

Laisser place à l'humain dans l'entreprise : le rôle des organisateurs

Pierre Baqué

Pour sa convention 2010, l'AFOPE¹ m'avait demandé de répondre à la question : comment appréhender adéquatement la dimension humaine dans l'organisation ? La réflexion qui suit est un développement de l'exposé que j'avais fait à cette occasion.

Derrière la question, se dresse la toile de fond connue, voire rabâchée, d'un malaise multiforme et croissant dans les entreprises : insatisfactions ; perceptions de halètement, de surcharge, de harcèlement ; inquiétudes sur le devenir, de soi, du service, de l'entreprise ; maladies professionnelles nouvelles, dépressions, « burn out », suicides...

Les critiques s'expriment à plusieurs niveaux ;

- *local : on se plaint du chef, du collègue, du client qui réclame*
- *global : on se plaint du système, de l'entreprise, des grands chefs, des actionnaires, du LBO, des flux tendus, des reportings incessants...*
- *mondial : le capitalisme financier, la volatilité du capital, les OPA, les notations, la guerre économique, les pays à bas coûts et faible souci environnemental...*
- *anthropologique : nature humaine, avidité, égoïsme, volonté de puissance, malhonnêteté, perversité*

Chacun, là où il est, perçoit ce réseau de contraintes, a priori impossibles à desserrer, comme une série de boîtiers métalliques emboîtés, un cerclage étouffant, un frettage qui n'en finit pas d'accroître la pression au cœur du dispositif, l'entreprise.

La question posée traduit elle-même le malaise : tout se passe comme si on organisait les entreprises, de la façon dont on dessine une machine, et qu'ensuite, devant les désordres induits, on se posait la question, comment y remédier ? comment rafistoler ?

L'organisation est-elle en cause ? a-t-elle un impact sur la vie des hommes dans l'entreprise ?

Bien entendu.

L'organisateur porte-t-il une part de responsabilité ?

Bien entendu.

L'organisateur dispose-t-il d'une marge de manœuvre ?

C'est l'objet de cette contribution. Il ne s'agit pas de remettre ici en cause le système global ; ma contribution n'est pas un manifeste révolutionnaire ; il s'agit, là où sont ces hommes, qu'on appelle les organisateurs, de contribuer, localement, à desserrer l'étau qui spontanément s'installe si l'on n'y prend garde.

Je propose cinq pistes de réflexion.

¹ Institut de l'Organisation en Entreprise

1. **La fonction organisatrice d'une entreprise doit être une fonction permanente.**

La fonction organisatrice ne peut être une fonction intermittente, sporadique, facilement externalisable.

Depuis quelques années, cette fonction a beaucoup perdu de sa force, dispersée entre les fonctions de l'Assurance Qualité ou des Systèmes d'Information, soumise à l'intervention parfois intrusive des consultants, ou à des projets coup de poing de restructuration, à des externalisations mal pensées, ou mal exécutées...

- *Les préoccupations stratégiques d'abord, réputées nobles dans les années 80, ont éclipsé celles de l'organisation, qui étaient au temps de Sloan, de Drucker, de Mintzberg ou de Gélinier, des activités de premier ordre ; Sloan, véritable fondateur de General Motors dans les années 1920, portait lui même la conception de cet artefact superbe qu'est une entreprise.*
- *Les préoccupations d'Assurance Qualité ont ensuite induit une attrition des services d'organisation, car les dirigeants ont trouvé commode de les assimiler à ces fonctions « nécessaires et inévitables » de l'AQ : avoir son timbre implique des tas de papiers sur l'organisation de l'entreprise, alors pourquoi faire deux fois le travail ?*
- *De même, les Directions des Systèmes d'Information (DSI) qui nécessitent des analyses fonctionnelles fines s'apparentent beaucoup aux tâches des organisateurs, tâches qui peuvent donc parfois leur être dévolues, notamment au gré d'opérations de « Reengineering » qui fondent une part importante de leur efficacité sur la révolution informatique et télécom*
- *Les préoccupations de coûts ont fait le reste, et les services d'organisation ont quasiment disparu, ou sont souvent mal situés*

Or organiser, c'est se disposer chaque matin à la marche, pas seulement se mobiliser aux charnières des grands changements, pas seulement s'ajuster au fil de l'eau en confiant ces ajustements à des niveaux intermédiaires de l'entreprise ; organiser est une fonction consubstantielle à la vie de l'entreprise.

*La première recommandation est donc de **remettre cette fonction au devant**, avec une exigence de clarté, de lisibilité, de précision, de puissance.*

La fonction organisatrice a une responsabilité à assumer. La fuir, ou rester dans le flou, dans le « faites au mieux messieurs », est un facteur majeur de mal être au travail, car des imprécisions, ou des contradictions, parfois imperceptibles à la tête de l'entreprise, engendrent des problèmes d'exécution souvent insolubles à la base ; avec les deux risques opposés, soit de ne pas être perçus à leur juste impact, et réglés de manière inadéquate ou dilettante, soit d'être perçus avec lucidité par un niveau hiérarchique non compétent pour l'arbitrage, avec souffrance réelle, voire risque personnel, pour celui qui s'y trouve confronté, et doit in fine, en bout de chaîne, arbitrer de fait.

Il s'agit donc pour le chef d'entreprise de ne pas reléguer cette fonction majeure dans les soutes, voire de la confier par intermittence à des consultants dans des opérations massives, puis de laisser le navire voguer sur son erre. On a certes besoin des consultants pour des éclairages, des ouvertures, des idées neuves, ou encore pour des surcroûts de charge à certaines périodes, comme après une fusion, ou pour une réorganisation majeure. Mais la maîtrise d'ouvrage doit toujours être conservée ; et doit être maintenue ferme la vigilance d'une pensée organisatrice, alignée sur les objectifs de l'entreprise, ses moyens, sa culture, son histoire, son environnement. Cette vigilance doit être permanente, car chaque décision locale est susceptible de rejaillir sur de multiples lieux dans l'entreprise.

Si comme il arrive souvent le chef d'entreprise est éloigné de ces préoccupations, Il s'agit, pour ceux qui dans l'entreprise sont concernés, soit du fait de leur sensibilité à ces questions, soit du fait de leur position (Qualité, Système d'information, Ressources Humaines...) d'en convaincre leur Direction, pour que soit (ré-) instaurée cette

fonction majeure, transversale, et qui ne peut être englobée par les « spécialités » de l'assurance qualité, de l'informatique, du contrôle de gestion, des RH...

L'entreprise est un corps vivant, mais ce n'est pas un corps vivant autonome, comme un insecte. Le code génétique de l'entreprise est évolutif ; il n'a pas été poli au fil des ans par des millions de reproductions intégrant l'adaptabilité à l'environnement ; il faut en permanence le travailler, l'ajuster ; aucun système de feed back automatique, confié à des processus d'audit et de progrès, ne peut régler le dispositif de marche de l'entreprise ; ces processus n'exonèrent jamais la Direction de l'entreprise de sa fonction organisatrice ; celle-ci fait partie de ses attributs essentiels. ²

2. Sur quel objet doit porter en priorité la fonction organisatrice ?

Mon avis est que sa mission première est de développer **une représentation de l'entreprise**. Beaucoup d'entreprises souffrent d'une complexité organisationnelle, héritière malheureuse des couches successives d'organisations passées, qui conduit à des organigrammes tortueux, à des définitions de fonction non cohérentes, à des documents de procédures abondants, peu lisibles, et rarement lus tant ils sont nombreux, ce qui rappelle le maquis des codes juridiques où se nichent, c'est bien connu, les contradictions interprétatives les plus néfastes.

Il est essentiel, pour leur bien être mental au travail, que les membres de l'entreprise sachent où ils sont, et pourquoi ils sont là, et non pas robots humanoïdes programmés localement pour une tâche locale, en l'attente d'être remplacés par un vrai robot ; c'est essentiel aussi pour leur efficacité : il y a toujours, à tout niveau, des initiatives à prendre ; et à ce moment le sens du tout permet d'éclairer l'initiative locale, faute de quoi on est dans le non sens, l'informe, la désagrégation

Or la représentation canonique actuelle est duale, organique et processorale :

- la description **organique** : les organes de l'entreprise sont des entités (groupes humains) dotées d'une certaine homogénéité de métier, de produit ou de géographie ; l'organigramme en exprime le déploiement organique et hiérarchique
- la description **processorale** : les processus (ou les projets) qui parcourent l'entreprise, suites chaînées de tâches effectuées transversalement par les entités de l'entreprise, répondant à une finalité explicitée (produire et vendre, préparer l'avenir, piloter ...)

Etre quelque part, c'est donc se situer au croisement de ces deux représentations :

- je suis dans telle entité, qui a telle expertise, qui effectue tel type de tâches ; j'ai tel chef
- mes tâches contribuent à telles finalités de l'entreprise, ce qui pointe les processus dans lesquels je m'inscris, et auxquels je contribue, dimension collective et solidaire de mon travail

La première mission de la fonction d'organisation est de concevoir, décrire, et dessiner, cette double partition des organes et des processus ; en expliquant et en commentant le pourquoi de l'organisation, elle apporte du sens, de l'intuition, un socle mental, elle diffuse à l'entreprise une représentation d'elle même, une imago, elle permet aux salariés de savoir où ils sont, de s'orienter et de construire des réflexes congruents ; elle porte une part significative de l'ADN des sociétés, de leur identité.

² On ne peut oublier la simple mais non simpliste liste de Fayol : « diriger c'est prévoir, **organiser**, décider, coordonner, contrôler »

Pour essentielle qu'elle soit, c'est aussi une mission humble dans sa composante de répétition, tel l'ARN messenger, qui s'exsude de façon permanente, indéfiniment répétée, du noyau cellulaire. A ceci près que l'entreprise est un organe évolutif dont l'ADN change au fil du temps, ce qui accroît la nécessité d'expliquer, de commenter, de situer, chaque évolution, dans l'architecture globale de l'entreprise.

Enfin, il faut considérer que cette mission de représentation est destinée à tous les membres de l'entreprise : on a évoqué ci-dessus les individus de la base ; mais ne croyez pas que les directeurs n'en aient pas besoin : à chaque étage de l'organisation, connaître l'organisation, la comprendre, la métaboliser, permet de fluidifier la communication et de favoriser la congruence des initiatives. Or ce n'est pas toujours évident ; mais plus claire est l'organisation et moins divergentes en sont les déclinaisons : les plus synergiques des dirigeants gagneront du temps, les plus personnels pourront plus difficilement arguer d'autres interprétations...

3. **De quelle manière doit-on « travailler » cette organisation ?**

*Il est opportun de suivre deux principes recteurs, qui s'étayent l'un l'autre : la **simplicité** et la **subsidiarité**.*

*La **simplicité** ? il faut une ascèse de la simplicité, il faut simplifier, en permanence. La représentation du fonctionnement de l'entreprise doit être lisible aux yeux de tous, sa forme organique comme les flux processoraux qui la traversent : simplifier la forme, élaguer les flux parasites ou secondaires, éliminer les détails superflus.*

Mais ce n'est pas seulement pour simplifier le paysage qu'il faut éliminer les détails, c'est pour deux raisons complémentaires, l'une négative, l'autre positive :

- *éviter l'écrasement des individus par une machine bureaucratique normative et quasi autonome dans sa fonction weberienne d'hyper rationalisation, où tout est prévu, y compris la façon de traiter l'imprévu, où tout est mesuré, calibré, bardé d'indicateurs, qui ne laisse plus d'air aux membres de l'entreprise, et qui les ligote dans un statut de robot programmé*
- *promouvoir l'initiative, les humains étant là précisément pour prendre en charge ce qui n'est pas spécifié, et qu'ils sont mieux à même que quiconque d'identifier puis de traiter ; ce faisant, leur humanité est à la fois d'une part respectée, valorisée, activée, d'autre part rendue utile pour détecter, résoudre, améliorer les processus de l'entreprise*

*C'est là une application particulière du principe de **subsidiarité** dans l'exercice de la tâche d'organiser : « l'autorité la plus haute, supérieure par le nombre et par l'intensité des prérogatives, non pas supérieure en valeur, ne doit pas étendre son action au delà du domaine dans lequel une autorité plus petite serait compétente. Inversement, l'autorité la plus haute doit intervenir là où l'autorité plus restreinte ne peut plus pourvoir. Chaque instance est supplétive par rapport aux instances plus petites. »*

Ce principe de subsidiarité, généralement cité dans l'exercice du pouvoir hiérarchique, est parfaitement applicable dans la question des procédures, qui sont au fond du pouvoir mis en conserve. Trop prévoir dans le détail étouffe les esprits, anéantit leur ressort, détruit leur capacité de jugement. Il est des points où la prescription détaillée est utile, voire indispensable. Il en est d'autres où la référence à des documents externes indicateurs, ou à l'état de l'art, suffit. Il en est beaucoup où la seule référence au métier et à la compétence embarquée des individus au travail est la bonne solution.

Weber au début du siècle précédent décrivait les organisations et craignait les pouvoirs de la rationalisation, pouvoirs aveugles, indéfiniment déclinables, échos interminables d'une folie inaugurale, celle de tout maîtriser, de tout prévoir, de ne rien laisser au hasard.

Folie, oui, car il s'agit d'un leurre, un leurre qui, croyant pourchasser les erreurs humaines, commet à son tour trois erreurs :

- celle de croire qu'il est possible de tout rationaliser, prévoir, spécifier : on se noie dans le fractal
- celle de ne pas voir comment, à partir d'un certain niveau de détails dans les prescriptions, on finit par détruire tous ceux qui vous sont liés, leurs âmes et leurs corps
- celle d'anéantir du même coup les pouvoirs de vigilance et de résilience que les agents de l'entreprise portent en eux, et donc la robustesse de l'entreprise

Eugène Enriquez écrit quelque part cette phrase prophétique : « la rationalité est une perversion de la raison ». Vous organisateurs, chassez ce type de perversion, restez dans la raison, et optez résolument pour la simplicité et la subsidiarité.

4. La cohérence du dimensionnement.

Organiser, c'est évidemment veiller à la cohérence du dispositif, c'est sa première vertu.

Il n'y a pas qu'une manière unique d'organiser une entreprise. De nombreux choix sont possibles. Il faut décider de l'essentiel et du secondaire. Il faut décider du faire ou du faire faire. Il faut que la trame des organes et la chaîne des processus soient astucieusement intriquées. Il faut que les processus de décision soient fluides et informés. C'est là le travail usuel des architectes organisateurs, leur pain quotidien. Il est inutile d'y insister... et le premier regard à porter sur un tel dispositif est celui de la cohérence.

Mais parmi les figures de la cohérence, il en est une qui est trop souvent délaissée, oubliée, volontairement ou non, et qui impacte directement sur l'humain dans l'entreprise, la **cohérence du dimensionnement** : le dispositif étant dessiné, une organisation se dimensionne de façon homogène avec l'intensité des flux qui la traversent.

Prenons un exemple qui nous concerne tous, le dimensionnement des administrations et des services publics. Les politiques se plaignent du nombre des fonctionnaires, qui à leur tour se plaignent de ne pas être assez nombreux ! Souvent ils ont tous raison, il y a trop de fonctionnaires, et, indépendamment des nonchances et habitudes de travail qui sont attribuées aux fonctionnaires, beaucoup sont surchargés, avec les conséquences du stress, du travail qui se dégrade, des files d'attente qui s'allongent... De fait les états se préoccupent rarement de rendre cohérents les moyens alignés avec les services demandés, quantitativement. Avant chaque loi apparemment souhaitable, qui augmente les services demandés, les contrôles attendus, les tâches à accomplir, personne n'est en charge d'examiner la compatibilité des moyens et des actes à produire. Quand une collectivité se trouve devant une impasse budgétaire, ce qu'il faut, c'est élaguer dans les tâches demandées, et ne pas inlassablement entasser les demandes à chaque nouveau décret...

C'est la même chose dans les entreprises. Il importe d'évaluer la charge réelle, dans chaque entité, de manière objective, et que la Direction s'impose la cohérence. Si le climat économique l'exige, il faut avoir le courage de sacrifier certaines activités, choisir l'essentiel au détriment du secondaire, dans une sorte d'analyse de la valeur du dispositif organisationnel ; la fonction d'organisation dans l'entreprise est la mieux placée pour construire

une vue d'ensemble, dégager du portefeuille des processus les branches maîtresses ; elle participe ainsi d'une ascèse de la DG, en liaison avec le contrôle de gestion.

Ne pas le faire, c'est, comme on dit dans les campagnes, charger le baudet. Ce n'est ni honnête intellectuellement, ni moral, ni efficace. Tout bon général ménage ses troupes, et même quand il leur demande des efforts exceptionnels, ceux-ci ne peuvent être que provisoires, pensés, et d'ailleurs récompensés.

C'est pourquoi je vous propose aussi de développer au sein de vos équipes une branche quantitative, chargée de mettre en place les outils reliant l'intensité des flux avec celle des moyens nécessaires dans chaque entité traversée par ces flux. C'est la fonction de dimensionnement de l'organisation. Elle doit bien sûr être flexible, ouverte à toutes les innovations dans les modes de travail. Elle doit permettre aux DG de faire leurs arbitrages, plutôt que de laisser ces arbitrages, dans la plus grande opacité, et souvent dans la mauvaise conscience, par des impasses locales sur ce que l'on ne fait pas parmi tout ce qui est réputé à faire.

5. Chaque matin, en tout lieu, les trois P : **Processus, Projets, Perfectionnement**

*La fonction organisatrice, dans le droit fil de sa mission de dimensionnement, peut peser de manière structurelle sur une dimension majeure du développement humain des personnels en créant explicitement la notion de temps consacré au **perfectionnement**, personnel et collectif.*

De quoi s'agit-il ?

Dupont travaille dans le service s. Et chaque matin, chaque jour, chaque année, il va répartir son temps entre trois types d'activité :

- *Des activités récurrentes, liées aux processus dans lesquels il est inséré*
- *Des activités ponctuelles, liées à des projets auxquels il apporte sa contribution*
- *Des activités de perfectionnement (formation, club métier...)*

Les deux premières activités sont programmées, plus ou moins formellement, par ses chefs. La proportion entre les deux activités est variable d'une entreprise à une autre. Mais elles contribuent à court terme à l'activité globale de l'entreprise. Leur valeur ajoutée est consciemment voulue par l'entreprise, pour son fonctionnement.

La troisième est de plus en plus formalisée aussi, et régie par des textes, des lois, des déclarations sur le développement humain, la formation, l'employabilité, la « capacité »³ ... Souvent pourtant elle n'intervient que par un vague coefficient sur les heures disponibles de chaque « équivalent temps plein ».

*Les organisateurs, en liaison étroite avec les RH de l'entreprise, doivent donner un statut clair à cette troisième partie de leur vie professionnelle ; je propose de l'appeler le **PERFECTIONNEMENT**.*

Ce temps est minoritaire, bien sûr, mais il ne faut pas céder sur ce temps.

Il est absolument nécessaire, pour améliorer le professionnalisme de chacun « à sa main ». On peut instaurer si c'est possible un budget temps « progrès personnel », et notamment sur le métier ; les gens adorent leur

³ au sens du concept d'Amartya Sen

métier si on ne les en dégoûte pas ; et entre gens de métier, p ex, ils ont des choses à se dire, à échanger, à construire... quel que soit ce métier, du plus sophistiqué au plus modeste ; cette appropriation ne coûte pas cher, car on parle de quelques % du temps et elle est essentielle ; même les guérilleros ont leurs pauses ; les pourfendeurs de temps morts brûlent la prairie ; il ne repousse plus rien, ou alors des dépressions voire pire ; savoir souffler, se parler, s'aider ; il y a là un travail des organisateurs avec les RH et le management, et qui n'est pas antinomique à une intensité considérable du travail.

Conclusion

Parmi les sociétés que j'ai dirigées, ou que j'ai à conseiller ou superviser, les plus efficaces, même en milieu très concurrentiel, sont celles qui sont bien organisées. Les matières et les informations coulent de manière fluide, les gestes sont posés, les heures supplémentaires sont rares, l'atmosphère est calme.

L'entreprise, comme le personnel, se portent bien.

Pierre Baqué

Conseiller d'entreprise