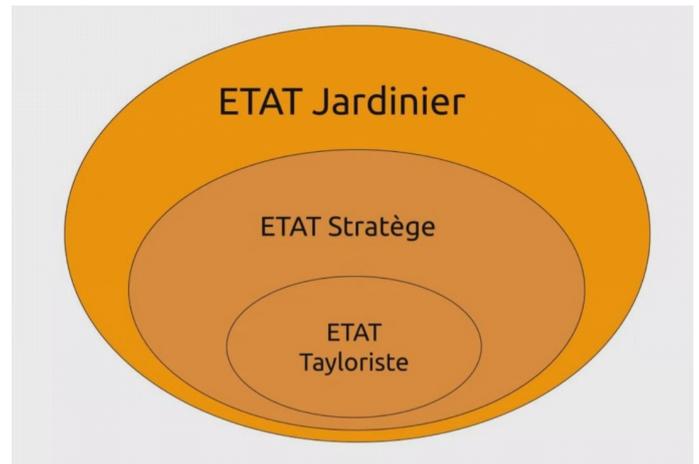
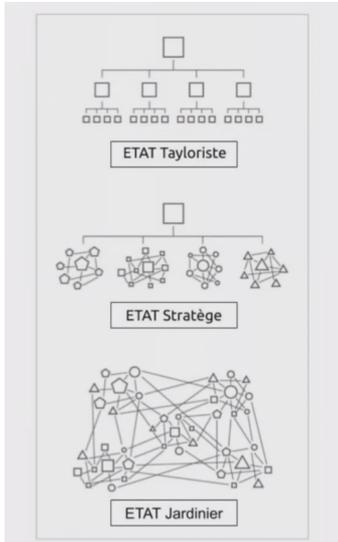


Y. Clot, philosophe du travail : écart entre le travail prescrit et le travail réel → burn out + perte de sens.

Sources du raisonnement développé ci-dessous : *Team of teams* de McCrystal + *Un avenir pour le service public : un nouvel Etat face à la vague écologique, numérique, démocratique* de S. Soriano.

Passer de l'état tayloriste (fondé sur le contrôle mais paternalisme, bureaucratie, etc.) à l'état stratège (inspiration libérale avec le « new public management » pour rationaliser et optimiser, à travers une politique du chiffre) pour arriver enfin à l'état jardinier (théorisé par S. Soriano qui décrit ces trois étapes de façon linéaire mais les ruptures ne sont pas aussi nettes).

→ Pour être mieux adapté au monde VICA, il faut passer à un état jardinier, mais en gardant ce qui fonctionne des deux états précédents.



II. Comment on pourrait mieux le ranger et moins le subir.

Notions de base de l'Holocratie.

Pilier 1 : la raison d'être de l'organisation. Elle ne se décrète mais émerge tout en état constamment évolutive !

PILIER 1 - La raison d'être de l'organisation

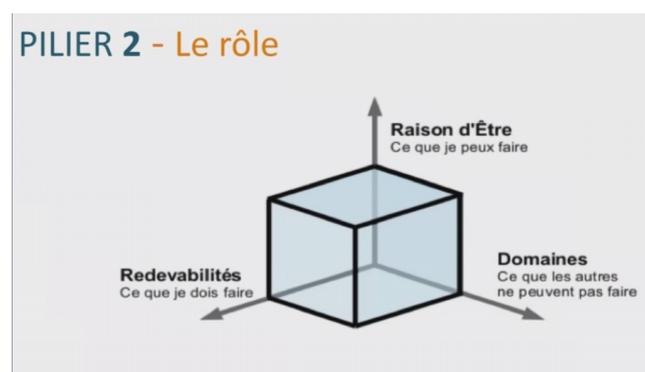
SIIV (Syndicat Intercommunal d'Assainissement de Valenciennes) : « rendre l'eau à sa nature »

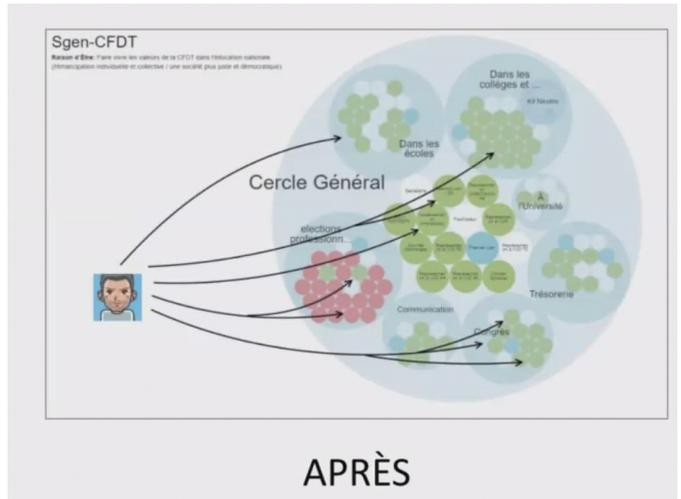
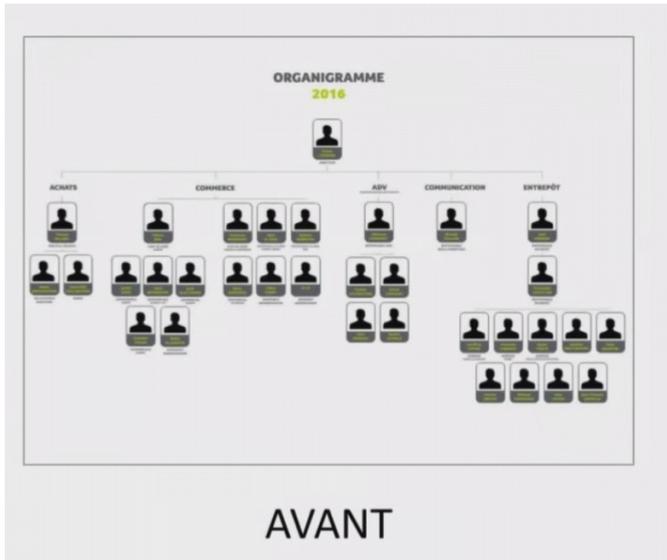
CFDT – SGEN : « Faire vivre les valeurs de la CFDT (AIDES) dans l'Education Nationale »

Clarifia : « Être actrices d'un mouvement nécessaire à la transformation fondamentale des organisations au service de leur efficacité et en maximisant leur engagement sociétal »

Unique au monde, elle guide au quotidien la prise de décision

Pilier 2 : le rôle. Rôle = raison d'être + domaines + redevabilités. On organise le travail et non les personnes.





Pilier 3 : alignement des raisons d'être.

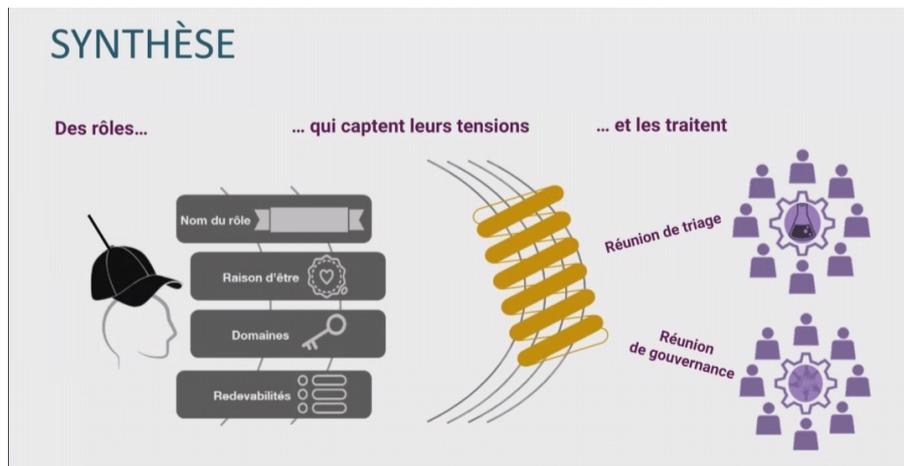


Pilier 4 : la notion de tension. Tension = différence, écart entre ce qui est et ce qui pourrait être.

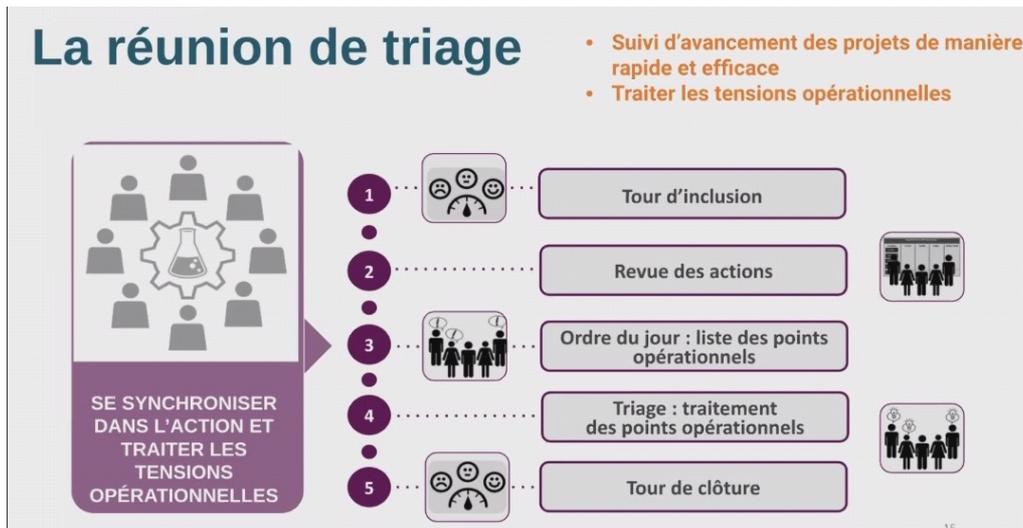


Synthèse :

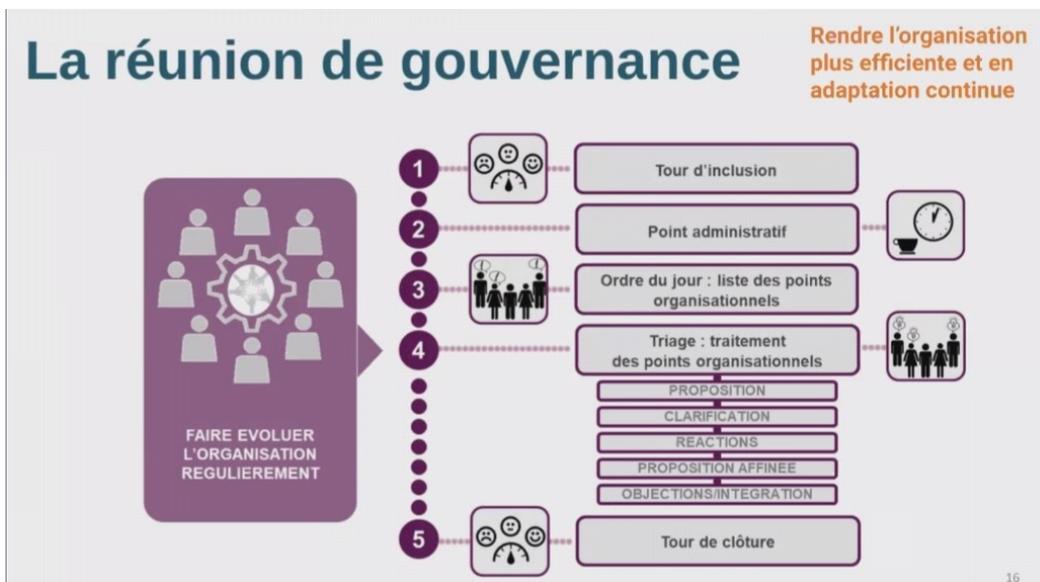
Rôles qui captent des tensions et les traitent avec des réunions de triage (opérationnelle) et de gouvernance.



. Réunion de triage ritualisée : s'exprimer depuis son rôle pour expliquer ce qui bloque.



. Réunion de gouvernance : prise de recul pour ajouter, modifier, supprimer des rôles.

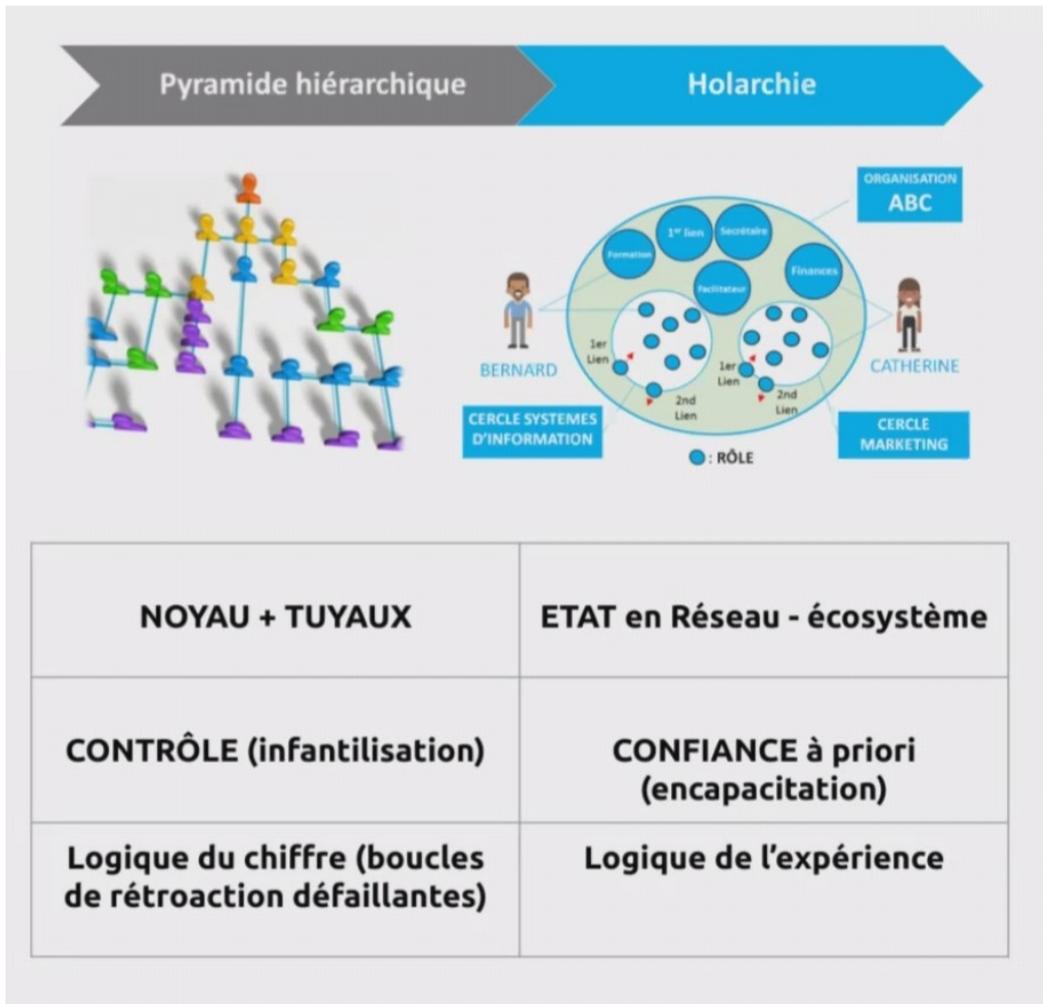


Bénéfices/enseignements après 4 ans de pratique.

- **C'est long** car on change de fonctionnement quand le syndicat fonctionne, les implications sont disparates, etc.
- **Il faut prioriser et réajuster constamment.**
- **Tout n'est pas nécessaire, comme en pédagogie Freinet :** prendre des morceaux et essayer.
 - . sollicitation d'avis quand une décision à un impact sur un rôle
 - . prise de décision par consentement en demandant « est-ce que quelqu'un a des objections ? »
 - . trois questions qui permettent de sortir du flou :
 - Qui a l'autorité ?
 - De quoi as-tu besoin ? (cf. CNV)
 - Quel est le cas concret ?

Comment aller vers un état jardinier ?

- . passer d'une logique de noyau et tuyaux à une logique de réseau
- . passer du contrôle à la confiance a priori
- . passer d'une logique de chiffre à une logique d'expérience



Ouvrages évoqués :

. *Team of teams*, Stanley McCHRYSTAL

. *Un avenir pour le service public : un nouvel Etat face à la vague écologique, numérique, démocratique* de Sébastien SORIANO.

. *Le Management des établissements scolaires*, Stéphane GERMAIN.

+ Instant Z, sur la gouvernance partagée et la question du jugement majoritaire.