

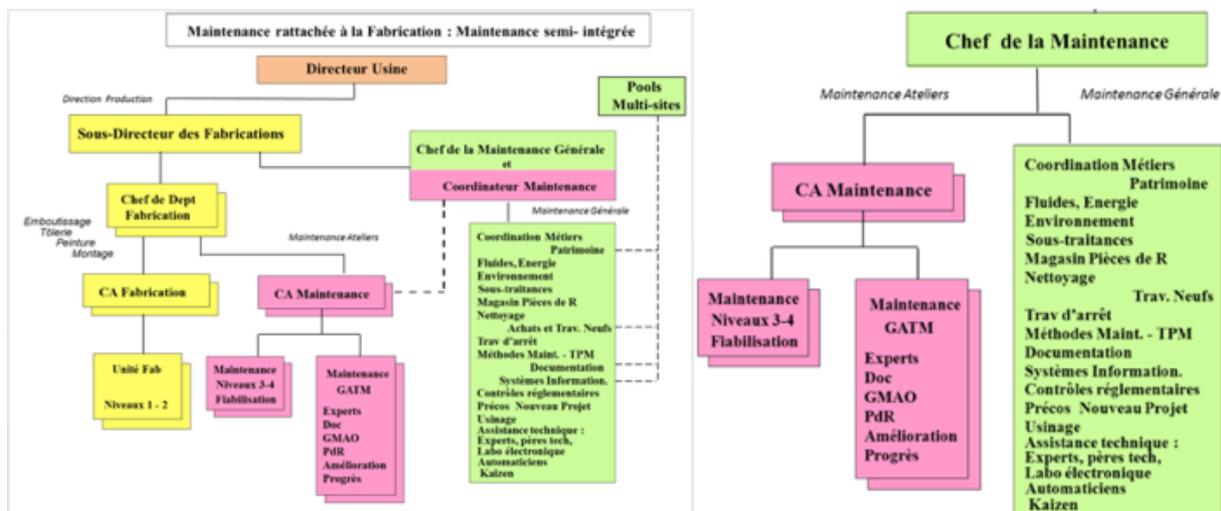
Organisations en Maintenance

La troisième voie : **l'Holacracy®** ?

Constats :

Les services de Maintenance sont organisés de manière pyramidale dans les entreprises depuis plus de 40 ans selon deux grandes écoles, la Maintenance Centralisée avec un seul responsable et la Maintenance décentralisée en Production dans le UET¹.

Chaque type d'organisation a ses adeptes, mais elles ont toutes des avantages et des inconvénients, détaillés d'ailleurs dans mon dernier livre².



On constate d'ailleurs que les entreprises passent de l'une à l'autre au gré souvent des remplacements des Responsables de Maintenance, ou des Managers, ce qui n'est pas toujours judicieux.

N'y aurait-il pas une autre manière de manager cette fonction si complexe ?

Eh bien oui !!, elle s'appelle **l'Holacracy®**. Elle est normalement applicable à toute l'entreprise, mais également à des fonctions entières comme la **Maintenance** qu'elle soit réalisée en interne ou externalisée.

Et il existe déjà quelques applications dans le domaine de la Maintenance.

¹ Unités Élémentaires de Travail

² « Le guide du parfait responsable maintenance » aux Éditions Lexitis

Présentation de l'Holacracy® :

L'**Holacracy**® est un mot inventé qui peut rappeler la contraction de deux autres mots : « holarchie », qui en grec représente une forme de structure organique, et « cratie », qui renvoie au pouvoir.

Cette nouvelle méthode de Technologie Sociale (mais ce n'est pas une théorie, une idée ou encore moins une philosophie).

Elle tourne le dos au Taylorisme, car c'est celui qui Sait qui Fait.

Elle a pour objectif de briser la logique pyramidale pour établir un modèle égalitaire, avec, à la clé, la promesse d'une organisation efficace et d'un meilleur engagement en faisant apparaître des compétences cachées.

L'**Holacracy**® est basée sur une constitution qui présente les règles du jeu entre les différents personnes (les humains), qui sont affectés de **Rôles**, doivent fournir des **Redevabilités** et ce dans des domaines Physiques, un atelier, administratifs, voire des processus.

Tout cela est parfaitement décrit dans la **Constitution**.

Ils officient dans des Cercles, des Sous-cercles.

L'adieu aux Chefs,....

Dans cette nouvelle Technologie Sociale, il n'y a plus de Managers³... car on distribue l'Autorité par l'attribution à tout un chacun un ou plusieurs **Rôles**, ce qui permet d'affecter les talents là où ils excellent ! On oublie le N+1 qui est sensé savoir tout, à la fois expert métier, manager compréhensif, leader naturel où visionnaire, ...

Le Manager se remet au travail opérationnel dans les domaines de ses expertises et de ses talents. Le Premier lien du cercle, qui n'est pas forcément l'ex-Manager, lui ne travaille pas opérationnellement (sauf s'il a un autre rôle !!), mais ce n'est qu'un **Rôle** parmi d'autres et la personne qui y est affecté y passe de 5 à 10% maxi de son temps. Il remplit aussi des Rôles opérationnels dans le même Cercle ou dans d'autres.

Dans ce modèle, il n'y a plus d'ingérence possible !!, car c'est le Processus qui a toujours raison et qui est le gage de l'efficacité du traitement des **Tensions**.

Les règles du jeu :

S'il n'y a plus d'organisation pyramidale, matricielle ou autre, il faut mettre en place des « règles du jeu », décrites dans la **Constitution**.

³ Créé par Frederick Taylor en 1911, instituant une séparation nette entre ceux qui pensent et les exécutants si possibles sans cerveau...

Avant tout le Manager doit accepter de céder son autorité selon les règles du Jeu, mais ce n'est pas pour autant qu'il disparaît.

Pour une entreprise ou pour un service, la première chose à définir c'est la « **Raison d'être** », Elle doit répondre à la question : « quel est le potentiel le plus profond, et à quoi sert l'entreprise/le service ? »

Cette raison d'être décrite dans le cercle principal doit être déclinée dans les sous-cercles.

Applications à la Maintenance :

Dans le domaine d'un service Maintenance, cela pourrait être « Apporter toutes les compétences techniques et de services nécessaires à satisfaire notre Client, l'Exploitant » où « Maintenir le patrimoine en l'état permettant d'assurer le service au Client ».

Ensuite, il faut identifier les fameux « **Rôles** », qui n'ont plus rien à voir avec des fiches de postes classiques dépassées, que personne ne regarde jamais, et qui ne sont jamais la réalité (la sienne et celle des autres)

Le **Rôle** et la personne qui le prennent en charge sont distincts. Sa vision d'activité est décrite par ses propres **Redevabilités**.

Un collaborateur peut prendre plusieurs **Rôles**. Il dispose pour chacun d'eux d'un espace (un domaine) dans lequel il n'encadre personne et n'est encadré par personne, mais qui est attribué en fonction de ses compétences, mais également de ses souhaits, sa sensibilité.

Il n'est pas contraint à y rester et peut demander à changer de **Rôle**, mais s'il n'arrive pas à intégrer et à accepter la **Constitution**, il lui reste le profil « **Plage** », où à rechercher une organisation extérieure à l'entreprise plus adaptée à ses égaux.

Mais dans chaque Cercle, on peut créer d'autres Cercles, comme les poupées Russes.

Par exemple en Maintenance, les « Cercles » pourraient être de manière générique :

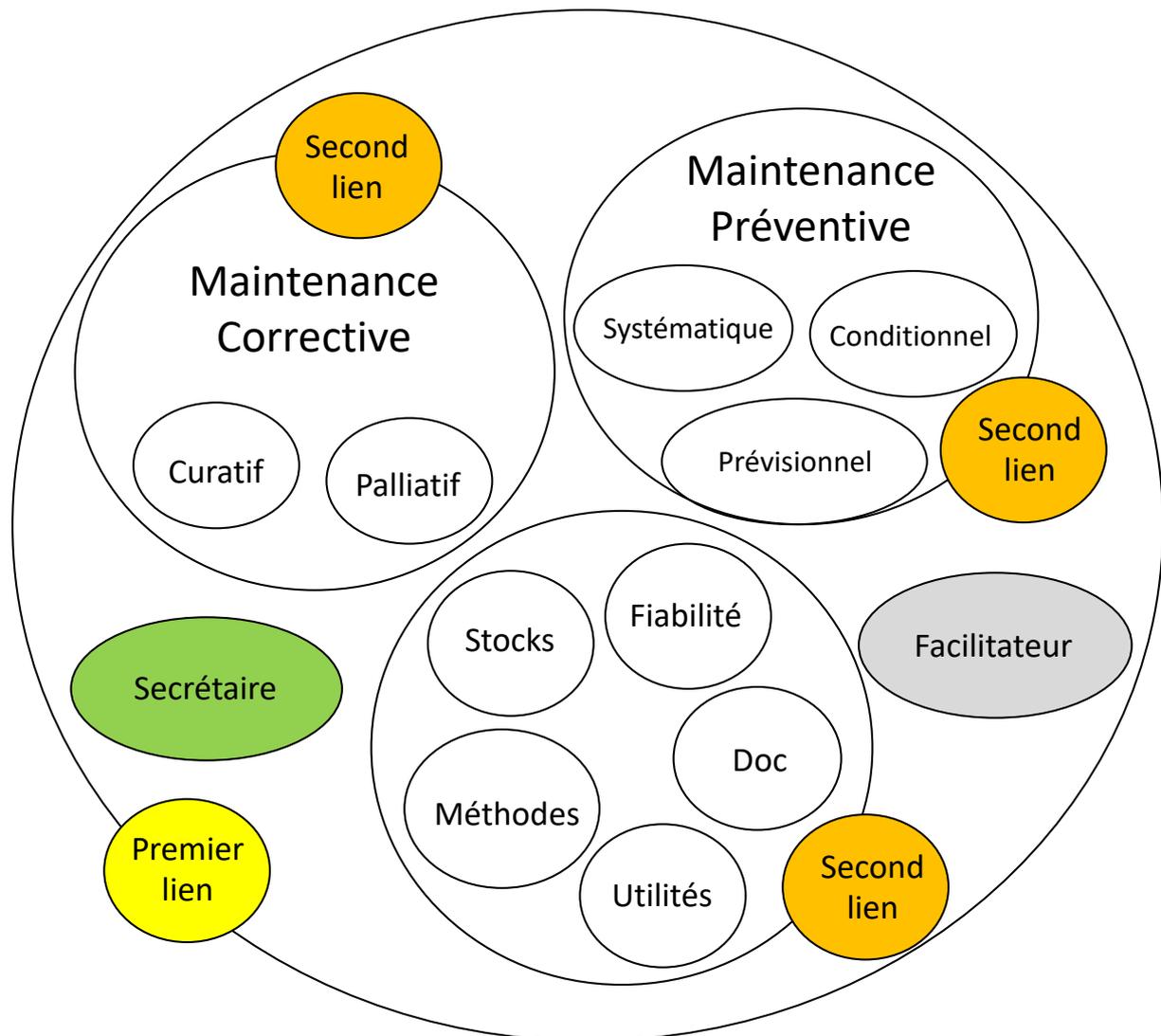
- **Les Processus Opérationnels Majeurs :**
 - Maintenance Corrective (Curative, Palliative)
 - Maintenance Préventive (Systématique, Conditionnelle, Prévisionnelle)

- **Les Processus Supports :**
 - Méthodes maintenance (Préparation, Ordonnancement, Planification)
 - Analyse, Fiabilisation
 - Gestion des Stocks de Pièces de Rechange
 - Gestion de la documentation
 - Gestion de la GMAO
 - Gestion des Utilités
 - ..

Et bien sûr chaque collaborateur va pouvoir avoir un **Rôle**, ou plusieurs bien définis et donc seul responsable.

A la différence des structures actuelles, un même collaborateur peut donc dans son **Rôle**, apparaître dans plusieurs cercles.

L'organisation se présenterais de la manière suivante :



Il existe plusieurs logiciels pour concevoir ces responsabilités et animer l'organisation en temps réel⁴.

Ces **Rôles** s'activent dans des Cercles fonctionnels et là, il existe un rôle spécifique celui de l'affectation des **Rôles**, il s'agit de celui de « **Premier lien** » du cercle.

Il existe également un « **Second lien** » qui gère des relations dans les sous-cercles.

⁴ GlassFrog et holaSpirit

C'est de la responsabilité du **Premier lien** du cercle d'être vigilant à la bonne affectation des **Rôles** par rapport aux compétences et souhaits des collaborateurs.

Le **Premier lien** a pour redevabilité de suivre les Indicateurs de son cercle qui auront été au préalable définis.

Dans le cadre de la Maintenance on retrouvera les indicateurs d'Activités (TRS⁵) et de Résultats, en prenant en compte que chaque moyenne (MTBF⁶ et MTTR⁷) doit être accompagné de son **Sigma** (l'écart type de la distribution).

Le contenu des Rôles :

Cela étant fait, la raison d'être entraîne une « **Redevabilité** » de chaque collaborateur dans les **Rôles** qu'il supporte (ce qui est attendu par le collaborateur dans son Rôle, rechercher, sélectionner, contracter) afin d'aboutir à des actions pratiques de tous ordres pour lever les « tensions ».

C'est en fait ce que le **Rôle** s'engage à réaliser selon les règles de la constitution, par exemple dans le Rôle Maintenance Corrective :

1. Prendre en compte le Symptôme décrit par l'opérateur
2. Réaliser le diagnostic dans le temps le plus court
3. Identifier la cause de la panne
4. Faire la réparation
5. Réaliser les tests de conformité

L'animation :

Oui, mais tout cela n'est pas un espace fractal sans organisation. Il faut donc mettre en place un processus de **Gouvernance**.

Cette gouvernance se réalise principalement à travers deux réunions structurelles et régulières :

- La réunion de **Triage**
- La réunion de **Gouvernance**

PS : Cela ne remplace pas des réunions spécifiques à l'entreprise où des discussions « face to face ». devant la machine à café !!. Il n'est pas nécessaire de remonter dans ces réunions des problèmes futiles pouvant être résolu rapidement.

Cette structure vivante, proche d'une structure moléculaire, peut et doit évoluer selon les besoins, les contraintes que l'entreprise supporte. Cela passe par le règlement des « tensions ».

⁵ Taux de Rendement Synthétique

⁶ Moyenne des Temps de Bon Fonctionnement

⁷ Moyenne des Temps de Réparation

Les tensions sont traitées dans les réunions de **Triage**.

Une « **Tension** » est exprimée quand un écart est constaté entre la situation actuelle que vit un collaborateur et ce qui serait l'idéal, par exemple par rapport à de bonnes pratiques. Cet écart pourra faire l'objet d'actions ponctuelles ou d'un « **Projet** » s'il y a plusieurs actions à réaliser.

Des réunions de **Gouvernance** régulières sont planifiées pour traiter les tensions qui ont été remontées en réunion de Gouvernance.

Un « **Facilitateur** » anime les réunions via un processus spécifique et un « **Secrétaire** » enregistre les décisions dans un logiciel dédié à ce mode d'animation.

Mais le secrétaire à d'autres redevabilités, l'organisation des réunions, leur programmation et également représenter son propre **Rôle**.

Ces réunions suivent un protocole strict d'animation (le Processus) ce qui garantit son efficacité (Tour d'inclusion, points administratifs, établissement de l'ordre du jour, traitement de chaque tension, gestion de la clarification, réactions, objections, tour de clôture).

Si les propositions émises par le groupe ne risquent pas d'amplifier le problème, elles sont adoptées, il reste donc à la mettre en œuvre en sollicitant éventuellement d'autres « **Rôles** ». Dans le cas contraire, elles doivent être revues. C'est comme cela que les décisions sont prises de manière rapide et fluide.

Ce mode de management n'est pas forcément naturel (par rapport à l'habitude et des habitudes du passé), mais les collaborateurs, par expérience des expériences en cours, se libèrent au fur et à mesure, j'expérience le prouve...

On peut comparer alors ce qui se passe dans l'entreprise à un drainage du corps, dans un but de désintoxication ? Une fois les toxiques évacués (les tensions négatives réglées), les collaborateurs vont commencer à ressentir des tensions créatives, qui vont les amener à proposer de nouveaux projets.

En réunion de **Gouvernance**, on travaille sur l'organisation, sans jamais aborder le contenu opérationnel des sujets traités.

Suivent des réunions de « **Triage** », où l'on travaille **DANS** l'organisation sur des sujets concrets qu'il faut faire avancer. Ce n'est pas une réunion opérationnelle ordinaire qui ne se substitue d'ailleurs pas aux réunions de travail habituelles et les contacts personnels.

Elles les complètent et les rendent plus efficaces.

Des projets en sortent qui peuvent durer de quelques jours à quelques mois. Le but de la réunion de **Triage** est de remonter les données sur l'activité, synchroniser l'équipe et lever les obstacles qui empêchent le travail d'avancer.

L'exigence de transparence et de fluidité impose de donner à cette réunion un cadre très précis et un support formalisé.

C'est pourquoi on utilise un support informatique qui regroupe toutes les définitions évoquées précédemment et est une vision partagée où chacun peut voir les actions, les projets, c'est le tableau de bord de la conduite des Cercles.

Le renoncement à la vision :

Être un patron « visionnaire », c'est à quoi aspirent généralement les dirigeants d'entreprises ambitieux.

L'Holacracy® implique de se débarrasser de cet état d'esprit.

Ce qui définit le chemin à prendre par l'entreprise, ce n'est pas le **Dirigeant**, mais la **réalité**.

Dans le domaine de la **Maintenance**, je rencontre parfois des Responsables de Maintenance, qui n'ont pas du tout les mêmes idées, et parfois un changement de Responsable de Maintenance se concrétise par un changement de Stratégie et/ou de Politique de Maintenance, et en particulier dans les grands groupes industriels où la mobilité forcée des cadres est la règle.

Si **l'Holacracy®** était en place, la stabilité serait de mise avec la continuité du service, puisque les rôles étant définis dans les cercles, l'ensemble deviendrait plus robuste et moins sensible aux changements de personnes. (*Avis strictement personnel*)

C'est un peu comme la différence qu'il y a entre parents qui diraient « tu seras Ingénieur, mon fils » et ceux qui s'emploient à découvrir, petit à petit, les talents et les désirs de leur progéniture. (*Expériences personnellement rencontrées, bien entendu*)

Changer les habitudes :

Apparemment **l'Holacracy®** peut faire rêver, mais le chemin de la transition est +effectivement semé d'embûches, par la force des habitudes ; « pourquoi changer ce qu'on fait depuis 30 ans... ».

Il y a bien sûr des freins, les plus rétifs au changement sont les **Managers**, qui ne conçoivent pas de perdre leur « pouvoir », mais aussi certains collaborateurs, hostiles au changement et se satisfaisant de la figure titulaire du boss, le confort en sorte.

Mais il est à noter que dans la grande majorité des entreprises, les collaborateurs sont plus nombreux que les managers et que leur désir de changement est dans les « starting block ».

Ce n'est pas un avis, c'est une réalité au vu des expériences en cours.

Alors, pourquoi ne pas tester cette nouvelle Technologie sociale ?? Mais il ne faut pas s'attendre à ce que ce changement se fasse dans quelques semaines.

Si le processus est clair, il faut que les acteurs y adhèrent et cela peut prendre quelques mois...

Si j'osais faire une comparaison osée, j'aurais l'impression de me retrouver dans le mode de Management du Club Méditerranée lors de sa création !!

Si vous souhaitez approfondir cette démarche, il existe une bande dessinée⁸ qui la présente et de nombreux ouvrages⁹ et vidéos sur ce sujet.

Jean-Paul SOURIS
S CONSULTANTS SAS
Lean Expert et Master Black Belt 6 Sigma
Consultant en Maintenance
Instructeur de la Méthode MAXER
Praticien Holocracy®
5, rue des Genêts
78113 ADAINVILLE
tél : 0680305643
jps@sigmaxer.fr
www.sigmaxer.fr

⁸ Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy présenté par Bernard Marie Chiquet fondateur d'IGI Partners et illustré par Etienne Appert. ISBN : 978-2-9545641-1-1

⁹ La Révolution HOLACRACY® de Brian J. Roberston, avec un avant-propos de Bernard Marie Chiquet, Master Coach en Holacracy®.