

Pour plus d'efficacité, faut-il décrire la structure...



Dès le dépassement d'un certain seuil en effectif, celui dit de la taille humaine (50 à 100 personnes), la nécessité de décrire pour clarifier les responsabilités s'impose. Il existe des exceptions dont une notaire dans notre Région où la plus grande entreprise n'aurait pas d'organigramme officiel ?

Informez pour donner confiance

Il est avéré que l'efficacité humaine est essentiellement due à notre faculté à nous organiser, à coordonner nos actions. Or, très vite, les sciences de l'organisation ont démontré la nécessité de décrire les organisations à travers notamment l'organigramme, les procédures. L'apogée de cette démarche est atteint en France dans les années 50, période où la copie des pratiques du management américain touche notre continent.

Ces 20 dernières années, certains partisans de structure ouverte, et réactive ont émis des doutes de l'intérêt de la démarche. Où en sommes nous ? Quelles sont les méthodes descriptives possibles ? Nous tenterons de répondre à ces questions.

Pour ou contre une description formelle de la structure

Les arguments «des partisans »
La taille

Lorsque l'on veut motiver un salarié, donner confiance à un client, expliquer le fonctionnement de l'entreprise à un fournisseur, il est nécessaire de lui présenter un minimum de document. D'ailleurs la norme ISO 9000, fait de l'organigramme un document incontournable.

Favoriser le développement des compétences organisationnelles

Le niveau de compétences des salariés est en fort accroissement. Lorsqu'ils leur sont demandés de participer à des démarches de Qualité Totale, de travailler au sein d'unités autonomes, le minimum est de leur donner le descriptif du fonctionnement de l'entreprise.

Améliorer la coordination

L'efficacité d'une structure est liée principalement à la capacité de coordonner le personnel au travail. Comment être performant sur ce point si on ne dit pas qui est en charge de quoi ?

Les arguments «de l'opposition »

Ne pas bloquer l'initiative

Le fait de décrire une organisation entérine « la bonne pratique », donc gèle l'évolution vers d'autres solutions. L'alternative consiste donc à laisser le terrain libre aux plus entreprenants en n'accordant pas ou peu de «chasse gardée ».

Ne pas froisser, ne pas divulguer

Cas peu fréquents mais réels, certaines entreprises ne veulent pas élaborer de documents sur la structure afin de sécuriser leurs activités. Plus exceptionnel, s'il n'y a pas de publication sur la structure c'est afin de ne pas déclencher de conflit au sein du management...mais en général, on évoquera une autre raison.

La métaphore de l'iceberg

Il est reconnu que les pratiques informelles, non officielles sont les véritables facteurs de la coordination interne dans l'entreprise. Elles représentent la partie immergée de l'iceberg. La partie officielle est visible mais bien moins efficace. La démonstration par l'absurde existe au travers de la grève du zèle : l'application stricte de ce qui est officiel conduit à la paralysie de l'activité.

Les principales méthodes descriptives

On peut les classer en 2 grandes familles : statiques pour définir l'architecture et dynamique pour

décrire la circulation de l'information

Statiques

L'organigramme

Il permet de définir non plus la « hiérarchie des chefs » comme dans le passé mais le tableau du découpage organisationnel de l'entreprise. La photo (trombinoscope) du personnel repris sur l'organigramme est de plus en plus conseillé.

La définition de fonction

Document-clé des organisations modernes. Il décrit le périmètre, les missions, les indicateurs des différentes entités.

La description de poste

Document de moins en moins usité. Il décrit les activités et les compétences pour tenir un poste de travail identifié. Les nouvelles formes de travail unitaire autonome, polyvalence... réduisent son emploi.

Dynamiques

Procédures, gammes...

Dans des univers différents, administration ou production, ces documents décrivent les relations entre différents services ou salariés pour aboutir à la réalisation d'une tâche. Les normes ISO 9000 ont considérablement amplifié ce type de description en générant quelquefois des comportements extrémistes (isocratie...).

Processus ou diagramme de flux

C'est une nouvelle forme plus moderne et plus orientée « client » qui décrit une série d'activités à valeur ajoutée qui conduisent à la satisfaction du client.

Contrat Client-

Fournisseur Interne

C'est une nouvelle méthodologie très pertinente qui porte la priorité sur la définition des interfaces entre les différentes entités de l'organisation plutôt que les activités internes de chacune des composantes de la structure. Les interfaces sont des points de dysfonctionnement potentiels qui peuvent ainsi être mis sous contrôle.

La communication nécessite un minimum de description

Une étude récente BVA-APEC montre que le verbe « organiser » est le plus représentatif de la position de cadre (avant contrôler...). Pour organiser, il faut savoir communiquer, voire accepter de débattre les choix de structure.

Décrire la structure, est nécessaire et souhaitable. Prenons l'exemple de VALEO où chaque site est tenu d'afficher l'organigramme détaillé avec trombinoscope dans le hall d'entrée.

Jean-Pierre Tyberghein

Vous pouvez apporter vos remarques et consulter l'ensemble des dossiers sur le site www.organisation-entreprise.fr

Votre avis Didier Leroy – Vice-Président Manufacturing de l'Usine Toyota de Valenciennes

La confiance et l'estime réciproque à la place des descriptions traditionnelles



- La force d'une organisation est essentiellement sa capacité à développer et à canaliser les énergies vers un but commun.

L'organisation doit faciliter la compréhension des objectifs et le partage des valeurs de l'entreprise. Elle est aussi un moyen de mieux faire comprendre à chaque acteur son rôle pour contribuer à l'atteinte de ces objectifs.

- Dans un monde « qui bouge », l'agilité de l'entreprise est un facteur essentiel de succès. L'organisation doit refléter cette réactivité et donc être dynamique, en mouvement et à la recherche permanente de l'amélioration de son efficacité. Elle doit savoir s'adapter aux contextes et circonstances.

- L'organisation doit favoriser les flux d'informations et la gestion des interfaces qui restent souvent des points de dysfonctionnements à mettre sous contrôle.

L'information devient alors accessible à tous et la prise de décision devient plus interactive. Cela implique donc une évolution sensible du rôle de la hiérarchie et de l'organisation.

L'organigramme se simplifie, le nombre de niveaux hiérarchiques se réduit et les missions deviennent plus transversales.

- L'organisation ne doit jamais freiner l'initiative, mais au contraire en être le catalyseur.

Pour cela elle doit donner confiance et placer les Hommes au centre du système.

La compétition est sévère pour toutes les entreprises et les seules performances de quelques collaborateurs ne suffisent plus pour réussir. Il faut donner à l'animation une toute autre dimension et impulser un état d'esprit très différent pour développer la confiance et l'estime réciproque. Ces deux facteurs sont des éléments clé pour susciter l'engagement de tous les acteurs de l'entreprise dans la démarche Kaizen (amélioration continue).

- Alors, oublions les définitions de fonction ou de poste trop « rigides », qui souvent brident l'initiative ! Développons dans l'entreprise un mode de relations différent permettant à chacun de devenir un réel acteur du progrès.

Ce sont sur ces bases que nous avons défini l'organisation de TOYOTA MOTOR MANUFACTURING FRANCE.

Didier LEROY