

La catégorie des "managers" va bientôt disparaître.

L'article ci-dessous nous a été transmis par un membre de l'encadrement soucieux d'enrichir le débat. Evidemment, nous en avons extrait l'essentiel.

Selon la formule consacrée, toutes ressemblances avec des situations rencontrées à TMMF seraient fortuites !

Ce titre, un brin, provocateur est issu d'un article récent lu sur le site "business les Echos" et dans lequel Gary Hamel, conférencier international, est interrogé. Il n'a de cesse de dénoncer les dérives de l'encadrement traditionnel.

Vous dites souvent, Gary Hamel, que la bureaucratie est le plus grand obstacle des entreprises pour grandir et pour innover. Qu'entendez-vous par là ?

La plupart des grandes entreprises ont des fondements bureaucratiques. Les individus sont divisés en équipes, séparées entre elles par des couches de management. Chacun a une fonction précise, des compétences et des responsabilités strictement définies. A petite dose, la bureaucratie peut être une bonne chose, car les entreprises ont besoin d'un certain niveau de contrôle et de continuité, mais quand elle conduit à entraver la capacité et l'envie des employés à se dépasser et à innover, les conséquences peuvent être désastreuses.

A mesure que les entreprises grandissent, un phénomène que j'appelle « bureau-sclérose » émerge. De nouvelles couches de management sont ajoutées, les cycles de décisions deviennent plus longs, les règles prolifèrent. Toute velléité d'innovation et toute prise d'initiatives sont étouffées. Si cela ne change pas, si nous ne nous attaquons pas à la bureaucratie, les entreprises n'arriveront plus à susciter l'enthousiasme de leurs membres. Déjà aujourd'hui, des études – dont un sondage Gallup – suggèrent que seuls 13 % des employés se disent motivés par ce qu'ils font, et engagés pleinement dans leur travail.

Que préconisez-vous alors pour endiguer ce phénomène ?

De s'attaquer à deux caractéristiques de l'entreprise : son idéologie et son architecture. Demandez à quiconque, quelle que soit sa profession et/ou son pays d'origine, de vous dessiner un organigramme de son entreprise, et vous obtiendrez un dessin de pyramide. Cette pyramide, c'est l'exosquelette de la bureaucratie ! Les entreprises ne savent pas s'adapter aux changements, car les grandes décisions importantes sont le plus souvent prises en haut de la pyramide, par des personnes hostiles au changement. Je pense donc qu'il faut fondamentalement transformer l'architecture des entreprises pour donner plus de chances aux talents individuels de s'exprimer. ***Les managers se considèrent souvent comme pragmatiques, mais en fait, leurs actions sont gouvernées par une idéologie forte, celle du contrôle et des règles.*** Nous sommes arrivés à un moment clef dans l'histoire du management. Il ne nous faut plus simplement réinventer les pratiques, mais dépasser cette idéologie en développant de nouveaux paradigmes de management qui mettent l'accent sur le travail en réseau plutôt que sur le contrôle managérial et sur la hiérarchie.

A-t-on encore besoin des managers ?

Je me pose de plus en plus souvent la question. J'ai travaillé avec des entreprises innovantes qui réussissent, sans qu'il n'y ait de managers à proprement parler. Je pense notamment à Morning Star, la plus grande entreprise de transformation de tomates au monde, dans laquelle il n'y a pas de postes de managers fixes. En revanche, tous les employés ont des responsabilités managériales.

En France, je pense aussi à Michelin et à ses expérimentations avec de nouveaux modèles de management. Dans certaines usines que j'ai visitées, le groupe laisse vraiment la liberté aux employés de décider de leur propre organisation. A mesure que les entreprises se transformeront, il n'y aura bientôt plus une catégorie séparée d'employés appelés « managers ». Les tâches de management seront distribuées plus équitablement entre tous les employés.

Qu'en sera-t-il à l'avenir ?

Informations sur le Bonus.



Ignorer un problème est encore le plus sûr moyen de le résoudre.



Les DRH changent,
les PDG changent,
mais, **sur ce sujet**, rien ne change !
c'est toujours aussi flou et
quand c'est flou, il y a un loup !