

Le FLOU HIÉRARCHIQUE :

*symptôme d'un alignement
organisationnel de piètre qualité*

Le problème du flou hiérarchique relève directement des dirigeants et des cadres supérieurs. Autrement dit, c'est à eux qu'il incombe de corriger la situation.



Au cours d'une réunion, le vice-président des Ressources humaines demande à Gilles Tremblay, directeur général RH Ventes et marketing, de faire en sorte que sa priorité soit la mise en place d'un tout nouveau programme de leadership. Lorsque Gilles revient à son bureau, il lit un courriel que lui envoie le vice-président des Ventes, où ce dernier lui explique qu'il doit avant tout s'employer à concevoir un nouveau programme de formation à l'intention des représentants des ventes.

Voilà un bon exemple de flou hiérarchique - une situation que l'on rencontre dans de nombreuses entreprises, et qui touche de plus en plus d'employés.

Ce problème est essentiellement attribuable au fait que les organisations sont plus complexes et mal aménagées. Cette complexité exige souvent la mise en place d'un alignement à structures multiples : par fonction (ventes, fabrication, etc.) ; par client (particuliers et entreprises) ; par type de produit et par emplacement géographique, pour citer quelques exemples.

Ces rapports flous entre les fonctions sont désignés par des pointillés, ou des relations dites latérales ou matricielles. Dans ces types de structures, les responsabilités et les pouvoirs entre les diverses fonctions sont mal définis. Par conséquent, personne ne se sait exactement qui sont les véritables décideurs.

On constate que dans les organisations, les responsabilités et les pouvoirs associés à chaque rôle et leur interrelation avec d'autres rôles sont rarement précisés. Cela est pourtant nécessaire à une collaboration efficace entre les gens. Dans la plupart des cas, ces responsabilités ne sont pas mentionnées dans les définitions de tâches, ni dans la formation, ni dans les séances d'orientation.


En l'absence de telles précisions, les gens se mettent à définir eux-même la nature et la portée des liens hiérarchiques et interfonctionnels. Une telle situation provoque de nombreux conflits, entraîne des surcharges de travail ainsi qu'un gaspillage des ressources, et, dans bien des cas, finit par ralentir le processus décisionnel. Ce manque de clarté concernant les pouvoirs et les responsabilités est souvent à la source des luttes de pouvoirs et des conflits qui surviennent entre les individus.

" En fait, au lieu de parler de flou hiérarchique, nous devrions plutôt qualifier ce phénomène d'absence hiérarchique, c'est-à-dire l'incapacité des dirigeants responsables à concevoir des organisations qui soutiennent un rendement optimal plutôt que de le freiner ", explique Ron Capelle, président de Capelle Associés inc.

Le problème du flou hiérarchique relève directement des dirigeants et des cadres supérieurs. Autrement dit, c'est à eux qu'il incombe de corriger la situation. Le PDG ou le chef de l'organisation doit s'assurer que les pouvoirs et les responsabilités hiérarchiques et fonctionnels sont clairement définis, et ce, à tous les échelons. Les hauts dirigeants qui sont à la fois responsables des volets hiérarchique et fonctionnel de l'organisation ont un rôle important à jouer à titre de gestionnaires transfonctionnels. C'est en effet au gestionnaire transfonctionnel qu'il appartient d'établir le contexte et les limites prescrites, et de prévoir un mécanisme de résolution des différends. Peu d'organisations saisissent l'importance critique de ce rôle.

" Ce dont les organisations ont besoin, c'est d'un système qui définit avec précision les pouvoirs et les responsabilités - c'est-à-dire un aménagement organisationnel qui clarifie les stratégies de l'organisation et indique les fonctions à exécuter pour la mettre en œuvre ", affirme le Ron Capelle. Un tel aménagement doit prévoir le positionnement des rôles au bon échelon et sous la bonne fonction. Il doit aussi bien préciser les pouvoirs et les responsabilités de chaque rôle de manière à favoriser une collaboration interfonctionnelle et inter-échelons efficace.

Ces pouvoirs et ces responsabilités doivent intégrer l'organisation verticalement de manière à en constituer l'épine dorsale. Si l'épine dorsale est mal alignée, tous les autres aspects souffriront de sous-optimisation.

" Des responsabilités et des pouvoirs hiérarchiques et interfonctionnels bien définis sont l'apanage des organisations de classe mondiale. Lorsque les rapports sont clairs, et qu'un mécanisme de résolution des différends est en place, le flou hiérarchique ainsi que les relations de travail dysfonctionnelles sont souvent éliminés. En fait, il en va de la santé de l'organisation à court terme, ainsi que de sa réussite à long terme ", souligne Ron Capelle. 

Pour en savoir davantage sur l'apport que l'aménagement organisationnel peut faire au succès de votre organisation, communiquez avec nous par courriel à l'adresse info@capelleassocies.com, ou par téléphone au (514) 849-6586.