

L'Éducation nationale à l'heure de l'holocratie

Un nouveau modèle de gouvernance partagée émerge depuis une dizaine d'années. L'auteur s'interroge sur la possibilité de son application dans l'organisation Éducation nationale.

Bernard-Marie Chiquet, formateur et consultant en organisations, IGI Partners

Perçue par beaucoup comme une organisation à part, constituée de personnels soi-disant jaloux de leur autonomie et plein de certitudes, il est grand temps que l'Éducation nationale se pose la question de la pertinence de son organisation, de sa capacité à remplir sa mission et à offrir un environnement de travail où chacun est en mesure de s'épanouir et de prendre sa part du succès auquel il aspire.

UNE ORGANISATION COMME LES AUTRES

Contrairement à une idée reçue très répandue, l'Éducation nationale est une structure comme les autres, fort semblable à la plupart des organisations publiques ou privées que nous côtoyons quotidiennement. Organisées sur un modèle classique dit pyramidal, nos écoles évoluent dans un système très hiérarchisé et centralisé. Gigantesque millefeuille au sein duquel chaque acteur se voit recouvert par une autre couche.

Spécificité du monde de l'éducation, les programmes officiels viennent encore ajouter à ce poids de la centralisation et donner l'impression d'une organisation fondée sur des processus unilatéraux, descendants et, finalement, sclérosants.

Dans ces conditions, on comprend mieux pourquoi cette organisation est très souvent perçue comme un frein, génératrice de tensions et de multiples frustrations. Des frustrations qui, malheureusement, viennent souvent à bout des initiatives et de la motivation de personnels, dont l'implication est totale et dépasse très largement le cadre de l'investissement professionnel.

Comme ailleurs, le modèle pyramidal frustre, décourage, donne le

sentiment à beaucoup de ne pas pouvoir prendre part aux décisions et d'être un simple rouage. Une situation inadmissible, si l'on considère le rôle essentiel qu'a l'Éducation nationale pour donner vie à la France et aux Français de demain.

L'HOLOCRATIE POUR RÉINVENTER L'ORGANISATION

Inventée au début du XXI^e siècle et déjà mise en place dans plusieurs centaines d'organisations à travers le monde, l'holocratie propose de revoir intégralement la façon dont nos entreprises privées ou publiques, nos administrations ou associations

L'autorité est partagée, le chef devient obsolète. Fini les jeux de pouvoir.

sont organisées. Système organisationnel complet, en rupture avec les modèles existants, en constante évolution, l'holocratie s'adapte à l'ensemble des organisations, petites ou grandes.

Ce mode de gouvernance est-il adaptable à l'Éducation nationale ? En quoi ces quatre idées phares nous empêcheraient d'essayer ?

■ La raison d'être

Chaque structure, chaque organisation en a une. En quelque sorte, c'est le sel de son action, ce qui la définit fondamentalement. Ainsi, pour l'Éducation nationale, faire de nos enfants des citoyens en capacité de réfléchir, d'agir, aptes à s'insérer et à faire évoluer positivement la société dans laquelle nous vivons. Avec l'holocratie, chaque proposition est étudiée en fonction de cette raison d'être.

■ Une organisation horizontale

Contrairement au système classique dit pyramidal, l'holocratie propose de déployer une organisation horizontale. Une organisation qui s'appuie à la fois sur des acteurs (les personnels de l'Éducation nationale) autonomes et responsables, mais également sur des processus de fonctionnement qui permettent de bâtir un système vraiment structuré et parfaitement adapté à la réalité et aux spécificités de chaque entité !

■ Des processus clairs

L'holocratie apporte de la clarté. Elle permet à chacun de participer activement à la vie de son organisation, d'identifier les responsabilités de tous. Surtout, elle intègre l'ensemble des acteurs aux prises de décisions. Le rôle de chacun ainsi que les processus qui régissent l'organisation sont connus de tous et accessibles.

■ Le chef abdique ses pouvoirs

Bien au-delà du simple symbole, l'holocratie invite le chef à abdiquer ses pouvoirs. Vrai changement de système d'exploitation, cet abandon se fait au profit du collectif et dans l'intérêt de tous. L'autorité est partagée, le chef devient obsolète. Finis les jeux de pouvoir et les frustrations qui en découlent. L'holocratie, c'est une organisation fondée sur un pouvoir partagé et des acteurs responsables qui peuvent enfin laisser émerger le meilleur d'eux-mêmes. On passe alors d'une hiérarchie des personnes à une hiérarchie du sens. Ainsi, ne sont conservés que certains rôles utiles que remplissaient les chefs auparavant (par exemple, pour un chef d'établissement, la représentation extérieure, la communication avec les parents, l'aide au développement professionnel, etc.), mais ils vont pouvoir abandonner l'illusion du contrôle et mieux s'épanouir dans leurs domaines de prédilection. ■