

Organisations étouffées



février 2024

Depuis quelques temps, je suis surpris par mes contemporains qui déclarent leur empressement à arriver à la retraite alors qu'il leur reste entre 5 et 10 ans à tirer. Sans verser dans un pacte Faustien, je trouve étrange de souhaiter sortir du monde du travail, surtout par des personnes qui ont plutôt réussi dans leurs professions respectives et qui exercent des métiers intéressants et gratifiants.

Médecins, banquiers, enseignants, architectes, ces professionnels qui appartiennent à une classe plutôt privilégiée, semblent tannés de leur quotidien. Serait-ce des caprices de nantis ? Serait-ce de la fatigue due à l'âge ?



Lorsque je discute de leurs motivations, tous déclarent adorer leur métier. Toutefois, tous affirment qu'ils ne l'exercent qu'à temps très partiel tant ils sont pris par des tâches subalternes imposées par les organisations dans lesquels ils évoluent.

Les séances stériles, le reporting pléthorique ou les procédures qui n'ont pas de sens noient leur quotidien. Et ils en concluent : « on m'empêche finalement de faire des affaires », « je ne peux pas exercer normalement mon métier », « je passe mon temps à me justifier », « ce que je fais n'a aucun sens ».

Je note que ces professionnels appartiennent ou dépendent de grosses organisations, royaume de la bureaucratie. Je m'étonne que cette bureaucratie, si décriée, prend toujours plus d'ampleur jusqu'à constiper toutes les organisations.

Pourtant toutes les organisations servent la fable de l'efficacité, de l'encouragement à l'innovation, de l'éclosion des talents, alors que rien dans leur comportement confirme un engagement quelconque à leurs affirmations.

Peur et défiance sont les mamelles du festin

La crainte développe une inappétence au risque, ce qui débouche sur la culture du contrôle. Peu importe que l'activité ne fasse pas vraiment de sens, car le plus important est de couvrir toute erreur. Moins on accepte de divergence dans les résultats du contrôle, plus on va normaliser et réguler l'activité.

Finalement il devient plus important d'éviter la faute que d'interroger l'activité. La conformité devient le guide unique dans l'action, quitte à ce qu'elle n'ait aucun sens. Ainsi, les instances de supervision, de normalisation et de contrôle vont proliférer sans apporter un avantage concurrentiel.

Cette façon de procéder favorise l'irresponsabilité individuelle et ne permet, ni l'innovation, ni l'évolution. Paradoxalement en étouffant l'évolution, l'organisation prend le risque de disparaître, avec le seul avantage qu'on ne trouvera aucun responsable à l'échec.

Le domaine bancaire illustre ce mécanisme. En réaction aux nombreuses dérives du secteur, le Comité de Bâle a pour objectif de renforcer la sécurité et la fiabilité du système bancaire international. Il a émis des

recommandations toujours plus restrictives censées être des garde-fous aux excès du domaine (Bâle I, Bâle II, Bâle III et prochainement Bâle IV).

Et malgré toutes ces précautions, le Crédit Suisse a disparu (poil au...).

Les organisations mammoth

Le cycle de vie d'un produit est généralement divisé en cinq étapes : l'étude, le lancement, la croissance, la maturité et le déclin. Dans la phase de maturité, la pression des prix et de la quantité à produire implique la concentration des acteurs. Ainsi les plus faibles disparaissent ou sont absorbés par les plus forts, ce qui au final, engendre mécaniquement des structures toujours plus grosses.

Cette tendance est observée dans tous les secteurs d'activité : industrie automobile, aviation, construction, informatique. Seule l'innovation de rupture est en mesure de bousculer l'ordre établi comme Tesla le démontre dans le secteur automobile (certes, l'innovation n'est pas le seul levier pour un nouvel entrant comme l'indique Porter dans son modèle des cinq forces).

La conséquence est la création d'entreprises ou de groupes toujours plus gros qui vont dominer leur marché. Cette domination peut engendrer des comportements despotiques. Ce risque a été identifié aux Etats-Unis qui ont promulgué le Sherman Anti-Trust Act en 1890.

A mon avis, cette configuration isole « galvaniquement » les instances dirigeantes de l'activité concrète. Ainsi les juristes, fer de lance de la bureaucratie et les comptables, représentants délégués du propriétaire, prennent le pouvoir sur la structure en perdant totalement de vue les réalités et les objectifs de l'organisation.

Non seulement les hautes instances dirigeantes perdent le sens des réalités communes mais en plus, il y a de fortes chances pour que ce type de fonction de pouvoir attire des personnes prédatrices, avides et sans scrupules qui n'auront que peu d'estime pour le bien collectif dans leur équation de la gouvernance.

Les récents déboires à répétition de l'avionneur [Boeing](#) illustrent bien le propos. Les scandales se suivent et montrent une direction aveugle qui tente de rassurer par des communications lénifiantes, « la sécurité est notre priorité ». En réalité, le dérapage est grave et dangereux car la dérive n'est pas récente et le résultat intervient lorsque la structure est profondément atteinte par une culture dysfonctionnelle.

A mon humble avis, le chemin sera long pour retrouver la performance dans les buts claironnés par la direction et que ses clients sont en droit d'attendre.

Règlements vs objectifs

La normalisation de l'organisation du travail est le but de la bureaucratie. Cette gouvernance a été instaurée par Colbert au XVIII^e siècle et analysée en 1920 par Max Weber, puis dans les années 60 par Michel Crozier.

La bureaucratie désigne une administration publique dont l'action est encadrée par le droit. Ce mode de gouvernance se veut conforme au modèle de la rationalité légale, qui permet une meilleure prévisibilité et repose sur des savoirs précis. Ce qui pourrait être vu comme une forme d'organisation scientifique du travail popularisé par Taylor.

Pour l'anecdote, certains sociologues relèvent que la bureaucratisation induit une monopolisation du pouvoir au profit des seuls intérêts des bureaucrates. De plus elle implique un pouvoir sans direction qui se caractérise par des règles strictes, la division des responsabilités et une forte hiérarchie.

Des règles strictes qui peuvent manquer de sens, un manque de responsabilité démotivant ainsi qu'une forte hiérarchie pas toujours légitime, voilà des éléments qui peuvent expliquer la démotivation des collaborateurs, surtout auprès des personnes expérimentées à qui « on ne la fait pas ».

La cause de la démotivation des professionnels dont il est question au début de l'article est probablement à trouver dans l'hyper bureaucratisation de leur environnement de travail.

Dès lors, plutôt que suivre bêtement des procédures, il semble beaucoup plus profitable d'être piloté par des objectifs. Ainsi les acteurs peuvent faire preuve d'initiative, démontrer leurs compétences et se challenger

pour obtenir des résultats à la hauteur de leur motivation. D'autant que ces derniers sont de mieux en mieux éduqués et peuvent concevoir quelques frustrations à ne pas exercer leur activité professionnelle à hauteur de leur potentiel.

Être piloté par les objectifs nécessite de faire confiance aux collaborateurs, admettre qu'ils feront les choses différemment et accepter l'erreur. Toutes choses qui provoquent des aigreurs aux bureaucrates convaincus de leur supériorité.

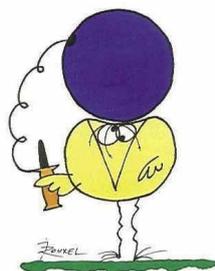
Est-ce un problème ?

On peut légitimement se demander si le mode de gouvernance bureaucratique n'est pas le meilleur, d'autant que certains peuvent considérer qu'il a fait ses preuves.

Dans un contexte de grande stabilité, dénué d'incertitudes, la « mécanisation des ressources » où chacun est à sa place, la bureaucratie peut se justifier. Cependant, notre monde globalisé démontre son instabilité, ses ruptures et une vitesse d'évolution qui n'ont probablement jamais eu d'équivalent à une telle échelle dans l'histoire de l'humanité. Par conséquent, rien n'est jamais acquis et l'ordre actuel n'a jamais la garantie de sa propre pérennité.

Dès lors, il est impératif de trouver des modes de gouvernance alternatifs. Ainsi, le conservatisme garant de stabilité doit laisser sa place à l'expérimentation, qui implique nécessairement des essais infructueux et des erreurs.

La culture de l'erreur comme vecteur de la compréhension est un facteur qui augmente les chances de réussite. Nous pouvons donc faire notre l'aphorisme des Shadoks : « Ce n'est qu'en essayant continuellement que l'on finit par réussir. Autrement dit : plus ça rate, plus on a de chances que ça marche. »



Dans cette course, personne n'aura raison. Corollaire, il n'existe pas de méthode unique, ce qui peut s'avérer déstabilisant tant les incertitudes sont importantes.

Donc, le conservatisme, que favorise la bureaucratie, présente un risque léthal dans les organisations. L'histoire récente nous apprend que les sociétés fortement bureaucratiques se sont effondrées toutes seules. Il y a donc problème.

Quelles pistes ?

S'il est acquis que l'organisation doit favoriser le mouvement et la fluidité, la gouvernance bureaucratique doit évoluer vers un modèle qui laisse plus de place à l'initiative et l'intelligence collective.

Trois pistes me semblent intéressantes pour sortir des inerties mortifères :

- 1) La gouvernance ne doit pas être obnubilée par le rendement financier mais par la création de valeur.

Cette injonction demande à sortir de la logique de normalisation du travail. Une organisation en mouvement est naturelle dans une startup qui est une petite structure qui agit en phase de lancement. Elle est en revanche plus complexe lorsque l'organisation est en phase de maturité. En effet, le premier levier de la performance dans la phase de maturité est l'optimisation des coûts de production, ce qui tend vers une forte normalisation de l'organisation, qui, malheureusement, favorise une approche bureaucratique.

La création de valeur ne peut se faire ni par le haut, ni par décret. Les forces de construction impliquent de l'intelligence collective, en particulier ceux qui font et qui créent en favorisant la transversalité et la circulation verticale.

Il s'agit donc de valoriser les forces de construction au détriment des instances de normalisation. Pour ce faire, il me semble opportun de limiter l'influence des structures de support dans les décisions. En clair, les comptables et les juristes auront une fonction consultative dans les processus de décision et en aucun cas une fonction stratégique. On veillera à ne pas examiner l'activité sous le seul prisme du risque. On préférera des profils à l'aise avec la complexité, capables d'approches pragmatiques, mesurées et concrètes dans la réalisation des objectifs.

2) Une gouvernance basée sur les objectifs et non pas sur les procédures et les règlements.

La gouvernance par le règlement décrit comment faire, elle ne favorise ni l'évolution ni l'initiative. Dès lors, on privilégiera un management par objectif en laissant à ses équipes le soin de trouver les meilleures méthodes pour les atteindre.

Et s'il y a plusieurs équipes séparées qui travaillent aux mêmes buts, laissez-leur la liberté puis, comparer les résultats. Organisez des échanges de pratiques afin que les équipes se challengent et s'enrichissent.

La transition d'un mode de gestion bureaucratique vers une gestion par objectif n'est pas chose aisée car elle demande un changement important d'état d'esprit et de fonctionnement.

Sans rentrer dans les détails qu'implique cette transition, on veillera *ad minima* que les objectifs soient spécifiques, mesurables, acceptés, atteignables, réalistes et temporellement définis, contraintes connues sous le vocable d'objectifs SMART.

3) Un cadre éthique

L'éthique est un peu la tarte à la crème des organisations. En effet, on y trouve généralement des déclarations lénifiantes de « Corporate Social Responsibility » qui promettent que l'organisation sera sage et ne fera pas travailler les enfants. Vœu pieu qui se trouve régulièrement dénoncé par quelques ONG.

Une réflexion sérieuse et honnête sur l'éthique de l'organisation doit être menée et partagée. Elle constitue les règles du jeu en matière de comportement attendu, sans nécessairement introduire des notions de morale. Quel que soit la ligne adoptée, l'éthique fixe les lignes que le collaborateur ne pourra pas transcender pour atteindre ses buts. Et toute entorse débouchera sur une sanction sans concession.

Bien entendu la direction sera non seulement en phase avec ses déclarations, mais exemplaire dans son action.

Conclusions

La démotivation dont témoignent mes amis n'est vraisemblablement pas due à l'usure du temps. La bureaucratie galopante en serait plutôt la cause. Cette dernière progresse en gangrénant nos organisations. De plus, la bureaucratie représente un danger par son manque de capacité d'adaptation.

Il appartient aux stratèges et aux dirigeants de remettre de la fluidité dans nos organisations. Les collaborateurs bénéficient en moyenne d'un haut niveau d'éducation, il s'agit de leur donner la liberté en échange de la création de valeur que l'on peut attendre de leurs savoirs et leurs compétences.

Il s'agit d'un changement profond à impulser dans notre société nécrosée qu'il est urgent de dynamiser. A titre personnel je me réjouirais d'observer un tel changement.