

Faire vivre son organisation d'entreprise

Dans une entreprise on gravit les échelons ... en général du bas vers le haut. Aussi prenons l'image d'une échelle avec ses échelons délimités par un barreau inférieur et un barreau supérieur et des limites latérales. Chaque échelon matérialise ainsi « une case » que nous pouvons appeler sphère de compétence. La légitimité à agir de chaque collaborateur est donc a priori, au sein d'une organisation ou d'un organigramme, circonscrite à « sa case ». Concrètement, si le manager est à l'échelon au dessus de son collaborateur, c'est qu'il doit faire autre chose que lui : prioritairement cela signifie qu'il doit respecter la sphère d'initiative de chacun de ses collaborateurs et ne pas la rétrécir en leur dictant ce qu'ils doivent faire ou comment le faire. Manager, c'est autre chose.

A l'inverse, cela signifie aussi qu'un collaborateur ne peut pas demander à son responsable de faire son travail en lui envoyant par exemple un problème « brut de fonderie » sur lequel manifestement il n'a pas pris le temps d'apporter la plus-value attendue de lui au titre de ses missions. A l'inverse, le fait qu'un collaborateur demande comment faire, révèle très certainement une anomalie de fonctionnement au niveau de l'organisation, du collaborateur lui-même ou du management (et pas forcément du manager).

De même, si certains font le travail des autres, cela signifie peut-être qu'il y a dans l'organisation des redondances de postes, des carences de compétences, d'organisation ou de management, ou pire des personnes qui ne sont pas à leur place ?

L'image de ces échelons est aussi là pour rappeler que chacun dans son périmètre a des droits et devoirs : droit

d'initiative et de créativité et devoir d'apporter sa plus value à l'entreprise, en déployant honnêtement les moyens et ressources pour y arriver.

Cette échelle, elle peut avoir plus ou moins de barrots, elle peut même être horizontale : tout dépend de l'entreprise ...

Je veux dire par là que le type d'organisation n'est pas tant le sujet que le fait que l'organisation soit adaptée aux desseins de l'entreprise et que l'entreprise fonctionne selon l'organisation qu'elle a définie. Sinon cela veut dire que l'organisation n'est pas optimale. Parfois même elle s'avère inadaptée car inefficace. Or trop souvent l'organisation contraint ou limite le développement de l'entreprise. Plus que jamais elle doit être adaptée aux différentes étapes de vie de l'entreprise et il faut la repenser régulièrement afin qu'elle corresponde en permanence au mieux à l'atteinte des objectifs. Les organisations dites « plates » facilitent généralement ces adaptations, les organisations matricielles pas toujours ...