

## **La minute Ordinata**

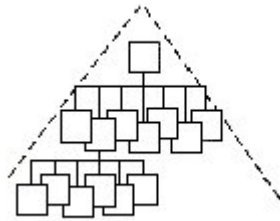
janvier 2002

Pascaline Caligiuri - Stefan Merckelbach

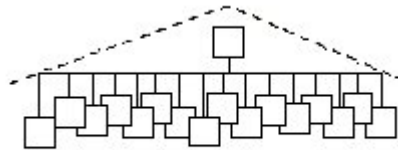
# **Les cadres intermédiaires, une espèce menacée ? La découverte des bénéfices du "temps mou".**

**La préoccupation de la rentabilité maximale a notamment amené les entreprises, dans les années 90, à des coupes de personnel importantes. Qui en a fait les frais? Pour l'auteur de SLACK\*, Tom DeMarco, ce sont les cadres intermédiaires, le Middle Management. "What are they after all, those middle managers ? What are they but fat ? What do they really exist for other than to be cut out in the interest of efficiency ?".**

La mode était en effet aux structures très plates, où tout niveau intermédiaire était gommé. D'une structure pyramidale traditionnelle, on passait ainsi à une structure à deux niveaux : le chef (ou l'équipe dirigeante) et la masse des collaborateurs.



**Structure pyramidale**



**Structure plate**

SLACK. Copyright © 2001 by Tom DeMarco. All rights reserved

Mais ce calcul est mauvais. DeMarco reconnaît en effet une grande utilité à ces cadres intermédiaires : celle de remplir l'espace entre les dirigeants et le bas de la hiérarchie. Dans une entreprise saine, c'est au milieu de la hiérarchie que la dynamique de fonctionnement quotidien est mise en œuvre, mais c'est là aussi qu'elle est réexaminée et assemblée sous la forme de nouveaux modèles organisationnels. C'est là qu'a lieu la "ré-invention", là que la capacité de changer est la plus grande.

"Les entreprises qui n'ont pas supprimé leur Middle Management se sont aussi créés des dommages en lui demandant d'être toujours occupé à 100%. Pour donner une place au changement, c'est une erreur..."

Le reproche principal fait aux cadres intermédiaires est que leur temps n'est pas occupé à 100% par les affaires courantes. S'ils ont du temps, c'est qu'ils ne sont pas productifs.

S'en débarrasser correspond donc à se débarrasser d'une "graisse inutile" ("This was called trimming fat").

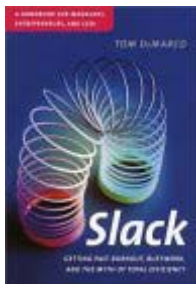
**"Les entreprises qui n'ont pas supprimé leur Middle Management se sont aussi créés des dommages en lui demandant d'être toujours occupé à 100%. Pour donner une place au changement, c'est une erreur..."**

Or, c'est justement dans ce "temps mou", ce jeu entre deux activités, le "Slack", que la "ré-invention" peut s'opérer. C'est ce temps de battement qui permet au Middle Management d'aller au-delà de son rôle opérationnel, d'être créatif.

Où est le centre du changement dans une entreprise ? Une réponse instinctive (mais fautive) est que le changement vient d'en haut, de l'équipe dirigeante. Il est vrai qu'elle peut le stimuler mais un changement significatif est, pour DeMarco, le fruit de la "ré-invention", qui demande une implication profonde dans le travail quotidien et

dans la production avec lesquels l'équipe dirigeante a souvent totalement perdu contact. L'affirmation que le changement vient du bas semble tout aussi erronée, car la base ne possède ni la perspective, ni le pouvoir de mener une "ré-invention" dans la réalité. Le changement n'a donc lieu ni en haut, ni en bas, mais au milieu !

Le concept de "temps mou", le "Slack", de cet auteur américain, est intéressant car il redonne sa juste part au temps de "digestion" entre les activités. Ce temps de non-agir laisse de la place au dépassement de l'action. La réflexion peut y mûrir et l'invention s'y développer pour nourrir ensuite l'action. Ce "temps mou" offre des espaces de décompression qui permettent la disponibilité, l'ouverture aux autres, la prise de recul par rapport à l'action.



\**SLACK, Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency*. Tom DeMarco, Broadway Books, 2001.