



IECI

Manager par la confiance

Face aux dérives bureaucratiques dans nos entreprises

Si beaucoup associent le terme de bureaucratie avec celui d'étatisation, les fonctionnements bureaucratiques sont répandus dans l'entreprise, désignés par des expressions du type : « des lourdeurs », « c'est complexe », « c'est la procédure », « ça vient du siège », dénonçant des impacts négatifs sur la productivité et la fluidité du travail.

Dans telle entreprise chimique, le traitement des demandes d'analyse entre les équipes procédés et analytiques sur les nouveaux projets requiert huit étapes et l'intervention de six personnes différentes. Dans cette entreprise de transport, la décision de créer ou supprimer le moindre poste remonte au DRH niveau n+5. Dans cette direction comptable, les travaux d'un collaborateur sont relus par deux échelons avant de passer à l'étape suivante. Mais pourquoi cette logique se développe-t-elle ? L'organisation dite « bureaucratique » naît du besoin de contrôle. Un besoin légitime mais, comme souvent, tout est question de dosage. Demander un nombre important de validations donne le sentiment d'avoir la situation sous contrôle. Ces valida-

Nicolas Parmentier est consultant associé à la Scop IECI Développement, cabinet spécialisé dans la conduite de changements, majoritairement dans le secteur industriel.

Cadres / Janvier 2024





tions se renforcent souvent à la suite d'incidents, qu'elles visent désormais à prévenir. C'est une tentation d'autant plus grande que le contexte est volatile et les enjeux importants. Mais si cet alourdissement du processus réduit les risques de mauvaises décisions du terrain, personne n'est là pour comptabiliser les mauvaises décisions résultant de l'éloignement du terrain. Lorsque les validations ne sont pas possibles, on empile des règles. Prises individuellement, elles paraissent de bon sens. Additionnées, elles deviennent parfois ubuesques, comme ce processus de qualification d'un nouvel équipement analytique qui nécessite quatre à six mois ! Allonger la liste des indicateurs ou la densité du reporting permet de se dire que les décisions sont prises sur des faits matériels, mesurables, tangibles, donc solides, semble-t-il... Une pratique qui peut devenir illusoire ou abrutissante pour les équipes terrain, à l'image de cet acheteur dans l'automobile contraint à un reporting mensuel, et qui nous confie : « *Je passe plus de temps à me justifier qu'à faire.* »

Loin du terrain, le top management peut avoir la perception de ne plus « sentir » ce qui se passe au contact du client, au sein des chaînes de production et vouloir reprendre la main pour « maîtriser » en remontant beaucoup de décisions à son niveau... Est-ce vraiment plus efficace, plus sûr ? Et si elle ne naît pas de l'interne, la bureaucratie est exigée par l'externe via toujours plus de normes, de standards, et de jeux de certifications nécessaires pour se mettre en conformité, pouvoir accéder à des marchés ou pour gagner la confiance des clients. Une partie de cette normalisation est à la fois inévitable et nécessaire. Mais où s'arrêter ? C'est parfois au point que le « bon sens », qui était au XVII^e siècle « *la chose du monde la plus partagée* » selon Descartes, semble avoir perdu droit de cité dans certaines organisations. Ainsi, dans le domaine crucial de la sécurité, il n'est pas rare de constater une accumulation de règles, administrativement lourdes à mettre en œuvre, et dont l'impact final peut s'avérer extrême. Citons le drame de la navette américaine Columbia en 2003, car il est devenu un cas d'école de dysfonctionnement organisationnel majeur.





L'enquête a montré que plus de cent personnes en partageaient la responsabilité à un moment ou à un autre. Si une seule de ces cent personnes était allée au-delà des règles pour avertir ou modifier une pratique, l'accident n'aurait probablement pas eu lieu. Plus quotidien, il n'est pas rare dans certaines organisations qu'un plan d'action sécurité compte plus de cinq cents actions, qui donne l'impression de tout prendre en compte, mais décourage et empêche de prioriser les actions. Ainsi, si l'être humain est toujours susceptible de commettre des erreurs, vouloir se prémunir de tout risque d'erreur humaine peut conduire à alourdir les processus, et décourager les bonnes volontés, le sens critique et l'initiative utile. Dans certaines circonstances, nous avons observé la mise en place d'un véritable cercle vicieux : un contrôle lourd conduit à des erreurs accrues qui induisent un renforcement du contrôle et ainsi de suite jusqu'à ne plus avoir de latitude pour anticiper/traiter le problème.

Il existe à l'inverse une autre approche, qui repose sur la responsabilisation au plus près du terrain, et qui, nous avons pu le constater, conduit à des résultats plus vertueux dans beaucoup de cas de figure. Trois principes favorisent les synergies constructives. (1) Ceux qui font sont ceux qui savent. Ils sont aussi plus à même de repérer des difficultés et de réagir vite. La perception humaine peut être souvent plus fine que des indicateurs trop nombreux ou trop « standardisés ». Un bon indicateur n'est utile qu'à condition qu'un humain en fasse quelque chose. Il est beaucoup plus efficace, dans un cadre bien défini, de laisser les acteurs impliqués dans le « faire » décider de la meilleure manière d'atteindre leurs objectifs. Comme les problèmes opérationnels les impactent directement et rapidement, ils savent mieux que quiconque où se trouvent les dysfonctionnements et souvent aussi comment les résoudre. (2) Donner plus de place aux collectifs terrain. L'ajustement mutuel consiste à compenser naturellement les erreurs d'un autre membre du groupe parce qu'on en a la liberté et parce que ce qui nous motive, c'est la finalité de l'action et non son formalisme. C'est l'une des forces

Loin du terrain, le top management peut avoir la perception de ne plus « sentir » ce qui se passe au contact du client, au sein des chaînes de production et vouloir reprendre la main pour « maîtriser » en remontant beaucoup de décisions à son niveau... Est-ce vraiment plus efficace, plus sûr ?





des équipes terrain. Renforcer le collectif permet d'intégrer l'ensemble des acteurs concernés dans la décision et dans l'action. De construire ainsi les conditions de l'intelligence collective. C'est pourquoi il est préférable de déléguer à un collectif plutôt qu'à une personne en particulier. Et d'être attentif à l'entraide des acteurs terrain. (3) Contrôler moins pour contrôler mieux. Les études sur la prise de décision montrent que nous ne prenons pas en compte plus de trois indicateurs (cinq pour les experts) pour prendre une décision. Il est donc préférable de choisir les quelques indicateurs qui sont significatifs pour un niveau hiérarchique donné, quitte à creuser si besoin.

Dans un groupe chimique, l'expérimentation d'un rituel de contact direct entre techniciens procédés et analytiques sur un projet majeur a eu un effet immédiat de fluidification. Les techniciens procédés savent à qui envoyer l'échantillon et la demande d'analyse. La disponibilité des équipements et le niveau de charge des analystes sont vérifiés en direct, des solutions sont trouvées pendant la réunion en cas d'engorgement ou de panne. Les techniciens procédés ajustent et priorisent leur plan d'analyse, ils peuvent dire si un résultat peu précis leur suffit et ainsi éviter les retests. Tout ce qui pouvait hier poser problème au quotidien sur le fonctionnement opérationnel est résolu sans effort par cette coopération nouvelle. Cette phase cruciale du projet est réalisée en deux fois moins de temps que d'habitude. Dans cette autre équipe, la mise en place de pôles spécialisés et l'animation hebdomadaire dynamique au sein de chaque pôle permettent à la charge d'être mieux répartie aux yeux de tous, éteignant les sentiments d'injustice. L'entraide s'organise ; les conseils s'échangent ; ce qui auparavant passait par un canal hiérarchique se règle plus simplement. Malgré des problèmes informatiques importants, une nouvelle organisation et l'absence de deux managers, le service délivre sans incident. Sur un site logistique dont le directeur était parti sans prévenir alors que la performance plongeait, notre client et l'équipe de cadres du site décident de faire confiance aux chefs d'équipe en leur confiant un groupe de travail. Ceux-ci s'accordent sur les standards de





chaque secteur, leurs passages de relais, leurs pratiques. Et cette fois, pour la première fois depuis longtemps, les standards tiennent, contribuant à la performance du site. Ce travail ensemble renforce leur cohésion, développe leur solidarité, au point qu'un délégué syndical nous dit un jour : « *On sent que c'est fluide entre eux, c'est nouveau. Ça se ressent sur les équipes.* »

Les réticences les plus importantes aux projets de responsabilisation des acteurs du terrain sont souvent exprimées par les managers des équipes en question. Ils craignent que le travail soit moins bien fait, de perdre de la visibilité sur ce qu'il se passe, et de ne pas être alertés en cas de dérive. Ainsi, le travail de responsabilisation des équipes commence souvent par une préparation des managers à lâcher prise. Cependant, beaucoup de managers inquiets au début changent rapidement d'avis. Ils constatent qu'ils conservent de la visibilité sur l'essentiel – moyennant le calage sur le reporting –, mais surtout qu'ils n'ont plus à régler les problèmes opérationnels. Et ils découvrent généralement... qu'ils savent tout à fait être utiles à autre chose. « *Ce fonctionnement enlève de la charge mentale et génère de la confiance* », nous a dit l'un d'eux. Loin de remettre en cause le rôle des managers, la responsabilisation des collectifs terrain leur permet de sortir du rôle de pompier, de recommencer à respirer, et de retrouver leur rôle de vigie et d'impulsion des améliorations.

La dérive bureaucratique constitue un risque avéré pour les entreprises, davantage encore en situation de tension et d'incertitude. En sortir nécessite de changer de logique, de mettre en œuvre un pilotage différent, de « prendre le risque » de faire confiance, de s'appuyer sur ses ressources plutôt que de s'en méfier. Une fois ce pas franchi, l'organisation entre dans un nouvel univers mental : les échanges sont plus fluides, les problèmes se règlent au bon niveau, les managers trouvent une place plus en rapport avec leur raison d'être. La performance est au rendez-vous, mais une performance globale, alliant économique, satisfaction client, dimension sociale.

La dérive bureaucratique constitue un risque avéré pour les entreprises, davantage encore en situation de tension et d'incertitude. En sortir nécessite de changer de logique, de mettre en œuvre un pilotage différent, de « prendre le risque » de faire confiance, de s'appuyer sur ses ressources plutôt que de s'en méfier.

