

Pesanteur **hiérarchique**

Le nouveau visage de Taylor

Voulant perfectionner leur organisation, certaines entreprises la complexifient. Conséquence, les validations successives des procédures et les nombreux relais décisionnels finissent par rendre leur fonctionnement lourd et pyramidal.

Mauvaise nouvelle, Taylor n'est toujours pas mort. On le reconnaissait autrefois à travers le système de pointage, de standardisation et de centralisation (de l'information et de la décision). Mais aujourd'hui, le démon est toujours là, souvent plus sournois et sans territoire attiré. A tort ou à raison, on peut le retrouver de façon paradoxale dans les organisations structurées et respectables, tout comme au sein de celles qui peinent encore à franchir le pas vers un management moderne. Aussi, là où l'organisation proactive se préoccupe des aspects de l'anticipation sur les besoins des individus, la hiérarchie, elle, végète souvent dans le passé avec des pratiques plus ou moins moyenâgeuses. Là où l'organisation efficace va faire participer la différence de

ses collaborateurs, l'autre se contente de dénicher les meilleurs sosies du patron (celui-ci ayant peur de tout ce qui ne lui ressemble pas). Jamal Amrani et Redouane Lafou, deux consultants bien au fait des questions organisationnelles, nous décryptent cette réalité. Détails.

Les profils des organisations encore trop hiérarchisées

Pas de doute, selon nos consultants, que la pesanteur hiérarchique existe encore dans les entreprises marocaines. Dans certains secteurs, les entreprises ont bien du mal à s'en débarrasser car la pratique gagne à être perçue comme un mode de fonctionnement adapté. En tête de liste, l'administration publique qui maintient encore ce type

d'organisation malgré des efforts constatés de par sa volonté de modernisation et d'intégration des nouvelles technologies dans son mode opératoire.

Puis vient le secteur financier (banques et assurances), qui aussi paradoxalement que cela puisse paraître et bien qu'utilisant des technologies avancées, a une forte résistance et ne semble pas disposé à céder le poids hiérarchique au profit d'une autonomie des équipes et d'une simplification des process décisionnels. Cela, explique Jamal Amrani, serait du au risque financier important et à la pertinence de son appréciation qui reste, par certains aspects, encore informelle et peu objective. A cette liste, il faut aussi ajouter, selon nos consultants, des secteurs comme celui de l'aviation et des transports et les industries historiquement



Jamal Amrani

DG du cabinet Jadh conseil

Aujourd'hui, la lourdeur hiérarchique est plus présente dans les grandes structures. Elle l'est encore davantage quand le dirigeant se distingue par un goût prononcé pour le pouvoir. Il opte alors pour un style de management plutôt autoritaire. Il exige d'être le seul décideur et d'avoir le contrôle absolu. Il estime qu'il ne dispose pas, auprès de ses équipes, des compétences nécessaires pour déléguer une partie des décisions opérationnelles et donc de se départir d'une partie de son pouvoir. Pour éliminer la

pesanteur hiérarchique dans ces entreprises, il faut d'abord le vouloir. Ensuite il faut oser le changement! Commencer donc par les patrons, comme le dit l'expression, «le poisson poutit par la tête ou encore l'escalier se balaie par le haut». L'environnement économique est instable. On se doit donc de développer actuellement des nouvelles attitudes. Nos organisations doivent devenir plus flexibles et plus réactives. Nous devons intégrer dans nos comportements des réflexes de simplification. J'ai personnellement exercé dans une multinationale où toute proposition de simplification des processus est gratifiée si elle retenue et mise en place.



le poids hiérarchique freine toute initiative individuelle et met en danger la performance globale

sensibles (métallurgie, mines, cimenterie, chimie, BTP, automobile, hôtellerie). Ici également, le mode de fonctionnement décisionnel est volontairement lourd et génère, de ce fait, une pesanteur hiérarchique. Mais c'est le plus souvent du fait des normes et des exigences internationales de vigilance et de sécurité, estime-t-on. Alors, comment reconnaître une structure trop hiérarchisée, aujourd'hui?

Les indicateurs de pesanteur hiérarchique

Certains indicateurs sociaux peuvent la mettre en évidence, expliquent nos consultants. En matière de recrutement par exemple, le délai d'embauche varie d'une entreprise à une autre, pour le même type de profil. Il dépendra de l'importance du processus de sélection, de son organisation, de la compétence des acteurs et très souvent des étapes décisionnelles nécessaires. L'importance des flux documentaires et le

degré de rotation de certains formulaires renseignent également sur la lourdeur et la pesanteur hiérarchiques. Autre exemple, par souci de veiller sur l'intérêt général de l'entreprise, on maintiendra la nécessité de valider, à très haut niveau, toute dépense hors budget sollicité par tel ou tel service. Les décisions se prennent donc par le ou les dirigeants via des directives très souvent formelles. Les processus de certification révèlent régulièrement ces dysfonctionnements et mettent en évidence l'inutilité des étapes et des validations intermédiaires. Dans l'ensemble, au Maroc, les structures et les organisations sont assez complexes et leur fonctionnement extrêmement centralisé et bureaucratique, souligne Jamal Amrani. Conséquences, là où sévit trop de pesanteur hiérarchique, il n'y a point d'initiative de la part des équipes. L'exécution et la nature du travail deviennent alors routinières. ■

Par Seydou Souley Mahamadou