



Ask'n Get
by ARANSI

enjoy

Sommaire

L'édito

p. 1

Interview

Une double expérience de la bureaucratie

p. 2-3

Historique

D'où nous vient la bureaucratie ?

p. 4

Article

« Smart Simplicity », une ode au « bon sens »

p. 5-6

Regard d'expert, Céline LEEMAN-BROYER

Bureaucratie, une des « nombreuses » causes du gâchis dans les organisations

p. 7



L'édito

En cette fin d'année, nous avons fait le choix de nous intéresser à un domaine qui peut sembler rébarbatif : la bureaucratie.

Certaines personnes aiment (sur-)contrôler, superviser, organiser en procédurant les moindres actions du quotidien professionnel. D'autres, au contraire, sont dans le lâcher-prise total et dans le «one again». Cette bureaucratie, qui rebute une majorité d'entre nous ne serait-elle pas parfois nécessaire voire même bénéfique ? Certains employés y sont même accrochés, comme à une bouée au milieu de l'océan, pour se rassurer et ne pas sombrer. Elle doit toutefois être justifiée et venir en appui de la performance de l'entreprise qu'elle doit favoriser et non pas freiner.

Je vous invite à prendre du recul sur votre fonctionnement personnel, sur celui de votre équipe et sur celui de votre entreprise et à essayer de déceler les excès de bureaucratie présents dans votre système afin, pour les plus motivés d'entre vous, d'essayer de les réduire pour le bien de tous.

Au nom de toute l'équipe Ask'n Get, nous vous souhaitons de Très Bonnes Fêtes de Fin d'Année.

Romain COUTANT
CEO



Interview

Une double expérience de la bureaucratie

Décriée, la bureaucratie n'a pas que des effets négatifs. C'est du moins l'avis de Flore¹, Responsable des Ressources Humaines dans un grand groupe, qui sous couvert d'anonymat, a accepté de nous raconter ses expériences terrain, et son regard sur la bureaucratie.

Quel est votre parcours professionnel ?

J'ai commencé dans les Ressources Humaines, en alternance au sein d'une grosse entreprise du CAC 40. Cela a duré trois ans, de ma licence à mon master 2, puis j'ai commencé ma carrière dans ce même groupe, pendant quatre ans, sur des missions généralistes. A l'issue de ces premières années, j'ai eu envie de découvrir autre chose et d'avoir un poste plus opérationnel car l'inconvénient quand on évolue en interne, c'est que l'on garde l'étiquette « jeune alternant ». J'ai eu l'opportunité de rejoindre Mat'Auto², groupe dans l'industrie automobile, sur un poste très opérationnel puisque j'ai été Responsable RH dans une usine. C'était une super expérience, très formatrice. Il y avait beaucoup de process et de standards. Mais je m'étais donnée deux ans maximums pour me former, l'objectif final était alors de retourner en Île-de-France, d'où je suis originaire. A cette époque, le groupe n'avait pas d'opportunité pour moi sur Paris, j'ai donc accepté un poste de Responsable RH, chez Miam !³, une multinationale spécialisée dans la restauration, où je suis actuellement.

Des trois entreprises que vous avez expérimentées, laquelle était la plus « bureaucratique » dans son organisation ?

Sans aucun doute, Mat'Auto.

Dans quelle mesure ?

Tout est extrêmement « processé » et normé. Tout rentre dans des cases et des procédures très carrées. Par exemple, nous utilisons la méthode QRQC pour tout ce qui est détection des risques et des accidents, et nous avons tout un tas d'indicateurs à suivre et à reporter de manière quotidienne.

Comment l'avez-vous vécu ?

C'était très formateur, car on apprend énormément en rigueur et en process. Ça permet vraiment de se structurer. La limite en revanche, c'est que ça ne laisse pas beaucoup de marge de manœuvre, notamment en matière de créativité. Dans le groupe par exemple, il y avait trois entretiens annuels à faire et tous les managers les faisaient dans leur intégralité. Il n'y avait pas de remise en question contrairement à d'autres entreprises que j'ai connues, où il fallait encore expliquer à quoi sert l'entretien annuel !



¹Le prénom a été modifié.

^{2,3}Le nom de l'entreprise a été inventé, pour respecter l'anonymat de notre témoin.



« On n'a pas tous le niveau pour travailler dans une entreprise libérée »

Comment cette normalisation se concrétisait au quotidien ? Cela n'avait-il pas d'effet négatif ?

Pour moi non, c'était super positif. Par exemple, tous les services devaient faire des réunions mensuelles avec leurs équipes, et cela était décliné sur tous les services avec un format imposé. C'est fastidieux pour le manager, il n'a certes pas une grande marge de manœuvre mais c'est un super outil de management. De même, les managers doivent réunir leurs équipes tous les jours cinq minutes. Même s'il n'y a pas forcément grand chose à dire, au moins ils partagent. Il y avait également des réunions du personnel, qui dans le même principe, se faisaient tous les mois. C'est-à-dire que le patron du site réunissait l'ensemble des équipes de l'usine et s'adressait à tous les ouvriers. Personne ne pouvait dire qu'il ne savait pas ce qu'il se passait dans l'entreprise.

Chez Miam !, comment cela se passe ?

C'est un groupe où chaque direction a un fonctionnement PME. Il y a quelques outils groupes, quelques projets transversaux mais dans le fonctionnement, chacun est beaucoup plus autonome que chez Mat'Auto.

Est-ce que cette autonomie permet plus d'efficacité que les normes ?

Selon moi c'est beaucoup moins efficace, parce qu'il y a plein de sujets qui ne sont pas abordés et c'est beaucoup moins piloté.

Le livre d'Yves Morieux et Peter Tollman, « Smart Simplicity » pointe du doigt la bureaucratie, comme cause au manque d'efficacité des entreprises face à la complexité. Votre regard est intéressant car il montre que la bureaucratie peut aussi avoir ses avantages...

Oui. Ça peut avoir ses avantages, jusqu'à une certaine limite.

C'est-à-dire ?

Par exemple à Mat'auto, on devait tous les jours noter le taux d'absentéisme. Je trouvais que ça n'avait pas de sens. Chez Miam ! je ne connais pas le taux d'absentéisme, c'est un non-sujet, personne n'en parle. Chez Mat'Auto, ils avaient compris que l'absentéisme était un coût et pouvait constituer un levier financier. Mais derrière il fallait justifier la moindre absence.

Comment pourrait-on résumer votre regard sur la bureaucratie en entreprise ?

J'y mettrais du positif parce que ça donne un cadre et donne des normes. On n'a pas tous le niveau pour travailler dans une entreprise libérée. Les managers nous demandent d'avoir un cadre, ils ont besoin de s'appuyer sur des fonctions supports, parce qu'ils ne sont pas à la base des managers et ce, quelque soit le secteur d'activité dans lequel j'ai travaillé. Mais je pense qu'il n'y a rien de parfait nulle part, chaque organisation a des choses positives à apprendre des autres. Et cela dépend après aussi des besoins de chacun. Certains ne s'épanouiront pas dans une organisation hyper normée. C'est propre à chacun.

Historique

D'où nous vient la bureaucratie ?

Difficile exercice que de définir la bureaucratie ! Ce que l'on sait en revanche, c'est que la bureaucratie n'est pas vraiment appréciée. Formalisme, paperasserie, complexité, impersonnelle... Elle peut même conduire à une pathologie, non avérée mais développée par l'ancien secrétaire d'État au Commerce, Thomas Thévenoud, la « phobie administrative »... Plutôt cocasse !

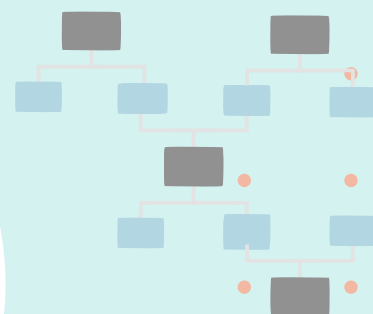
Pourtant la bureaucratie n'a pas toujours eu ces connotations négatives. Pour Max Weber, premier théoricien du concept¹, la bureaucratie est une nouvelle forme d'organisation inhérente au développement naturel de l'État. Rationnelle, elle est fondée sur le droit et des règles strictes, pour permettre au processus décisionnel d'être objectif et indépendant du pouvoir politique. Mais Weber n'est pas seul à plancher sur la bureaucratie. Et nombre de théoriciens critiquent les dysfonctions et les effets pervers, de ce système censé être rationnel. Parmi eux, Robert Merton ou Michel Crozier pour qui le dysfonctionnement majeur de la bureaucratie vient de la rigidité de son fonctionnement, menant à « un cercle vicieux bureaucratique »².

Longtemps considéré comme l'apanage de l'État, les entreprises lui emboîtent le pas fin XIXème, en commençant à adopter des structures bureaucratiques pour maîtriser le travail des ouvriers et s'assurer de la productivité. C'est l'organisation scientifique du travail développée par Taylor. Mais cette bureaucratisation du Privé s'accéléra à la moitié du XXème siècle, pendant les Trente Glorieuses, face à l'émergence d'une industrie destinée à produire massivement et continue de gangréner les entreprises, de manière croissante. Augmentation du nombre de cadres, réunionnités aiguës, organisations « matricielles », organigrammes complexes voire interminables... Les manifestations de la bureaucratie en entreprises sont nombreuses et de plus en plus décriées, comme autant de gâchis. Certains vont même jusqu'à considérer les algorithmes comme une « nouvelle forme de bureaucratie »³, de quoi se demander si David Graeber en déclarant que « les principes bureaucratiques se sont étendus à tous les aspects de notre existence »⁴ n'avait pas raison...



Bureaucratie imposée

La bureaucratie en entreprise est un fléau. Mais quand c'est l'État bureaucratique qui vient imposer un niveau de formalisme ingérable aux entreprises, alors c'est la double peine. C'est ce qui se passe actuellement avec la prime Macron, qui reconduite pour 2020, change de mode opératoire. Auparavant défiscalisée, elle devra désormais être versée dans le cadre d'un plan d'intéressement, avec les contraintes administratives que cela implique. Autant dire que les TPE et PME annoncent d'ores et déjà ne pas participer à cette prime devenue trop « technocrate », alors même qu'elles avaient été les plus généreuses en 2020.

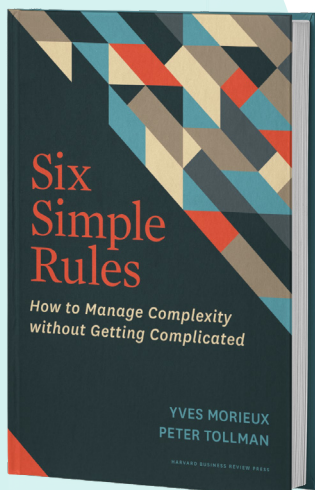


¹Dans *Economie et société*, 1921

²*Le phénomène bureaucratique*, 1976

³« Les algorithmes : nouvelles formes de bureaucraties ? », article du blog *InternetActu*, sur *Le Monde* (2017). Thèse développée par Adam Clair, essayiste américain

⁴Anthropologue et militant anarchiste américain, il a sorti en 2015, *Bureaucratie*, un essai très critique vis-à-vis de la bureaucratie



« Smart Simplicity », une ode au « bon sens »

Partant du constat que la bureaucratie « sape la performance et la compétitivité d'une entreprise », voire même qu'elle est à l'origine de la démobilisation et l'insatisfaction au travail, Yves Morieux et Peter Tollman vont dans cet ouvrage datant de 2014 mais pour autant criant de justesse à l'aune de l'actualité, démonter les théories managériales dominantes pour proposer une nouvelle manière d'agir et de réagir, basée sur la simplicité ou plutôt « la simplicité intelligente ».

Sortir des courants de pensée dominants pour revaloriser l'individu

Dans « Smart Simplicity », les auteurs pointent du doigt non pas « la complexité croissante du business » qui constitue selon eux davantage une ressource qu'une contrainte, mais la « mécanique organisationnelle toujours plus lourde et encombrante, mise en place par les entreprises pour tenter de répondre à [cette] complexité. » Pis encore, ils remettent en question les fondements même des théories managériales dominantes mais pourtant dépassées, qui seraient la cause d'une bureaucratie contre-productive. Pour gérer la complexité, les auteurs conseillent alors de se débarrasser au maximum des approches hard et soft du management¹, car toutes deux visent à « contrôler l'individu ». Ces approches partent en effet du postulat que les individus ont des comportements irrationnels. Hors, les auteurs défendent exactement l'inverse de manière pragmatique et réaliste, sans pour autant en appeler à des « systèmes auto-organisés » où ce serait « la fin du management », qui joue selon eux un rôle clef.

C'est tout l'intérêt de ce livre, qui démontre au travers de six règles simples, et au moins autant d'exemples concrets, que les individus ont presque toujours des comportements de travail rationnels, rapport à leurs enjeux, ressources et contraintes, qui constituent, avec l'autonomie et la coopération, les vrais leviers du management de la complexité. « Le facteur humain n'est certainement pas le maillon faible (...) au contraire, il constitue la ressource-clé face à la complexité. »²

Une première règle évidente mais essentielle aux autres

« Comprendre ce que font vraiment vos équipes » (règle n°1)³ ou en d'autres termes, prenez un cahier, un stylo et allez vous confronter à vos équipes. Les auteurs ne conseillent ni plus ni moins qu'une bonne enquête, à la manière d'un journaliste (un bon !) ou d'un sociologue, auprès de ses collaborateurs, pour connaître la réalité de leur travail au quotidien. C'est seulement en prenant ce temps-là, qu'il est possible selon les auteurs, d'appréhender quel est vraiment le contexte de travail de tels collaborateurs, quelles sont leurs ressources (et non pas celles que leurs supérieurs croient qu'ils ont) et leurs contraintes, afin de « dépersonnaliser les problèmes » et rendre le changement possible.

¹L'approche hard qui tire ses origines du taylorisme, considère que la performance est liée aux structures et aux process, quand l'approche soft, issue du mouvement des relations humaines, elle, repose sur des « théories psychologisantes du facteur humain ».

²Page 24.

³Et non pas ce qu'elles ne font pas !

Favoriser la coopération...

Sans rentrer dans un détail qui serait contre-productif (nous ne pouvons que vous conseiller de vous plonger dans le livre, qui est truffé de cas et d'outils concrets), les deux règles suivantes visent à favoriser la coopération au sein de l'entreprise.

Dans un premier temps, il faudrait « renforcer le rôle des intégrateurs⁴ » (règle n°2) et jouer sur l'intérêt des personnes à coopérer, au travers de leviers comme la suppression des postes de managers inutiles et des règles contre-productives. Ensuite les auteurs conseillent « d'augmenter la quantité totale et les sources de pouvoirs » (règle n°3). Et par pouvoir ils entendent, la capacité à peser et influencer sur les enjeux des autres. En redistribuant les cartes du pouvoir, on inciterait alors davantage les individus à prendre des initiatives, des risques et à coopérer.

...et l'autonomie au service de l'entreprise

Si les trois premières règles visent à multiplier les capacités de chacun, l'objectif des trois dernières règles rassurera les lecteurs les plus cartésiens, en cela qu'elles sont censées assurer l'application réelle des nouvelles compétences acquises par les individus, au service du collectif et de l'entreprise.

Ainsi, en augmentant « la réciprocité » (règle n° 4), les auteurs entendent rendre dépendant le succès des individus, au succès de leurs collègues, de manière à renforcer leurs liens d'interdépendance. L'autre élément essentiel est de faire en sorte que les personnes aient conscience des conséquences de leurs actes sur du plus ou moins long terme (« étendre l'ombre du futur », règle n°5), et qu'elles intègrent les contraintes des autres aux leurs⁵. Pour y arriver, il est donc nécessaire de laisser une certaine autonomie aux personnes concernées – mais en évitant qu'elles soient autosuffisantes ! - de manière à ce qu'elles puissent peser sur les choses qui les concernent, et surtout, que le manager ne tombe dans le piège de l'alignement stratégique, dont l'approche mécanique est clairement remis en question dans cet ouvrage. Enfin, les auteurs conseillent aux managers d'utiliser les leviers de l'évaluation de la performance au profit de la coopération: autrement dit, en « récompensant ceux qui coopèrent » (règle n°6), et en pénalisant ceux qui ne le font pas, l'incitation à s'engager se fait naturellement et la transparence s'impose. Jorgen Vig Knudstorp, PDG de Lego résume cela très bien : « la faute n'est pas dans l'échec mais dans le fait de ne pas aider, ou de ne pas demander de l'aide. »

En bilan, outre l'intérêt évident – et à priori éprouvé – de la méthode et du plan d'action (en conclusion) développés par Yves Morieux et Peter Tollman, ce livre redouble de sens en ce qu'il démonte les concepts parfois pompeux du management pour remettre au cœur de la réflexion, des réalités et besoins simples mais souvent oubliés, dans l'océan de la complexité.



⁴L'intégrateur est en cela une personne ou une équipe qui n'a pas de fonction supplémentaire dédiée, mais dont la position, le caractère ou le poste lui confère le pouvoir et/ou l'intérêt à coopérer.

⁵Au travers par exemple de boucles de feedback resserrées et fréquentes

Passer son temps à le perdre



Selon les analyses de la BCG, publiées entre autre dans le livre d'Yves Morieux et de Peter Tollman, dans 1/5 des organisations les plus complexes, les équipes passeraient « **entre 40 et 80%** de leur temps, à le perdre ». Dis autrement, les équipes ne sont pas fainnantes, au contraire, mais travaillent de plus en plus sur des activités à faible valeur ajoutée, comme le reporting.

Regard d'expert



Céline Leeman-Broyer

Conseiller de dirigeants

Expert management Ask'n Get

Auteur de « Lutte 'anti-gâchis' dans les organisations, la convergence stratégique, un état d'esprit au service de la 'véritable' performance »

Bureaucratie

Une des (nombreuses) causes du gâchis dans les organisations

Entretien de statut et de pouvoir, volonté de tout maîtriser, besoin d'exister ou de se rassurer, gestion de risques et exigences exacerbées de reporting, l'art bureaucratique a de nombreuses sources. La centralisation des décisions et les processus complexes induisent inertie, loupés d'opportunités et coûts de fonctionnement. En la matière, l'État est critiqué mais les entreprises sont loin d'être exemplaires.

Intervenue au sein de secteurs privés lucratifs et d'organisations non lucratives, je peux dire que tous les univers souffrent des mêmes maux. J'ai observé des gouvernances opérationnelles et

politiques exigeant l'examen de dossiers purement techniques, un conseil d'administration d'un groupe délibérant des sessions entières sur des détails opérationnels. Des sujets sans importance stratégiques ni financières sont gérés avec des procédures ubuesques et avec une multiplication du nombre de personnes ou d'instances de validation. Les délibérations sont déconnectées du terrain, la présentation des dossiers est effectuée par des intermédiaires n'ayant pas la maîtrise des sujets et les arbitrages se basent sur des visions partielles. Ainsi, la décision tarde et lorsqu'elle est prise, elle n'a plus aucune utilité.

Les collaborateurs perdent le pourquoi et le sens de leurs actions au profit du comment de la procédure. Que d'énergies et de réactivité perdues ! Rôles et temps stratégiques, tactiques et techniques sont confondus et la complexité du système, entretenue.

L'histoire dans *Les douze travaux d'Astérix*, de la quête du formulaire A38 par Astérix et

Obélix est si proche de la réalité... Je rencontre des consensus obtenus grâce à la mise en place de mécaniques décisionnelles délirantes et des étapes administratives absconses. Par exemple, j'ai vu un processus de validation de facturation de sept étapes dont deux services statuent deux fois sur la même intervention ; un Président d'un organisme de 400 salariés décidant des achats jusqu'à la petite fourniture ou encore un directeur général d'une ETI (entreprise de taille intermédiaire, ndlr) sans lequel aucune décision opérationnelle n'est prise...

La lourdeur bureaucratique est un frein à la performance. Elle use, démotive et fait perdre de l'efficacité. La formalisation dépasse, pour certaines structures et pour certains membres des organisations, le cadre du bon sens. Des économies peuvent être obtenues en s'attaquant aux causes et aux méthodes bureaucratiques. Chacun joue un rôle dans la complexification donc chacun peut contribuer à réduire la folie bureaucratique...

« **Ainsi, la décision tardé et lorsqu'elle est prise, elle n'a plus aucune utilité.** »



www.ask-n-get.com