

## Management

# 🔗 Techniques pratiques d'autodestruction d'une organisation. Acte premier : Le centralisme (suite).

**Descriptif :** Nous allons continuer le mouvement de déprime des lecteurs membres des organisations en analysant de manière plus rationnelle les phénomènes qui aboutissent à une véritable usure de l'organisation et, si on ne fait rien, à son autodestruction.

Ferdinand Galasso, le 6 novembre 2004

La série d'articles précédents a voulu, par une approche humoristico-réaliste, attirer l'attention des lecteurs sur les petits faits de la vie quotidienne dans les organisations et en tirer d'une part leur signification profonde et d'autre part les conséquences humaines. Nous allons continuer le mouvement de déprime des lecteurs membres des organisations en analysant de manière plus rationnelle les phénomènes qui aboutissent à une véritable usure de l'organisation et, si on ne fait rien, à son autodestruction.

## Qu'est-ce qui ne va pas dans le centralisme ?

On sent bien que celui qui décide le fait en contradiction de quelque chose. Celui qui décide le fait alors que naturellement la décision devrait revenir à un hiérarchique subordonné. Il intervient parce qu'il se considère comme plus compétent. Il veut tout savoir, tout maîtriser, tout vérifier, tout contrôler...

Bref, le dirigeant centralisateur confond homme orchestre et chef d'orchestre. Ceci est fondamental. Ce qui est en jeu c'est la qualité de la musique. Mais, ce n'est pas la direction de la voiture qui la fait avancer.

En d'autres termes, celui qui décide n'assume pas les conséquences directes et concrètes de sa décision. Le Directeur d'Usine qui décide de qui doit bénéficier de chaussures de sécurité n'assumera pas les récriminations de ceux qui en ont besoin et le chef direct devra gérer sur le terrain.

Si un jour il y a un problème, qui est responsable ?

Le directeur qui a le budget ou le chef de service à qui on reprochera de ne pas avoir demandé ?

Le directeur qui décide des congés du personnel de ses chefs de services ? Ce n'est pas lui qui en assumera les conséquences si on manque d'effectifs... le travail devra quand-même se faire.

**Le centralisme dissocie Pouvoir et Responsabilité. Celui qui tient le marteau n'est pas le même que celui qui tient le clou.**

Le centralisme se transforme fréquemment en pouvoir de non-décision, en pouvoir de promettre et de rien faire. Comme celui qui est censé tout savoir n'en sait pas plus que les autres, pour ne pas perdre la face et surtout faire plaisir, il va apporter une solution verbale aux problèmes concrets qui bien sûr demeurent. Inversement, le subordonné exige que le chef sache.

## **Les conséquences du centralisme sont désastreuses**

Lamennais les résumait au XIX<sup>ème</sup> siècle :

« Avec le centralisme on a l'apoplexie au centre et la paralysie aux extrémités »

### **Une des premières conséquences concrètes du centralisme, un enchaînement presque arithmétique, c'est la lenteur et même la non-prise de décision.**

Si tout remonte au grand chef, manifestement, celui-ci sera débordé de décisions à prendre et on aura "le jeune cadre dynamique à mallette et portable" qui à 40 ans a un infarctus. Il veut tout voir, tout signer ; tout doit venir de lui, tout doit lui remonter...

Le temps qu'il examine les décisions s'allonge et ... en bas, on attend. Un certain nombre de décisions ne sont pas traitées, considérées, en haut, comme secondaire ou bien trop compliquées. Un ouvrier m'a dit : « Quand on demande quelque chose, ça met tellement de temps à venir, que lorsqu'on l'a, ça ne nous fait même plus plaisir. »

### **Une deuxième conséquence, c'est la non-adéquation des décisions aux problèmes concrets.**

Vus du haut, du très haut parfois, le problème est en quelque sorte édulcoré par le traitement statistique, les généralisations, les comparaisons, la remontée édulcorante d'échelon en échelon...

L'exemple donné ci-dessus de l'absentéisme des élèves dans les écoles est significatif. La décision tape là où il ne faut pas, parce que ceux qui décident n'ont pas une connaissance factuelle des problèmes concrets. Ils ne sont pas concernés personnellement par les problèmes, ils ne savent pas tout ce qui ne peut être écrit, ils prennent en compte des moyennes qui cachent les réalités diverses.

### **Troisième conséquence du centralisme, le discrédit de la hiérarchie subordonnée.**

Un exemple ici mérite d'être cité. Dans une clinique, un directeur fait une note : « interdiction de prendre les RTT accolées aux congés ou aux ponts » . Une employée n'est pas d'accord. Elle s'adresse à son chef direct qui lui répond : « règlement, règlement... » L'employée va voir le Directeur qui lui répond : « quelle note ? ...Ha oui, ça ne vous concerne pas, vous pouvez le faire... » !!! Même hors de ces cas extrêmes, le seul fait qu'il y ait centralisme (rappel : la décision aurait dû normalement être prise par le hiérarchique subordonné, ou au moins l'impliquer), entraîne le discrédit.

Il n'est pas rare que le chef apprenne par ses employés les informations qui concernent son service. Un ouvrier qui avait à teindre des cloisons en bois me dit : « il y a eu tellement de chefs qui m'ont dit la teinte que je devais faire, que je fais ce que je veux ; dans le fond, c'est moi qui commande ! »

### **Quatrième conséquence du centralisme, « la cour de Louis XIV ».**

Comme celui qui est à la tête a tous les pouvoirs, il est bientôt entouré de personnes dont le principal souci est de lui plaire pour qu'il prenne des décisions qui leur sont favorables.

Le récent livre « éloge de la paresse » met en évidence ce phénomène : il faut faire profil bas pour monter. Le conformisme et la soumission sont les clés de la réussite contrairement au mythe des gagnants et des perdants...

C'est un phénomène extrêmement grave. Pour plaire, on pratique le TVB, car c'est bien connu, dire la vérité est la pire des maladresses. La cour de Louis XIV pratique ainsi le fameux « Tout va bien sire dans ce royaume ».

Cet aspect des choses a une conséquence directe sur le recrutement et les promotions : le discours est que monte dans la hiérarchie celui qui mérite, qui obtient des résultats ... le jeune cadre dynamique, le gagnant suivant la terminologie américaine. Bref, le discours des journaux économiques et des écoles de gestion... La réalité est autre, est ceci à tout niveau, puisque le centralisme est à tous niveaux : je ne promeus ou recrute que celui qui est conforme à mes pensées, qui me flatte et surtout qui ne me fera pas ombrage (un peu moins de diplômés que moi, un peu moins d'expérience que moi).

Ainsi l'entreprise s'appauvrit, s'atrophie, s'asphyxie par promotion des « bénis oui-oui. ». Le conformisme est la valeur suprême non-officielle des organisations.

Or, et c'est ceci qui est grave, l'organisation ne vit pas en vase clos, elle est en interaction avec des évolutions de tous ordres et les hiérarchiques « cour de Louis XIV » n'ont aucun intérêt au changement qui remettrait le modèle en question ...jusqu'au moment où tout s'écroule.

Le plus bel exemple historique de centralisme triomphant suivi d'un effondrement brutal est le système des pays de l'Est. Ne retrouve-t-on pas dans le système hospitalier en particulier ce phénomène avec les déclarations sus-mentionnées : « le meilleur système de santé du monde ... » et les 15000 mort de la canicule ? J'ai souvent proposé aux Comités de Directions de s'habiller en costume Louis XIV, ... l'humour a rarement été apprécié.

### **Cinquième conséquence du centralisme, le style de communication de non-écoute.**

Il est admis par tous que le discours est le mode le plus adéquat pour s'adresser aux subordonnés. Celui qui sait dit aux subalternes ce qu'il faut faire, ce qui doit être, le vrai, le bien, le beau, le juste .... Parler, parler, parler sans cesse, convaincre, faire passer le message, séduire, être bon ... voilà les clés du succès. J'oubliais, où avais-je la tête : le stage de « savoir parler en public », Fondamental pour soigner un malade ou mettre des sardines en boîte.

L'homo politicus se reconnaît à sa capacité à parler. Quand les élections sont défavorables à un parti on justifie l'échec par un « déficit de pédagogie, on n'a pas assez bien expliqué ».

Dit autrement, nous on sait, eux ils n'ont rien compris. Comme si ceux qui votent étaient encore des imbéciles. Et on promet de faire un effort d'explications la prochaine fois.

Mais, personne ne remet en cause ce qui est tabou et inconscient : le discours pour convaincre. On apprenait aux fils de Pharaon à se taire, qualité estimée essentielle pour être un jour au pouvoir. Dans les entreprises et administrations, le flot verbal

n'est pas moins important : petit discours ici, brève allocution là, discours de fin d'année, le mot du Président, réception des nouveaux embauchés, ... Certaines entreprises se sont même équipées d'un circuit de télévision interne, etc, etc...

Toutes ces pratiques partent du même présupposé inconscient : celui qui dirige sait, a raison et doit simplement convaincre les subordonnés. Tout part du haut et va inexorablement vers le bas.

Mais, communiquer c'est d'abord savoir SE TAIRE.

Comment en effet écouter si on ne se tait pas ? Malraux qui pourtant savait faire des discours, lorsqu'il recevait quelqu'un lui disait simplement « Je vous écoute ».

Mais, les jeunes cadres dynamiques ont suivi des stages de communication et désormais disent « ma porte est toujours ouverte » ou « il faut écouter la France d'en bas »... « Je suis un spécialiste de la communication... » La pratique elle ne change pas : décider seul et parler.

La passivité des exécutants n'a pas d'autre cause que le centralisme intellectuel et verbal, asphyxiés par des mots, alors que les problèmes qu'ils ont sont de l'ordre des faits.

## **On a les hommes que l'on mérite.**

Combien de fois n'ai-je eu à faire à des clients qui voulaient « faire un stage pour responsabiliser ses cadres, car ils ne sont pas bons... » Et je leur répondais : On a les hommes que l'on mérite.

Le style de fonctionnement de l'organisation façonne le comportement de ses membres. Le comportement des simples membres d'une organisation est la réponse au style de fonctionnement de cette organisation.

Le centralisme met l'organisation en péril parce que ceux qui sont au contact concret des problèmes ne se sentent pas autorisés à en faire part. C'est le phénomène du carreau cassé : celui qui évoque un problème est coupable. Depuis combien de temps n'avait-on entendu dire qu'il y avait un problème grave de manque d'effectifs dans les services des urgences ?

Le centralisme est un amalgame de conceptions relatives au chef (savoir, pouvoir, prestige, privilèges ...) et un certain nombre de techniques de prises de décision qui privent ceux qui sont responsables des moyens d'agir au profit d'un échelon supérieur.

**Pouvoir et Responsabilité sont dissociés.** Les conséquences sont l'engorgement au sommet, la lenteur et l'inadéquation des décisions, le conformisme « cour de Louis XI », la non-écoute des subordonnés et leur passivité.

En fin de compte, l'organisation se coupe des réalités concrètes se renfermant dans l'autosatisfaction des discours triomphants.

Pour que le lecteur ne tombe pas dans une déprime irréversible au fur et à mesure que j'analyse le fonctionnement réel des organisations, je vais, avant d'aborder les « remèdes » dans leur ensemble, traiter ici le contre-poison au centralisme. On peut fonctionner autrement.

## **Le contre-poison au centralisme.**

Il convient d'agir à la fois sur la conception de l'encadrement et sur les techniques centralisées.

Qu'aurait-il fallu faire dans les exemples cités plus haut ?

### **L'absentéisme.**

Qu'il soit dans l'administration, dans une usine ou à l'école, ce n'est pas une décision centralisée qui le réglera. L'absentéisme de courte durée et peu justifié est la pratique dite de la grève individuelle.

Ce que j'ai pu pratiquer consiste à porter la recherche de la solution sur le terrain et ouvrir le dialogue. Les solutions que je vais exposer pourront apparaître inconcevables et elles le sont si tout un travail en amont, de responsabilisation de l'encadrement et de respect des personnes en général, n'est pas fait.

Voici les solutions trouvées sur le terrain.

D'abord, première action de bon sens : le responsable direct qui constate qu'un employé n'est pas présent et pour lequel il n'a pas de nouvelles appelle chez lui. Levée de boucliers : la vie privée ! Mais n'est-ce pas le premier réflexe d'un responsable, et donc responsable de son personnel, que de s'assurer qu'il ne soit rien arrivé au salarié ? N'est-ce pas la moindre des corrections, le moindre des humanismes... ?

Les réticences que le lecteur entrevoit peuvent venir du fait qu'il situe cette coutume de politesse dans l'organisation dont rien par ailleurs aurait changé et qui fonctionne suivant les dérives que l'on traite depuis le début.

Bien entendu, le changement doit être un changement d'ensemble et cette mesure ne peut pas être la seule et surtout pas la première. En tant que conseil j'interdis de s'attaquer à l'absentéisme d'abord. En général, en agissant sur d'autres multiples aspects de la vie au travail, l'absentéisme peu justifié baisse au fur et à mesure de l'implication des personnes.

Autre technique possible et souhaitable, c'est un petit entretien entre le chef direct et l'absent à son retour : rien de plus déshumanisée que la pratique courante qui consiste à faire semblant de rien.

Autres techniques : affichage de l'absentéisme du service avec analyse lors de la réunion mensuelle de service . En tant que DRH, j'avais pu faire bénéficier les

responsables directs de la faculté de payer ou pas l'absentéisme de courte durée et les retards suivant l'appréciation du responsable direct, ce qui l'obligeait à avoir un entretien avec l'absent.

Levée de bouclier chez le lecteur : la tête du client ! Encore une fois, c'est un détail dans une politique d'ensemble et avec une autre conception de l'encadrement.

Dans un cas très grave, pour une entreprise qui venait de fermer une de ses trois usines, l'absentéisme sous toutes ses formes est un véritable fléau.

Je suis appelé pour proposer une solution. Je ne traiterai ici que des retards.

Tout avait été essayé : primes , sanctions, pointeuses... Rien n'y faisait.

Comme il s'agit de chaînes de fabrication, le matin les chefs d'équipe et même les chefs de service sont obligés de se mettre sur la chaîne.

Le problème du retard a un autre aspect : la question de l'habillement. Faut-il s'habiller /se déshabiller sur le temps de travail ou faut-il être en bleu de travail à l'heure à son poste ? Les notes de services de la DRH centrale pleuvent. Rien n'y fait : le matin et à 14h ( les usines sont en province et les ouvriers rentrent chez eux pour le déjeuner) on s'habille sur le temps de travail et on se déshabille sur le temps de travail .

Le coût est le suivant : environ 10mn ( en étant optimiste...) pour environ 700 ouvriers, quatre fois par jour sur 220 jours travaillés, à 150 f/h du taux horaire chargé + congés payés ... soit 15.400.000 f/an. Auxquels s'ajoutent de multiples autres types d'absentéisme.

L'encadrement de terrain est déconsidéré, devant afficher des notes de la direction qu'il ne peut faire appliquer.

Les premiers contacts que j'ai avec cet encadrement donnent l'ampleur du problème ; la démoralisation est à son comble : « mettez-nous à l'ANPE, on préfère. » ; « Même les syndicats ne savent plus ce qu'il faut faire », « on est bombardés de notes tous les jours et les ouvriers nous rient au nez ».

### **Que faire ?**

La gestion centrale du problème ne fait qu'augmenter le problème puisque l'encadrement est déconsidéré. La seule voie consiste à traiter la question en faisant participer les ouvriers.

Mais qui va le faire ? Les chefs d'équipe et chefs de service n'y croient plus. Il a donc fallu d'abord entreprendre une action de valorisation de l'encadrement notamment en lui donnant des responsabilités humaines. Ce n'est qu'après un an de travail avec eux qu'ils ont pu réunir les ouvriers, équipe par équipe, expliquer le problème, écouter les ouvriers, se fixer ensemble des objectifs de redressement, atelier par atelier.

Le dialogue et la confiance rétablis à la base (contraire du phénomène du carreau cassé), les choses se sont améliorées. Trois ans après le début des opérations, ce type d'absentéisme avait disparu. Mais, bien entendu, ce ne fut pas le seul thème abordé, **ce fut même l'un des derniers.**

Dans le milieu de travail, l'absentéisme de courte durée injustifié porte atteinte à la justice : alors que certains se le permettent, d'autres assument leur travail. C'est pourquoi et avant tout, il faut agir.

L'absentéisme des élèves à l'école aurait pu avoir le même type d'approche au lieu d'être « traité » par trois Ministres à Paris : demander aux établissements de proposer en participation avec les élèves, des solutions ; généraliser les solutions qui marchent.

Pour éviter le conformisme, et s'entourer de collaborateurs hors norme, voici le libellé de l'annonce que j'ai eu l'honneur de passer dans la presse en tant que DRH au début des années 80 :

Société ... cherche Jeunes cadres.  
Il n'y a pas de poste à pourvoir.  
Nous attendons les qualités humaines suivantes : ...

Les actions contre le centralisme doivent commencer par les plus simples : les courriers sont signés par la personne qui le rédige.

Les contrats de travail sont signés par le chef direct. En tant que DRH, j'ai pratiqué cette méthode pendant plus de 10 ans sans aucun problème.  
Mais, chaque fois que je la propose aujourd'hui, elle heurte l'inconscient des interlocuteurs cadres ou subordonnés qui voient dans la signature du contrat de travail un acte régalien du dirigeant. On touche là l'irrationnel, le tabou que j'évoquais au début de ces articles.

Pour valoriser l'encadrement de terrain, voici quelle était la procédure de recrutement dont la signature du contrat n'est qu'un élément.  
Le chef direct (niveau chef d'équipe, celui avec qui le nouvel embauché allait travailler) participait à la sélection des candidats, ainsi que son supérieur hiérarchique. Chacun voyait le candidat en entretien individuel . La responsable du recrutement participait également par un entretien individuel avec le candidat. A la fin de la journée, nous nous réunissions pour faire le point sur les candidats. La discussion était la plus approfondie possible. Le point clé est que la décision appartenait au chef direct.

Une fois, à l'établissement de Bordeaux, un responsable ne savait pas qui choisir et s'en remettait à moi. Je lui répondis que je ne le ferai pas à sa place.  
Bref, une fois qu'il avait choisi, le responsable direct appelait au téléphone la personne et lui proposait salaire et date d'entrée. Un contrat était établi par la DRH, signé par le chef direct et remis personnellement par lui au nouvel embauché avec tous les autres documents. Le lien décentralisé et personnalisé (contraire du carreau cassé) était ainsi établi entre les deux personnes. Le dirigeant de l'entreprise n'intervenait absolument pas, sauf pour recevoir le nouveau, dans le cadre de la procédure d'accueil .

Pour éviter tout problème du type chaussures de sécurité évoqué plus haut, chaque chef d'équipe participait à l'élaboration du budget de son service et, comme on ne peut jamais tout prévoir, il avait une enveloppe de 5000f ( en 1979) qu'il pouvait dépenser comme il le souhaitait, sans aucun contrôle a priori, pour résoudre les problèmes ponctuels de son service. Un contrôle a posteriori était organisé ; le chef d'équipe rendait compte une fois par an à son responsable direct.  
Il n'y eut jamais aucun problème, si ce n'est celui de quelques chefs d'équipe qui n'osaient dépenser. C'était la « caisse anti-carreau cassé ».

Le courrier arrivé est donné directement à celui qui aura à le traiter avec un délai au maximum de la demi-journée. Pour pallier l'angoisse proche de la dépression nerveuse que provoque cette mesure, il est établi en parallèle la règle de fonctionnement suivante : chaque niveau informera le niveau au-dessus des courriers qui le méritent, oralement lors d'un entretien. On remplace ainsi les « post-its » par les relations humaines. Le courant d'impulsion de l'entreprise est inversé.

Etc ...etc...

Bref, le contre-poison au centralisme, c'est la délégation, dont on parle tellement dans les organisations mais que, pour ma part, je n'ai jamais vu. Si on veut vraiment la réaliser, il convient en partant des définitions de fonctions à jour, d'appliquer l'outil suivant responsabilité par responsabilité (simplifié ici) :

#### A. Niveau de pouvoir actuel

1. pas concerné
2. exécute mes instructions
3. décidons ensemble
4. décide seul et m'informe avant application
5. décide seul et m'informe après mise en oeuvre
6. décide seul.

#### B. Niveau de pouvoir délégué : idem

Le travail de délégation se fait par entretien entre le chef et son subordonné. Il est vivement conseillé d'avoir l'appui d'un conseil extérieur car le conformisme et la soumission empêchent d'avancer.

## **De ces quelques solutions, commence à se dégager quelques principes.**

Le rôle du dirigeant est de faire faire (chef d'orchestre) et non de faire lui-même (homme orchestre). - Il doit se taire et écouter plutôt que parler.

Il doit s'assurer que les décisions sont prises au niveau qui en assumera les conséquences.

Le circuit le plus court est toujours le meilleur.

La communication personnalisée s'impose prioritairement à toute autre méthode.

Nous y reviendrons dans une approche d'ensemble lors de l'examen d'un autre type de fonctionnement des organisations. Etre responsable, c'est d'abord être **AU SERVICE**.

Le centralisme qui atrophie les esprits et asphyxie l'organisation est ainsi la première méthode de fonctionnement des organisations à remettre en cause. Nous espérons que le lecteur est ainsi outillé à détecter cette pratique si courante, et entrevoit d'autres méthodes de fonctionner. Les exemples et toutes autres remarques seront les bienvenus.

Mais, le centralisme n'existe jamais seul.

Ce n'est que dans un but pédagogique que nous l'avons isolé ici.

Le centralisme génère et utilise les **hiérarchies parallèles** (prochain article) et utilise à outrance le **réglementarisme**. Dans la réalité les trois méthodes sont confondues, se superposent créant la difficulté d'analyse et donc la difficulté pour trouver une solution.