



Pratique 045 NOORG

« SUPPRESSION DE L'ORGANIGRAMME »

Levier(s) de bien-être concerné(s)

- Convivialité
- Participation
- Confiance
- Reconnaissance

Grande dimension du bien-être au travail : gouvernance

Dimension

- organisationnelle (NOUS- Ensemble autrement)

Cas concret/ problème/ situation types:

Il n'est pas ici question de compresser l'organigramme, mais bel et bien de supprimer l'organisation théorique de l'entreprise. Le résultat est alors l'absence de structure précise, de comité de direction, de coordination budgétaire, de DRH ou encore de service support.

Description de la pratique

Il s'agit ici d'un nouveau type de gouvernance dans laquelle les collaborateurs ont chacun des "rôles", à savoir des zones d'autorité et d'autogestion. Les responsabilités sont confiées à l'échelon le plus bas et le plus proche possible de l'action. Quant au manager, il se place en retrait pour accompagner plutôt que pour diriger.

L'ancien directeur général de FAVI, Jean-François Zobrist opposait le management classique ou « carré » au management « rond » qu'il a mis en place au sein de son entreprise :

"Sur la production, pas de structure verticale, avec une multitude de "petits chefs" s'arrogeant le pouvoir, mais une organisation aplanie, dans laquelle chacun travaille pour le client et non pour son supérieur »



Il s'agit ainsi de fonctionner « à plat ». La bureaucratie est évacuée avec les formulaires, les processus informatisés, les règlements, les procédures, le contrôle, l'audit, les comités, le reporting, le but étant de libérer les salariés de la hiérarchie et du contrôle. Les employés sont donc responsables et doivent pouvoir s'organiser librement. L'objectif est alors de rendre l'entreprise plus performante et les salariés plus engagés.

Observé sur le terrain :

L'idée d'une suppression de l'organigramme a émergé au sein de l'entreprise FAVI, usine de fonderie créée en ... à Hallencourt, en Picardie. Afin de responsabiliser les salariés, l'entreprise a décidé d'appliquer un management particulier dans les années 80 en supprimant les échelons hiérarchiques.

La suppression de l'organigramme conduit l'entreprise à se décomposer en « mini-usines »,

Ces mini-usines ont chacune pour objectif de servir un client, afin que chaque ouvrier sache pour qui il travaille. Les unités comportent :

- un « leader », à savoir un ancien ouvrier expérimenté, dont le rôle est d'assister l'équipe, tout en expliquant toujours sa démarche et en laissant les autres ouvriers de l'équipe décider du modus operandi. Notamment, l'ouvrier décide de son rythme de travail. *« Nous considérons que pour être heureux, il faut être motivé. Pour être motivé, il faut être responsable. Pour être responsable, il faut savoir pour qui et pour quoi, on fait les choses mais être libre du comment on le fait, tout en comptant sur une assistance quérable ».*

- Un commercial se présentant comme point de contact entre clients et ouvriers

Le principe primordial mis en place au sein de FAVI est la confiance entre les individus travaillant dans l'entreprise, afin de favoriser l'autorégulation (autogestion du rythme de travail, suppression de la pointeuse, voitures de société en libre service...)

Ce nouveau mode de gouvernance a également été mis en place à Saint Herblain au sein de l'entreprise Chronoflex, à la suite de la crise de 2009 et d'un plan social d'une quarantaine de salariés. Son PDG Alexandre Gérard s'est alors lancé avec l'ensemble des 300 collaborateurs du groupe sur "la voie de la libération" pour mettre fin au pouvoir pyramidal des cadres, aux procédures et au contrôle du travail.



Résultats obtenus de la pratique si existante :

La suppression de l'organigramme doit pouvoir mener les organisations à devenir plus saines et plus productives.

Notamment, en supprimant les enjeux de pouvoirs pour décrocher les postes de managers, cette nouvelle gouvernance permet de libérer l'entreprise des jeux politiques.

Par ailleurs, les salariés trouvent une place centrale dans le fonctionnement de l'entreprise puisqu'ils ont connaissance des enjeux et sont plus motivés et plus productifs.

Déclinaisons possibles de la pratique :

Lister les fiches liées à cette pratique (5 max), avec lien vers le google doc

- Mécénat de compétences

Limites/risques/limites de la pratique :

N'importe quelle entreprise peut s'y mettre en théorie, mais il faut à la fois que les collaborateurs soient prêts à s'investir pour être davantage responsabilisés et que les managers soient prêts à abandonner leur statut pour embrasser un nouveau rôle.

Sources et références :

Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, de Isaac Getz et Brian Carney, éditions Flammarion, 2013

Vers une entreprise libérée, de Bruno France-Lanord et Claude Vannier, éditions L'Harmattan, 2014

Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy, de Bernard Marie Chiquet, éditions iGi Partners, 2013

Le blog du groupe Inov-On : liberation-entreprise.org/ notre-aventure