

Valenciennes : un syndicat intercommunal expérimente un management sans hiérarchie

Par Sylvain Marcelli



François-Laurent Facquez, DGS du syndicat intercommunal d'assainissement de Valenciennes

D.R.

Le syndicat intercommunal d'assainissement de Valenciennes (20 agents) a transformé son organisation pour adopter un mode de management venu des États-Unis et dénommé "Holacracy". "Ce système permet de casser la subordination et le contrôle des uns sur les autres, en donnant une complète autonomie aux salariés", indique François-Laurent Facquez, DGS. "Le changement ne s'est pas fait sans douleur mais, deux ans après, les règles sont claires : chacun sait où il en est et où il va", affirme-t-il, lors d'un entretien avec l'AEF, lundi 30 octobre 2017. "Il faut des années pour transformer une organisation et en finir avec le modèle pyramidal que nous avons tous dans la tête", confirme Bernard Marie Chiquet, fondateur du cabinet iGi Partners qui a importé ce mode de travail horizontal en France. Selon lui, "François-Laurent Facquez est un pionnier dans le secteur public".

Le syndicat intercommunal d'assainissement de Valenciennes (SIAV) a tout changé depuis deux ans. Finie l'organisation pyramidale, place à un fonctionnement en "cercles". Finies les fiches de postes, place aux "rôles" qui définissent précisément les responsabilités de chacun dans l'organisation. "Les agents ne me demandent plus de décider", assure le DGS, François-Laurent Facquez, à l'origine de cette transformation radicale. "Je suis DGS vis-à-vis des élus et des autres administrations mais je ne remplis plus cette fonction en interne. Quand on vient me voir, je demande : de quoi as-tu besoin ? C'est une question très puissante qui aide les gens à prendre autorité".

"J'ai passé dix ans dans la fonction publique d'État, l'organisation pyramidale par excellence", relate François-Laurent Facquez. "J'ai rejoint en 2004 des collectivités territoriales, où j'ai constaté l'inertie de l'organisation : quand on donne un coup de barre, le paquebot ne tourne pas. J'ai dévoré des bouquins de management mais je ne trouvais pas de réponse qui permettait de sortir de la pyramide. Et puis j'ai eu une révélation en découvrant **Holacracy**".

"LA HIÉRARCHIE ABDIQUE SON AUTORITÉ"

Un syndicat sous tension

La refonte de l'organisation s'est faite dans un contexte tendu pour le SIAV. La Chambre régionale des comptes a publié fin septembre un rapport très critique sur la gestion du syndicat depuis 2011 : les magistrats ont constaté "de nombreux dysfonctionnements et insuffisances dans les domaines de la gouvernance, des finances, de la comptabilité et de la commande publique". Un nouvel exécutif a été élu en 2014, marquant la fin d'une présidence qui aura duré 24 ans.

Ce terme a été inventé au milieu des années 2000 par trois Américains. "Ils ont essayé de faire autrement dans leur entreprise informatique. Puis ils ont tiré l'essence de cette expérience pour créer un outil applicable à d'autres secteurs d'activité", explique Bernard Marie Chiquet, fondateur de iGi Partners, le cabinet qui a importé le modèle en France. "**Holacracy** change la façon dont le pouvoir fonctionne : celui qui fait est celui qui gouverne", résume-t-il.

"La hiérarchie abdique son autorité : tous les collaborateurs sont subordonnés à une constitution, qui décrit l'ensemble des règles du jeu, à contrat de travail constant", décrit Bernard Marie Chiquet. "Il faut des années pour transformer une organisation et en finir avec le modèle pyramidal que nous avons tous dans la tête", estime-t-il, après avoir accompagné "plus de 60 entreprises" – des petites comme Scarabée Biocoop à Rennes (lire sur AEF), et des grandes, au sein des groupes Danone, Décathlon ou Engie.

"LES DERNIERS RÉSISTANTS VIENNENT DE LÂCHER PRISE"



À Valenciennes, "le changement ne s'est pas fait sans douleur mais, deux ans après, les règles sont claires : chacun sait où il en est et où il va", estime François-Laurent Facquez. "Les cadres ont dû apprendre à ne plus donner d'ordres, les non-cadres à décider. Cette transformation oblige à l'introspection et révèle les personnalités. Certains sont partis. Les derniers résistants viennent de lâcher prise".

"Maintenant, tout est écrit et transparent", reprend le DGS. "Nous sommes passés de 20 rôles à 190, sachant qu'un rôle peut être porté par plusieurs personnes et qu'une personne peut avoir plusieurs rôles. Rien n'est jamais figé : on part de cas concrets, du réel et chacun a le pouvoir de faire évoluer l'organisation. Nous étions 23 salariés, nous sommes 19 et nous faisons plus de choses qu'avant. Cette transformation a amené une énergie folle".

Une organisation compatible avec le nouveau régime indemnitaire

Selon François-Laurent Facquez, "le Rifseep colle complètement avec **Holacracy**". "Chacun pourra faire valoir ses différents rôles lors des entretiens professionnels", prévoit-il. Le "rôle évaluateur" sera assuré par le DGS. "Les catégories A évalueront les catégories B et C, comme le prévoient les textes territoriaux, mais en gardant la souplesse de l'intelligence collective".