation pyramidale de la collectivité, vient assumer la légitimité de chacun, son domaine d'expertise, de façon plus précise et plus dynamique que ce qu'en disait la traditionnelle fiche de poste. « L'holocratie, c'est aussi une école du *leadership* et de la coopération », martèle la directrice. Mais là où les résultats sont peut-être les plus immédiatement visibles, c'est dans l'efficacité des réunions. Une fois encore, tout est millimétré : « une équipe qui fonctionne en holocratie va avoir précisément défini la trame de ses réunions de cercle », explique Hélène Clot. La « réunion tactique » prévoit deux temps : un temps dit de « synchronisation », qui vise à partager les informations clés sur les projets, celles qui intéressent tous les participants. 20 minutes chrono. Une question d'inclusion rituelle, « qu'est-ce qui t'empêche d'être présent ? », vise à faciliter l'engagement. S'ensuit un partage d'actualité sur les projets dans un déroulé strictement informatif, sans commentaire ni rebond, avec une sélection des informations qui intéressent l'ensemble des membres. Puis vient une « revue des tensions », fondée sur un ordre du jour collaboratif, qui permet aussi de gagner en rigueur organisationnelle. « Une "tension", précise Hélène Clot, c'est un décalage entre ce que je devrais faire et ce que

je peux faire. Le facilitateur interroge le porteur de tension sur ses besoins et toute l'équipe coopère à la résolution ». Le facilitateur est accompagné d'un « scribe », qui établira méthodiquement la *to-do list* collective, en guise de compte rendu opérationnel. Des fonctions définies et dissociées de celles de *leader* du cercle, dans une logique de stricte séparation des rôles de chacun. Et attribuées, dans l'équipe de la métropole, pour six mois uniquement.

■ Risques et conditions de la réussite

Après deux ans d'expérience, la direction stratégie, innovation et relations citoyennes a fait des émules. Notamment chez des agents de terrain, comme le service de l'arbre, qui porte bien son nom au sein des espaces verts métropolitains. L'holocratie est venue résoudre des questions sur les responsabilités, les ressources mais aussi les manières d'être au travail, de s'engager, de contribuer. « Confier à chacun des rôles explicites, témoigne la directrice, donne par exemple une légitimité et une responsabilité aux plus anciens de former les nouveaux arrivants, de prendre en charge les questions communes comme les commandes de matériel ou leur entretien, là où ces questions sont parfois facteur de tensions dans les équipes. La notion de "rôle" amène à se centrer sur les besoins et les attentes de l'organisation et de ses membres et met à distance les jeux de pouvoir, y compris dans le vécu quotidien des agents ». Mais le fonctionnement holocratique est aussi perçu comme un vrai plus pour les managers qui s'y engagent ; car derrière ce terme générique de manager on entend souvent responsable budget, responsable RH, responsable informatique, animateur de réunion, référent pour la direction... Des fonctions qui sont ici décompactées, identifiées, parfois distribuées si cela a du sens pour le collectif (comme l'animation de réunion).

« Pour que la bascule ait du sens, il faut néanmoins deux choses », précise Héléne Clot. D'abord, avoir besoin de changement. Il y a un "coût d'entrée" dans la réflexion sur les rôles ; elle doit prendre son sens en apportant du mieux, sinon elle sera perçue comme lourde et chronophage. Il faut identifier le besoin auquel la démarche répond, car l'holocratie est d'abord un outil parmi d'autres, même si sa dimension systémique lui offre le bénéfice d'une grande cohérence. Et puis il faut une adhésion d'au moins 80 % de l'équipe, et au moins deux personnes réellement formées. Dans notre équipe, nous avons d'abord testé différentes organisations. Cela ne fait que deux ans que, finalement, la démarche est totalement déployée. La montée en charge se fait aussi progressivement ». Bien entendu, l'adhésion du manager est indispensable : il ou elle a une co-responsabilité majeure, celle du lâcher-prise, du renoncement au rôle de « sauveur », de sachant omniscient et seul décisionnaire.

■ Et demain ?

« Progressivement, la démarche a diffusé au sein de la Grenoble Alpes métropole, témoigne Héléne Clot. La clef de la réussite, c'est que les inducteurs de la démarche soient formés. Sur le territoire, nous avons la chance de disposer d'une Scop [société coopérative et participative] qui accompagne les organisations sur cette méthode, et

● LA PAROLE À...



Héléne Clot,
directrice stratégie, innovation et relations
citoyennes, Grenoble Alpes métropole

« Au sein de la direction, l'organisation holocratique est devenue un point de repère important dans notre fonctionnement : en interne et en externe. C'est une manière de travailler, de favoriser la prise de responsabilités et la coopération que nous répliquons dans la plupart de nos projets.

Par ailleurs, le travail d'identification des rôles de chacun représente un véritable changement de regard sur l'organisation ; il inverse le rapport au supérieur hiérarchique, qui n'est pas là pour donner des instructions ou valider les actions : chacun dispose de son domaine de compétence et prend ses décisions en conséquence. Évidemment, s'il y a besoin d'une aide à la décision, si le sujet concerne le niveau politique, le rôle de directrice est mobilisé. C'est finalement très responsabilisant, et ça incite à une plus grande coopération. Le supérieur, quant à lui, reste présent pour donner un avis, orienter, conseiller. Il ne fait pas à la place de ses équipes. Il y a aussi un effet induit sur l'explicitation des compétences transversales, ressources, auparavant souvent cachées. Prenons l'exemple de Caroline, notre "Madame dialogue de gestion". Elle a développé petit à petit une forte compétence sur les indicateurs et tableaux de bord. Avec son "rôle indicateurs", elle est désormais légitime pour conseiller, consolider, orienter ceux qui auraient besoin de travailler ce sujet, mais elle est également redevable de son appui aux collègues qui viennent la solliciter sur ce champ d'expertise, car elle est clairement identifiée ! »

nous a permis d'investir dans la formation ». Présentations en comité de direction, essaimage, *sponsoring* par la direction générale : en quelques années, ce sont une dizaine de services et de directions qui ont basculé en « inspiration holocratie », dans des domaines aussi variés que la transition énergétique, les espaces boisés, le traitement des déchets ou l'informatique. « Nous avons également la chance de disposer d'un écosystème territorial formé sur le sujet, complète la directrice. Des équipes de la ville, du CCAS, du département, de l'agence d'urbanisme s'inspirent ainsi de l'holocratie, ce qui nous permet d'échanger de manière inter-institutionnelle sur ces méthodes. » Récemment, il a abouti à un recrutement conjoint au sein du Lab inter-institutions grenoblois. Enfin, cette culture locale essaime d'abord et avant tout dans les entreprises privées : « le fait d'avoir le fonctionnement holocratique en partage nous amène à pouvoir échanger sur des sujets d'organisation, de management, mais aussi sur des thématiques beaucoup plus larges, avec des entreprises de tailles extrêmement variées au sein du tissu économique grenoblois », conclut Héléne Clot. Mais ça, c'est encore un autre sujet.

Gwenaél Leblong-Masclat

Administrateur territorial,
enseignant-chercheur associé à Sciences Po Rennes

De quoi parle-t-on ?

L'holocratie appartient à la famille des méthodes agiles. Elle est une forme d'organisation constitutionnelle, fondée sur la mise en œuvre formalisée de modes de prise de décision et de répartition des responsabilités communs. Elle tire son origine de la notion « d'holarchie », imaginée en 1967 par le romancier hongaro-britannique Arthur Koestler, qui décrivait « une structure complexe dans laquelle chaque sous-système est conjointement autonome et dépendant de la structure plus large dans laquelle il s'insère ». L'holocratie a été formalisée, au début de ce siècle, par l'informaticien Brian Robertson, qui identifiait des processus favorables à l'efficacité productive et à la collaboration.

La **sociocratie**, quant à elle, s'appuie sur la recherche d'un fonctionnement systémique capable de s'affranchir des rapports hiérarchiques en s'appuyant sur la liberté et la co-responsabilisation des acteurs.