



GRENOBLE ALPES
MÉTROPOLE

Les évaluations de la Métropole



Évaluation de l'holocratie

Dispositif de gouvernance partagée des services de
Grenoble Alpes Métropole

L'holocratie c'est ...

Une forme d'organisation agile, fondée sur des règles explicites de prise de décision et de répartition des responsabilités.

Elle tire son origine de la notion d'holarchie : « une structure complexe dans laquelle chaque sous-système est conjointement autonome et dépendant de la structure plus large dans laquelle il s'insère » Arthur Koestler

MÉTHODE

- Une **enquête en ligne**, réalisée en 2025, auprès de 89 agents ayant participé à une formation ou sensibilisation
- **16 entretiens approfondis** avec des managers formés ou intéressés
- **2 entretiens** avec des Directeurs généraux adjoints
- **2 entretiens** avec des agents de la ville de Grenoble
- **1 entretien** avec l'organisme de formation Semawé
- **Observation** de réunions tactiques des équipes

Contexte

En 2022, la Métropole propose aux managers volontaires de se former et de tester l'holocratie dans leurs équipes.

Après ces formations, certains testent dans leurs services la mise en place de réunions tactiques, explicitent leur gouvernance et invite leurs agents à se former à la facilitation de cette méthode de travail.

Constat : en 3 ans, 160 agents métropolitains ont participé à un temps de formation ou de sensibilisation et la majorité des équipes dont une personne est formée expérimentent l'holocratie.

Une évaluation a donc été réalisée pour comprendre les effets de la mise en place de l'holocratie au sein des équipes.

Objectifs

- **Analyser** les résultats des 3 années d'expérimentation
- **Objectiver** les pratiques et les effets de l'holocratie au sein des équipes
- **Comprendre** les leviers, motivations et freins rencontrés par les équipes et managers
- **Envisager les suites à donner à l'expérimentation**



Aliocha Iordanoff, fondateur de Sémawé, SCOP ayant formé les agents de la Métropole à l'holocratie



Principaux résultats

Des réunions plus efficaces et des rôles clarifiés

Pour 75% des répondants, les premiers bénéfices de l'holocratie reposent dans l'efficacité des réunions et la clarification des rôles, qu'ils soient managers ou managés.

La clarification de la distribution des rôles au sein de l'équipe augmente l'implication des agents et leur permet d'être forces de proposition. Elle soulage la charge de travail du manager et apporte de la souplesse dans le fonctionnement de l'équipe. Elle facilite le travail en transversalité et peut redonner du sens au travail des agents.

Les réunions tactiques permettent de raccourcir la durée des réunions d'équipes et d'augmenter leur efficacité.

Un rôle managérial repositionné

L'holocratie oblige le manager à entendre les besoins des agents, à partager l'information et à agir en coresponsabilité. Elle facilite la délégation et à terme permet de libérer du temps de travail pour le manager.

Les managers qui testent l'holocratie poursuivent plusieurs objectifs : améliorer et articuler des rôles au sein d'une équipe, faciliter le travail en transversalité, gagner du temps et prendre soin de l'équipe.



LES POINTS FORTS

- Efficacité des réunions
- Clarification et souplesse dans la répartition des rôles au sein d'une équipe
- Culture de l'explicité
- Facilite le travail en transversalité
- Redonne du sens aux missions des agents
- Adaptabilité des outils aux besoins des équipes



160 agents formés
Sur 13 sessions
8 équipes actives



98% des agents interrogés recommandent l'utilisation des outils de l'holocratie



65 % des agents interrogés ont rencontré des difficultés dans la mise en place de l'holocratie

Des difficultés dans la mise en œuvre

Les managers rencontrent des difficultés dans la mise en œuvre par manque de temps, notamment pour rédiger les rôles, et peuvent se heurter à une résistance au sein des équipes pour s'approprier la méthode, le vocabulaire et les intentions.

Cette méthode peut également mettre certains agents en difficulté, peu habitués à l'autonomie ou craignant une augmentation de leurs responsabilités.



LES POINTS FAIBLES

- Un vocabulaire et une mécanique complexe
- Un encodage chronophage
- Une autonomie ou responsabilisation qui inquiète certains agents
- La marche trop haute de l'holocratie comme un « tout » et non comme une boîte à outil



« ça me laisse du temps, pour faire d'autre chose, je suis beaucoup (...) plus libre dans mon travail, le fait de déléguer des tâches ça me fait être plus performant sur d'autres tâches d'une part, d'autre part pour les agents c'est valorisant, et pareil sur les réunions c'est un gain de temps incroyable. » Un manager

4 principes fondamentaux conditionnant les bénéfices possibles de l'holacratie

Définir la raison d'être de son organisation / équipe



Pour expliciter le sens du travail au sein d'une plus grande organisation

- Ecrire la raison d'être de sa direction, de son service, de son unité ou de son groupe projet et de chacun des rôles qui permettent de l'atteindre peut répondre au sentiment de perte de sens au travail.

Piloter son équipe par la résolution des tensions



Pour une efficacité centrée sur les besoins des agents

- Le rôle de facilitateur est essentiel pour la bonne tenue des réunions tactiques qui interdisent les digressions et obligent à traiter les tensions amenés par les agents.

Expliciter et faire vivre les rôles de son équipe



Pour mieux définir le qui fait quoi

- Accompagner les managers pour éviter qu'ils courent après une organisation « optimale » et passent trop de temps sur l'encodage
- Maintenir dans le temps la mécanique de mise à jour des rôles.

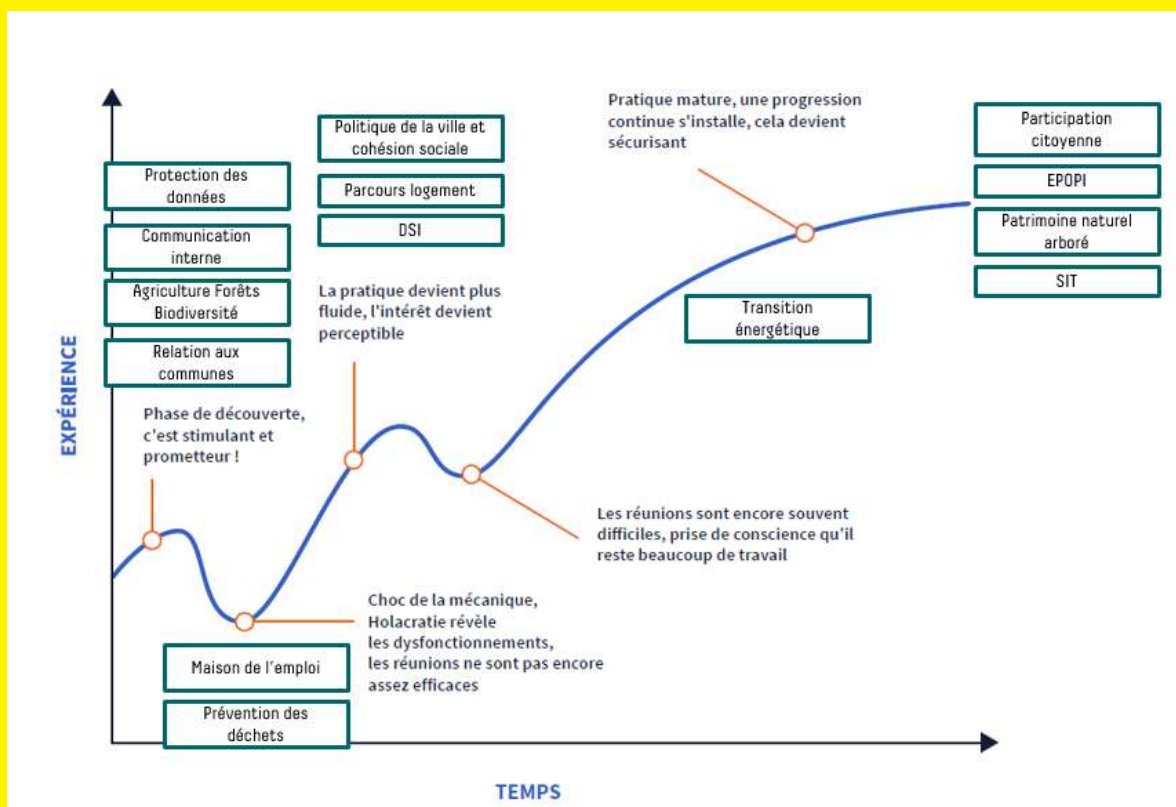
Appliquer les principes de coopération



Pour prioriser et travailler en transparence

- Les leader doit porter avec l'ensemble des rôles les principes de coopération : définir pour chaque cercle les objectifs prioritaires, traiter en priorité les sollicitations des collègues avant ses propres actions, être transparent sur ses prochaines actions.

Des équipes situées à différents stades de la courbe d'adoption de l'holacratie



« Ce qui est intéressant c'est que ça me remet vraiment sur de la fonction managériale et ça c'est bien »

Un manager



Les transformations possibles pour la Métropole



« Je suis pas complètement au clair encore sur comment mon fonctionnement de service en holocratie va pouvoir s'insérer dans un pôle qui ne l'est pas du tout. » Un manager

Un changement d'image pour la Métropole employeuse ?

L'holocratie peut constituer un facteur d'attractivité et de rayonnement pour la Métropole en tant qu'employeur. En rupture avec l'image d'une administration hiérarchique et lourde, l'holocratie lorsqu'elle est mentionnée sur une fiche de poste a pu constituer pour certains agents interrogés **un argument pour candidater à un poste.**

Un facteur de motivation et de bien être pour les agents

L'holocratie permet de **prendre soin des équipes** en axant les échanges et coopérations autour des besoins réels (tensions) des agents. L'évaluation révèle qu'elle n'intéresse pas uniquement les chefs de projets mais est très pertinente **pour les fonctions supports, elle valorise et facilite leur travail.**

Un outil au service de l'efficacité et de la coopération

L'holocratie facilite l'identification du « qui fait quoi » et « qui décide de quoi ». Elle permet de solliciter un collègue en s'appuyant sur ses redevabilités sans avoir à passer par une chaîne managériale. Elle **accélère la prise de décision.** Ses outils ont permis d'accompagner certains projets transversaux complexes et de servir de fondement à la mise en place des cercles interservices.

Mais des équipes qui souffrent d'un sentiment d'isolement dans leur démarche de transformation

Si l'holocratie semble répondre aux besoins de transversalité, d'efficacité et de coopération portés et présents dans le référentiel managérial, son **absence d'articulation avec la politique RH** de la collectivité peut constituer un frein à son déploiement.



Recommandations

- **Poursuivre les formations et sensibilisations** en présentant l'holocratie comme une boîte à outil souple, intégrée à l'offre de formation des managers.
- **Former 30% des agents** des équipes qui souhaitent mettre en place l'holocratie
- **Favoriser l'entraide interne** entre les agents qui déploient l'holocratie dans leurs équipes ou projets
- **Prioriser la diffusion** auprès des équipes en réorganisation ou auprès des chefs de projets complexes.
- **Impliquer la Direction Générale dans le soutien des équipes actives** afin de légitimer les managers qui portent cette démarche auprès de leurs équipes et hiérarchie.
- **Identifier des ponts entre les pratiques holocratiques et RH** : entretien annuel, évolution des fiches de postes, reconnaissance de la fonction de leader de cercle
- **Mieux accompagner les équipes au lancement**, afin de soulager les managers dans l'embarquement de leur équipe et d'aider à l'encodage et à la prise en main de l'outil numérique de mise en œuvre de l'holocratie. Expliciter les objectifs qui motivent une équipe à expérimenter l'holocratie. Mettre en place rapidement des réunions tactiques
- **Maintenir l'organisation « vivante »** en mettant en place les outils (réunion de gouvernance, évolutions asynchrones, revue de rôle, ...) permettant de faire évoluer la définition des rôles en fonction de la vie de l'organisation

grenoblealpesmetropole.fr



04 76 59 59 59