

LE POINT
DE VUE

de François Dupuy

Choc de simplification : les entreprises à la remorque de l'Etat

Sur le plan de la complexité, les entreprises n'ont rien à envier à l'Etat. Les modes de management dominants, motivés par la volonté de contrôler toujours plus étroitement les salariés, ont abouti à un maquis de procédures dont elles doivent se libérer.

Le gouvernement vient de lancer la première salve de son « choc de simplification ». L'objectif n'est pas seulement de rendre plus facile la vie des citoyens et des entreprises. Il est de réaliser des économies non négligeables. Sur ce point, les préoccupations de l'État et celles des entreprises sont les mêmes. Ces dernières s'attaquent à cette question par toutes les méthodes que le management et ses « modes » mettent à leur disposition : réductions d'effectifs, rationalisation des modalités d'achat, réorganisations à répétition,...

Ce faisant, il n'est pas exagéré de dire qu'elles « tournent autour du pot » et qu'elles seraient bien avisées de s'inspirer de la démarche des pouvoirs publics pour faire la chasse, en leur sein, à toutes les complexités inutiles qui leur génèrent autant de coûts incontrôlés – et jamais évalués – qu'aux organisations publiques.

Aucune surprise : les modes de gestion dominants dans le secteur marchand reprennent, sous couvert d'un vocabulaire moderniste, les traits les plus classiques du taylorisme dont l'administration publique est l'exemple le plus achevé. Obsédées par la nécessité de contrôler dans les moindres détails ce que font des salariés qui leur échappent chaque jour davantage, les entreprises – les plus grandes en particulier – ont développé des systèmes de plus en plus coercitifs. Ceux-ci s'appuient sur des batteries toujours plus complexes de « processus », de « systèmes de reporting » et d'« indicateurs de performance », sur des procédures de validation sans fin, et sur

des comités si nombreux que plus personne n'en a une connaissance exhaustive. Bref, c'est un inventaire à la Prévert qu'il faudrait pour décrire ce maquis obscur et incompréhensible pour les salariés et parfois pour les dirigeants eux-mêmes.

Non seulement cette « complexité artificielle » fait perdre à l'action son efficacité et sa rapidité, produit de la « non-décision » et pénalise le client qui attend toujours plus de souplesse et de simplicité ; mais elle conduit aussi les salariés à la passivité et au désengagement, au moment où les entreprises en attendent un investissement de tous les instants et une motivation sans faille.

L'inquiétude se fait jour face à ces comportements de retrait. Mais peu nombreux sont encore ceux qui font le lien entre le phénomène qu'ils constatent et la « complexité coercitive » qui le produit. On préfère en donner une interprétation psychologique, liée au salarié lui-même ou à l'impact que l'environnement sociétal a sur lui, toutes choses qui ne dépendent pas de l'entreprise elle-même.

C'est que le retour à la simplicité est encore plus compliqué pour les entreprises qu'il ne l'est pour l'administration. Dans les premières, les « managers » ne bénéficient pas des protections traditionnelles qu'offre la seconde. Toujours soumis à plus de pressions, ils se les constituent par les pratiques évoquées plus haut, chacun se couvrant par l'émission d'une règle, la création d'un processus, la multiplication des « reporting » qui produisent

un double effet : d'une part, ils centrent l'action sur le « comment » beaucoup plus que sur le résultat obtenu, ce qui de facto diminue la pression ; d'autre part, la multiplication de ces outils les rendant mécaniquement contradictoires les uns par rapport aux autres, elle permet de justifier par l'existence de l'un la non-observation de l'autre. En d'autres termes, si parfois la complexité agace et énerve, elle se révèle protectrice dans la vie quotidienne.

A cela, il faut ajouter que le fonctionnement en silos, qui caractérise encore la plupart des entreprises, rend difficile d'avoir une vue d'ensemble de cette complexité. Chacun pense que ce qui est émis l'est par les autres, par les fonctions support, sous la pression de l'actionnaire, bref, par tout ce qui n'est pas soi-même. Tout le monde en profite mais personne ne s'en sent comptable.

Ainsi s'explique le découragement de dirigeants qui, loin d'être aveugles, constatent à la fois que « l'on va dans le mur » mais « qu'ils n'y peuvent rien ». Il est vrai que simplifier exigerait un long et fastidieux travail de mise à plat de toutes les règles et procédures régissant la vie quotidienne de l'entreprise, l'évaluation de leur utilité mais aussi de leurs effets induits, telles les possibilités de « jeu » et les protections que se constituent à travers elles les salariés comme les cadres. Obtenir leur concours n'irait donc pas de soi : décidément, réduire la complexité est une tâche complexe.

François Dupuy est sociologue des organisations.

« Systèmes de reporting » et « indicateur de performances » sont les versions modernes du taylorisme.

Le retour à la simplicité est plus compliqué pour les entreprises que pour l'administration.