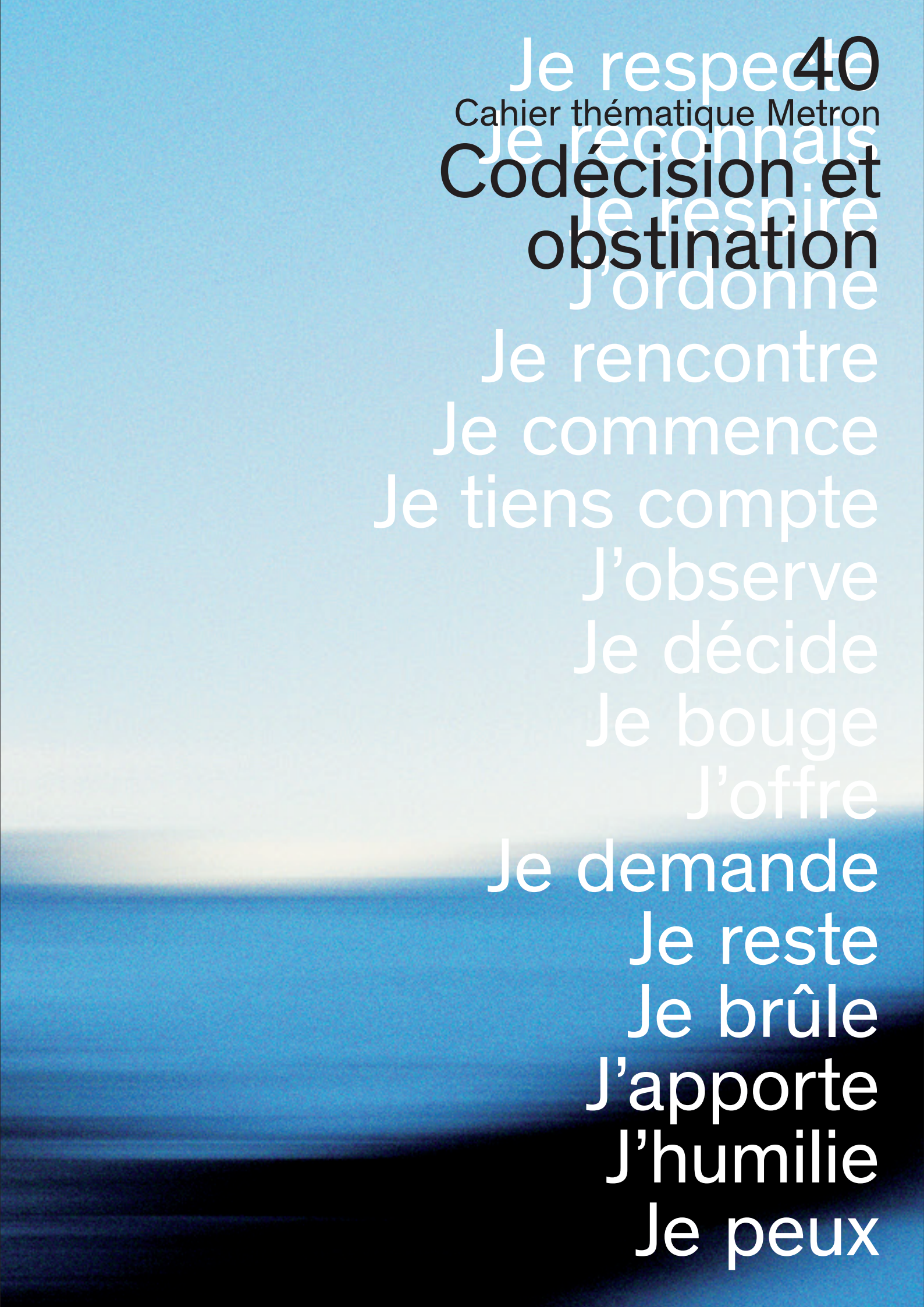


40

Cahier thématique Metron

Codécision et obstination

Je respecte
Je reconnais
Je respire
J'ordonne
Je rencontre
Je commence
Je tiens compte
J'observe
Je décide
Je bouge
J'offre
Je demande
Je reste
Je brûle
J'apporte
J'humilie
Je peux

Éditorial

3 Cogestion et codécision : constance et évolution sur 50 ans
Christoph Brun

7 La confiance comme base des équipes autogérées
Patrick Mollet, Thomas Schneider

9 « Travailler peut être tellement plus que juste gagner un salaire »
Entretien avec Bernadette Knörzer

11 Qui décide quoi ?
Flurin Hess

13 L'entreprise comme lieu d'entraînement
Entretien avec Barbara Horlacher et Herbert Imbach

15 Auto-organisation dans l'administration : premier volet

18 Auto-organisation dans l'administration : second volet
Entretien avec Dominik Mösching

24 « Le partage des responsabilités est une bonne chose »
Entretien avec Orsola Vettori

26 Trouver la forme juridique adéquate
Ursula Sury

29 « Toute personne qui travaille ici doit aussi détenir une part de pouvoir »
Entretien avec Willi Rusterholz

30 Conclusion critique avec des perspectives optimistes
Denise Belloli, Corina Leuch, Luise Rabe

Le cahier thématique 40 est aussi disponible au format PDF :
www.metron.ch/fr/entreprise/publications/

ou pas
ou pas
ou pas
ou pas
ou pas
ou pas
ou pas
ou pas
ou pas
ou pas
ou pas
ou pas
ou pas
ou pas
ou pas

Stephan Lozza, Christoph Lüthy, Michelle Marbach, Benjamin Muschg, Manuel Rissi, Brigitte Schmid, Pascal Senn, Lara Sieger, Pauline Sticht, Tina Tarlac, Luisa Tschumi, Tuula Tuomi, Paula Vogg, 2024 Kevin Alejandro Andrey, Flurin Birrer, Joschua Bücheler, Sarah-Louise Dechow, Sarah Deiss, Anne Graf, Livio Häfliger, Joel Hauser, Oliver Kerlen, Catia Marcotullio, Jan Mathias, Leandra Nägeli, Matilde Negri, Janine Ritter, Carmela Roth, Maren Schmitz, Leonore Sichi, Angela Thomas, Hannah Tompkin, Elisabeth Trovato, Clara Wolter, Martin Wyss : Collaborateur·trice·s Metron (Année = date d'entrée)

Éditorial

50 années de codécision chez Metron : l'occasion d'y consacrer un cahier thématique ! En effet, nous considérons cette approche, qui intéresse de plus en plus d'entreprises, comme un modèle de réussite depuis un demi-siècle. Les recherches et entretiens menés dans le cadre de ce cahier nous ont confirmé que la codécision, même si elle date de 1974, n'a rien d'obsolète et qu'elle est au contraire véritablement tournée vers l'avenir.

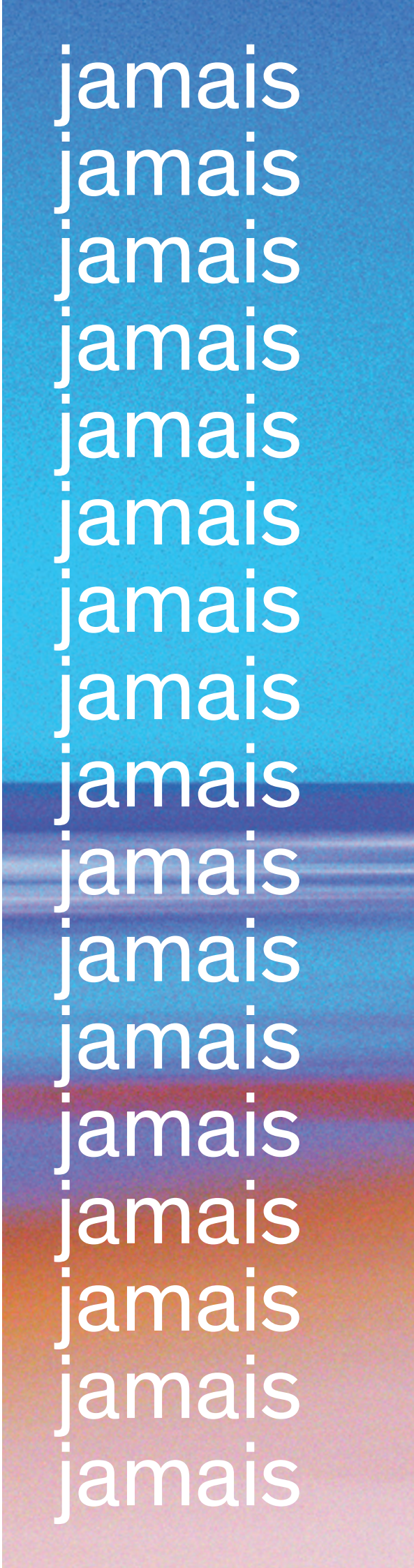
Il existe aujourd'hui de nombreuses formes différentes de systèmes auto-organisés, autogérés, holacrates ou sociocrates dans les entreprises. Aussi différentes soient-elles, elles ont toutes en commun un haut degré de transparence, des hiérarchies horizontales et la coresponsabilité de toutes et tous. Que faut-il pour y parvenir ?

Une forte culture de la confiance, écrivent Tom Schneider et Patrick Mollet. Des processus décisionnels clairs, complète Flurin Hess. Un « permis d'audace », revendique Dominik Mösching. Une nouvelle forme juridique qui complète les SA et les Sàrl ? Non, explique Ursula Sury, estimant que la collaboration est moins une question de forme que de culture. Barbara Horlacher et Herbert Imbach, en leur qualité de mandant·e·s, ont la même vision des choses : ce sont le produit et la manière de collaborer qui comptent ; la forme d'organisation peut au mieux en fournir une bonne base.

Les précieux avis externes sont écrémés et sans cesse entrecoupés de notre propre expérience. Christoph Brun jette un regard critique sur les 50 années de codécision écoulées et appelle à traiter le modèle de Metron avec précaution. Les entretiens que nous avons menés montrent comment nous en sommes arrivé·e·s là, comment est intervenu le partage des décisions et ce qui nous préoccupe aujourd'hui. Le glossaire à la fin du présent cahier explique comment fonctionne la codécision chez Metron.

Ce que nous avons appris : quelle qu'en soit la forme, la codécision repose sur la confiance et la responsabilité. Elle exige des personnes courageuses qui exposent leur vision de la chose tout en autorisant d'autres perspectives. Les images du cahier sont floues. Chacun·e peut y identifier autre chose, que nous découvrons en discutant, tout en écoutant l'autre, en essayant de voir ce qu'il ou elle voit et en ayant confiance dans le fait que nous allons ainsi à sa rencontre.

Ce sont les collaborateur·trice·s qui forment le cœur d'une entreprise. C'est pourquoi les noms de toutes les personnes qui ont un jour travaillé pour Metron figurent dans le présent cahier thématique. Parmi elles, presque anonymes, se trouvent les noms des quatre fondateurs. Nous les remercions tout particulièrement pour le beau cadeau qu'ils ont fait, à la fois à leurs collaborateur·trice·s de l'époque, mais aussi à nous qui travaillons aujourd'hui dans ces conditions particulières.



Je réfléchis
Je recommande
Je tombe
Je trouve
Je flâne
Je prends l’avion
J’exige
J’encourage
Je ressens
Je donne
Je refuse
Je m’en vais
Je m’applique
J’apprécie
J’organise
Je gagne
Je crois

à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau
à nouveau

Je me décide
Je glisse
Je saisis
Je m’arrête
J’agis
Je déteste
Je soulève
J’aide
J’entends
Je peux
Je connais
J’applaudis
Je sonne
Je pince
J’arrive
Je coopère
Je laisse

seulement
seulement
seulement
seulement
seulement
seulement
seulement
seulement
seulement
seulement
seulement
seulement
seulement
seulement
seulement
seulement
seulement

Je cours
Je prête
Je lis
J’aime
Je mens
Je m’engage
J’évite
Je mesure
Je dois
Je prends
Je palabre
Je fais une pause
Je siffle
Je loue
Je provoque
Je source
Je conseille

Bettina Sigrist, Franziska Stocker, Julian Stuber, Mirjam Tadot-Egloff, Sylvie Thomann, Leonie Töngi, Andreas Tschümperlin, 2020 Ida Johanna Bircher, Joschua Bücheler, Lukas Flühmann, Jasmin Krähenbühl, Izabel Lambova, Sebastian Lehmann, Marco Pungillo, Chantal von Arx, Konstantin von Segesser, 2021 Tamara Adank, Melanie Binder, Kim Bottinelli, Bernadette Brunner, Fabian Büchting, Luca Buscher, Cornelia Diethelm, Sarah Droz, Vreny Egli-Gisler, Fabienne Frei, Stefan Fürst, Daniela Grecuccio, Katharina Jutz, Andrea Kaiser, Corina Leuch, Inigo Salzmann, Ines Schmid Huber, Tikva Deborah Schumacher, Tobias Sonderegger, Maeva Stauffer,

Cogestion et co-décision : constance et évolution sur 50 ans

Christoph Brun

Le modèle de codécision de Metron repose sur un tour de force : arriver à combiner le droit des sociétés anonymes aux éléments centraux de la culture d'entreprise que sont la cogestion et la codécision. Cette dichotomie persiste à ce jour et transparaît encore et toujours dans toutes les discussions au sujet des adaptations de ce modèle.

Pour comprendre le « phénomène » Metron, il est utile de se remémorer les discours sociopolitiques et idéologiques qui régnaient à l'époque de sa fondation (p. ex. le mouvement de l'anarcho-syndicalisme). En ce sens, la particularité du modèle de Metron est également un phénomène de son temps. Des entreprises de structure véritablement sociocratique se constituent encore aujourd'hui, même si elles représentent une minorité.

Au commencement était la culture d'entreprise

Les idées fondamentales qui ont guidé la création de la société figurent dans le règlement intérieur du 19 juin 1978, sous la note de marge « Objectifs du groupe Metron » : « Il réalise des tâches de conseil, de recherche, de développement, d'étude et de construction pour des institutions publiques et privées. … Le principe éthique qui s'applique dans les entreprises Metron consiste à placer l'intérêt public au premier plan dans leur travail … et en particulier … qu'elles visent à favoriser une égalité des chances et une liberté de développement de

l'individu aussi grandes que possible. Les entreprises Metron favorisent l'égalité des chances et la liberté de développement de leurs collaborateurs en leur confiant des compétences et des responsabilités. » L'ambition entrepreneuriale est donc orientée aussi bien vers l'extérieur que vers l'intérieur.
La génération des fondateurs était convaincue de ces préoccupations de fond. Le nouveau manteau de l'entreprise devait donc être taillé sur mesure de sorte que sa structure soutienne autant que possible la mise en œuvre de cette conviction, tout en continuant de garantir sa compatibilité avec le droit des sociétés en vigueur, qui. Ce dernier découle en principe d'une entreprise à l'organisation hiérarchique stricte.

Un peu de droit des sociétés anonymes à la sauce de Metron

Les fondateurs ont exploité autant que possible la zone de tension entre les dispositions de type hiérarchique du droit des sociétés anonymes et la nécessité de former la structure de Metron au sens de la codécision. Le Code des obligations prévoit par exemple que le conseil d'administration a l'attribution intransmissible et inaliénable de nommer les personnes chargées de la gestion, et cette règle figure également dans le règlement d'organisation de Metron. Mais ce dernier ajoute ensuite que le conseil d'administration est lié par la demande de la séance du Bureau. Ce système savamment sophistiqué d'exploitation des marges de manœuvre permises par le droit des sociétés anonymes est une performance sans cesse sous-estimée qui représente le véritable fondement de la cogestion et de la codécision. Les collaborateur·trice·s ont tout intérêt à entretenir et à préserver ce modèle, et à garder à l'esprit les idées directrices légèrement subversives de l'époque des fondateurs lors de la révision toujours nécessaire des bases légales. Elles et ils ne devraient pas laisser leur penchant pour le conventionnalisme et la peur de la non-conformité restreindre exagérément leur réflexion et leur faire perdre de vue les approches créatives dans l'esprit de la génération des fondateurs.

Entrepreneur·e·s ou employé·e·s ? Les deux !

Les conséquences de cette structure sont d'une part que Metron chemine de manière autonome et ne se laisse pas diriger par un investisseur externe. Conformément au discours sociopolitique de l'époque, « le capital » et « le travail » doivent être harmonisés l'un avec l'autre. D'autre part, l'ensemble des collaborateur·trice·s doit ainsi assumer une obligation double : elles et ils doivent évaluer toutes les décisions qui leur incombent dans le cadre de la cogestion, aussi bien avec la casquette d'entrepreneur·e qu'avec celle de salarié·e, qu'il s'agisse du choix des membres du conseil d'administration, de la planification de la holding ou de l'affectation des bénéfices. Il y a ainsi toujours eu, et c'est encore le cas aujourd'hui, des demandes émanant du cercle de l'assemblée du personnel qui exigent une telle pesée des intérêts. Par exemple, Metron a été précurseur en matière de congé de maternité, mais aussi de congé de paternité par la suite. Un échange justifié d'arguments caractérisait les discussions sur ces sujets, tant d'un point de vue entrepreneurial général que du point de vue individuel des salarié·e·s : faisabilité financière, attractivité en tant qu'employeur, conséquences sur les barèmes d'honoraires, avantages et inconvénients personnels, etc.

Et pendant la crise ?

La génération des fondateurs était déjà consciente que le modèle de Metron devait aussi préparer une réponse aux situations critiques, que ce soit pour une filiale ou l'entreprise tout entière. Même dans les situations de crise, les collaborateur·trice·s sont sollicité·e·s dans leur double rôle de coresponsables d'entreprise et de salarié·e·s. C'est la planification-cadre de crise de Metron AG qui définit le cadre à appliquer dans les situations économiques difficiles. Elle sert de base aux filiales pour élaborer leurs propres plans de crises. Ces derniers

2016 Marlen Aeschlimann, Daniel Alföldi, Ladina Binkert, David Brückmann, Sven Christen, Brigitte Eichenberger Egli, Gabi Eisenreich, Noëmi Gaudy, Drita Hasani, Tobias Hugentobler, Harald König, Samuel Leder, Christian Leisi, Frank Meile, Manuel Meyer, Garry Müntener, Bruna Rohling, Cornelia Senn, 2017 Oliver Bachmann, Simon Curschellas, Giovanni Di Carlo, Manuela Fontanive, Anna-Lena Götte, Raphaela Guin, Kay Gürber, Jonas Hess, Jérémie Jamet, Sibylle Küpfer, Stephan Pillwein, Philipp Rier, Hannes Schwörer, Valeska Sommer, Basil Utz, 2018 Benjamin Arnold, Sinschaar Be Kascho, Nicolas Beerli, Lisa Di Lena, Silvia Fäh, Robert Klemm,

Victoria Molina, Michael Moser, Andreas Oldenburg, Maria Pintz, Sandra Remund, Nico Riwar, Alexander Stahel, Pascal Steinemann, Monika Steiner, 2019 Christof Bähler, Daniel Bannwart, Florian Berner, Michelle Böller, Etienne Burren, Luigi Ciasullo, Nilson de Souza Gomes, Massimiliano Di Leone, Nicole Düpre, Csaba Gerber, Andrea Gyger Kemmler, Leana Hahn, Emanuel Han, Thomas Hasler, Christoph Hediger, Nils Hvlid, Ursula Käslin, Jolanda Keller, Roger Michel, Gregor Moser, Aparna Oommen Sahlender, Timo Paulsen, Kiril Popov, Daniela Prezigalo, Cristina Pueyo Prenafeta, Inmaculada Rico, Katja Rünzi, Roman Schaffner, Mathias Schreier Fernandez,

doivent eux aussi être approuvés lors des séances de Bureau des entreprises. Les mesures qu'ils contiennent sont décrites de manière transparente et détaillée. Elles suivent une cascade à cinq niveaux et sont soumises autant que possible à une obligation de solidarité (entre les entreprises comme entre les collaborateur·trice·s).

Un regard tourné vers l'avenir

Le modèle de Metron est, à l'instar de la législation sur le droit des sociétés anonymes, soumis à une constante évolution. Au fil des décennies, le noyau de la cogestion est pourtant resté le même d'un point de vue structurel, notamment parce que la modification de l'objectif d'une fondation, en l'occurrence la Stiftung für Mitbestimmung (Fondation pour la codécision), est juridiquement liée à des exigences extrêmement restrictives. La question de l'efficience de la cogestion a gagné en ampleur à mesure de la croissance de l'organisation. Le processus décisionnel est intensif en ressources et exige que les collaborateur·trice·s prennent le temps nécessaire (éventuellement sur leur temps libre). Comme dans d'autres organisations en croissance, le danger de la bureaucratisation et du gonflement disproportionné de l'appareil de gestion menace aussi Metron. Dans ce contexte, la tendance est de retirer des compétences à l'ensemble des collaborateur·trice·s pour les transférer aux organes de direction en invoquant l'efficacité, ce qui se justifie tout à fait pour les tâches et compétences qui n'affectent pas l'essence de la cogestion. Tout ce qui dépasse cette limite menace l'existence même du modèle de codécision.

Grâce à sa Stiftung für Mitbestimmung, Metron possède toujours une approche très particulière, dont la pérennité est bien protégée. La culture d'entreprise qui remplit cette structure dépend de tous les collaborateurs et toutes les collaboratrices. La meilleure garantie pour préserver l'héritage culturel de l'entreprise pour les générations futures est une réflexion critique et l'implication de l'ensemble des collaborateur·trice·s. La possibilité d'apporter une contribution décisive à l'élaboration d'éléments essentiels de son propre environnement de travail dans le cadre de la codécision et de la cogestion est un privilège extraordinaire.

Je fonce
Je déchire
Je cours
Je respecte
Je sens
Je tords
J’appelle
J’aspire
Je réussis
Je regarde
Je parais
Je pousse
Je dors
Je frappe
Je me faufile
Je me perds
Je conclus

Jasmin Hochstrasser (Klein), Aileen Hocker, Luca Imoberdorf, Leander Isenring, Dominique Killer, Garazi Munoz Bujedo, Matthias Oswald, Selena Rhinisperger, Michel Ringier, Katrin Seidel, Fabienne Sommer, Peter Theiler, Paula Tuczek, Jonah Urech, Markus Zäh, 2013 Christian Albrecht, Vanessa Beer, Anke Blumenstein, Christoph Buck, Andrea Caduff-Brechtbühl, Katharina Cigan, Athavan Erambamoorty, Corinne Hauser, Stephanie Hoch, Rebekka Huber, Josip Jerkovic, Urs Käser, Verena Kress, Nadja Lang, Artan Morina, Luca Schoop, Katrin Unger, Moritz Walter, Mirjam Wiktora, 2014 Nathalie Bohez Rubiano, Brigitte Dolder, Emanuel Gerkens,

Annkatrin Hartmann, Anna Hool, Elisabeth Horat, Nina Simone Kappeler, Annika Klose, Sahinde Kocabas, Andreas Mächler, Moritz Münzenmaier, Conrad Naef, Fabian Nitschke, Florian Nussberger, Christian Renner, Thomas Roduner, Edi Scheidegger, Dorianne Schibli, Bettina Wöhler, 2015 Marcus Bachmann, Erika Belloli, Jennifer Berg, Tamara Eiermann, Sophie Fetten, Philipp Hegnauer, Tanja Herdt, Nadia Hofstetter, Andrea Keufer, Jan Knecht, Timo Krebs, Rolf Meyer, Kenny Müller, Moritz Münzenmaier, Dimitri Murbach, Luise Rabe, Dominic Schorneck, Dario Sciuchetti, Nora Seyboth, Kritsana Sribudsa, Jacqueline Stutz, Dario Zallot, Chiara Zanni,

La confiance comme base des équipes autogérées

Patrick Mollet, Thomas Schneider

Notre monde en rapide évolution exige de nouvelles méthodes de travail et formes d'organisation. Alors que, par le passé, les groupes dirigés de manière centralisée avaient des avantages, l'avenir appartient désormais aux organisations agiles. Mais ce qui compte bien plus que l'organigramme (ou son absence), c'est l'établissement d'une culture de la confiance.

Dans le monde du travail moderne, les équipes autogérées sont considérées comme une des formes d'organisation les plus effectives pour faire face aux défis d'un environnement qui évolue à toute vitesse. On comprend par « équipes autogérées » des groupes de collaborateur·trice·s travaillant de manière responsable et autonome, sans dépendre en permanence des instructions de supérieur·e·s hiérarchiques. Ces équipes organisent leur travail elles-mêmes, prennent les décisions ensemble et assument la responsabilité de leurs résultats.

Équipes autogérées et culture de la confiance

Pour bien illustrer les avantages des équipes auto-organisées par rapport aux formes d'organisation hiérarchiques, on peut prendre l'image de deux bateaux. Imaginez d'un côté le quatre de couple classique qui symbolise le mouvement précis et parfaitement synchronisé des rameurs, avec pour objectif d'atteindre la vitesse maximale du bateau. Un rameur donne des ordres auxquels tout le monde réagit aveuglément. À l'inverse, un rafting n'atteint sa cible que si chaque membre de l'équipage agit de manière autonome et responsable. La confiance est la condition sine qua non pour que tout le monde coopère de manière optimale dans le bateau. Elle permet une communication ouverte, favorise la collaboration et soutient le développement personnel et professionnel.
Une culture de la confiance est la base nécessaire au bon fonctionnement des équipes auto-organisées. Sans confiance, il est difficile pour les membres d'équipes d'assumer l'autonomie et la responsabilité requises. Dans un climat de confiance, les équipes peuvent travailler plus efficacement, car elles se concentrent sur leurs objectifs communs et se soutiennent mutuellement.

Les avantages des équipes auto-organisées sont les suivants :

Prise de décision accélérée : l'autonomie permet de prendre et de mettre en œuvre les décisions plus rapidement.

Plus de motivation et d'engagement : la possibilité de travailler sous sa propre responsabilité renforce la motivation et l'engagement des membres de l'équipe.

Flexibilité et capacité d'adaptation : les équipes autogérées sont capables de s'adapter rapidement aux modifications des conditions et d'élaborer des solutions novatrices.

Stimulation de la créativité et de l'innovation : la diversité des perspectives et la liberté de tester de nouvelles idées entraînent une force d'innovation supérieure.

2 × 4 facteurs pour sauter le pas de la cogestion

Dans le cadre de Great Place To Work, nous travaillons régulièrement avec des client·e·s qui souhaitent passer à une collaboration plus agile, en équipes autogérées, à travers une culture de la confiance. Nous avons à cette fin identifié les facteurs de réussite culturels et processuels suivants :

Facteurs de réussite culturels

Vision, valeurs et source de sens sont les lignes directrices du succès : lorsque les collaborateur·trice·s ont une vision claire de la façon dont elles et ils peuvent contribuer à atteindre les objectifs de l'entreprise, elles et ils sont en mesure de prendre de meilleures décisions autonomes.

Le feedback et la culture de l'erreur sont les bases de la collaboration : le feedback sur les décisions prises est important, notamment dans les équipes autogérées, pour permettre d'assumer la responsabilité des résultats.

Le nouveau leadership permet des équipes solides : la pratique a montré qu'un état d'esprit de coaching aide les équipes autogérées à faire face à un environnement en rapide évolution.

La pensée nouvelle et disruptive permet l'innovation : une culture de la confiance permet la sécurité psychologique nécessaire pour tester des idées nouvelles et disruptives dans les équipes autogérées.

Facteurs de réussite processuels

L'agilité et la capacité d'adaptation réduisent les barrières et favorisent l'autonomie : les décisions sont prises par les membres de l'équipe disposant des compétences les plus pointues. Cela réduit le cloisonnement d'idées et remplace le contrôle intensif en ressources par des actes autoresponsables.

Le passage au numérique garantit la compétitivité : la numérisation favorise la transparence dans l'entreprise et facilite la collaboration décentralisée.

Le réseau et le savoir collectif sont les fondements d'un travail intellectuel efficace : la confiance favorise le partage implicite de connaissances. Sur la base du savoir collectif, les membres d'équipes autogérées peuvent prendre des décisions éclairées.

L'innovation naît de collaborateur·trice·s engagé·e·s : une culture de la confiance exerce une influence positive sur l'engagement des collaborateur·trice·s, en particulier lorsque des conditions de travail laissant un haut degré de liberté, des locaux inspirants et des règles non bureaucratiques viennent la soutenir.

Ces huit facteurs de réussite ont également un impact direct sur le thème du New Work. Si la plupart des gens y voient le télétravail et des bureaux réagencés, il s'agit plus profondément de l'établissement d'une culture de la confiance. Cette approche repose sur la conviction que les collaborateur·trice·s doivent être traité·e·s comme des adultes capables de décider eux-mêmes de la meilleure manière de réaliser leurs tâches. Il n'y a besoin pour cela ni d'une hiérarchie ni d'une gestion centrale. Notre monde (VUCA) est volatile, incertain, complexe et ambigu, et ressemble davantage à un fleuve sauvage qu'à un lac tranquille. Les organisations doivent donc créer des conditions-cadres qui permettent à l'ensemble des collaborateur·trice·s de déployer leur plein potentiel et de fournir les meilleures performances dans l'intérêt de l'organisation.

« Travailler peut être tellement plus que juste gagner un salaire »

Entretien avec Bernadette Knörzer

Es-tu salariée ou employeuse ?
Les deux. Je porte l'une ou l'autre casquette en fonction de la situation.

Avant d'arriver chez Metron, tu as travaillé dans un autre bureau. Sens-tu une différence au niveau du partage des responsabilités pour la réussite et la survie de l'entreprise ?
Pour être honnête, je ne vois pas vraiment le rapport. Justement, si l'on définit la réussite au-delà de l'aspect financier, j'ai aussi ressenti beaucoup de responsabilités dans d'autres entreprises. Citons notamment des acquisitions, la composition du personnel, des résultats qui n'ont peut-être pas apporté un grand bénéfice financier mais ont été bons pour la réputation de l'entreprise.

Metron dispose de nombreux moyens de participation. As-tu l'impression que tout le monde a voix au chapitre ?
Cela dépend. Plus le groupe est grand, plus il est difficile de s'exprimer. C'est la raison pour laquelle les thèmes sur lesquels tout le monde se concerte sont débattus au préalable dans de petits cercles. Bien souvent, il ne s'agit plus que de dire oui ou non sur une situation lors de l'assemblée du personnel. Il est plus facile de s'impliquer dans les groupes de travail plus petits et dédiés à un thème spécifique. Lors des séances du Bureau qui rassemble quelque 40 personnes, on pourrait aussi essayer de nouvelles méthodes pour faire parler les voix silencieuses.

Par exemple ?
On connaît le principe du consentement tiré de la sociocratie. Si on le simplifie fortement, cela donne : les personnes qui n'ont pas d'objection lèvent le pouce. Les personnes qui ont une objection grave le baissent et expliquent leurs

inquiétudes, ainsi qu'une approche de solution alternative. Il est également possible d'exprimer un doute sans présenter une contre-proposition concrète. Si personne ne baisse le pouce, la décision est prise. Cela ne signifie pas que tout le monde est d'accord sans réserve, mais la décision se situe dans la zone de tolérance de chaque personne.

Quel serait l'avantage de cette méthode ?
Elle pourrait donner davantage de poids et de légitimité à la codécision. Je pense que nous devons utiliser toute incitation pour motiver les collaborateur·trice·s à participer. La simplicité en est une. Plus les règles du jeu de la participation sont claires et attractives, plus il y a de participant·e·s. Une prise de décision plus efficiente peut également rendre la participation plus agréable.

Dans son livre à propos de Metron, Elena Folini écrivait en 2003 : « Pour de nombreux collaborateurs, la codécision n'est plus une idée politique qui leur tient à cœur, mais une réalité organisationnelle qui a un impact culturel et motivationnel. » Qu'en est-il en 2024 ?
De nombreuses personnes ressentent le besoin de s'investir dans des organisations qui ont du sens, car le travail occupe une grande partie de notre vie. Au sens classique, être actif sur le plan politique n'est important que pour une partie de la société. Malgré tout, le fait que la recherche de sens soit un sujet dans de nombreux secteurs montre peut-être qu'il s'agit quand même d'une question politique. Nous devenons peut-être plus politiques en raison des grands défis. Au vu du changement climatique et de la pression juridique, on peut se demander : où puis-je concrètement avoir un impact ? Et nous en arrivons rapidement au quotidien professionnel.

Elena Folini a aussi écrit : « La cogestion attire ceux qui veulent participer au changement de la société. » Que souhaites-tu changer ?
Je veux inciter plus de gens à s'engager dans des organisations qui ont du sens. Travailler peut être tellement plus que juste gagner un salaire pour financer ses hobbies onéreux. J'aimerais bien mener Metron vers une simplification de ses structures organisationnelles. Cela aide à s'y retrouver dans cette construction fondamentalement géniale, à comprendre les décisions et donc à maintenir la confiance dans l'entreprise.

Svenia Knuffke, Vera Kontos, Dominik Kramer, Florian Künti, Andrea Litterer, Oliver Maier, Philippe Marti, Claudia Marxer, Thomas Schiesser, Sabine Schörg, Sarah Simon, Bettina Weber, Vedrana Zalac, 2008 Dajana Bässler, Alex Beck, Denise Belloli, Gordana Borjan Scuric, Oliver Brunner, David Burkhard, Michel Frei, Manuel Frischknecht, Francesco Gilardi, Raphael Golta, Melanie Hassel, Theresa Hertlein, Gerry Hort, Stefan Huber, Marcus Oliver Hug, Nadine Jerchau, Clara Jörger, David Kölliker, Christine Lawatsch, Stefanie Liebisch (Handre), Doris Lörtscher (Keller), Andreas Madianos, Monika Obrist, Seraina Paradiso, Denise Pratter, Evelyne Preller,

Ramon Rüegg, Markus Schartner, Fabian Schmid, Dimphie Slooters, Marco Starkermann, Martin Stegmann, Miriam Strunz (Baumann), Rolf Traxler, Kilian Treichler, Roger Trottmann, Simon Vogt, Sarah Weber, Marc Wimmers, Michael Wüthrich, Marc Zürcher, 2009 Mónica Arnet-Gómez Muñoz, Carolin Balkenhol, Kristina Breit, Simona Brizzi, Jonas Bubenhofer, Dario Buddeke, Yvonne D'Angelo-Schärli, Friederike Diehl, Elvira Dönni, Christian Ferres, Christoph Gysin, Martin Jakl, Hansruedi Jegerlehner, Cyrill Jenzer, Harald Klein, Tanja Lütolf, Selina Madianos-Hämmerle, Stefan Manser, Yves Xavier Maurer Weisbrod, Dragana Mihajlovic, Leandra Nägeli,

presque
presque
presque
presque
presque
presque
presque
presque
presque
presque
presque
presque
presque
presque
presque
presque

Qui décide quoi ?

Flurin Hess

Une hiérarchie allégée s'accompagne d'une plus forte concertation, mais la question se pose aussi de savoir comment prendre des décisions collectivement. Passer du consensus au consentement permet de se rapprocher d'une décision largement étayée, puisqu'une décision n'est vraiment bonne que si toutes les personnes impliquées l'appliquent avec conviction.

Le psychologue de l'armée qui m'a reçu à mes 18 ans a déclaré que j'avais un problème avec la hiérarchie. Mon enseignante affirmait : « Il veut toujours intervenir. » Aujourd'hui, j'accepte davantage de ne pas me mêler de tout ou d'au moins me limiter lorsque je ne parviens pas à me retenir. Je me suis demandé plusieurs fois ces dernières années où intervenir au juste et quel rôle j'assumais ainsi. Il m'est apparu de plus en plus clairement que je ne veux être ni en bas ni en haut d'une hiérarchie. Ce qui compte bien plus pour moi, c'est d'avoir un travail intéressant et d'être entouré de personnes qui disposent de compétences variées. Mais que reste-t-il lorsqu'on ne se sent à sa place ni en bas ni en haut de l'échelle ?

Davantage de concertation dans diverses crises

Selon une enquête menée par Deloitte en 2023, 78 % des directions dans le monde travaillent actuellement à la transformation de leur culture du travail : moins de hiérarchie, plus de collaboration et d'auto-organisation. D'où vient ce besoin ? Voici ma thèse : plus les problématiques deviennent complexes, plus elles nécessitent une interdisciplinarité. Les exigences envers les organisations augmentent : elles doivent et veulent non seulement atteindre des objectifs de profit, mais aussi offrir une plus-value pour la société et l'environnement à travers leurs produits.
En outre, l'aspiration à une plus grande marge de manœuvre dans son propre travail joue un rôle de plus en plus grand. Ces évolutions s'accompagnent souvent de nouvelles formes de collaboration et sont censées aboutir à un changement culturel. Et c'est là que démarre la recherche du modèle de travail adapté. L'holacratie ou la sociocratie 3.0 sont désormais expérimentées dans bien des entreprises. De plus en plus de variantes hybrides se développent en marge ; il s'agit d'organisations qui travaillent avec quelques équipes auto-organisées. L'administration fédérale, AXA ou encore Swisscom montrent l'exemple.

Décider comment nous décidons

Dans une organisation clairement hiérarchisée, les processus décisionnels sont relativement simples : même si les collaborateur·trice·s peuvent être consulté·e·s, la décision est prise du haut de la hiérarchie. Moins il y a de hiérarchie, plus les processus décisionnels deviennent participatifs. Il ne faut toutefois pas

confondre abolition de la hiérarchie et dissolution des structures. Au contraire, plus il y a de codécisionnaires, plus les processus correspondants doivent être formalisés. Tout le monde doit savoir comment les décisions communes sont prises, qui a le droit de prendre part aux discussions et qui a le pouvoir de décision. Il faut aussi se demander dans quels cas il est moins judicieux, voire gênant, de prendre des décisions communes. Dans les situations d'urgence, les hiérarchies sauvent des vies. Des décisions moins graves, qui doivent toutefois être prises très vite, qui sont mineures ou exigent des compétences très spécifiques, ne nécessitent pas non plus forcément l'approbation de tout le monde. Et les équipes dans lesquelles les rôles sont clairement définis disposent souvent d'une grande autonomie d'action. En revanche, pour les décisions de principe, les processus décisionnels communs se justifient. Bien qu'ils soient plus longs et parfois éprouvants, ils présentent des avantages essentiels. Des études concluent par exemple que les entreprises qui appliquent des processus décisionnels en groupes parviennent mieux à relever les défis complexes que les entreprises reposant sur des structures décisionnelles hiérarchiques traditionnelles. Par ailleurs, ces décisions sont mieux assumées par l'équipe entière, qui les met en œuvre plus volontiers.[1] Dans ces cas, la décision par consentement s'est avérée tout à fait faisable. Contrairement à l'approche consensuelle, on ne demande pas aux collaborateur·trice·s leur approbation, mais leurs objections à une proposition. En l'absence d'objections dites graves, une proposition est considérée comme acceptée. Les objections graves appellent une justification et nécessitent une adaptation de la proposition, et ainsi de suite jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'objections graves et que la décision soit prise.

Définir le où et le quand

Le temps partiel, le télétravail et le travail asynchrone compliquent la prise de décision lors des séances traditionnelles, mais les outils numériques aident à impliquer toutes les personnes qui doivent l'être. Comme cette approche nous a vraiment convaincu·e·s, nous avons développé un outil qui nous aide à prendre des décisions de manière numérique et asynchrone. Il documente le processus et permet de réfléchir aux décisions. Cette réflexion est pertinente dans tout processus de transformation. En exposant les formes hiérarchiques explicites et implicites, elle permet de les faire éclater. Bien souvent, elle révèle également d'autres dynamiques. Ainsi, les discussions tournent souvent autour des questions de pouvoir et de responsabilité, ce qui place toutefois l'importance du processus décisionnel lui-même au second plan. La qualité d'une décision et ses conséquences ne sont souvent visibles que longtemps après, voire jamais totalement. En revanche, il est possible d'influencer immédiatement l'acceptation de la décision par les personnes concernées. Une décision reposant sur une approche intégrative et largement soutenue peut mener à une conscience commune et à un engagement.

Décider ensemble peut être long, laborieux et parfois frustrant. Mais le jeu en vaut la chandelle, car une décision n'est vraiment bonne que lorsque non seulement son contenu est juste, mais qu'elle est aussi largement étayée. Ou pour emprunter les mots de Friedrich Dürrenmatt : « Ce qui concerne tout le monde ne peut être résolu que par tout le monde. »

[1] cf. par exemple Laughlin, P. R., Hatch, E. C., Silver, J. S. & Boh, L. (2006). Groups Perform Better than the Best Individuals on Letters-to-Numbers Problems: Effects of Group Size. Journal of Personality and Social Psychology, 90(4), 644-651.

L'entreprise comme lieu d'entraînement

Entretien avec Barbara Horlacher et Herbert Imbach

Dans leurs projets, les pouvoirs publics sont confrontés à des structures d'entreprise des plus variées. Sentent-ils les différences ? Barbara Horlacher, maire de Brugg, et Herbert Imbach, président du conseil municipal de Vitznau, n'identifient aucun lien direct entre organisation des entreprises, collaboration et produit. Ils voient toutefois des structures qui offrent de bonnes conditions de départ pour accomplir les missions actuelles.

Madame Horlacher, à Brugg, énormément de choses sont en mouvement : circulation, urbanisme, aménagement du territoire... quels sont pour vous les aspects importants de la collaboration avec des bureaux d'étude ?

Horlacher : Nous attendons un savoir spécialisé actuel, une bonne connaissance des processus et un bon feeling pour le lieu en question.

La forme d'organisation d'une entreprise entre-t-elle en compte ?

Horlacher : Non, et elle ne doit pas entrer en compte. Le droit des soumissions nous impose des règles claires en matière d'attribution des contrats. Par ailleurs, il nous arrive souvent de ne pas savoir comment une entreprise est organisée.

Monsieur Imbach, qu'en est-il dans la commune de Vitznau ?

Imbach : La forme d'organisation n'a pas d'importance pour nous non plus. Nous avons besoin de compétences spécialisées, d'une réflexion concertée, d'interdisciplinarité et d'une vision globale sur la mission proposée. Ces exigences peuvent se recouper avec les conditions qu'offrent des entreprises comme Metron, dans lesquelles des collaborateur·trice·s ayant des parcours très différents sont obligé·e·s, du fait de la structure de l'organisation, de collaborer étroitement malgré leurs différences.

Horlacher : Ce qui compte finalement, c'est le produit et la manière de collaborer.

Dans nos projets communs, nous devons réunir de nombreux intérêts différents.

Horlacher : Effectivement. Un aspect essentiel pour aborder nos missions est de pouvoir gérer des exigences et des avis très nombreux. J'y vois des points communs avec le modèle Metron, qui exige un dialogue permanent. Ce modèle attire sûrement des personnes qui supportent et apprécient les négociations, ce qui nous est bénéfique dans nos projets.

Que pensez-vous de l'entreprise comme terrain d'expérimentation pour exprimer son avis et tenir des discussions ?

Horlacher : Je la vois plus comme un lieu d'entraînement pour entendre et voir d'autres avis et positions, et pour trouver des solutions ensemble.

Imbach : Il faut avoir la capacité de sentir où l'on en est, de transmettre aux gens : j'ai compris ce dont vous avez besoin et je m'y adapte. C'est un don. Ne pas dérouler son programme, mais s'attacher aux personnes et aux circonstances.

Mais c'est moins une question de structure d'organisation que de personnalité. Chaque personne est différente et les profils recherchés existent aussi bien dans les entreprises fortement hiérarchisées que dans les organisations cogérées. La question est plutôt de savoir si ces personnes ont la possibilité d'utiliser leurs capacités. Peuvent-elles les réinjecter dans l'entreprise ? L'entreprise favorise-t-elle l'échange en interne ?

Nous avons parfois une entité adjudicatrice qui veut régler la chose « avec le chef » et accorde de la valeur à un certain niveau hiérarchique à la table des groupes de projets.

Horlacher : Oui, c'est sûr. Mais il s'agit généralement de compétences et d'engagement, peut-être aussi d'ancienneté. Nous souhaitons aussi nous-mêmes être face à une entité adjudicatrice qui apporte une certaine expérience dans le projet, que ce soit au niveau du sujet, du lieu ou des personnes, ou encore mieux, des trois. Qu'il s'agisse de la cheffe ou bien d'un collaborateur expérimenté n'est pas déterminant.

Imbach : Je connais des cas dans lesquels un partenaire ou même le CEO était présent dans la phase initiale d'un projet, puis n'est plus jamais revenu. Ce n'est pas quelque chose que j'observe chez Metron. Il faut toutefois faire attention : lorsqu'il n'y a pas de niveau hiérarchique clair, nous attendons, en tant que maître d'ouvrage, le même type de gouvernance de la part de toutes les personnes impliquées.

Notre modèle de codécision exige et favorise l'esprit d'entreprise des collaborateur·trice·s. Le sentez-vous dans la collaboration ?

Horlacher : Cela ne m'a pas frappée, et heureusement, dans un sens. Cela pourrait signifier que les collaborateur·trice·s de Metron veulent simplement vendre le plus possible et je n'ai vraiment pas cette impression. Cela se reflète également dans le contenu : le but n'est pas qu'un parti tire un profit d'un projet, mais plutôt de servir les intérêts communs et d'obtenir des résultats durables.

En interne, nous avons des débats idéologiques intensifs. Dans le même temps, des sujets tels que le développement interne et le climat gagnent en importance pour les communes. Est-ce que nous nous retrouvons là ?

Imbach : Toute personne qui est habituée à réfléchir d'abord en interne aux questions de comment trouver un consensus, de ce que nous pouvous représenter et de comment trouver des majorités ainsi que toute personne qui est habituée à se placer avec sa position devant d'autres positions peut se présenter devant le client avec une attitude propre. Et ce, quelle que soit la discipline.

Horlacher : Il est important de se confronter en permanence aux sujets actuels. Ce renouvellement des connaissances est peut-être moins lourd dans les entreprises dans lesquelles ce n'est pas une seule personne qui a voix au chapitre, mais de nombreuses personnes ayant des parcours et visions différentes dans leur domaine et au niveau de la société. Il est important aussi que des jeunes dotés de compétences décisionnelles prennent la relève dans ces entreprises.

Il existe alors une possibilité que la direction des décisions évolue avec le temps.

Imbach : Je crois en effet qu'une entreprise démocratique a besoin d'une certaine taille pour garantir la constance. À défaut, l'orientation idéologique dépend trop des individus.

Horlacher : Lors de tous les changements qui interviennent chez Metron, nous remarquons simplement que nous savons à quoi nous en tenir : les personnes changent, les valeurs restent.

Sonia Zanou, 2002 Christiane Axer, Annekathrin Bär, Ruedi Bättig, Marcel Butty, Raffaele Castellani, Thorsten Donn, Bruno Flückiger, Lucas Goerre, Florian Graumann, Alexander Gregori, Christine Gross, Arjan Harbers, Kaspar Hartmann, Peter Heusler, Silvia Hugi, Markus Iten, Angela Jaggi, Anagnostis Kipouridis, Beda Krapf, Ursula Locher, Margrit Meier, Nathalie Mil, Gabriele Müller, Magdalena Osepyan, David Reichen, Steffen Roth, Michel Schmid, Andreas Schneider, Rudolf Stauffer, Anne Steinbach, Sandra Waldvogel, Samuel Waldvogel, Felix Wellnitz, Peter Wolf, Patrick Zehnder, Fabienne Zwyssig, 2003 Dennis Akar, Andreas Boeriis,

Rolf Demmler, Dieter Fuchs, Salomé Gutscher, René Helg Bächler, Sibylle Krüger, Sebastian Meuschke, Yves Meyer, Samuel Moor, Michael Morf, Juliane Petersen, Tilo Preller, Alexander Probst, Sandra Reinstädtler, Kai Schnetzler, Heike Schubert, Angela Von Tobel, Katharina Walczyk, 2004 Dominik Aemisegger, Sabrina Bächtiger, Felix Brunner, Dominic Caspani, Hakan Citak, Thomas Coch, Urs Fischer, Nina Hausmaninger (Plaschke), Susanne Higgins, Anette Hirt, Andreas Hugi, Fabiana Kappeler, Michael Liebi, Silvia Mann, Sascha Müller, Jürg Oes, Carol Plüss, Max Richter, Christian Schmid, Priska Schwyter, Jeannine Zimmermann, 2005 Morteza Ahmadkhani,

Auto-organisation dans l'administration : premier volet

Si vous cherchez des organisations qui fonctionnent selon le principe de l'auto-organisation, vous trouverez rapidement votre bonheur dans le secteur privé. Les administrations publiques entretiennent des hiérarchies solides et des rôles clairs et statiques, du moins sur le papier. En réalité, elles aspirent également à laisser davantage de place à l'auto-organisation. Le Conseil fédéral les a étudiées à la loupe.

Le 30 septembre 2021, la conseillère nationale Min Li Marti a remis au Conseil fédéral un postulat le chargeant de « rédiger un rapport sur les formes d'organisation décentralisées et agiles, et d'examiner si, et le cas échéant où et dans quelles conditions, des essais peuvent être encouragés et menés au sein de l'administration fédérale »[1]. Pour répondre au postulat, des personnes au sein de l'administration fédérale disposant déjà d'expériences concrètes de l'autogestion ont été interrogées.

Cette enquête montre que l'auto-organisation est déjà en place depuis longtemps dans l'administration fédérale sous des formes les plus diverses. Elle révèle notamment que quelques équipes hautement qualifiées et des équipes de service se répartissent le travail en toute autonomie sans que cela soit qualifié explicitement d'auto-organisation. Il faut toutefois noter que l'on parle davantage de la façon de travailler que de la répartition des rôles et des fonctions.

Des limites humaines et structurelles

Les difficultés dans les unités administratives auto-organisées ressemblent à celles que décrivent les entreprises privées : résistance des collaborateur·trice·s qui se sentent bien dans les structures hiérarchiques et vision fortement hiérarchique des dirigeant·e·s qui ont du mal à déléguer les responsabilités.

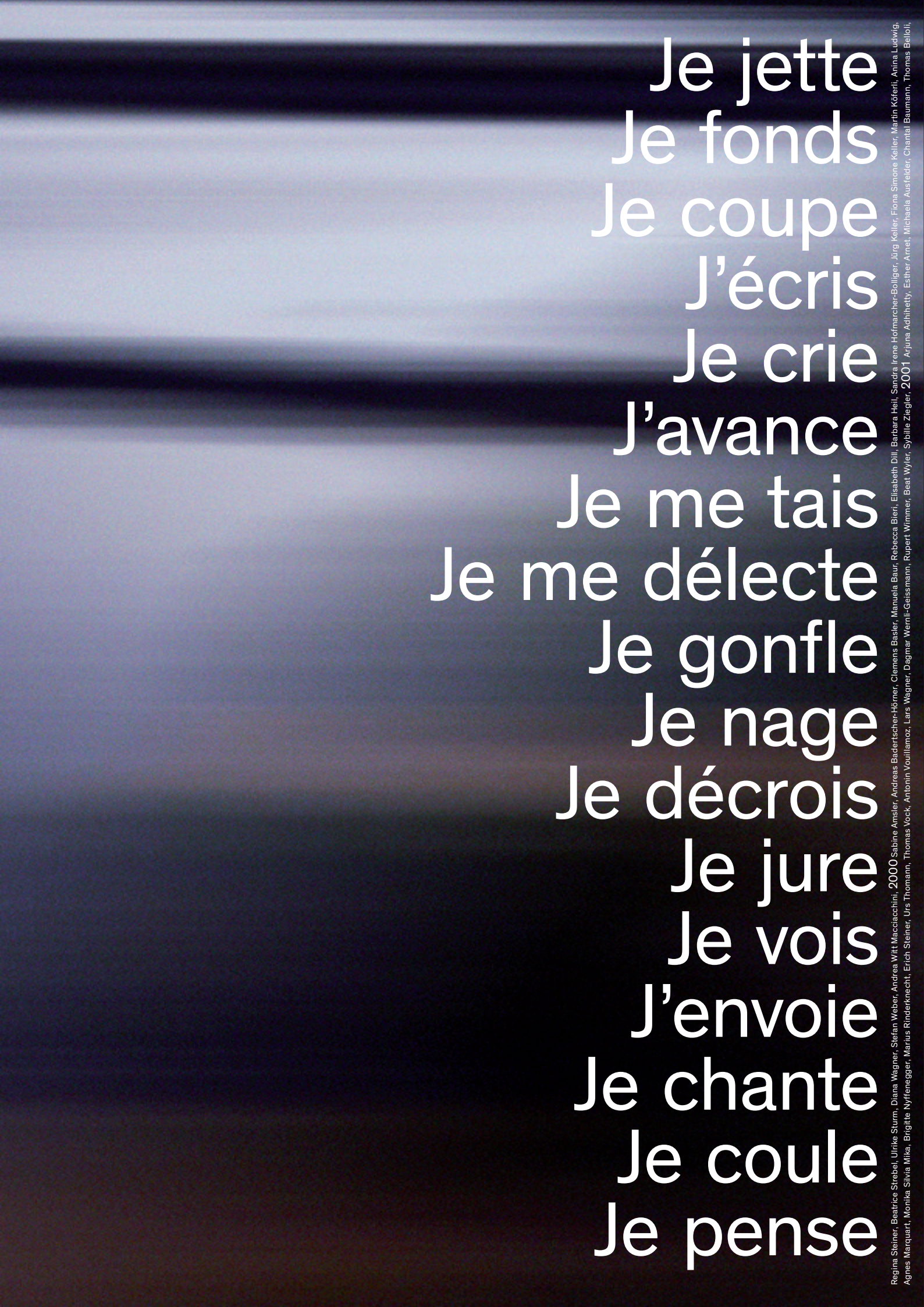
Outre les défis personnels, il existe également des facteurs structurels limitants. Chaque fonction de l'administration fédérale est en effet associée à une description de rôle ou de poste. « Il revient aux supérieurs hiérarchiques d'apprécier eux-mêmes s'il convient de déléguer aux collaborateurs plus de responsabilités que celles qui sont définies dans le descriptif de poste »[2].

Plutôt non, mais...

Le rapport du Conseil fédéral en arrive à la conclusion que les systèmes globaux, tels que la sociocratie ou l'holacratie (avec des rôles clairement définis et des structures d'organisation, de discussion et de décision entièrement nouvelles comme la suppression de la hiérarchie) ne peuvent pas être mis en place dans des organisations administratives en tenant compte du personnel actuel. Il est en revanche tout à fait possible de tester et de pratiquer le travail autogéré au niveau des équipes, en fonction du domaine d'activité.

Nous devrions voir au cours des prochains mois la manière dont le sujet sera traité concrètement au Conseil fédéral.

[1&2] Introduction de l'autogestion au sein de l'administration fédérale (formes d'organisation agiles). Rapport en réponse au postulat 21.4162 Marti, Min Li, 30.09.2021



Je jette
Je fonds
Je coupe
J’écris
Je crie
J’avance
Je me tais
Je me délecte
Je gonfle
Je nage
Je décrois
Je jure
Je vois
J’envoie
Je chante
Je coule
Je pense

Regina Steiner, Beatrice Strebel, Ulrike Sturm, Diana Wagner, Stefan Weber, Andrea Witt Macciacchini, 2000 Sabine Amsler, Andreas Badertscher-Hörner, Clemens Basler, Manuela Baur, Rebecca Bieri, Elisabeth Dill, Barbara Heil, Sandra Irene Hofmarcher-Bolliger, Jürg Keller, Fiona Simone Keller, Martin Köferli, Anina Ludwig, Agnes Marquart, Monika Silvia Mika, Brigitte Nyffenegger, Marius Rinderknecht, Erich Steiner, Urs Thomann, Thomas Vock, Antonin Vouillamoz, Lars Wagner, Dagmar Wernli-Geissmann, Rupert Wimmer, Beat Wyler, Sybille Ziegler, 2001 Arjuna Adhihetty, Esther Arnet, Michaela Ausfelder, Chantal Baumann, Thomas Belloli,

quand même

Brigitta Beutler, Saidah Bojens, Esther Brunner, Dino Fabian Büchli, Gerold Burger, Tobias Eter, Melanie Forster, Barbara Gloor, Marlene Gygax, Nikolaus Hartz, Timo Häusermann, Astrid Heymann, Markus Hofstetter, Astrid Huber, Mari Karttunen, Marc Knellwolf, Simon Kundert, Florence Leemann, Maria Möhrlein, Sabrina Noti, Tanja Pfahler, Andreas Pöhl, Nathalie Reichert-Blaser, Dunja Richter, Edda Rohe-Overbeck, Anita Roth, Patrik Rüst, Yvonne Scherer, Chantal Schmid-Mohni, Regula Schneider, Adrian Stäheli, Elisabeth Strebel-Wenger, Sarah Thury, Katharina Truninger, Mario Tvrtkovic, Han Lee Van de Wetering, Gunter Weigand, Nicole Wirz, Sascha Wöhler,

Auto-organisation dans l'administration : second volet

Entretien avec Dominik Mösching

Les clichés viennent rapidement à l'esprit : d'un côté la start-up jeune et dynamique dont l'équipe organise elle-même son travail, et de l'autre côté l'administration avec ses hiérarchies gravées dans le marbre et ses processus inertes. Dominik Mösching met fin à ces clichés. Le spécialiste du développement des organisations connaît les limites de l'auto-organisation au sein de l'administration, mais aussi ses possibilités.

Pourquoi l'auto-organisation dans l'administration ?

À l'instar de toutes les autres organisations, les administrations se trouvent dans des environnements de plus en plus complexes. Les besoins des citoyen·ne·s sont de plus en plus nombreux et évoluent vite. Les collaborateur·trice·s ont également de nouveaux besoins, et la vision de la direction change. J'ai l'impression que de plus en plus de personnes qui travaillent dans des administrations assument volontiers des responsabilités, mais pas nécessairement dans des rôles de direction classiques. Dans ce contexte, les organisations ont besoin de deux choses pour perdurer : premièrement, les décisions doivent être prises là où la plupart des connaissances sont présentes. Deuxièmement, elles doivent être capables d'apprendre autant que possible. Les cycles d'apprentissage doivent donc être raccourcis. L'auto-organisation promet une contribution sur ces deux points.

Lorsque les administrations souhaitent favoriser l'auto-organisation, quels sont les défis typiques qu'elles rencontrent ?

Les administrations ont tendance à avoir des systèmes de postes et de rémunération très rigides dans lesquels le salaire est fortement lié au rôle ou à la fonction. Par ailleurs, dans les structures classiques, on est soit collaborateur·trice soit cadre ; dans les structures auto-organisées, on est l'un et l'autre. La transition vers un système dont les rôles sont plus flexibles et la responsabilité de direction est partagée relève donc du défi. Nous le remarquons justement dans notre propre équipe de développement du personnel et de l'organisation de la ville de Berne, où nous essayons d'y parvenir. En effet, l'ancrage structurel de logiques d'auto-organisation, que ce soit en matière de droit du personnel ou d'organisation, est difficile et ce, peu importe que les projets pilotes aient bien fonctionné.

Et où se trouvent les limites ?

Il y a des limites de volonté et des limites de capacité. La volonté est une question de culture d'entreprise. Elle n'est en principe pas immuable, mais bouge très lentement. Il existe sur ce plan de grandes différences au sein de l'administration et nous avons déjà de nombreux exemples d'équipes agiles. En ce qui concerne

Beatrice Moser, Tanja Preissler, Jeanette Rinderknecht, Brigitte Rüegg, Monika Saxer, Stefan Seiz, Ilse Sewer, Thomas Traber, Renata Vetsch, Daniel Zimmermann, 1996 Andrea Dütsch, Edith Gaschen, Birthe Getzner, Silvia Herklotz, Sandra Maurer, Sabine Merz, Rita Mischler Frutschi, Catherine Pauli, Barbara Rothenberger, Barbara Schlauri, Irene Simmen, Alberto Weiss, Miriam Werder, Rolf-Werner Wirtz, 1997 Michael Camenzind, Serena de Dominicis, Thomas Engler, Kathrin Estermann, Thomas Flück, Samuel Flückiger, Michelle Frey, Thomas Fries, Andreas Gysi, Peter Hofmann, Stephanie Koch, Alejandra Pedraza de Glaser, Kathrin Ramp,

Je jure
Je dois
Je délire
Je parle
J'éclos
Je saute
Je pique
Je suis debout
Je monte
Je meurs
Je vote
Je pousse
Je supprime
Je me dispute
Je partage
Je porte
Je bavarde

Judith Schneider, Jacqueline Schneider-Roth, Elisabeth Spielmann, Caroline Verbeeten, 1998 Christoph Brun, Donatella Cugini, Sibylle Frey, Manuel Frey, Rolf Keller, Vera Kiltz, Esther Kim, Sibylle Lacheta, Oskar Lehmann, Valérie Medici, Veronika Niederhauser, Pascal Schneider, Marc Schneiter, Remo Schraner, Lorena Sevinc, Harry Spiess, Thomas von Känel, Pascal Weber, 1999 Esther Bernhard, Sabine Bruderer, Ravi Buchli, Eveline Dinkel, Mirjam Egloff, Marlen Gaschen, Susanne Gfeller, Ann Hagnauer, Barbara Holzer, Reto Hunziker, Antje Keller, Ralf Kunz, Eva Marzelon, Thomas Rufener, Gertrud Schrottenholzer, Irene Sidler, Veronika Steiger,

de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau
de nouveau

Stefan Giess, Katrin Gügler Tschudy, Andreas Herbster, Barbara Hofmann, Cüneyd Inan, Theres Kressibucher-Brunner, Monika Läderach, Peter Marti, Pierangelo Menotti, Erich Niklaus, Axel Ott, Tina Rusterholz, Stefan Schmid, Monika Vogel Weber, Simone Vogt, Irène Weissmann, Erich Willi, Karin Wirths, Daniel Wüthrich,
Christiane Zukerfort, 1992 Cornelia Eisasser, Sascha Fässler, Corinne Filliol, Brigitta Meier, Jenny Naef, Andreas Roll, Thomas Rubin, Antti Rüegg, Babette Rusterholz, Isabelle Schmid, Christian Steger, Britta van Aartsen, 1993 Karin Batschi, Regula Beetschen Kläusli, Nicola Behrens, Giuseppina Benedetto, Nadja Bertram,

Salvator Devito, Peter Frey, Walter Gloor, Cornelia Helmke, Christoph Hüsler, Birgit Kaiser, Daniel Kolb, Thomas Löffler, Gunnar Meyer, Gabriella Ries, Daniela Ruckli, Claudio Schiess, Rahel Schumacher, Claudia Stäuble, 1994 Kathrin Balmer, Patricia Barnabeo Federico, Manuela Fuoli - Zwahlen, Corinne Gerber, Gunnar Heipp, Martin Kliment, Sonja Kundert, Liliane Kunz, Raoul Laimberger, Stefan Mader, Roger Mischler, Manuel Peer, Barbara Rohrer, Julien Ronsse, Kurt Schneider, Stefan Stangl, 1995 Julie Dové, Fränzi Fehr, Stephanie Frey, Gabrielle Gerber, Ruth Gfeller, Avni Gjuraj, Tom Hegi, Romea Kamber, Merete Lunding, Stefan Mischke,

la capacité, les activités de l'administration fonctionnent selon le principe de légalité et sont toujours axées sur les mandats politiques. Ceux-ci ont une légitimité démocratique et doivent être mis en œuvre de manière claire. C'est donc à juste titre qu'il existe des processus de budgétisation et de planification prédéfinis, et que les différentes parties prenantes doivent être soigneusement consultées. Cela va parfois à l'encontre de la promesse de l'auto-organisation, à savoir prendre des décisions plus rapidement et raccourcir les cycles d'apprentissage.

Les administrations ne peuvent donc en aucun cas devenir aussi agiles que les entreprises du secteur privé ?

Il est évidemment possible, en principe, de vivre une conception très agile et très collégiale du leadership dans la forme d'organisation plutôt hiérarchique actuelle, mais officiellement, certaines décisions sont liées à des fonctions spécifiques. Ainsi, les directions des offices sont élues selon des principes politiques. L'idée de la responsabilité indivisible y est associée. C'est une limite systémique pour les équipes auto-organisées, qui existe à court et moyen terme. En dessous de ce niveau, il n'y a, de mon point de vue, pas de motifs absolus qui empêchent une plus grande auto-organisation actuellement.

Est-il possible de repousser ces limites ?

Oui, je vois du potentiel. Dans les administrations, on mise souvent sur de grandes instances de coordination et de négociation, ce qui donne lieu à des prises de décision relativement longues et l'efficacité peut en pâtir. Il faudrait plus souvent se demander avec quelle forme d'organisation on pourrait atteindre au mieux l'objectif concret. L'organisation est toujours un moyen d'atteindre un objectif. Si l'on ne se contente pas de la présupposer, on peut commencer à envisager de nouveaux modèles.

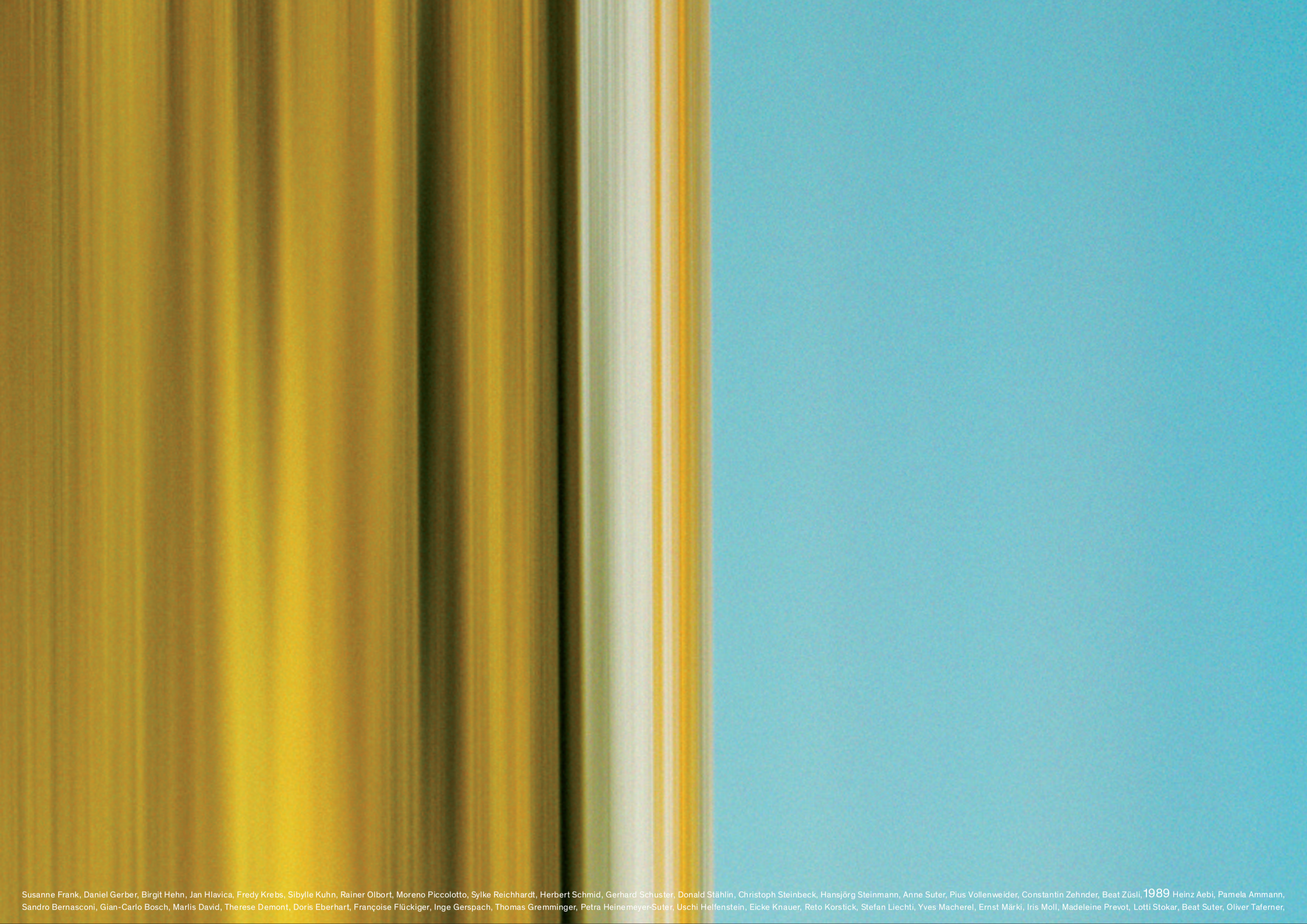
Un autre point concerne les cadres et la façon dont ils interprètent leur mission. Ils deviennent des « charnières » importantes entre hiérarchie et auto-organisation lorsqu'ils laissent des libertés « vers le bas » et protègent formellement leurs équipes « vers le haut ». Les équipes ont besoin d'avoir la possibilité d'orienter au mieux leur organisation vers leurs objectifs et les erreurs doivent être tolérées afin d'en tirer des leçons. Elles ont besoin d'un « permis d'audace », et même une unité auto-organisée ne peut pas se l'accorder elle-même totalement.

Si les hiérarchies plus horizontales et l'auto-organisation sont pertinentes dans l'administration : comment y parvenir ?

La question centrale est : quand et comment commencer ? Souvent, une fenêtre de possibilité s'ouvre, que l'on peut exploiter. Dans notre cas, il s'agissait du départ de la direction de l'équipe. Un tel changement constitue une bonne opportunité pour remettre en question les rôles et processus établis. Il est important de fixer très tôt les grandes lignes de la structure et de définir rapidement les conditions afin de garantir justement une certaine sécurité juridique.

Il faut également des champs d'expérimentation et des espaces dédiés à cet effet avec des objectifs clairement définis, adoptés politiquement et respectant les procédures démocratiques tout en offrant une liberté maximale pour l'auto-organisation. Une sorte de mission globale, liée au message : vous pouvez vous organiser comme vous le souhaitez, tant que la mission est remplie.

rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien
rien



Susanne Frank, Daniel Gerber, Birgit Hehn, Jan Hlavica, Fredy Krebs, Sibylle Kuhn, Rainer Olbort, Moreno Piccolotto, Sylke Reichhardt, Herbert Schmid, Gerhard Schuster, Donald Stählin, Christoph Steinbeck, Hansjörg Steinmann, Anne Suter, Pius Vollenweider, Constantin Zehnder, Beat Züsli, 1989 Heinz Aebi, Pamela Ammann, Sandro Bernasconi, Gian-Carlo Bosch, Marlis David, Therese Demont, Doris Eberhart, Françoise Flückiger, Inge Gerspach, Thomas Gremminger, Petra Heinemeyer-Suter, Uschi Helfenstein, Eicke Knauer, Reto Korstick, Stefan Liechti, Yves Macherel, Ernst Märki, Iris Moll, Madeleine Prevot, Lotti Stokar, Beat Suter, Oliver Taferner,

Ruedi Taverna, Cécile Theus Tehlar, Hein Van der Plas, Dieter Walchli, 1990 Daniel Binkert, Lucia Blender, Petra Chen Hitz, Martin Feuz, Michael Fürstenberger, Martina Gasser Umiker, Marcel Gfeller, Anne Hass, Monika Hefti, Toni Hürzeler, Beni Knecht, Beate Lüsch, Angelika Meier Rösch, Andi Nietlisbach, Karin Nowack, Urs Richle, Thomas Sacchi, Kathrin Schnellmann, Lilly Schulte, Daniel Stäubli, Oliver Strässle, Walter Sträuli, Margot Wagner, Klaus Zweibrücken, 1991 Marcos Alonso, Bea Bautz, Balthasar Brandner, Theres Brunner Kressibucher, Reto Coutalides, Urs Deppeler, Fränzi Felber, Franco Fregnan, Simon Freuler, Caroline Gasser, Dorothe Gerber,

Je rêve
Je rencontre
Je dérive
J’apparais
Je fais
Je m’intéresse
Je réfléchis
Je me précipite
J’assume la responsabilité
Je cache
Je gâche
J’oublie
Je négocie
Je perds
J’évite
J’ai confiance
Je me penche

« Le partage des responsabilités est une bonne chose »

Entretien avec Orsola Vettori

Tu as été élue au conseil d'administration de Metron très rapidement après ton arrivée. Comment cela se fait-il ?

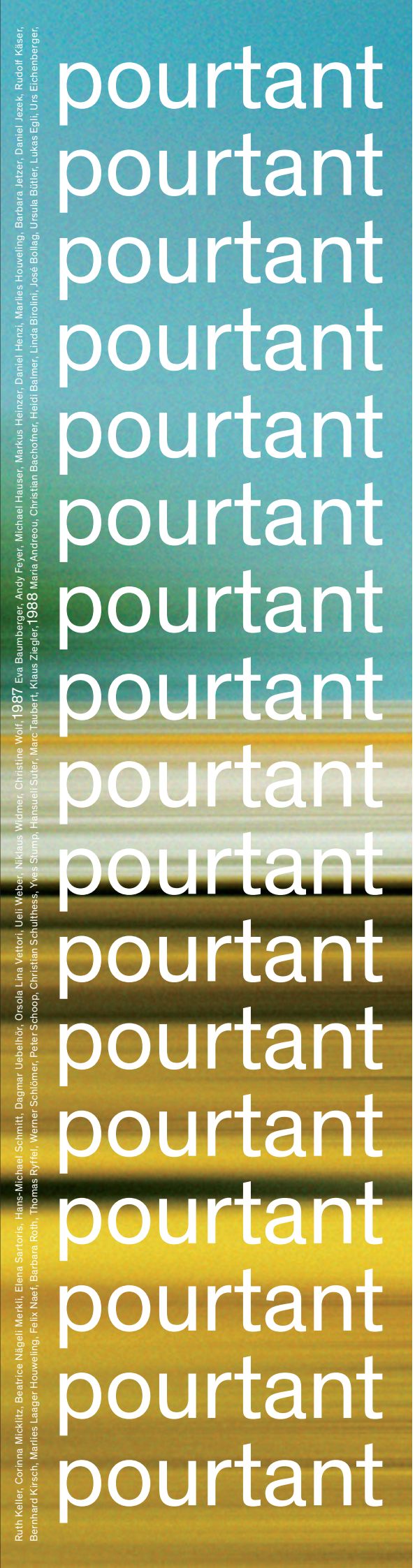
Je suis arrivée chez Metron en octobre 1986. Au printemps 1987 se tenaient des élections du conseil d'administration. Je faisais partie d'un groupe de femmes qui trouvait que nous étions sous-représentées au conseil d'administration, à la direction et en tant que cheffes de projets. Nous estimions donc qu'une femme devait être élue. Cette fonction et ce fonctionnement particulier de Metron m'ont intéressée. J'avais de l'ambition et j'ai saisi la chance qui s'offrait à moi.

Quels sont tes souvenirs de l'époque où tu étais chez Metron ?

Le changement de perspective m'a plu : au sein du conseil d'administration, je devais d'un coup adopter la perspective de l'entreprise dans son ensemble et avais la possibilité de participer activement à la prise de décisions et d'en être coresponsable. J'ai remarqué que j'aimais endosser des responsabilités et qu'il était facile pour moi de réfléchir de manière stratégique. Mais j'avais aussi le sentiment de pouvoir apporter la vision des collaborateur·trice·s et à l'inverse de faire comprendre les intérêts globaux de l'entreprise. En même temps, cette tâche était très exigeante. La situation économique était parfois difficile. Nous avons par exemple dû introduire le chômage partiel dans certains départements à un moment. J'ai beaucoup appris au sein du conseil d'administration, parfois à travers les erreurs que j'ai commises.

Certains aspects systémiques te paraissaient-ils vraiment pénibles ?

D'une manière générale, j'ai appris qu'on critique très rapidement et qu'on met plus de temps à formuler des propositions constructives. Lorsque je suis passée de collaboratrice à membre du conseil d'administration, il était évident pour



moi qu'il s'agissait de trouver des solutions. En réalité, dans un système de co-décision, tout le monde devrait se sentir responsable d'en trouver. Obtenir cet engagement de cogestion depuis la base demande beaucoup d'efforts et une modération active, par exemple de la part des dirigeant·e·s des séances.

Après Metron, tu es passée à un système complètement différent. As-tu senti la différence ?

Oui, j'ai d'abord travaillé pour la ville de Zurich et j'ai constaté à quel point Metron m'avait marquée. Chez Metron, on m'a inculqué qu'il faut d'abord gagner un franc avant de pouvoir le dépenser. À la ville, cette façon de voir m'a parfois manquée. Mais il y avait aussi des points communs entre Metron et la ville de Zurich, comme l'orientation vers le bien commun, qui me parle beaucoup.

Et après la ville de Zurich ?

En tant que directrice de l'hôpital de Zollikerberg, j'ai pu combiner les deux : je pouvais à la fois contribuer au bien commun et profiter d'une grande liberté entrepreneuriale. Et aussi d'une grande responsabilité financière. J'ai beaucoup appris chez Metron, et acquis des clés pour être capable par la suite d'agir correctement à l'hôpital. Je savais par exemple ce que pouvait apporter une bonne coopération, J'ai donc aplani les hiérarchies et introduit des co-directions dans chaque clinique. Les cliniques ont alors dû développer une culture de la coopération et adopter un comportement entrepreneurial. Mais les hiérarchies horizontales ne veulent pas dire que personne n'est responsable. Il était important pour moi que les tâches, les compétences et les responsabilités soient clairement attribuées et assumées de manière contraignante.

À quels défis les organisations sont-elles confrontées ?

Le changement le plus important est selon moi la transformation digitale. Palpable dans tous les secteurs économiques, elle représente en partie un soutien et en partie une disruption. D'autres défis sont l'acquisition et le maintien du personnel, en particulier en cette période où la pénurie de main-d'œuvre qualifiée devient visible.

Qu'est-ce que cela signifie pour la structure et l'organisation du travail, les hiérarchies, etc. ?

Notamment en termes d'acquisition et de maintien du personnel, une culture d'entreprise convaincante, qui parle et inclut aussi la jeune génération, est déterminante. Bien sûr que le salaire est important. Bien sûr que le nombre de semaines de congés est important. Mais des conditions de travail flexibles et une culture de la communication respectueuse sont des facteurs élémentaires.

Dans ce contexte, les structures d'entreprise auto-organisées sont-elles le bon choix même pour l'avenir ?

Oui. Depuis quelques années, je vois partout d'autres systèmes similaires qui me rappellent fortement ma période chez Metron. Cela me donne parfois une impression de réchauffé. C'est en fin de compte toujours la même histoire : comment répartir les responsabilités dans une entreprise, comment définir les rôles ? Je suis convaincue que le partage des responsabilités est une bonne chose. Je n'aurais jamais pu gérer seule le travail à l'hôpital. La direction comptait dix-sept personnes. La tâche est compliquée et les exigences concernant la direction des réunions et la communication au sein du groupe sont élevées. L'avantage qu'on en retire est une mise en œuvre plus largement étayée.

Trouver la forme juridique adéquate

Ursula Sury

La tendance est au partage des responsabilités et aux décisions communes ; les méthodes de travail asynchrones et indépendantes du lieu se développent. Nos prescriptions légales répondent-elles encore au souhait de nouvelles formes de collaboration ? En examinant plus précisément les formes juridiques suisses existantes, on observe que la collaboration est moins une question de forme que de culture.

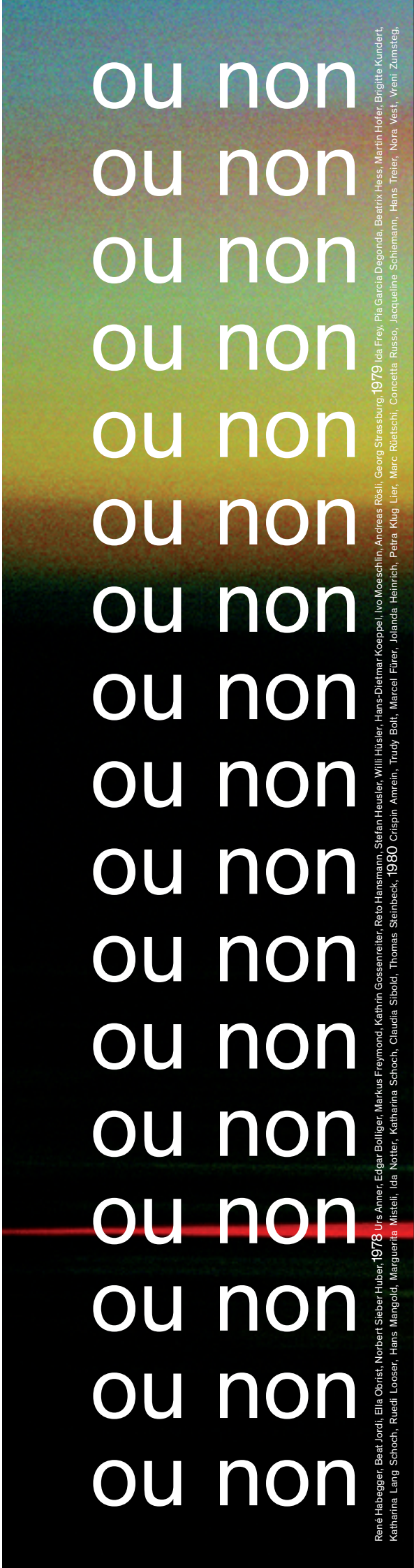
Quiconque veut créer une entreprise ou en changer la structure doit lui donner une forme juridique. Il existe cinq formes juridiques dans le droit suisse. Trois sont orientées bénéfices (coopérative, Sàrl, SA) ; l'association et la fondation sont en revanche axées sur des idées.

Sàrl, SA & co : un cadre solide avec de nombreuses possibilités

La forme juridique est le cadre dans lequel s'appliquent quelques règles et compétences fondamentales. Elle sert avant tout à donner au législateur un point d'ancrage avec des interlocuteur·trice·s et elle est donc axée sur des hiérarchies claires. Au sein de ce cadre, les instances et leurs responsabilités peuvent être définies librement. Il est donc possible de connaître un degré élevé d'auto-organisation et d'autoresponsabilité sur le plan organisationnel.
Des modèles tels que le système de Metron vont encore un peu plus loin en reliant l'organisation interne avec la forme juridique de la société anonyme. Cela permet non seulement aux collaborateur·trice·s de devenir copropriétaires sans capital propre, mais garantit également une grande constance dans la structure et l'organisation, tout en évitant de grandes « éruptions » en cas de changements de personnel.

Construire une nouvelle forme juridique : une expérience intéressante

Étant donné que les formes juridiques actuelles laissent une grande liberté d'organisation, une nouvelle forme juridique ne s'impose pas en premier lieu en raison d'un déficit ou d'une souffrance. L'expérience semble malgré tout intéressante : esquisser « de zéro » une forme juridique qui prenne en compte au maximum les défis actuels et futurs pour les entreprises et fait son possible



1981 Bernadette Breitenmoser, Eveline Castelazzi, Gian-Battista Castellani, Anita Guggemos, Claire Gühr, Jörg Hartmann, Jeremy Hoskyn, Peter Hotz, Hermann Mischler, Jutta Schöler, Hannes Steiger, Volker Trommsdorff, Rita Vogelsang, Uschi Wenger, 1982 Heidi Bosshard, Marlis Egger, Markus Fischer, Hildegard Kinzel, Pierre Renaud, Brigitte Stehrenberger, 1983 Cornelius Bodmer, Reta Caspar, Marianne Eramo, Susanne Fedier-Cathomas, Richard Frey, Beat Frey, Thomas Graber, Ruedi Häfliger, Joachim Kleiner, Jörg Leuzinger, Tony Marti, Felix Omlin-Küchler, Marianne Spiess, Peter Steiger, Beni Strub, Michael Widmer, Rita Zürcher, 1984 Ruth Bürkli,

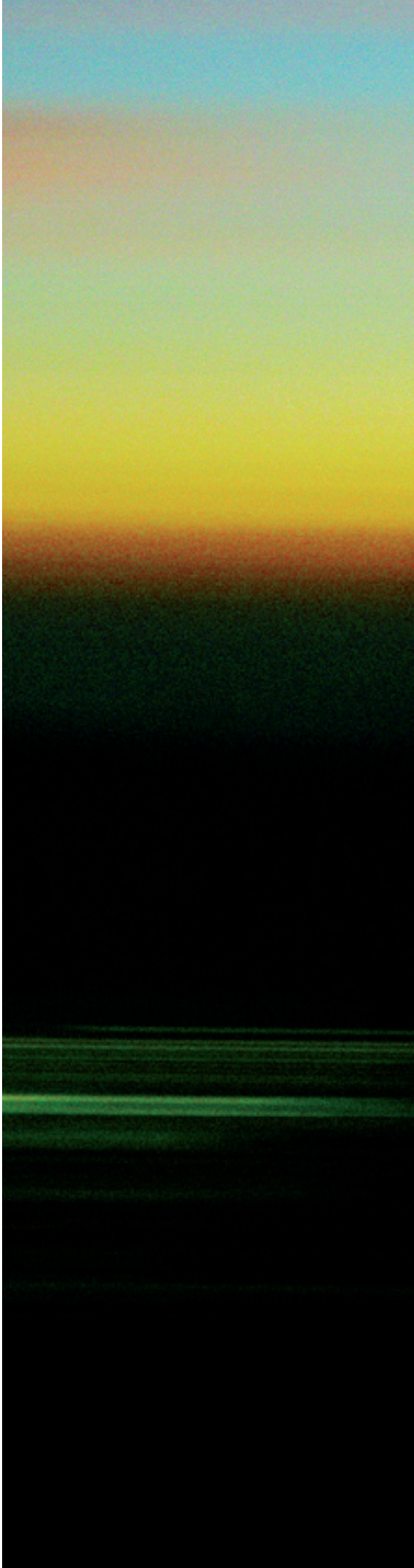
pour créer des conditions justes pour tout le monde. Il faut faire une distinction : que doit effectivement permettre cette forme juridique et dans quels cas s'agit-il plutôt de trouver des formes d'organisation négociées ensemble au sein de cette forme ? Par ailleurs, des relations claires et des interlocuteur·trice·s pour le législateur sont indispensables.

Dématérialisation : le plus grand défi

Le passage au numérique était et reste le moteur de la décentralisation et de la dématérialisation. Les entreprises et les personnes qui y travaillent sont de moins en moins liées à des lieux spécifiques. Les organisations autonomes décentralisées (DAO), par exemple, ne sont ni dirigées par des actionnaires ni influencées par un leadership central. Comme notre système juridique et celui de la plupart des États-nations exigent un site d'exploitation, le statut juridique de ces entreprises n'est pas clair pour l'instant. Les personnes aussi sont de moins en moins liées à un site : les nomades digitaux travaillent presque exclusivement de manière numérique et peuvent mener une vie presque indépendante du lieu. Ils peuvent profiter des coûts de vie faibles de certains pays. Une forme juridique qui fournit un cadre à de telles formes de travail devrait par exemple éclaircir les questions de visa et d'assujettissement fiscal.

Le noyau : culture, stratégie et structure

« Culture eats strategy for breakfast », disait Peter Drucker qui voulait exprimer la chose suivante : aussi raffinées et élaborées soient-elles, les stratégies n'ont aucune valeur sans une culture d'entreprise adéquate et robuste. À l'inverse, la culture associée aux stratégies adaptées ne pose que la base d'une structure d'entreprise robuste et fonctionnelle. Les questions du « pourquoi » et du « comment » viennent donc toujours en premier. Une fois ces questions tranchées, la structure d'entreprise adéquate peut simplement en être déduite. Soit parmi les formes juridiques actuelles soit, qui sait, un jour, avec de nouvelles conditions juridiques.



Je pardonne
Je grandis
Je tisse
Je disparais
J’indique
Je sais
Je deviens
Je me concentre
Je lance
Je pèse
J’enroule
Je veux
Je suis solidaire
J’apprécie
Je tire
Je doute
J’oblige

Susanne Gräub, Martin Gysi, Andreas Herczog, Felix Kuhn, Ruedi Kuhn, Vreni Läuchli, Walter Nehoda, Ueli Rüegg, Michele Rugolo, Ueli Schaub, Urs Schmidt, Hana Stichelberger, Claude Vaucher, Peter Vogler, Marceline Wälti-Geissberger, Karl Weber, Julia Weber, 1972 Ursus Bächli, Richard Buchmüller, Arthur Burkhardt, Hanne Christensen, Ruedi Dietiker, Jürg Dietiker, Rowena Garrod, Heinz Gerber, Yvonne Gräub, Maria Innerhofer, Karl Koller, Armin Nyffenegger, Hans Rödlach, Ruth Schneider, Monika Sibold, Hans-Jakob Wittwer, Martin Zimmermann, 1973 Irene Barth Frei, Hansueli Flückiger, Andreas Gerber, Gret Haller, Hansjörg Horlacher,

rarement
rarement
rarement
rarement
rarement
rarement
rarement
rarement
rarement
rarement
rarement
rarement
rarement
rarement
rarement
rarement
rarement
rarement

Markus Lüscher, Rosmarie Meier, Christoph Müller, Rainer Pabst, Martin Schärer, Edith Schmid Hasler, Carola Schumann, Theo Spinnler, René Stoos, Alfred Suter, Hanna Vogt, Vreni Würth, 1974 Introduction de la codécision Urs Birchmeier, Traugott Haas, Thomas Keller, Heinz Kundert, Silvia Luginbühl, Judith Meier, Esther Menge Meier, Marlys Müller, Witold Plasecki, Bea Ruflin, Georg Schuler, Fredy Sieber, Markus Sigrist, Walter Ulmann, Roland Walter, 1975 Reto Arpagaus, Christina Schwob, 1976 Beat Amsler, Erna Eichenberger, Ueli Hochstrasser, Hansruedi König, Alois Ulrich, Marianne Vaucher, 1977 Anita Binz Deplaces, Werner Blöchlinger,

« Toute personne qui travaille ici doit aussi détenir une part de pouvoir »

Entretien avec Willi Rusterholz

Ton frère, Hans Rusterholz, a été l'un des fondateurs de Metron en 1965. En 1974, les fondateurs ont cédé la société Metron à la Stiftung für Mitbestimmung (Fondation pour la codécision), soit dans les faits aux collaborateur·trice·s. Qu'est-ce qui les a poussés à faire ce choix ?

Nous étions dans les années post 1968. À cette époque, de nombreuses personnes diplômées de hautes écoles allemandes et autrichiennes arrivaient chez Metron. Des jeunes gens issus de la sociologie et de l'économie d'entreprise. Ils ont fait pression et ont trouvé des oreilles attentives. Les fondateurs de Metron en étaient convaincus : toute personne qui travaille dans leur entreprise doit aussi détenir une part de pouvoir.

Céder l'entreprise équivaut à céder pouvoir et prestige, mais les conséquences sont également financières : les anciens propriétaires profitaient autant (ou aussi peu) des bénéfices que les autres.

Comme je le disais, c'était une question de conviction. L'essentiel était le travail et les produits, pas la propriété. Être propriétaire n'aurait de toute façon fait la richesse de personne.

Comment ton frère a-t-il vécu la transition de chef à collaborateur ?

Après plusieurs années d'absence, Hans est revenu chez Metron en tant que collaborateur. Certains collègues étaient très réticents, parce qu'ils redoutaient le retour d'un chef. Je faisais partie de la direction à l'époque et j'étais coresponsable de sa réembauche. Nous avions convenu que Hans n'interviendrait pas dans mes tâches de direction et il a strictement respecté cet engagement.

A-t-il regretté l'une ou l'autre de ses deux fonctions chez Metron ?

Non. Son parcours est en phase avec sa vision : cette entreprise est portée par tout le monde, et chaque personne qui en fait partie assume une même responsabilité.

Le fait que les collaborateurs et collaboratrices devaient alors assumer une coresponsabilité était-il palpable ?

La pression de participer émanait en fait de certaines personnes. Pour beaucoup, la propriété et la codécision n'avaient pas une grande importance. C'est resté ainsi aujourd'hui, je pense : les personnes qui le souhaitent s'engagent. Les autres souhaitent simplement avoir un bon poste et faire du bon travail.

Conclusion critique avec des perspectives optimistes

Denise Belloli, Corina Leuch, Luise Rabe

Les recherches et entretiens que nous avons menés dans le cadre de ce cahier thématique nous ont offert de nombreuses perspectives nouvelles et permis de faire des découvertes. Quelques questions sont restées ouvertes, voire ont émergé de la réflexion approfondie sur les structures auto-organisées et autogérées. Certains thèmes sont apparus plusieurs fois, tandis que nous n'en avons pas du tout traité d'autres, pour diverses raisons. L'heure du bilan a sonné !

Il est en principe possible d'introduire ou de développer la concertation et l'auto-organisation dans toute structure. Cela fonctionne également dans les organisations hiérarchiques conventionnelles et indépendamment des rapports de propriété. Mais cela nécessite un engagement de la part des personnes qui sont aux commandes et qui détiennent les parts de l'entreprise.

L'auto-organisation c'est bien, la cogestion c'est mieux

Certaines entreprises, dont Metron, vont encore plus loin : elles n'appartiennent pas aux personnes qui ont des parts de l'entreprise, mais aux collaborateur·trice·s. Leur responsabilité commune envers l'entreprise y est donc profondément ancrée ; leur double rôle d'employé·e et d'employeur·euse est une base essentielle pour leur travail et leur action. Les réflexions stratégiques et l'esprit d'entreprise, les négociations communes des décisions importantes et la prise de responsabilités (partielles) y font partie du quotidien professionnel. La concertation ne s'arrête pas à l'organisation de la structure de l'entreprise, mais reste présente dans la gestion de l'entreprise, aussi démodé que cela puisse paraître.

De quoi le monde a-t-il besoin ?

On attend des structures auto-organisées des collaborateur·trice·s satisfait·e·s et engagé·e·s, de meilleurs résultats et, en conséquence, une clientèle satisfaite et encore plus de valeur ajoutée.[1] Mais est-ce suffisant ? Notre monde n'a-t-il pas besoin de plus que cela ?

Ce cahier thématique est fortement centré sur la perception et l'impact internes des structures auto-organisées et cogérées, ce qui est acceptable pour un début. Toutefois, les entreprises, qui représentent une part essentielle de notre système économique, ont un fort impact externe.[2] Alors, quelle contribution les structures auto-organisées ou cogérées peuvent-elles apporter à un développement sain de notre système sociétal et économique et de notre écosystème ? Voici notre conclusion : amplifier la codécision ne va pas sauver le monde, mais c'est un début. Le renforcement de l'autonomie et de la responsabilité indivi-

Dorli Angliker-Sandmeier, Eduard Bannwart, Urs Bertschinger, Hildegard Bommer, Markus Brändle, Ignaz Britschgi, Peter Buhofer, Ursi Capanni-Buser, R. Carls, Anna Dätwyler, Othmar Dätwyler, Mireille Diemand, Marianne Elmer Schmid, Karl Fleck, Helene Flury, Frohmut W. Gerheuser, Niklaus Gräub, Yvonne Greiner, Dorli Grendelmeier, Max Härdi, Jan Hecht, C. Helm, Eugenie Höfler Imhoof, Marcel Kalt, Martin Klaus, Stanislav Koutek, Rita Küng, Heinz Kurth Curonici, Christian Lerch, Erich Liebi, Ursula Meier-Ferretti, Ellen Meyrat-Schlee, Markus Müller, Andreas Nägeli, Franz Neff, Andi Pfister, Annegret Roth-Koch, Alfred Rusterholz, Willi Rusterholz,

duelles peut mener à des solutions plus créatives et meilleures, la cocréation et les hiérarchies horizontales améliorent l'agilité des entreprises et leur capacité d'adaptation. Il vaut donc la peine de poursuivre la réflexion en ce sens.

De quoi les espaces ont-ils besoin ?

Les coopératives de construction et d'habitation appliquent depuis des décennies le principe de la gestion commune de l'espace. Des coopératives sont également établies dans l'agriculture. Dans l'espace public, la chose est un peu plus compliquée. Si les processus de planification participatifs font des personnes concernées des personnes impliquées, les processus sont toutefois généralement fortement régulés. Les marges de manœuvre disponibles sont plus ou moins fortement exploitées dans les projets selon la constellation politique et la problématique, et les idées et souhaits présentés sont pris en compte de manière variable par les personnes en charge de la planification.
On trouve en Suisse comme à l'étranger un nombre croissant d'exemples[3] qui montrent comment la responsabilité de la planification et de l'aménagement de l'espace public peut être davantage partagée. Nous continuons à chercher une solution et regardons cela de plus près.

La cogestion ne résout pas tout

Malgré tous ses avantages, la cogestion n'est pas un remède universel. Ainsi, les questions d'égalité et de diversité, pour prendre ces exemples, ne sont pas résolues de manière inhérente et exigent une attention supplémentaire. Si l'organisation y veille, par exemple à travers son processus d'embauche, les systèmes auto-organisés contribuent à de nombreux projets de vie et méthodes de travail. Les règles restent toutefois importantes : l'accessibilité et les modes de communication doivent notamment être régis de manière contraignante.

Un démarrage commun dans la bonne direction

Pour nous, il ne s'agit pas de se demander si l'autogestion est pertinente, mais comment la mettre en place. Le cheminement d'une entreprise vers une plus grande auto-organisation et cogestion est aussi unique que sa situation de départ. Quoi qu'il en soit, une bonne collaboration exige une base de confiance, des rôles soigneusement définis et des règles transparentes et claires. Il est également important, en tant qu'organisation, d'avoir un objectif clairement défini, car une large répartition des responsabilités et des compétences décisionnelles nécessite que toutes les personnes impliquées connaissent le cap de leur voyage commun.

[1] Voir entre autres :
Investigating the Relationship between Self-Leadership Strategies and Job Satisfaction. www.researchgate.net/publication/315307274_Investigating_the_Relationship_between_Self-Leadership_Strategies_and_Job_Satisfaction
Why and When Are the Self-Employed More Satisfied with Their Work? library.fes.de/libalt/journals/swetsfulltext/10453364.pdf. The mediating effect of psychosocial factors in the relationship between self-organizing teams and employee wellbeing: A cross-sectional observational study. pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36527858/

[2] Marx, Emma (2024). So kann es nicht weitergehen. Neue Narrative Nr. 21 Regeneration

[3] Quelques exemples :
– Projet modèle « Autogéré et communal » (site en allemand). https://stadtvonunten.de/hauptseiten-svu/modell-2/
– La ville de Zurich soutient l'auto-organisation et l'initiative personnelle (site en allemand). https://www.stadt-zuerich.ch/sd/de/index/stadtleben/bss/selbstorganisation.html
– Park Fiction, Hamburg https://park-fiction.net/
– Campo de Cebada, Madrid https://www.archdaily.cl/cl/02-281490/el-campo-de-cebada-la-ciudad-situada

Heinrich Schachenmann, Marlis Scheidegger Bühler, Gisela Schuler, Richard Sigrist, Theo Vogel, Georg Wagner, Ruedi Weibel, Gerhard Weiland, Kai Weise, Paul Willimann, Hans Zimmermann, Urs Zürcher, Peter Zweifel, 1970 Rolf Baumann, Hansruedi Born, Kurt Ehrler, Jacqueline Erne, Ruedi Fankhauser, Christoph Fischer, Lydia Frauchiger, Hanspeter Heri, Albert Hunziker, Robert Kamer, Jürg Krähenbühl, Urs Manz, Jean-Louis Pellaton, Annette Ringli, Jakob Rusterholz, Otti Scherer, Cilly Spicher, Peter Stahel, Rudolf Steis, André Tanner, Brigitte Wartmann, Markus Wettstein, Frank Zitzlaff, 1971 Yvonne Bertschi, Matthias Bryner, Anton Fässler,

toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois
toutefois

Glossaire

Auto-organisation

Dans le monde du travail, l'auto-organisation désigne des formes de collaboration qui ne suivent pas de structure ni de contrôle hiérarchiques (par exemple un niveau de direction). Les pouvoirs décisionnels et les responsabilités sont répartis de manière transparente et sur la base des compétences. Pour qu'une auto-organisation fonctionne, elle a besoin d'un objectif commun vers lequel sont dirigés toutes les décisions et les principes organisationnels. Ce système permet de réagir de manière individuelle et flexible aux situations imprévisibles.

Cogestion

Dans un contexte d'entreprise, la cogestion signifie que les collaborateur·trice·s dirigent l'entreprise qui les emploie. Ils organisent eux-mêmes leur travail, définissent l'orientation de l'entreprise, déterminent l'emploi des moyens financiers, et prennent les décisions ensemble. La mise en œuvre systématique de la cogestion nécessite que l'entreprise appartienne aux personnes qui y travaillent actuellement et qui sont responsables de son succès. Les collaborateur·trice·s peuvent par exemple constituer une fondation désignée propriétaire officielle. Le concept de « Steward-Ownership » montre de manière exemplaire comment la cogestion peut être ancrée dans les rapports de propriété.

Holacratie ou holocratie (holocracy ou holacracy en anglais)

L'holacratie repose sur la sociocratie et contient des formes de travail agiles comme les méthodes Scrum ou Kanban. Elle exige des règles explicites (consignées dans la constitution holacratique officielle), de la transparence, des hiérarchies horizontales et une auto-organisation. L'holacratie utilise le modèle des cercles de la sociocratie, dans lequel des domaines clairement définis et les compétences décisionnelles afférentes sont attribués à chaque cercle. Il existe des processus contraignants standardisés pour la résolution des conflits. Les décisions sont prises au sein des cercles et peuvent être modifiées à tout moment si elles s'avèrent peu judicieuses dans la pratique. Comme le terme holacratie répond à une définition stricte et qu'il est protégé, l'introduction de l'holacratie est liée à des règles claires et des coûts tant pour l'entreprise que pour les consultant·e·s.

Modèle de Metron

Sur le plan institutionnel, la société Metron Planung AG (devenue Metron AG le 23 juin 1995) repose sur le Code des obligations et des documents d'organisation d'entreprise. En tant que holding, elle est structurée en une société mère (Metron) et actuellement sept filiales. La Stiftung für Mitbestimmung (Fondation pour la codécision) de Metron constitue une particularité. Elle vise à garantir aux collaborateur·trice·s de Metron des droits de codécision en disposant de la majorité des voix à l'assemblée générale de Metron AG. La génération des fondateurs a mis à la disposition de la fondation le capital nécessaire pour la souscription d'actions. Dès l'embauche, les collaborateur·trice·s de Metron deviennent membres de la fondation et obtiennent ainsi le droit de vote sans devoir injecter des capitaux propres. La fondation détient elle-même la majorité des actions de Metron AG. Les collaborateur·trice·s assument ainsi formellement le rôle d'actionnaires. Ce sont donc les mêmes personnes qui possèdent les compétences décisionnelles et qui sont concernées par les décisions, ce qui constitue un élément central de la cogestion. Parallèlement, l'organisation de la fondation garantit une haute stabilité et élimine le risque que la société soit rachetée. L'introduction de la codécision en 1974 était motivée par une idéologie de politique sociétale, mais représentait aussi la formulation des structures déjà existantes.

New Work

Le concept du New Work décrit de nouvelles méthodes et cultures de travail dans les organisations modernes. Il est basé avant tout sur la flexibilité, l'autodétermination et la recherche du sens. Historiquement, ce terme signifie que les personnes ont plus de temps pour participer à la société en plus de leur travail salarié. Aujourd'hui, il est également utilisé de manière raccourcie pour décrire la manière dont le monde du travail évolue dans le cadre du passage au numérique. Il contient à la fois les formes de travail flexible (espaces de bureau variés, télétravail, etc.), mais peut aussi inclure des éléments d'auto-organisation.

Sociocratie

La sociocratie est un modèle d'organisation développé au XXe siècle aux Pays-Bas. Le modèle des cercles est au cœur de la sociocratie : une organisation est représentée en tant qu'unité par des cercles qui peuvent être regroupés dans d'autres cercles. Les cercles représentent des rôles, indépendamment des personnes. Une personne peut donc détenir plusieurs rôles. Les décisions sont prises selon le principe du consentement : lors des votes, on ne demande pas aux votant·e·s leur approbation, mais leurs objections (graves) à une proposition. Toutes les personnes impliquées ont le droit de faire part de leurs objections. Cela inclut non seulement l'ensemble des collaborateur·trice·s d'une organisation, mais aussi toutes les autres personnes concernées par la décision.

1965 Hans Anliker, Lisi Egli, Benni Frey, Marc Frey, Alexander Henz, Hans-Rudolf Henz, Arthur Jahn, Heiner Richner, Markus Ringli, Franz Roth, Christian Rothacher, Hans Rusterholz, Ahmida Sahraoui, Fred Spring, Erwin Steck, Peter Stolz, Wilhelm Vogt, Ruth Wolfsgruber, 1966 Peter Berner, Elsa Ciotti, Pio Ciotti, Peter Gruber, Guido Guetli, Susanne Gysi, Hans Keller, Heiner Kielholz, Vroni Muntwyler, Lisa Stauffer, Uwe Wullkopf, 1967 Peter Degen, Harald Schottenroehr, Marcel Stüssi, 1968 Margrit Bader, Ernst Berger, Lotti Hunn Christen, Franz Lagler, Werner Leimgruber, Kurt Leitner, Piero Lombardi, Paul Meyer, Catherine Pelli, Hermann Zinn, 1969

3 Christoph Brun
Chef de projet chez Metron Raumentwicklung AG à Brugg, président de l'association argovienne de protection du patrimoine Aargauer Heimatschutz (AHS). Diplôme d'ingénieur forestier de l'EPF Zurich, licence de droit de l'Université de Zurich. Actif depuis 40 ans dans le domaine de la planification et du droit de la construction et de l'environnement, dont 25 en tant que chef de projet chez Metron.

11 Flurin Hess
Partenaire au think and do tank « Dezentrum » et cofondateur de l'outil décisionnel Agree. Diplômé en psychologie du travail et en sciences des organisations. Il s'intéresse avant tout aux nouveaux modèles d'organisation et à l'influence des technologies sur notre manière de travailler ensemble.

13 Barbara Horlacher
Diplômée en sciences de l'environnement à l'EPF de Zurich. Active pendant 20 ans dans le domaine de l'environnement pour le secteur privé et l'administration publique. Maire de Brugg depuis 2018. Dans le cadre de cette fonction, elle est entre autres responsable des thèmes du développement urbain et de la promotion économique, dans lesquels elle s'engage en faveur de processus participatifs.

13 Herbert Imbach
Diplômé en architecture à l'EPF de Zurich. Possède son propre bureau de médiation et de communication en matière de construction. Président du conseil municipal de Vitznau (LU) depuis 2018. Dans le cadre de la révision de l'aménagement du territoire, la commune a dû renoncer à plus de 17 ha de terrains à bâtir. Un plan directeur est actuellement développé sous sa direction pour le village de Vitznau.

9 Bernadette Knörzer
Études en urbanisme à Hambourg et Munich. Trois années d'expérience dans un bureau d'urbanisme et d'architecture à Munich. Active comme urbaniste et planificatrice chez Metron Raumentwicklung depuis 2021, elle se concentre entre autres sur les concepts et modèles urbanistiques, le développement de zones et le développement interne.

7 Dr. Patrick Mollet
Copropriétaire de Great Place To Work Switzerland et spécialiste en avenir du travail. Il donne régulièrement des conférences et partage ses connaissances sur LinkedIn, YouTube et TikTok.

18 Dr. Dominik Mösching
Master en sciences politiques à Zurich et doctorat en sociologie des organisations de l'Université de Saint-Gall (HSG). Différents postes de chef de projet dans le domaine de l'éducation à l'environnement et de directeur adjoint dans une organisation de conseil en matière d'innovation de 2011 à 2020. Depuis 2020, spécialiste du développement des organisations à la Ville de Berne, avec comme priorités le leadership, la stratégie et le changement.

29 Willi Rusterholz
Architecte HES. Co-direction de grands projets de construction hospitaliers (hôpital cantonal d'Aarau, hôpital municipal Triemli). Chez Metron de 1969 à 2008, dont 16 ans en tant que membre de la direction du bureau d'architecture et huit ans en tant que membre et délégué du conseil d'administration de Metron AG.

7 Dr. Thomas Schneider
Coproriétaire de Great Place To Work Switzerland. Accompagne des organisations de tous les secteurs dans le développement d'une culture d'entreprise basée sur la confiance. Il transmet son expérience en développement des organisations en tant que chargé de cours dans le domaine « Culture & Strategy ».

26 Ursula Sury
Avocate indépendante et vice-directrice Formation continue au département informatique de la Haute école de Lucerne (HSLU). Ses spécialités sont le droit de la protection des données, le droit des contrats et le droit de l'informatique.

24 Orsola Vettori
Avocate, arrivée en 1986 chez Metron Raumplanung AG. Au cours de ses neuf années chez Metron, elle a été membre du conseil d'administration pendant six ans. En 1995, elle a été élue cheffe d'état-major du département de la santé et de l'environnement de la Ville de Zurich. À partir de 2001, elle a été la directrice de l'hôpital privé à but non lucratif de Zollikerberg pendant 20 ans.

Cahier thématique 40
Novembre 2024

Éditeur :
Metron AG, Brugg
Rédaction :
Denise Belloli, Corina Leuch, Luise Rabe
Traduction :
Apostroph, Lucerne
Conception :
Feurer Network, Zurich
Impression et finition :
Schellenberg Druck AG, Pfäffikon ZH
Certification FSC,
Systèmes de management
environnemental ISO 14001
Papier :
Lessebo 1.3 Rough Bright FSC®,
Offset-Preprint, mat, ultra-blanc, sans bois,
Couverture, 240 g/m², Contenu, 120 g/m²,
Police de caractères :
Theinhardt Regular

Metron AG, Brugg
Stahlrain 2
Case postale
5201 Brugg
Téléphone +41 56 460 91 11

Metron Bern AG
Neuengasse 43
Case postale
3001 Berne
Téléphone +41 31 380 76 80

Metron Zürich AG
Schifflände 26
8001 Zurich
Téléphone +41 44 250 42 60

info@metron.ch
www.metron.ch

metron