

Daily Management

Bienvenue sur mon blog

[Accueil](#)
[A propos](#)

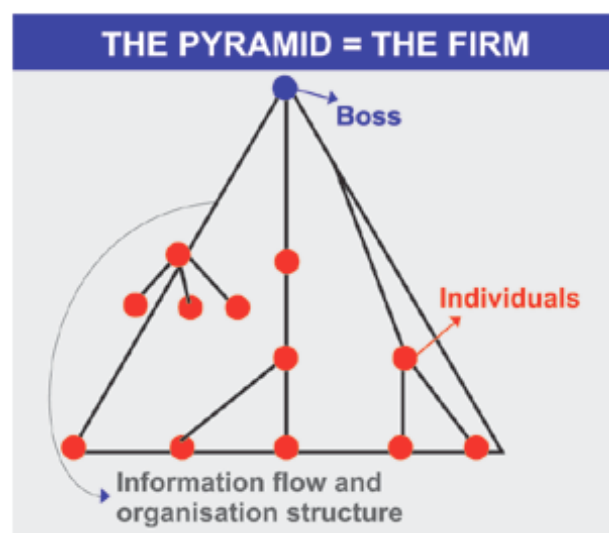
Inverser la pyramide 28 août, 2008

Posté par dailymanager dans : [encadrement](#), [changement](#), [pouvoir](#), [trackback](#)

Une fois n'est pas coutume, je vais me contenter de copier-coller un texte intégral, issu de <http://www.voxacademia.com/spip.php?article8>

Les illustrations sont issues de <http://www.businessgyan.com/content/view/2609/527/>

Dans la pensée dominante en Management, une entreprise doit s'appuyer sur certains fondamentaux pour fonctionner correctement : des frontières de responsabilités bien établies, un organe de décision qui coordonne et contrôle les tâches de façon hiérarchique, des procédures de résolution des conflits adaptés à l'organigramme.



L'efficacité de ce schéma très rigide est contestée depuis de nombreuses années par Michel Crozier pour lequel la capacité d'autogestion des acteurs prévaut sur la règle bureaucratique ou sur l'autorité hiérarchique. Dès 1970, dans son ouvrage intitulé « la société bloquée » paru aux Editions du Seuil, Michel Crozier évoque : " Le contexte peu formalisé défini par le modèle d'autogestion possède une très forte capacité de récupération

016861

Catégories

- biblio (5)
- contexte (26)
- equipe (60)
 - connaissances (4)
 - encadrement (48)
 - integration (1)
 - legitimite (6)
 - reporting (6)
- histoire (30)
- Non classé (1)
- organisation (66)
 - changement (10)
 - communication (33)
 - innovation (6)
 - objectif (19)
 - pouvoir (15)
- projet (43)
 - budget (4)
 - demarche (11)
 - operations (30)
 - regie (1)
- qualite (40)
 - amelioration (9)
 - efficacite (25)
 - risques (10)

Mes albums récents

Album: Humour



FEEDS

FULL

COMMENTAIRES

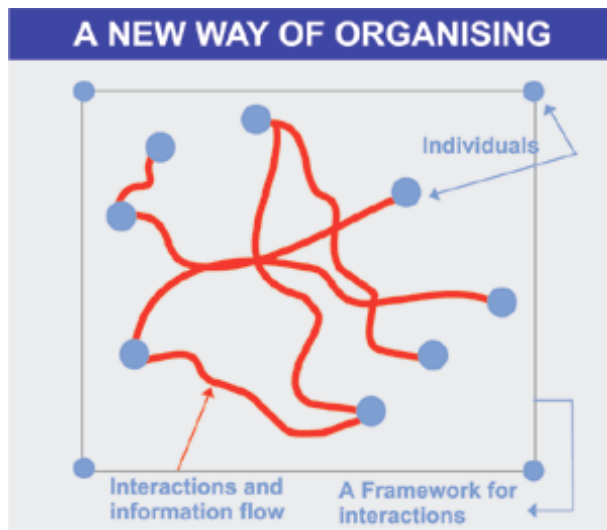
dans la mesure où les initiatives éparses des différents acteurs peuvent être facilement intégrées et reprises dans l'ensemble. L'isolement, la non-communication, la distance, le retrait derrière la règle ou derrière l'autorité ne constituent donc guère ici des stratégies payantes ; c'est au contraire, dans l'affermissement des liens interpersonnels, dans la diffusion de leurs initiatives et dans l'affirmation concomitante de leurs compétences que les uns et les autres trouvent une utilisation "rationnelle" en même temps qu'un principe régulateur de leurs interactions, avec son cortège de conflits, de juridictions, de spécialisations sinon d'éparpillement." D'après Crozier (1970), le principe d'autogestion repose essentiellement sur la réciprocité des liens (renvoi d'ascenseur) et le respect de l'autonomie des acteurs.

La stratégie d'autogestion sous-jacente et clandestine au modèle bureaucratique s'affiche sans complexe à notre époque par des expériences originales d'entreprises revendiquant ouvertement une organisation sans ligne hiérarchique préétablie, dont les fondements sont calqués sur le modèle du compagnonnage ou du patronage : la pyramide inversée. La plupart du temps, il s'agit d'entreprises pour lesquelles il y a une absence de séparation entre les décideurs et les exécutants, et souvent également une absence de distinction entre les gérants et les propriétaires.

Dans ce contexte très particulier, chaque salarié est associé solidairement aux grandes décisions, comme compagnon et / ou comme associé, se prononçant le plus souvent dans la nomination du dirigeant (PDG) incarnant l'identité collective de l'entreprise, démocratiquement élu et révocable par tous. Temple de l'idéal égalitaire et fraternel, dans cette entreprise sans chef autoproclamé, chacun dispose en pratique d'un pouvoir équivalent à celui du PDG pour conduire « la bonne marche des affaires ». Les décisions se prennent de façon participative sous l'angle du consensus, avec des gratifications équivalentes pour tous, et avec un partage le plus équitable possible des responsabilités entraînant comme revers de la médaille, dans la plupart des cas, une grande polyvalence des tâches ou des fonctions.

Pour certains observateurs extérieurs, ce type d'entreprise témoigne d'une nouvelle utopie de gouvernance contre productive, en considérant que la préservation d'un cadre de vie égalitaire serait contraire à la cohérence des décisions, et à l'harmonisation des tâches. Prenons un contre-exemple : le modèle d'intelligence le plus abouti est le cerveau humain, dont l'efficacité réside sur une règle de fonctionnement non hiérarchisée. Il n'y a pas un centre de décision unique parmi les neurones, mais autant de centres de décision que de cellules nerveuses. Les fonctions de chacune d'entre elles sont définies au cours d'une négociation avec les autres. Dans ces conditions, on assiste à une redéfinition

permanente des fonctions et de la répartition des tâches qui s'effectuent au cours des interactions entre les neurones, c'est-à-dire au fur et à mesure que se construit le tissu relationnel. L'architecture de cette organisation en réseau émerge au cours de ce processus.



À la lumière de cet exemple, la véritable utopie se situe certainement dans la critique, faisant croire à une organisation idéale basée sur la pyramide hiérarchique, et généralisable en toutes circonstances. En effet, selon nous, il ne s'agit pas de remettre en cause les caractéristiques du modèle dominant de la pyramide hiérarchique et de le substituer au modèle plus controversé de « l'entreprise démocratique » ou de la « firme réseau », mais d'étudier les complémentarités entre ces deux approches en Management.

En effet, dans la plupart des organisations hiérarchisées, il existe un organigramme informel et tacite fondé sur la solidarité affective entre les acteurs, dont les liens s'expriment de façon plus forte que dans l'organigramme officiel. Cette solidarité s'exprime à l'intérieur de réseaux d'affinités qui échappent à l'arbitraire autoritaire et agissent souvent comme des « soupapes de sécurité », même si par ailleurs, ces cercles de relations instaurent de nouveaux pouvoirs fondés sur la notoriété, l'influence ou la confiance qu'inspirent certains acteurs en leur sein. Dans ces réseaux, la connivence et l'entraide se superposent en quelque sorte aux relations prévues officiellement par le découpage administratif ou hiérarchique, pour compenser les défauts de coordination par des rouages transversaux, pour fédérer les énergies, pour faire circuler l'information même à ceux auxquels elle n'était pas destinée. À l'intérieur du modèle pyramidal, les acteurs se rapprochent ainsi d'un mode de fonctionnement « plus démocratique », en recherchant davantage de souplesse face aux règlements abstraits et aux procédures désincarnées.

À l'inverse, dans l'entreprise sans chef, dont le modèle

d'autogestion est comparable à celui du cerveau humain dénué de neurone central, les acteurs cherchent à se raccrocher à des points de repères plus formels et plus stables, surtout lorsque l'organisation commence à grandir en taille et qu'il devient nécessaire de mieux établir les frontières de responsabilités. Ce faisant, ils rapprochent leurs pratiques d'un mode de fonctionnement plus traditionnel, sans renoncer pour autant à l'originalité du dispositif initial.

En conséquence, la seule utopie qu'il convient de dénoncer en Management est celle qui prône l'universalité d'un modèle dominant de gestion des ressources humaines, car chaque entreprise reflète au contraire à travers son fonctionnement une diversité de pratiques toutes légitimées par les habitudes, l'histoire, l'identité des acteurs, qui fondent la véritable richesse immatérielle, invisible dans les bilans, mais pourtant bien tangible dans la création de valeur.

Christophe Assens



Commentaires»

pas encore de commentaires

message

nom

email

url



[Un Blog, des Blogs](#)

| Vous pouvez, vous aussi [créer un blog](#) !

| [< Dra. Monica Guia](#)

| [_citoyen >](#)

