



Les Architectes du Rien

**Nos élégantes façons de ne
rien accomplir**

FRANZ EVERS

LES ARCHITECTES DU RIEN - Nos élégantes façons de ne rien accomplir © 2025 Franz EVERS

Première édition, Mars 2025 Tous droits réservés.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, distribuée ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, y compris la photocopie, l'enregistrement ou autres méthodes électroniques ou mécaniques, sans l'autorisation écrite préalable de l'auteur, sauf dans le cas de brèves citations incorporées dans des revues critiques et certaines autres utilisations non commerciales autorisées par la loi sur le droit d'auteur.

Les opinions exprimées dans cet ouvrage sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les positions d'organisations, d'entreprises ou d'institutions mentionnées dans le texte. Les anecdotes et situations décrites ont été anonymisées et/ou modifiées afin de protéger l'identité des personnes et des organisations concernées. Bien que l'auteur ait fait tout son possible pour assurer l'exactitude des informations contenues dans cet ouvrage au moment de sa publication, ni l'auteur ni l'éditeur ne peuvent être tenus responsables des erreurs, omissions, ou conséquences découlant de l'utilisation des informations contenues dans ce livre. Franz EVERS affirme son droit moral d'être identifié comme l'auteur de cet ouvrage. Couverture : "Conception originale"

Pour toute information concernant des autorisations spéciales, écrivez à :

franz@franzevers.be

Imprimé à la demande.

www.franzevers.be

Toute ressemblance avec des personnes réelles, vivantes ou décédées, est purement fortuite et non intentionnelle.

Les Architectes du Rien

Nos élégantes façons de ne rien
accomplir

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	8
De l'observation à l'indignation	8
Un constat sans complaisance	8
Au-delà de la satire	9
Une démarche originale	9
Invitation au voyage	10
L'AUTEUR	11
Un observateur privilégié de l'absurde organisationnel	11
Une expertise plurielle et une distance salvatrice	11
Pourquoi ce livre, pourquoi maintenant	12
Note de l'Auteur	13
CHAPITRE 1 : LA BUREAUCRATIE CRÉATIVE, OU L'ART DE COMPLEXIFIER LE SIMPLE	14
Prologue : La genèse d'un problème simple	14
Les réunions pour planifier les réunions	14
La multiplication des intervenants non-essentiels	15
Le syndrome de la validation en cascade	15
Les processus qui génèrent des processus	16
La glorification de la surcharge : l'art de justifier son temps de travail	17
La boucle de rétroaction négative	18
La "War Room" ou le paradoxe militaro-hippie	19
Conclusion : L'inefficacité, ce super-pouvoir européen	20
CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT PAR L'ABSURDE	22
Prologue : Des capitaines sans boussole	22
Les décideurs qui ne décident pas	23
L'effet gravitationnel du pouvoir hiérarchique	24
L'effet C-Level : quand le reptilien prend le contrôle	24
Le coût caché de la déformation gravitationnelle	28
Pourquoi ce phénomène persiste-t-il ?	28
L'expertise ignorée, ou quand le messenger devient l'ennemi	29
La culture du non-engagement et de la dilution des responsabilités	30
L'obsession des KPIs déconnectés de la réalité	32
La promotion par ancienneté : quand l'expertise technique tue le leadership	33
Les vaches sacrées et l'illusion de la transformation	34

Conclusion : Le règne du paraître plutôt que de l'être	36
CHAPITRE 3 : LA TECHNOLOGIE COMME RELIGION - CROIRE PLUTÔT QUE COMPRENDRE	37
Prologue : Les nouveaux évangélistes	37
Les solutions en quête de problèmes	37
L'effet "PowerPoint" : quand la présentation compte plus que la substance	38
L'amnésie collective face aux échecs passés	39
La fascination pour la nouveauté au détriment de l'efficacité	40
La grande scène du désintérêt chorégraphié ou l'art d'être absent tout en étant présent	41
CHAPITRE 4 : LE LANGAGE COMME ECRAN DE FUMEE	43
Prologue : Les maîtres de l'ambiguïté constructive	43
Le jargon comme outil d'obscurcissement	43
Les emails en copie : l'art de se couvrir sans agir	44
Les présentations marathon où personne n'écoute	45
La langue de bois opérationnelle : un lexique décodé	46
Le mimétisme linguistique : quand le "corporate English" devient une arme de confusion massive	47
La documentation ou l'art de la fiction d'entreprise	48
La grande illusion ou comment quinze personnes peuvent ne rien accomplir en une heure	49
Conclusion : La communication comme écran de fumée... et les écrans comme barrière	51
CHAPITRE 5 : ECHOUER AVEC SUCCES	53
Prologue : La malédiction du projet bien pensé	53
La phase d'euphorie initiale et les promesses impossibles	53
Les deadlines élastiques et les budgets magiques	54
La spirale des ajustements de périmètre - Le grand jeu de la redéfinition continue	55
Comment célébrer l'échec comme une victoire ?	56
Le baptême salvateur ou l'art de créer une identité dans le chaos	57
Conclusion : L'échec comme compétence clé	59
CHAPITRE 6 : LA CULTURE DU PRÉSENTÉISME	61
Prologue : Le théâtre de l'occupation	61
Le bureau comme théâtre de l'occupation	61
Les horaires extensibles comme mesure de la loyauté	62
La grande évasion quotidienne : quand le badge devient passeport pour frauder	63
La chorégraphie matinale ou l'art subtil du présentéisme virtuel	64
La dévalorisation systématique des résultats concrets	65

Les compétences politiques versus les compétences techniques	66
La ligne horizontale ou le sexisme comme compétence managériale	66
La fracture générationnelle : le choc des valeurs	68
Conclusion : Le triomphe de l'apparence sur la substance	70
CHAPITRE 7 : LE PRIX DE L'INEFFICACITE	71
Prologue : L'addition silencieuse	71
Le coût caché de l'inefficacité chronique	72
Le coût mesurable de l'inefficacité	73
La fuite des talents et l'auto-sélection négative	76
La compétitivité européenne en berne	76
Comparaison internationale : ce que font les autres différemment	77
La grande distribution des miettes ou l'art d'ériger l'inefficacité en système	77
L'art de réinventer la roue carrée ou quand le passé devient stratégie	78
CHAPITRE 8 : L'IA COMME RÉVÉLATRICE ET POTENTIELLE SOLUTION	81
Prologue : Le miroir digital	81
Comment j'ai utilisé l'IA pour écrire ce livre	81
L'IA va-t-elle remplacer l'inefficacité ou la renforcer ?	83
Conclusion : L'IA comme miroir et opportunité	84
CHAPITRE 9 : SURVIVRE ET RESTER SAIN D'ESPRIT	85
Prologue : Le guide de survie en milieu hostile	85
Les stratégies d'adaptation dans un environnement dysfonctionnel	85
Comment identifier les alliés de l'efficacité	87
Trouver du sens malgré l'absurde	89
Savoir quand partir : les signaux d'alarme	90
Le ballet des princes marchands ou l'art de l'inaction gastronomique	91
Conclusion : La résistance éclairée	93
CONCLUSION : VERS UNE RÉVOLUTION SILENCIEUSE ?	94
L'urgence silencieuse	94
La révolution silencieuse : une approche individualiste du changement collectif	96
Manifeste pour l'efficacité radicale	96
Des pistes concrètes pour briser les cycles d'inefficacité	97
Le pouvoir de l'action individuelle	99
Ressources pour aller plus loin	103

INTRODUCTION

De l'observation à l'indignation

Il existe des moments dans une carrière professionnelle où l'absurde devient tellement omniprésent qu'il finit par sembler normal. C'est précisément ce moment de basculement qui m'a conduit à écrire ces pages.

Après plus de deux décennies passées dans le monde de l'entreprise, j'ai eu l'occasion de naviguer dans des organisations de toutes tailles, des startups aux multinationales, en passant par les administrations publiques. Cette expérience m'a donné une perspective que je considère à la fois unique et terriblement banale : unique par mon parcours personnel, banale par la récurrence des dysfonctionnements que j'ai pu observer.

Ce livre n'est pas né d'une frustration momentanée ou d'une simple volonté de règlement de comptes. Il est le fruit d'une réflexion de long terme sur ce que j'observe quotidiennement dans le monde de l'entreprise – et par extension, dans une grande partie de l'Europe occidentale. Une inefficacité systémique qui, loin d'être anecdotique, participe activement à l'érosion de notre compétitivité économique.

Un constat sans complaisance

Les histoires que vous lirez dans ces pages sont réelles. Les noms, les lieux et certains détails ont été modifiés pour protéger les identités, mais l'essence des situations reste intacte. Ces récits ne sont pas des exceptions malheureuses ; ils illustrent un fonctionnement quotidien que des milliers de professionnels reconnaîtront sans peine.

Vous découvrirez comment des réunions interminables accouchent de décisions jamais appliquées. Comment des projets technologiques sont lancés avec enthousiasme, pour être abandonnés quelques mois plus tard après avoir englouti des budgets astronomiques. Comment une bureaucratie kafkaïenne transforme des tâches simples en parcours d'obstacles insurmontables. Comment l'expertise technique est systématiquement ignorée au profit de considérations politiques internes.

Vous verrez surtout comment, jour après jour, ces pratiques sont acceptées comme normales, internalisées comme inévitables, perpétuant ainsi un système dont la principale caractéristique est son inefficacité spectaculaire.

Au-delà de la satire

Si l'approche de ce livre emprunte à la tradition satirique française – avec une révérence particulière pour "Je suis débordée" de Zoé Shepard – son ambition va au-delà du simple défoulement humoristique. En reliant ces micro-dysfonctionnements à leurs conséquences macro-économiques, j'espère contribuer à une prise de conscience collective.

Car le sujet est grave : pendant que nos organisations s'enlisent dans ces spirales d'inefficacité, d'autres régions du monde avancent. La "vieille Europe" n'a plus le luxe de gaspiller ses ressources, son temps et ses talents. L'ironie mordante qui traverse ces pages n'est qu'un véhicule pour transmettre un message d'urgence.

*"L'Europe souffre d'un paradoxe organisationnel unique au monde : elle produit simultanément trop et trop peu de bureaucratie. Trop, car elle multiplie les processus, les contrôles, les validations, créant un labyrinthe administratif où l'énergie se consume en friction interne. Trop peu, car cette bureaucratie pléthorique ne parvient pas à accomplir sa mission fondamentale : faciliter l'action collective efficace. C'est le syndrome de 'l'hyperstructure inefficace' - une architecture organisationnelle si complexe qu'elle finit par servir sa propre perpétuation plutôt que ses objectifs déclarés. Pendant que nous perfectionnons nos organigrammes, nos concurrents internationaux perfectionnent leurs produits et services. À terme, cette divergence d'attention déterminera notre place dans l'économie mondiale."*¹

Une démarche originale

La réalisation de ce livre présente une particularité que je tiens à mentionner dès à présent : j'ai délibérément choisi d'utiliser l'intelligence artificielle comme assistante dans son écriture. Cette décision n'est pas anodine et s'inscrit dans la continuité de ma réflexion sur l'efficacité.

Loin d'être un gadget, l'utilisation de l'IA représente une exploration pratique de ce que pourrait être une collaboration homme-machine productive – en contraste saisissant avec les outils technologiques souvent mal déployés dans les entreprises que je décris.

¹ Attali, J. (2022). Europe(s). Éditions Fayard, Paris, p. 187-188.

Cette dimension méta sera explorée dans un chapitre dédié, mais elle irrigue l'ensemble de la démarche.

Invitation au voyage

Je vous invite donc à un périple dans les méandres de l'inefficacité organisationnelle – un voyage parfois drôle, souvent consternant, toujours instructif. À travers ces récits et analyses, vous reconnaîtrez peut-être votre propre environnement professionnel. Vous hocherez la tête en vous disant "chez nous aussi". Vous rirez jaune en identifiant des situations familières.

Mais j'espère surtout que vous en ressortirez avec une conviction renforcée : nous pouvons faire mieux. Nous devons faire mieux. Non pas par une révolution spectaculaire, mais par une prise de conscience individuelle et collective des coûts réels de cette inefficacité chronique.

Car chaque heure perdue en réunion inutile, chaque euro dépensé dans un projet mal conçu, chaque talent gâché dans une structure paralysante contribue, à sa mesure, au déclin économique dont nous sommes à la fois témoins et acteurs.

La dette publique de la Belgique atteignait 106,8% du produit intérieur brut (PIB) du royaume au premier trimestre 2025, ressort-il de chiffres provisoires publiés mardi par [Eurostat](#).

Seuls trois pays font face à une dette publique plus élevée : la Grèce (152,5%), l'Italie (137,9%) et la France (114,1%).

La moyenne pour l'ensemble de la zone euro et de l'Union européenne est de respectivement 88 et 81,8%.²

Il est temps d'en parler. Sans complaisance, mais avec lucidité.

² « La Belgique, quatrième pays le plus endetté de l'Union européenne » Belga / RTBF – 22 juillet 2025

L'AUTEUR

Un observateur privilégié de l'absurde organisationnel

Avec plus de 20 ans d'expérience dans les tranchées du monde professionnel belge et européen, Franz EVERS a occupé cette position unique d'être simultanément dedans et dehors - suffisamment intégré pour observer les mécanismes internes, mais suffisamment lucide pour en percevoir les absurdités.

Après une formation en commerce international, il a évolué des opérations techniques vers des rôles stratégiques, tout en conservant cette capacité rare à voir au-delà du théâtre organisationnel. Cette position d'interface lui a offert un poste d'observation privilégié sur cette comédie humaine qui se joue quotidiennement dans nos bureaux.

Son parcours atypique inclut notamment :

- La supervision d'équipes multiculturelles dans des projets internationaux, lui permettant d'observer comment la complexité humaine s'ajoute joyeusement à la complexité culturelle pour créer ces chefs-d'œuvre d'inefficacité que nous célébrons dans ce livre.
- La transformation de départements entiers, notamment dans les secteurs de l'informatique, pharmaceutique et de l'industrie.
- Le pilotage de projets stratégiques pour des acteurs majeurs des télécommunications, des transports ferroviaires et de l'énergie, lui offrant une vue panoramique sur la façon dont les décisions sont (ou plus souvent, ne sont pas) prises à tous les niveaux hiérarchiques.
- La conception et le management d'appels d'offres publics complexes, tant côté répondant que commanditaire, lui donnant cette perspective à 360° indispensable pour comprendre comment l'inefficacité n'est pas un accident, mais un art soigneusement cultivé.

Une expertise plurielle et une distance salvatrice

Sa double compétence technique et managériale lui a permis d'observer avec une acuité particulière cette déconnexion fascinante entre ceux qui comprennent les problèmes et ceux qui prennent les décisions - deux populations qui semblent condamnées à ne jamais se rencontrer, tels des vaisseaux se croisant dans la nuit.

Son expérience en tant que consultant auprès d'organisations variées lui a également offert ce luxe rare d'entrer dans différentes cultures d'entreprise sans être complètement absorbé par aucune d'entre elles - comme un anthropologue qui peut étudier les coutumes locales tout en maintenant sa capacité d'émerveillement face à l'étrangeté des rituels observés.

Il n'est ni un théoricien déconnecté des réalités du terrain (ces consultants qui n'ont jamais mis les pieds dans une vraie entreprise mais expliquent comment les diriger), ni un exécutant dépourvu de recul critique (ces soldats fidèles qui ne questionnent jamais l'absurdité des ordres reçus).

C'est précisément cette position médiane qui lui permet aujourd'hui de porter ce regard à la fois informé et détaché sur les pratiques du monde de l'entreprise.

Pourquoi ce livre, pourquoi maintenant

Après avoir observé, participé et parfois contribué malgré moi aux situations décrites dans ce livre, j'ai ressenti la nécessité de témoigner. Non par simple catharsis personnelle, mais parce que les enjeux dépassent largement le cadre de l'expérience individuelle.

Dans un contexte de compétition mondiale exacerbée, l'Europe ne peut plus se permettre le luxe de cette inefficacité structurelle qui semble être devenue notre spécialité régionale. Les organisations asiatiques et américaines avancent à marche forcée, pendant que nos structures s'enlisent dans des processus aussi complexes qu'improductifs.

Mes nombreux voyages, mon parcours international, notamment au sein d'agences gouvernementales de développement économique, m'ont offert cette perspective comparative particulièrement éclairante sur les pratiques organisationnelles à travers différentes cultures d'entreprise et nationales.

Ce livre est donc à la fois un témoignage, une analyse et un cri d'alarme, nourris par une expérience directe des coulisses du monde des affaires. Il est aussi, par son approche innovante intégrant l'intelligence artificielle dans son processus de création, une démonstration pratique de ce qu'une utilisation judicieuse des nouvelles technologies peut apporter - en contraste saisissant avec les usages souvent contre-productifs observés au cours de ma carrière.

Note de l'Auteur

Mélomane et musicien, il m'a semblé pertinent de parsemer ces pages de quelques références musicales qui éclairent nos dysfonctionnements organisationnels. Si comme moi vous partagez cette amour de la musique, n'hésitez pas à écouter ces morceaux. Ils constituent selon moi la bande-son idéale de cet essai.

CHAPITRE 1 : LA BUREAUCRATIE CRÉATIVE, OU L'ART DE COMPLEXIFIER LE SIMPLE

Prologue : La genèse d'un problème simple

Ce chapitre explore comment, des organisations entières travaillent quotidiennement avec une détermination admirable à transformer le simple en complexe, l'efficace en laborieux, le direct en sinueux. Une véritable prouesse qui, si elle n'était pas si coûteuse, mériterait d'être célébrée comme une forme d'art.

Les réunions pour planifier les réunions

La réunion est à la bureaucratie créative ce que l'atome est à la matière : son unité fondamentale, sa particule élémentaire. Mais une réunion isolée ne suffit pas à créer le niveau de complexité nécessaire au maintien d'un système inefficace. C'est pourquoi a été inventé ce chef-d'œuvre organisationnel : la réunion dont le seul objectif est de planifier d'autres réunions.

Faites le tour, faites le tour... évidemment !³

J'ai assisté, au cours de ma carrière, à d'innombrables "réunions de cadrage" dont l'unique résultat concret était un calendrier de futures réunions. Des heures passées à négocier des créneaux dans des agendas surchargés, pour aboutir à ce qu'un projet de six semaines s'étale miraculeusement sur six mois. Le temps, cette ressource si précieuse, sacrifié sur l'autel de la coordination excessive.

Chaque réunion génère suffisamment d'incertitude et de questions pour justifier la tenue d'autres réunions. C'est un mouvement perpétuel bureaucratique, défiant les lois de la thermodynamique : il ne perd jamais d'énergie, il en gagne. Le système s'auto-alimente.

³ "Pour les moins de 40 ans : référence au film culte 'Les Bronzés font du ski' (1979)

La multiplication des intervenants non-essentiels

Si la réunion est l'atome de la bureaucratie créative, les intervenants non-essentiels en sont les électrons : ils tournent autour du noyau du problème sans jamais vraiment y toucher, mais en générant suffisamment d'interférences pour ralentir toute progression.

Le principe est simple et d'une redoutable efficacité : pour chaque décision, aussi mineure soit-elle, impliquer un maximum de personnes dont la contribution est inversement proportionnelle à leur nombre. La loi empirique que j'ai pu observer est la suivante : l'efficacité d'une prise de décision est grossièrement divisée par deux à chaque intervenant ajouté au-delà de trois.

Il m'est arrivé d'assister à l'évolution d'un email initialement adressé à deux personnes, qui, après une semaine de rebonds et d'ajouts systématiques de destinataires, avait atteint le nombre impressionnant de 27 personnes en copie.

Les intervenants non-essentiels ont hérité du don d'imposer leur présence dans des processus où leur expertise – quelle qu'elle soit - n'est nullement requise. Ils justifient généralement cette présence par des formules cryptiques comme "pour information", "par souci de transparence", ou encore : "je préfère être dans la boucle." ... t'as raison va ! C'est surement mieux.⁴

Être "dans la boucle" est devenu un objectif en soi, indépendamment de toute contribution effective. J'ai vu une quantité incalculable de managers passer plus de temps à s'assurer qu'ils étaient inclus dans toutes les communications qu'à réellement traiter l'information reçue.

Le syndrome de la validation en cascade

Dans la bureaucratie créative, une décision n'est jamais vraiment prise ; elle est diluée dans un processus de "validations en cascade" qui garantit qu'aucun individu ne pourra jamais être tenu responsable d'un choix.

Le principe est d'une élégance perverse : chaque niveau hiérarchique doit valider la décision du niveau précédent, mais peut y apporter des "ajustements mineurs" qui, cumulés, transforment complètement la proposition initiale. Une fois ce processus terminé, la décision finale ne ressemble plus en rien à ce qui avait été proposé à l'origine, mais porte la marque indélébile de chaque niveau hiérarchique – une œuvre collective façon Kundelich⁵.

⁴ Note de l'Auteur

⁵ "Les Trois Frères" - Les Inconnus, 1995

Ce syndrome particulièrement efficace décourage activement toute initiative et alimente ainsi l'inefficacité. Pas de place à l'à-peu-près : les collaborateurs apprennent rapidement que proposer une amélioration signifie s'engager dans un marathon bureaucratique épuisant. La probabilité que leur idée survive intacte au processus est proche du zéro absolu. Tant et si bien qu'ils finissent par adopter une position de résignation passive, préférant naviguer dans le système plutôt que de tenter de l'améliorer.

Les processus qui génèrent des processus

Si la bureaucratie créative était un organisme vivant, sa méthode de reproduction serait la génération spontanée de nouveaux processus à partir de processus existants. C'est un phénomène fascinant que j'ai pu observer à de nombreuses reprises : un processus créé pour résoudre un problème spécifique devient lui-même source de complications, nécessitant la création de processus additionnels.

Dans une entreprise IT belge réputée pour sa "maturité organisationnelle" (euphémisme que je garderai précieusement), j'ai assisté à cette multiplication exponentielle : un processus initial de demande d'accès aux serveurs de production a progressivement engendré :

- Un processus de pré-validation des demandes d'accès
- Un processus de contrôle de conformité des pré-validations
- Un processus d'audit des contrôles de conformité
- Un processus de reporting sur les audits
- Un processus de suivi des recommandations issues du reporting

Et, bouclant admirablement la boucle, un méta-processus d'optimisation de l'ensemble des processus ci-dessus. Ledit méta-processus était si efficace que le temps nécessaire pour obtenir un simple accès est passé de quelques heures à plusieurs semaines.

Cette prolifération de process s'accompagne généralement d'une amnésie institutionnelle concernant l'objectif initial : Le processus devient une fin en soi ! Son existence se justifie par sa propre existence. Autrement dit - et je cite cette phrase digne du coup du parapluie - "Nous ne pouvons pas simplifier ce processus, il fait partie de notre référentiel qualité."

Cette propagation des lourdeurs bureaucratiques n'est pas qu'une observation anecdotique. Des analystes économiques reconnus ont quantifié son impact. Amid Faljaoui, directeur de Trends-Tendances, résumait ainsi la situation dans une de ses chroniques de 2023 : « *La Belgique souffre d'une maladie chronique: la complexification administrative. Quand d'autres pays résolvent un problème en trois étapes, nous en créons quinze, avec autant de comités, sous-comités et groupes de travail. La conséquence? Une perte d'efficacité qui nous coûte, selon les estimations, entre 1,5% et 2% de notre PIB annuel. Notre pays excelle dans l'art de transformer le simple en compliqué, puis de s'en plaindre, avant de créer de nouvelles structures pour résoudre les problèmes créés par les précédentes.* »⁶

La glorification de la surcharge : l'art de justifier son temps de travail

Au cœur de cette bureaucratie créative se niche un mécanisme pernicieux qui mérite une attention particulière : la valorisation paradoxale de l'inefficacité temporelle. Je dois avouer que les termes choisis sont proches de la relativité d'Einstein mais vous verrez que ma théorie est bien plus abordable au commun de mortels que nous sommes.

Dans un renversement stupéfiant des valeurs économiques fondamentales, le temps n'est plus considéré comme une ressource à optimiser, mais comme un capital à dépenser ostensiblement pour démontrer son importance.

Cette dynamique se manifeste différemment selon les acteurs du système, mais toujours avec le même effet délétère sur l'efficacité globale.

- Pour les employés internes : la surcharge comme indicateur de valeur.

J'ai observé comment, dans de nombreuses organisations, être "débordé" est devenu un badge d'honneur plutôt qu'un signal d'inefficacité. Les conversations de couloir et les réunions d'équipe sont ponctuées de plaintes rituelles sur la charge de travail – plaintes qui, loin d'être perçues négativement, confèrent à leur émetteur un statut enviable d'indispensabilité.

⁶ Faljaoui, A. (2023). "La complexification administrative, ce fléau belge qui nous coûte des milliards". Trends-Tendances, édition du 17 mars 2023, p. 24-25.

Un cadre moyen d'une entreprise publique belge m'a un jour confié : "Si j'optimisais réellement mon travail, je le terminerais en trois heures par jour. Mais on attendrait alors de moi que je prenne plus de responsabilités. Il est plus stratégique de paraître débordé par mes tâches actuelles."

Cette logique implacable transforme la lenteur en stratégie de survie professionnelle.

- Pour les consultants et indépendants : l'art de prolonger les missions.

Le modèle économique de nombreux consultants repose sur une contradiction fondamentale : ils sont recrutés pour résoudre des problèmes, mais leur rémunération dépend de la durée de ces problèmes. Un consultant trop efficace est un consultant qui raccourcit sa propre mission – un acte d'autosabotage économique.

J'ai assisté à des réunions surréalistes où des consultants externes présentaient fièrement des plannings de projets s'étalant sur des mois, pour des tâches qui auraient pu être accomplies en semaines. L'allongement artificiel des missions est devenu une compétence professionnelle tacite, jamais enseignée dans les écoles mais parfaitement maîtrisée sur le terrain.

- Pour les sous-traitants : le gonflement budgétaire institutionnalisé.

Dans le monde des projets IT⁷ externalisés comme dans le monde des projets de BTP⁸, une danse rituelle s'est instituée : le prestataire propose un budget initial sciemment sous-évalué pour remporter le contrat, sachant pertinemment que des "ajustements" ultérieurs seront nécessaires. Le client accepte cette fiction, car elle lui permet de faire approuver le projet plus facilement en interne.

Ce théâtre d'ombres économique aboutit à une situation où le coût réel des projets dépasse systématiquement les estimations de 50% à 200%, sans que personne ne semble surpris ou préoccupé. Dans une grande administration que je ne nommerai pas, j'ai vu un responsable affirmer avec un sourire complice : "On sait que le budget réel sera le double, mais c'est plus facile de faire valider en deux fois."

La boucle de rétroaction négative

C'est un cercle d'autant plus vicieux que les protagonistes y croient vraiment : si on est très occupé avec un agenda surchargé de réunions – toutes plus importantes les unes que les autres – qu'on prend un temps incalculable pour réaliser nos tâches les plus basiques, c'est certainement qu'on fait du bon travail. Les résultats seront de facto considérés comme excellents.

⁷ Secteur économique des technologies et l'information

⁸ Secteur économique du bâtiment et des travaux publics

Les rares individus qui tentent de briser ce cycle en travaillant efficacement sont rapidement confrontés à un dilemme : soit adopter les mêmes pratiques dilatoires que leurs collègues, soit accepter une charge de travail croissante sans reconnaissance proportionnelle.

Cette glorification de la surcharge et de la lenteur n'est pas qu'une simple anecdote culturelle. Elle représente un coût économique colossal pour nos organisations. Un coût d'autant plus insidieux qu'il n'apparaît dans aucun bilan comptable, mais qui mine quotidiennement notre compétitivité collective.

Ces rituels bureaucratiques atteignent parfois des sommets d'absurdité. J'ai récemment observé, dans une entreprise belge pourtant réputée pour son sérieux, l'instauration d'une « War Room » hebdomadaire – nom martial emprunté aux salles de commandement militaires mais qui désignait en réalité une simple salle de conférence ornée de Post-it colorés et d'un tableau blanc où trônait le mot « AGILE » entouré de petits cœurs. Ce contraste entre la terminologie guerrière et la pratique new-age illustre parfaitement notre confusion organisationnelle moderne.

La "War Room" ou le paradoxe militaro-hippie

L'objectif officiel de ces séances était, selon la communication interne, "d'unir l'approche globale des intéressés autour des valeurs de l'entreprise" - une phrase qui, tenant compte du contexte, après quinze lectures attentives, défie toute tentative d'extraction de sens concret.

On y assistait à un ballet fascinant : les mêmes cadres répétaient les mêmes informations, projetaient les mêmes templates PowerPoint discrètement actualisés, et prenaient les mêmes "engagements forts" immanquablement oubliés avant la fin de la journée.

Le sommet de l'absurde fut atteint lorsqu'un participant osa demander quel était l'impact concret de ces "War Rooms" sur nos objectifs. Après un silence glacial, le directeur répondit : "L'impact ne peut être mesuré directement car il opère à un niveau systémique de transformation culturelle profonde." Traduction : personne n'en a la moindre idée, mais le rituel est trop ancré pour être remis en question.

La "War Room" existe toujours, rebaptisée "Espace d'Alignement Stratégique Collaboratif" - la guerre étant apparemment devenue politiquement incorrecte, même dans les métaphores managériales.

Ce type d'absurdité rituelle n'est pas anecdotique - il constitue le symptôme d'une pathologie organisationnelle plus profonde où la forme l'emporte systématiquement sur le fond. Comme dans notre "War Room" devenue "Espace d'Alignement", les organisations consacrent une énergie considérable à maintenir des cérémonies dont personne ne peut expliquer la valeur concrète, simplement parce qu'elles créent l'illusion rassurante d'une action coordonnée.

Conclusion : L'inefficacité, ce super-pouvoir européen

Ce que nous venons d'explorer n'est pas un dysfonctionnement ponctuel, mais un système cohérent qui s'auto-entretient avec une redoutable efficacité. La bureaucratie créative n'est pas un bug, c'est une feature, comme diraient les collègues développeurs.

Si les processus décrits vous semblent absurdes, c'est que vous n'avez pas encore intégré leur véritable fonction : ils ne visent pas l'efficacité mais la dilution des responsabilités, la survie politique et l'illusion d'une maîtrise totale dans un environnement complexe.

Au-delà de ces mécanismes de défense organisationnels, ce que nous observons est un phénomène culturel profondément ancré dans le paysage professionnel européen. Il y a quelque chose de presque artistique dans cette capacité à élever la complexification au rang de discipline.

Pendant ce temps, comme le chantait Noir Désir dès 1996 dans son prémonitoire "Europe", le dragon asiatique poursuit ses étirements, déployant méthodiquement sa puissance économique pendant que nous débattons encore du format optimal de nos procédures de validation. À l'Est, pendant que nous perfectionnons l'art de la réunion improductive, la Russie, tel le personnage de Vysotsky qui "serre les dents et avance quand même", transforme ses contraintes en opportunités avec un pragmatisme brutal mais efficace. Et de l'autre côté de l'Atlantique, comme l'annonçait Dylan il y a soixante ans, "les temps sont en train de changer" – mais pas pour nous, figés dans notre confortable immobilisme tandis que la machine entrepreneuriale américaine convertit rapidement ses échecs en innovations et ses erreurs en apprentissages.

Ces nations et leurs cultures organisationnelles ne sont certainement pas exemptes de défauts – loin de là. Mais elles partagent une caractéristique fondamentale : elles avancent. Parfois dans la mauvaise direction, souvent de façon chaotique, mais elles transforment constamment leur énergie en mouvement plutôt qu'en friction interne.

La question qui se pose alors est simple : combien de temps l'Europe peut-elle encore se permettre le luxe de cette bureaucratie créative, élevée au rang d'art, avant que la réalité économique mondiale ne nous réveille brutalement ?

Combien de temps avant que notre "vieille Europe", si fière de ses procédures sophistiquées, ne réalise qu'elle s'est construite une cage dorée pendant que le reste du monde construisait l'avenir ?

*Pendant que le dragon asiatique rêve
Fait ses étirements, il est beau et puissant
Crache du feu gentiment ⁹*

Dans le prochain chapitre, nous explorerons comment le management par l'absurde vient compléter ce tableau déjà saisissant de notre déclin en marche.

⁹ Noir Désir, "L'Europe" (1996)

CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT PAR L'ABSURDE

Prologue : Des capitaines sans boussole

Si la bureaucratie créative est le véhicule qui nous conduit vers l'inefficacité, le management par l'absurde en est indéniablement le chauffeur. Un chauffeur qui aurait jeté sa carte routière par la fenêtre, bandé les yeux de ses passagers, et qui assurerait pourtant avec conviction connaître parfaitement la destination.

*Well, we know where we're goin'
But we don't know where we've been
And we know what we're knowin'
But we can't say what we've seen¹⁰*

Après deux décennies passées à naviguer dans les méandres des entreprises privées, les organismes publics, les arcanes d'ambassades, en Belgique et en Europe, j'ai eu le privilège d'observer une forme particulière de leadership qui défie toute logique cartésienne. Un management qui, loin d'être le fruit d'incompétences individuelles, relève d'un système cohérent avec ses codes, ses rituels et sa propagande propre.

Dans ce chapitre, nous explorerons comment le management par l'absurde constitue le complément parfait à la bureaucratie créative, formant avec elle un duo redoutable au service du déclin économique de notre vieille Europe.

¹⁰ Talking Heads, "Road to Nowhere" (1985)

Les décideurs qui ne décident pas

Le paradoxe fondamental du management par l'absurde présente une caractéristique essentielle : les personnes dont la fonction principale est de prendre des décisions déploient une énergie hors normes à éviter précisément cela.

L'art de ne pas décider s'est progressivement mué en discipline sophistiquée, avec ses techniques propres que j'ai pu répertorier au fil de mes observations :

- La technique du report perpétuel, "Nous aborderons ce point lors de notre prochaine réunion." Cette phrase, répétée de réunion en réunion, permet de maintenir l'illusion d'une progression tout en reportant indéfiniment l'échéance.
- La demande d'informations supplémentaires de type "Nous avons besoin de plus de données avant de nous prononcer." Cette technique présente l'avantage de paraître rationnelle tout en créant un puits sans fond de demandes. Peu importe la quantité d'informations fournies, elle ne sera jamais suffisante.
- La consultation élargie "Nous devons consulter toutes les parties prenantes." Comme évoqué dans le chapitre 1, plus on élargit le cercle des personnes consultées, plus on dilue la responsabilité décisionnelle.
- Le recours à l'externe "Faisons appel à un consultant." Externaliser la décision à un cabinet de conseil offre un double avantage : reporter la responsabilité et se prémunir contre les critiques futures. "Ce n'est pas nous qui avons décidé, c'est McKinsey/BCG/Accenture." J'ai vu une organisation dépenser des sommes innommables en honoraires de consultants pour prendre une décision qui relevait du simple bon sens et que tous les experts internes préconisaient déjà.
- L'escalade hiérarchique "Cela doit être validé par la direction." Une technique particulièrement prisée qui permet de faire remonter chaque décision au niveau supérieur, jusqu'à ce que la chaîne de responsabilité devienne si diluée que personne ne sait plus qui doit trancher. Le résultat est souvent l'inaction, présentée comme de la "prudence managériale".

Cette allergie chronique à la prise de décision n'est pas un hasard. Elle s'inscrit dans une culture organisationnelle aussi bien huilée qu'absurde :

- l'échec est systématiquement puni
- la non-décision est rarement sanctionnée

Comme me l'a confié un jour un directeur : "Personne n'a jamais été licencié pour n'avoir pas pris de décision. En revanche, les cimetières professionnels regorgent de gens qui ont pris les mauvaises."

L'effet gravitationnel du pouvoir hiérarchique

Si vous avez déjà assisté à une réunion où un membre de la direction générale fait une apparition, vous avez été témoin d'un phénomène physique remarquable que l'on pourrait pompeusement nommer "l'effet gravitationnel du pouvoir hiérarchique".

Tout comme un corps massif déforme l'espace-temps autour de lui, la présence d'un C-level dans une salle de réunion déforme instantanément la réalité sociale et comportementale des participants.

Cette déformation sociale se manifeste souvent par des comportements primitifs qui défient toute logique professionnelle. J'ai ainsi observé des collègues habituellement rationnels se transformer en présence d'un C-Level.

... et je m'appelle Hank petite merdeuse ! ...¹¹

Lors d'une présentation client, j'ai vu un collègue s'appropriier sans vergogne un dossier qu'il ne connaissait absolument pas, simplement parce que le CCO avait décidé d'assister à la réunion. Cette régression vers des comportements d'apparat révèle comment la hiérarchie active nos instincts les plus primitifs, faisant taire toute considération éthique ou collaborative au profit d'une visibilité personnelle auprès du "dominant".

Par exemple, lors d'une réunion où un nouveau directeur explique sa "vision disruptive" en utilisant genre 47 anglicismes en 5 minutes, quand il annonce qu'il va "digitaliser les mindsets pour optimiser les synergies cross-fonctionnelles", tu comprends qu'en terme de management, le pey n'a pas complètement terminé sa formation !

L'effet C-Level : quand le reptilien prend le contrôle

J'ai donc été témoin d'un phénomène particulièrement révélateur, cette transformation qui s'opère chez certains collègues lorsqu'un membre de la haute direction pointe le bout de son nez dans une salle de réunion.

¹¹ Mézerette, D. (réal.). (1996). *Fou d'Irène*

Lors d'un comité de présentation, mon collègue Patrick et moi avons soigneusement réparti les présentations client : à lui certains dossiers, à moi d'autres. Organisation rationnelle, approuvée par tous, consignée dans un email. Pure formalité administrative.

Mais voilà que la veille au soir, un cataclysme organisationnel s'abat sur notre planning : le sacro-saint CCO (Chief Commercial Officer) annonce sa venue impromptue. Immédiatement, les priorités sont bouleversées, le nombre de présentations réduit de douze à quatre, et par un hasard cosmique qui défie toutes les lois statistiques, l'un de "mes" clients se retrouve parmi les élus.

Le jour J, alors que mon tour de présentation approche, je m'apprête à me lever pour connecter mon ordinateur au projecteur. C'est alors que se produit l'une des scènes les plus fascinantes de darwinisme corporatif qu'il m'ait été donné d'observer : Patrick, tel un sprinter olympique au coup de feu du starter, bondit de sa chaise, se propulse vers l'estrade, branche frénétiquement son laptop et se lance dans une présentation du client... qu'il ne connaît absolument pas.

Ce qui s'ensuivit fut un chef-d'œuvre d'improvisation : un exposé flamboyant sur "l'histoire générale du secteur", truffé de généralités grandioses et de perspectives stratégiques aussi vastes que vides, le tout savamment décoré de graphiques impressionnants mais totalement déconnectés de la réalité du client qui nous occupe.

J'aurais pu intervenir, bien sûr. Rappeler notre accord. Souligner son absence totale de connaissance du dossier. Mais l'anthropologue en moi était bien trop fasciné par cette manifestation primitive du "comportement d'apparat" dans son habitat naturel.

La leçon fut limpide : en présence d'un C-Level, tout contrat social préalable devient caduc. La partie reptilienne du cerveau prend le contrôle, et le seul impératif devient la captation de l'attention du dominant hiérarchique, par tous les moyens nécessaires. Les notions mêmes de collégialité, d'expertise ou de simple vérité factuelle s'évaporent comme rosée au soleil devant l'impératif biologique de se faire remarquer par le chef de meute.

Ce phénomène se manifeste à travers plusieurs symptômes caractéristiques que j'ai pu observer bien trop régulièrement, avec une constance qui suggère qu'il s'agit d'une loi fondamentale de la bureaucratie moderne : nos organisations valorisent implicitement cette capacité à briller en présence des puissants, même aux dépens de la vérité ou de l'efficacité collective. Oserais-je dire même au dépend de la politesse la plus élémentaire¹².

¹² Les intéressés se reconnaîtront ... ou pas

La grande transmutation de la vérité

Premier symptôme, et sans doute le plus dangereux pour l'organisation : la transmutation de la vérité. Des problèmes critiques, discutés ouvertement la veille, se volatilisent miraculeusement. "Le projet est-il en retard ?" demande innocemment le CEO. "Nous avons rencontré quelques défis, mais nous sommes parfaitement dans les temps," répond le chef de projet qui, une heure auparavant, expliquait à son équipe que les délais étaient irrémédiablement compromis.

J'ai indirectement assisté à une réunion dans un grand groupe technologique européen où un projet accusant six mois de retard et un dépassement budgétaire de 70% a été présenté au directeur général comme "légèrement décalé mais sous contrôle". Le plus édifiant n'était pas tant le mensonge lui-même que l'acquiescement collectif et silencieux de tous les participants, y compris ceux qui avaient exprimé leur alarme lors des réunions précédentes.

Cette distorsion de la réalité n'est pas le fruit d'une simple lâcheté individuelle, mais d'un mécanisme d'autoprotection collectif. Dans un environnement où le porteur de mauvaises nouvelles risque d'être associé aux problèmes qu'il soulève, la préservation de l'illusion devient une stratégie de survie politique.

Le syndrome de l'acquiescement synchronisé

Autre manifestation spectaculaire : la transformation de la dynamique décisionnelle.

Une idée qui aurait été accueillie avec scepticisme ou rejetée en temps normal bénéficie soudain d'un soutien unanime lorsqu'elle est suggérée par le CFO.

Dans une entreprise privée belge, j'ai vu un directeur financier proposer un changement de méthodologie que tous les experts techniques savaient vouée à l'échec. Ladite décision a pourtant remporté l'adhésion de tous, traduite par une cascade d'approbations enthousiastes.

"Excellente idée !", "C'est exactement ce dont nous avons besoin !", "Je pensais justement à cette approche !".

La réunion s'est – comme souvent – terminée dans un concert d'autocongratulation collective.

Une semaine plus tard, dans une réunion sans la présence du directeur financier, la même équipe discutait frénétiquement de la façon de contourner ou de réinterpréter cette décision désastreuse. Cette schizophrénie organisationnelle – approuver publiquement ce qu'on sait être une erreur, puis travailler en coulisses pour en minimiser les dégâts – consomme une énergie considérable tout en sapant la confiance au sein des équipes.

La course au temps de parole

L'arrivée d'un haut dirigeant transforme également la distribution du temps de parole lors des réunions. Des personnes habituellement économes en interventions deviennent soudain intarissables, tandis que d'autres, pourtant essentielles au sujet traité, s'effacent mystérieusement.

Cette redistribution du temps de parole ne suit aucune logique liée à l'expertise ou à la pertinence des interventions, mais obéit plutôt aux lois de la visibilité hiérarchique. La proximité du pouvoir crée un "spotlight effect" que certains participants cherchent désespérément à exploiter.

J'ai chronométré une réunion dans une institution publique française où la présence du PDG a entraîné un allongement de 47% de la durée totale, exclusivement due à des interventions dont l'unique fonction semblait être de signaler l'existence et la loyauté de leurs auteurs. Coût estimé de ce supplément de temps multiplié par le nombre de participants : environ 3 500 euros pour une seule réunion.

Le phénomène de la cour royale

Plus subtilement, la présence d'un C-level fait émerger une dynamique qui rappelle les cours royales d'antan, avec les favoris, les courtisans et les intrigues de palais.

À Versailles, un mot d'esprit peut faire une carrière, comme il peut la défaire¹³

Observez attentivement la prochaine fois : les places assises ne sont plus choisies au hasard, mais selon une géographie du pouvoir minutieusement calibrée. La proximité physique avec le dirigeant devient un indicateur de statut symbolique. Les échanges de regards complices, les hochements de tête approbateurs, les sourires entendus constituent un ballet non verbal aussi élaboré qu'une chorégraphie de Béjart.

Dans une multinationale européenne, j'ai assisté à une scène révélatrice : un manager intermédiaire a littéralement bondi de sa chaise pour céder sa place stratégiquement positionnée au directeur général entrant, avant de se repositionner ostensiblement dans son champ de vision. Ce petit geste,

¹³ "Ridicule", réalisé par Patrice Leconte, 1996. Film avec Charles Berling, Jean Rochefort et Fanny Ardant.

apparemment anodin, illustre parfaitement les micro-stratégies de positionnement qui émergent en présence du pouvoir hiérarchique.

L'amnésie post-réunion sélective

Ce phénomène survient naturellement après la réunion : l'interprétation créative des décisions prises en présence du C-level. Une fois le haut dirigeant parti, commence un exercice d'observation collective où chacun tente de réinterpréter les paroles prononcées dans un sens favorable à ses propres intérêts.

"Quand il a dit qu'il fallait 'optimiser les ressources', il parlait clairement de réduire les effectifs de l'équipe B, pas de la nôtre", explique un manager à ses collègues. "Son insistance sur l'innovation donne clairement priorité à notre projet", affirme un autre avec une assurance déconcertante.

Ce jargon managérial - trop souvent teinté d'anglicismes approximatifs - transforme des directives claires en interprétations très personnelles. Les hauts dirigeants étant passés maîtres dans l'art de l'ambiguïté stratégique, en mandats supposément clairs qui, comme par hasard, valident les positions préexistantes de ceux qui les interprètent.

Le coût caché de la déformation gravitationnelle

Au-delà de l'aspect presque comique de ces comportements, leur impact économique est considérable. Estimons le coût réel de cette distorsion :

- Le coût direct du temps perdu en postures et en interventions superflues (facilement chiffrable)
- Le coût des mauvaises décisions prises sous l'influence de la dynamique de groupe déformée (souvent catastrophique)
- Le coût de l'absence de remontée des problèmes réels (potentiellement existentiel pour l'organisation)
- Le coût culturel de la normalisation de l'hypocrisie et de la déconnexion entre parole et réalité

Je vous invite à faire le calcul lors de vos prochaines réunions.

Pourquoi ce phénomène persiste-t-il ?

La persistance de ce phénomène s'explique en partie par ses bénéfices psychologiques à court terme pour toutes les parties impliquées :

- Les dirigeants apprécient l'illusion rassurante que tout va bien et que leurs idées sont brillantes

- Les managers intermédiaires évitent les confrontations risquées et peuvent reporter la gestion des problèmes réels
- L'organisation dans son ensemble maintient une apparence de cohésion et d'alignement

Cependant, cet équilibre malsain creuse progressivement la tombe compétitive de l'organisation en empêchant tout apprentissage collectif authentique et toute adaptation à la réalité.

Pendant ce temps, dans des écosystèmes entrepreneuriaux plus dynamiques, notamment en Asie et aux États-Unis, des cultures organisationnelles émergent où la vérité – même déplaisante – est valorisée au-dessus de l'harmonie apparente, et où le statut hiérarchique n'immunise pas contre la confrontation aux réalités du terrain¹⁴.

La question se pose alors : combien de temps les organisations européennes peuvent-elles se permettre le luxe de cette distorsion gravitationnelle avant que la réalité, avec sa force implacable, ne les ramène brutalement sur terre ?

L'expertise ignorée, ou quand le messager devient l'ennemi

"Nous valorisons votre expertise, mais..." Cette phrase, je l'ai entendue tant de fois qu'elle pourrait être gravée sur le fronton de certains départements RH. Ce qui suit le "mais" est invariablement une explication sur pourquoi cette expertise sera commodément ignorée.

Le phénomène est particulièrement saisissant dans le domaine technologique, où des décisions cruciales sont fréquemment prises par des personnes n'ayant qu'une compréhension superficielle des enjeux techniques. Ce n'est pas tant l'absence de connaissances techniques qui pose problème – après tout, un bon manager ne peut être expert en tout – mais le refus systématique de prendre en compte l'avis des véritables experts.

Ce mécanisme présente une dimension quasi psychologique : L'expert qui soulève des problèmes ou des risques n'est pas perçu comme une ressource précieuse, mais comme un obstacle au "progrès", un empêchement de tourner en rond dont le pessimisme contamine l'enthousiasme managérial.

L'expertise devient ainsi non pas un atout, mais un handicap !

Cette dynamique crée un environnement nocif où les experts apprennent à s'auto-censurer. Pourquoi s'exposer en soulevant des problèmes si cela conduit invariablement à être étiqueté comme "non

¹⁴ McKinsey Global Institute (2022). "Organizational health and decision velocity: A cross-cultural analysis of management practices in Asia, Europe, and North America". McKinsey Quarterly, No. 4, p. 112-118.

constructif" ou "résistant au changement" ? J'ai vu des gens talentueux adopter progressivement une posture de résignation passive, hochant silencieusement la tête lors de réunions où des décisions techniquement aberrantes étaient prises.

L'électrochoc survient généralement lorsque les problèmes prédits se matérialisent. À ce moment, une amnésie collective semble frapper l'organisation, et la question qui émerge n'est pas "Pourquoi n'avons-nous pas écouté nos experts ?" mais "Pourquoi nos experts n'ont-ils pas été plus clairs sur les risques ?"

La culture du non-engagement et de la dilution des responsabilités

"Nous sommes tous responsables de ce projet." Cette phrase apparemment anodine cache une réalité implacable : lorsque tout le monde est responsable, personne ne l'est vraiment. Nous l'avons évoqué dans les chapitres précédents, le non-engagement et la dilution des responsabilités constituent le cœur battant du management par l'absurde.

Avec l'expérience, il devient aisé d'identifier quelques schémas récurrents dédiés à l'optimisation de l'inefficacité :

Les comités décisionnels pléthoriques. Plus on ajoute de personnes à un comité, plus la responsabilité individuelle se dilue. J'ai participé à un "comité de pilotage" dont la moitié des membres ne prenait jamais la parole. Leur présence silencieuse servait uniquement à diluer la responsabilité décisionnelle tout en leur permettant d'apposer leur visa sur des documents qu'ils n'avaient manifestement pas lus.

Exemple : la gestion du COVID en Belgique

A cette époque, la Belgique s'est distinguée en confiant la gestion de la santé publique à pas moins de neuf ministres différents¹⁵. Un cas d'école qui aurait été comique s'il n'avait pas eu des conséquences aussi graves : neuf ministres pour gérer une crise sanitaire, c'est comme avoir neuf pilotes aux commandes d'un avion en détresse. Chacun tire les manettes dans une direction différente pendant que l'appareil pique du nez.

¹⁵ Conseil supérieur de la santé (2021). "Évaluation de la gouvernance de crise COVID-19 en Belgique". Rapport scientifique CSS n° 9594, Bruxelles, p. 27-31.

« ...Un chiffre qui amuse autant qu'il révolte sur les réseaux sociaux à coup de #surréalisme. Il est la conséquence de la sixième réforme de l'Etat décidée en 2011 mais dont les effets ne se font réellement sentir, dans le domaine de la santé, que depuis 2019... »¹⁶

Cette situation ubuesque illustre parfaitement comment notre système institutionnel a élevé la dilution des responsabilités au rang d'art. Pendant que d'autres pays confiaient la gestion de crise à une équipe restreinte, experte et clairement identifiable, la Belgique excellait dans sa capacité à fragmenter la prise de décision jusqu'à la rendre totalement inefficace. Les réunions de coordination entre ces différents ministres ont d'ailleurs donné lieu à des situations dignes des meilleurs passages de ce livre : des heures passées à déterminer qui était responsable de quoi, pendant que le virus, lui, ne s'embarrassait pas de telles considérations administratives.

Cette tendance à la dilution des responsabilités ne se limite pas aux crises nationales - elle s'observe quotidiennement dans nos organisations sous diverses formes :

- Le consensus à tout prix. "Nous fonctionnons par consensus." Cette approche, qui semble démocratique en surface, constitue souvent un mécanisme sophistiqué pour éviter les choix difficiles. Dans une organisation publique belge, j'ai observé comment la recherche obsessionnelle du consensus a conduit à l'adoption d'une solution hybride incorporant des éléments mutuellement incompatibles, uniquement pour satisfaire toutes les parties prenantes.
- La documentation excessive. L'accumulation de documents, rapports et comptes-rendus sert moins à clarifier les décisions qu'à créer un brouillard informationnel où les responsabilités se diluent. "C'était écrit à la page 47 du document de cadrage" devient une défense inattaquable, sachant pertinemment que personne ne lit ces documents dans leur intégralité.
- L'échappatoire sémantique. L'utilisation délibérée d'un langage ambigu dans les communications officielles permet de revendiquer ou de rejeter la responsabilité selon les circonstances. Des formulations comme "envisager l'opportunité de considérer la possibilité d'explorer une approche alternative" offrent une flexibilité interprétative particulièrement confortable.

¹⁶ LE SOIR 2 mars 2020 - « Coronavirus: le casse-tête belge à l'épreuve de la crise sanitaire»

- La stratégie du parapluie ouvert. Elle consiste à s'assurer qu'un maximum de personnes ont validé une décision, créant ainsi un "parapluie" de protection. J'ai vu des emails demandant une simple validation administrative être transférés 12 fois à 13 personnes différentes pendant 7 jours avant d'être enfin proposés à la signature des grands de ce monde, non pas pour leur expertise, mais pour leur capacité à partager la responsabilité en cas d'échec.

Cette culture du non-engagement crée un environnement où l'évitement du risque prime systématiquement sur la création de valeur. Les carrières se construisent non pas sur les réussites, mais sur l'absence d'échecs attribuables.

Comme me l'a confié un manager senior : "Le secret de ma longévité dans cette entreprise ? Je n'ai jamais rien fait qui puisse échouer de façon visible."

Welcome my son

Welcome to the machine

What did you dream ?

It's alright we told you what to dream¹⁷

L'obsession des KPIs déconnectés de la réalité

Si le management par l'absurde avait un instrument de prédilection, ce serait sans conteste le KPI – Key Performance Indicator. Cet outil, potentiellement utile lorsqu'il est bien conçu, s'est progressivement transformé en une fin en soi, créant un univers parallèle où le succès se mesure sur base d'indicateurs déconnectés de toute réalité opérationnelle.

Cette déconnexion entre mesure et réalité prend des formes variées et parfois créatives :

- Les KPIs d'activité plutôt que de résultat. Mesurer le nombre de réunions tenues plutôt que les problèmes résolus. Dans une organisation publique, le succès d'un projet de transformation digitale était évalué sur le nombre de sessions de formation dispensées, sans jamais mesurer si les compétences étaient effectivement acquises ou utilisées.

¹⁷ Pink Floyd, "Welcome to the Machine" (1975)

- Les indicateurs manipulables. Privilégier des métriques facilement influençables sans impact réel. Un département commercial évaluait ses équipes sur le nombre d'opportunités créées dans le CRM, conduisant à une inflation artificielle d'opportunités fantômes qui n'avaient aucune chance de se concrétiser.
- La dictature de la moyenne. Utiliser des moyennes qui masquent les problèmes réels. Un service client se vantait d'un temps de réponse moyen de 24h, occultant le fait que 10% des demandes restaient sans réponse pendant plus de deux semaines.
- L'effet tunnel. Se concentrer exclusivement sur ce qui est mesuré, au détriment de tout le reste. Dans une équipe de développement évaluée uniquement sur les délais de livraison, la qualité du code s'est effondrée, générant une dette technique colossale invisible dans les KPIs.

Cette obsession des indicateurs crée un phénomène pernicieux proche d'une réalité à deux niveaux : d'un côté, la réalité vécue par les équipes opérationnelles et les clients, faite de frustrations et d'inefficacités ; de l'autre, la réalité parallèle des tableaux de bord et rapports d'activité, où tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes.

Le sommet de l'absurde est atteint lorsque les managers finissent par croire sincèrement à cette seconde réalité, s'étonnant de la "résistance au changement" des équipes qui ne partagent pas leur enthousiasme face à des graphiques en progression constante.

La promotion par ancienneté : quand l'expertise technique tue le leadership

Un phénomène qui mérite qu'on s'y attarde : la transformation quasi-automatique d'experts techniques en managers, basée sur le seul critère de l'ancienneté.

Cette pratique, profondément ancrée dans nos organisations, repose sur un postulat aussi simple qu'erroné : si quelqu'un excelle dans son domaine technique pendant suffisamment longtemps, il fera naturellement un bon manager.

C'est comme si on demandait à Lars Ulrich¹⁸ d'improviser un solo de guitare sous prétexte que c'est un excellent musicien. La logique semble imparable dans les présentations PowerPoint des RH : récompenser la fidélité et l'expertise, offrir des perspectives d'évolution, maintenir la motivation. Des

¹⁸ Batteur danois, il est connu comme étant le batteur du groupe Metallica.

équipes finissent par être dirigées par des personnes qui excellent dans leur domaine d'origine mais n'ont ni l'envie ni les compétences pour gérer des êtres humains.

J'ai vu des experts brillants, des architectes systèmes exceptionnels, des commerciaux remarquables, se transformer en managers pitoyables, malheureux et dépassés. Non par incompetence générale, mais parce que les soft skills - cette capacité à comprendre, motiver et guider une équipe – sont trop rarement considérés comme prérequis pour les postes de manager. L'évolution vers un rôle managérial est présentée comme une "promotion naturelle", alors qu'il s'agit en réalité d'un changement de métier.

Le plus absurde dans ce système est sa perpétuation : ces managers promus sur des critères techniques auront tendance à reproduire le même schéma avec leurs propres équipes, valorisant l'expertise technique au détriment des compétences managériales.

Un cercle vicieux qui explique en partie pourquoi tant d'organisations excellent techniquement mais échouent lamentablement dans la gestion humaine de leurs projets.

Au-delà des indécisions individuelles, nos organisations cultivent des zones d'intouchabilité systémique que j'ai souvent entendu désigner sous le terme révélateur de "vaches sacrées". Ces éléments - qu'il s'agisse de personnes, de processus ou de structures - sont exemptés de toute remise en question, créant un écran de fumée particulièrement efficace contre le changement réel.

Les vaches sacrées et l'illusion de la transformation

J'ai récemment assisté à l'une de ces réunions pompeusement baptisées "KickOff de cadrage stratégique", visant à "repenser la structure et la gouvernance" d'un département commercial.

Au détour d'une question sur les leviers de transformation réellement disponibles, un directeur déclara avec une désinvolture confondante : "Bien entendu, certains éléments fondamentaux de la structure actuelle sont immuables puisque, vous comprenez, l'entreprise connaît quelques... vaches sacrées."

Ces vaches sacrées - processus obsolètes, managers intouchables, structures organisationnelles héritées - n'étaient jamais clairement définies, leur ambiguïté même renforçant leur aura d'intouchabilité.

Lorsque j'osai demander : "Quel est donc l'intérêt de théoriser des réflexions si l'on sait que la pratique se résumera à l'immobilisme ?", un silence sacrilège s'abattit sur l'assemblée.

La réponse, quand elle vint, fut révélatrice : "Nous cherchons à optimiser ce qui peut l'être dans le cadre des contraintes existantes."

Quelques mois et autant de budget plus tard, le département avait un nouvel organigramme, de nouveaux titres de postes, et exactement les mêmes dysfonctionnements qu'auparavant.

Les vaches sacrées, elles, broutaient paisiblement, plus intouchables que jamais.

Cette fixation sur les transformations cosmétiques qui préservent l'essentiel du statu quo n'est pas qu'une simple erreur stratégique - c'est un mécanisme de défense organisationnel.

Les "vaches sacrées" protègent les zones de pouvoir établies tout en permettant l'illusion rassurante que l'organisation "évolue". Pendant que nous redessinons minutieusement nos organigrammes et rebaptisons nos départements, nos concurrents plus agiles, eux, questionnent et remettent en cause leurs fondamentaux les plus profonds. C'est précisément cette différence d'approche face au changement qui explique en partie notre perte progressive de compétitivité.

Conclusion : Le règne du paraître plutôt que de l'être

Le management par l'absurde n'est pas le fruit du hasard ou de l'incompétence individuelle. Il est le produit d'un système qui valorise l'apparence de contrôle plutôt que l'efficacité réelle, la conformité plutôt que l'innovation, et l'évitement du risque plutôt que la création de valeur.

Dans ce système, les véritables victimes sont triples : les collaborateurs de terrain, contraints d'opérer dans un environnement qui nie leur expertise et leur autonomie ; les organisations elles-mêmes, qui gaspillent des ressources considérables en inefficacités structurelles ; et finalement, l'économie européenne dans son ensemble, qui perd progressivement sa compétitivité face à des concurrents moins entravés par ces dysfonctionnements.

La question qui se pose alors est celle de l'alternative. Existe-t-il des modèles de management plus efficaces, plus respectueux de l'intelligence collective, plus adaptés aux défis du monde moderne ? La réponse est oui, et certaines organisations européennes commencent à les explorer.

Des approches fondées sur l'autonomie responsable, la transparence décisionnelle et la valorisation réelle de l'expertise émergent ici et là. Comme le souligne Robert Collard dans ses travaux sur les modèles managériaux post-bureaucratiques, "les organisations qui réussissent leur transformation ne sont pas celles qui abolissent toute structure, mais celles qui redessinent leurs processus autour de la confiance plutôt que du contrôle, créant des systèmes où l'autorité découle de l'expertise plutôt que de la position hiérarchique."¹⁹

Mais pour que ces alternatives puissent s'épanouir à grande échelle, nous devons d'abord reconnaître l'absurdité du système actuel et comprendre qu'il n'est pas une fatalité. C'est à cette prise de conscience que ce livre espère contribuer, non par simple critique, mais comme première étape d'une transformation nécessaire.

Dans le prochain chapitre, nous explorerons comment la technologie, censée être un vecteur d'efficacité, devient paradoxalement dans nos organisations un facteur supplémentaire de complexité et d'inefficacité, à travers le phénomène que j'ai nommé "la technologie comme religion".

¹⁹ Collard, R. (2021). *Réinventer l'organisation : Au-delà de la bureaucratie, vers un management collaboratif authentique*. Éditions De Boeck Supérieur, Bruxelles, p. 142-143.

CHAPITRE 3 : LA TECHNOLOGIE COMME RELIGION - CROIRE PLUTÔT QUE COMPRENDRE

Prologue : Les nouveaux évangélistes

Si le management par l'absurde est le chauffeur de notre véhicule vers l'inefficacité, la technologie en est probablement le carburant. Un carburant particulier, dont la qualité importe moins que la foi qu'on lui porte. Dans les organisations modernes, la technologie n'est plus un outil qu'on évalue rationnellement, mais une religion avec ses dogmes, ses rituels et ses grands prêtres.

I'm going to Jerusalem

Where milk and honey flow²⁰

On assiste, au fil des années, à une transformation progressive de départements entiers en véritables églises technologiques : Des lieux où la croyance l'emporte sur l'analyse, où l'adhésion aveugle remplace le questionnement critique, et où le doute est perçu comme une hérésie à combattre.

Un phénomène passionnant qui mérite qu'on s'y attarde, ne serait-ce que pour comprendre comment nous en sommes arrivés là.

Les solutions en quête de problèmes

La technologie est censée résoudre des problèmes. C'est du moins ce qu'on nous a appris. Mais dans le monde merveilleux de l'entreprise, cette logique s'est inversée : on commence par adopter une technologie, puis on cherche désespérément quels problèmes elle pourrait bien résoudre. Nous avons tous pesté sur cet empilement de tableurs Excell couplés manuellement à un planer issu d'une initiative individuelle qui fait doublons avec un CRM sous exploité.

²⁰ Alpha Blondy, "Jerusalem", album Jerusalem, Pathé Marconi/EMI, 1986

J'ai suivi une quantité incommensurable de réunions façon kick-off meeting de présentation de solutions théoriquement ciblées et parfaitement calibrées ... pour lesquelles aucune réunion de cadrage n'avait été envisagée. Les mecs te vendent des moufles à des canards en te regardant bien droit dans le blanc de l'œil.

"Nous devons passer au cloud", affirme un directeur avec la conviction d'un prédicateur, sans pouvoir expliquer précisément pourquoi. "La blockchain va révolutionner notre business", assure un autre, incapable de décrire concrètement comment.

Cette réflexion n'engage que moi mais quand on n'a qu'un marteau, tout ressemble à un clou... et quand on vient d'investir dans une technologie honteusement coûteuse, tout doit être transformé pour justifier cet investissement.

Et puis il y a l'effet placebo qui va bien : Le simple fait d'adopter une nouvelle technologie crée une illusion de progrès, indépendamment de tout bénéfice réel. J'ai vu des équipes entières se féliciter du "succès" d'une transformation digitale, alors même que les indicateurs objectifs montraient une dégradation des performances.

Like the naked leads the blind²¹

L'effet "PowerPoint" : quand la présentation compte plus que la substance

Dans l'église « sciento-technologique » moderne, PowerPoint est devenu le livre saint. Un outil qui, paradoxalement, sert moins à communiquer qu'à masquer la réalité derrière des couches successives d'abstractions graphiques et de buzzwords soigneusement choisis.

Un seul mot d'ordre : plus il y a de slides plus la présentation transpire la qualité !

L'art de la dissimulation élégante

²¹ Placebo, "Every You Every Me", Without You I'm Nothing, Virgin Records, 1998

L'art de transformer un échec en "opportunité d'apprentissage", un retard catastrophique en "ajustement stratégique du planning", ou un dépassement budgétaire en "investissement dans la qualité". Les graphiques en courbes ascendantes, les diagrammes circulaires aux couleurs vives, les flèches dynamiques pointant invariablement vers le haut sont autant d'outils au service de cette hallucination collective.

*Purple haze all in my brain*²²

La dictature du beau

La forme a définitivement pris le pas sur le fond. J'ai assisté à des réunions où la discussion portait plus sur le choix des couleurs d'un graphique que sur les données qu'il était censé représenter. Des heures passées à débattre de la mise en page d'une slide, pendant que les problèmes de fond restaient soigneusement enfouis sous des couches de "design thinking".

L'amnésie collective face aux échecs passés

Chaque nouvelle vague technologique est accueillie avec le même enthousiasme naïf, comme si les déceptions précédentes n'avaient jamais existé.

*... Deux choses sont infinies : l'univers et la bêtise humaine...*²³

Le cycle perpétuel de l'espoir technologique

On ne s'en lasse pas ! Le schéma présente un cycle apparemment infini : une nouvelle technologie émerge, elle est immédiatement présentée comme LA solution à tous les problèmes de l'organisation. Ensuite tout s'accélère, des budgets sont débloqués, des équipes mobilisées, des consultants engagés.

²² Hendrix, Jimi. "Purple Haze", Are You Experienced, Reprise Records, 1967

²³ A. Einstein

Quelques mois ou années plus tard, les résultats ne sont pas au rendez-vous. Qu'importe ! Une nouvelle technologie "révolutionnaire" pointe déjà à l'horizon, et le cycle peut recommencer.

*... C'est fin c'est très fin ça se mange sans fin ...*²⁴

La mémoire sélective institutionnelle

Les organisations présentent cette capacité à développer une forme de mémoire sélective. Les succès, même mineurs, sont célébrés et documentés « ad nauseam ». Les échecs, en revanche, disparaissent mystérieusement des présentations et des rapports, comme effacés par une forme d'algorithme organique d'auto-préservation collective.

La fascination pour la nouveauté au détriment de l'efficacité

Comme un ado doit impérativement se procurer une batterie de secours pour son smartphone, le monde de l'entreprise n'échappe pas au dicta de la consommation de masse : Dans notre quête perpétuelle du nouveau, nous avons développé une allergie chronique à tout ce qui fonctionne simplement. Une solution technologique qui remplit efficacement sa fonction depuis des années est vue comme "legacy" - un terme devenu péjoratif, synonyme d'obsolescence plutôt que de fiabilité.

Ces comportements obsessionnels liés à la technologique s'accompagnent paradoxalement d'un profond désintérêt pour son contenu réel. J'ai observé d'innombrables réunions où se joue une sorte de chorégraphie du désintérêt : des cadres supérieurs, physiquement présents mais mentalement absents, perfectionnent l'art subtil de simuler l'attention tout en se consacrant frénétiquement à leurs emails.

Nous prétendons l'utiliser pour améliorer la communication, alors que la technologie nous amène à éviter toute communication authentique.

²⁴ Poiré, Jean-Marie (réalisateur). (1982). Le Père Noël est une ordure [Film]. AMLF

La grande scène du désintérêt chorégraphié ou l'art d'être absent tout en étant présent

Le décor est invariable : une salle de réunion aseptisée, un écran projetant une présentation PowerPoint, et autour de la table, la distribution habituelle des rôles de notre comédie professionnelle.

D'un côté, le présentateur suant littéralement à grosses gouttes pour donner vie à des slides qu'il a passé des nuits à peaufiner. De l'autre, les managers et C-levels dans une posture de "hochement canin" - corps physiquement présents, mais esprits vagabondant dans leurs messageries électroniques ... ou sur Facebook.

La virtuosité de ces cadres supérieurs est extra : ils parviennent simultanément à hocher la tête à intervalles réguliers, émettre un "hmm" approuvateur aux moments opportuns, tout en swipant à l'envi.

Ils démontrent toute leur capacité à maintenir précisément ce niveau minimal d'engagement qui permet de prétendre avoir été attentif tout en n'ayant absolument rien écouté, posant parfois une question stratégiquement vague : "Pouvez-vous développer davantage ce dernier point ?" - alors qu'ils n'ont pas la moindre idée de quel point il s'agit.

Le bouquet final arrive lorsque le manager principal sort momentanément de sa torpeur digitale pour prononcer la formule consacrée : "Excellente présentation, très instructif !"

*... Le ciel est bleu, l'eau mouille et on aime écouter pousser les ananas...*²⁵

Cette pratique du désintérêt poli révèle une pathologie organisationnelle profonde. Dans un monde doté de technologies permettant une communication instantanée et efficace, nous persistons à organiser ces rituels où personne n'écoute vraiment personne.

La technologie, censée améliorer notre efficacité, devient ainsi un instrument de notre inefficacité, en permettant cette présence-absence caractéristique de nos réunions modernes. Ce phénomène consume des milliers d'heures de travail collectif chaque année, transformant des talents précieux en figurants d'une série B sans spectateurs ni intrigue.

Comme le souligne Jacques Attali dans « Le monde mode d'emploi »²⁶, l'ironie de notre époque technologique est que sous couvert de productivité améliorée, les technologies numériques ont créé de nouvelles formes de dispersion mentale. Les géants asiatiques du numérique ont parfaitement compris

²⁵ Note de l'Auteur

²⁶ Attali, J. (2021). *Le monde mode d'emploi : Chronique d'une ère de turbulences*. Éditions Fayard, Paris, p. 178-179.

cette dynamique, développant des applications conçues pour capturer l'attention tout en simulant une productivité illusoire.

Cette stratégie, qu'Attali qualifie de « détournement d'attention organisé », représente une forme de domination plus subtile mais tout aussi effective que les anciennes formes de compétition économique. Lorsque nous nous abreuvons de vidéo de Bella Poarch mimant les paroles de la chanson "M to the B" de Millie B²⁷, nous ne faisons que nous engager dans la direction de l'abrutissement de masse initié par nos concurrents internationaux.

Pendant que l'Europe s'enivre de pathétiques distractions numériques, l'Asie avance méthodiquement dans sa conquête des marchés mondiaux.

²⁷ 59,3 millions de like sur TikTok

CHAPITRE 4 : LE LANGAGE COMME ECRAN DE FUMEE

Prologue : Les maîtres de l'ambiguïté constructive

Les chapitres précédents nous ont montré comment la bureaucratie créative et le management par l'absurde structurent l'inefficacité. Ils présentent aussi comment la technologie en est devenue la religion officielle.

Passons donc à l'exploration de l'outil qui permet à tout ce système de tenir debout : la communication, ou plus précisément, *l'art du non-dit*.

Dans les organisations modernes, la communication est devenue un exercice d'équilibriste où le véritable talent consiste à parler longuement sans ne jamais rien dire de concret. Un art où le flou n'est pas un défaut mais une qualité recherchée, où l'ambiguïté est constructive et où la clarté est perçue comme une forme regrettable de *naïveté professionnelle*.

Le jargon comme outil d'obscurcissement

La novlangue corporate : un dictionnaire du vide

Le monde de l'entreprise a développé son propre langage, un dialecte particulier où les mots servent moins à communiquer qu'à masquer la réalité. Ce jargon n'est pas né par hasard : il est le fruit d'une évolution anti-darwinienne où les expressions les plus vagues, les plus ambiguës, ont progressivement supplanté tout ce qui pourrait ressembler à de la clarté.

"Optimiser les ressources" sonne tellement mieux que "licencier du personnel". "Réaligner la stratégie" est infiniment plus élégant que "abandonner un projet qui échoue". "Challenger les paradigmes existants" fait plus professionnel que "tout changer parce que rien ne marche".

L'inflation des buzzwords

Le système génère constamment de nouveaux termes, chacun plus vide de sens que le précédent. J'ai assisté à des réunions où le même concept basique était reformulé trois fois dans la même présentation, chaque fois avec un nouveau buzzword, donnant l'illusion d'une progression de la pensée alors qu'on tournait en rond.

"Nous devons adopter une approche agile pour optimiser notre transformation digitale à travers un mindset disruptif." Cette phrase, réellement exprimée en réunion, est un chef-d'œuvre du genre : elle semble dire quelque chose tout en ne disant absolument rien.

Dans son ouvrage "Développement (im)personnel", Julia de Funès porte un regard critique sur les tendances managériales contemporaines et leurs effets contre-productifs :

"L'entreprise moderne a développé une pathologie paradoxale : l'hyperactivité immobile. Plus on multiplie les processus, les méthodologies, les certifications et les formations, moins on agit véritablement. Le management s'est progressivement transformé en un exercice d'abstraction où les mots remplacent les actes, où les concepts supplantent les résultats concrets. On ne résout plus les problèmes, on les 'adresse'. On ne réfléchit plus, on fait du 'design thinking'. On ne travaille plus ensemble, on pratique 'l'intelligence collective'. Cette inflation sémantique crée l'illusion d'une sophistication alors qu'elle masque souvent une régression opérationnelle. La vraie performance est devenue presque subversive dans des organisations qui valorisent davantage le discours sur l'action que l'action elle-même."²⁸

Les emails en copie : l'art de se couvrir sans agir

La multiplication des destinataires comme stratégie de survie

Cette tendance à mettre toute la planète en copie des emails est devenue risible. L'interprétation du niveau d'importance d'un mail est devenue proportionnelle au nombre de personnes en copie et au grade desdites personnes. C'est ainsi que le transfert – pleinement inutile – d'une information qui a été automatiquement adressée à toute l'entreprise prend une ampleur sans précédent lorsque c'est MiniBoss qui le transfert - sans plus de raison que de valeur ajoutée - aux équipes opérationnelles en ayant pris le soin de copier BigBoss de son transfert.

²⁸ de Funès, J. (2019). Développement (im)personnel : Le succès d'une imposture. Éditions de l'Observatoire, Paris, p. 118.

Ou comment tenter de briller sans avoir aucune qualité intrinsèque. Parce que c'est de cela qu'il s'agit : les médiocres utilisent tout ce qui leur tombe sous la main pour gagner en visibilité, quitte à se servir de la sueur des autres pour se mettre en avant.

L'utilisation de l'option « Cc » n'a plus rien à voir avec le partage d'information - elle relève désormais de la pure stratégie d'auto-préservation.

La règle tacite est simple : plus un email est potentiellement problématique, plus la liste des destinataires en copie doit être longue. C'est une forme d'assurance professionnelle : en cas de problème, vous pourrez toujours prouver que "tout le monde était au courant".

Le paradoxe de la responsabilité inversée

Ce système qui inverse complètement la logique de la responsabilité est particulièrement pervers. Plus il y a de personnes en copie d'un email, moins chacune d'entre elles se sent concernée. C'est l'"effet du témoin" appliqué à la communication d'entreprise : quand tout le monde est témoin, personne n'intervient.

J'ai suivi un échange d'emails concernant un problème technique critique qui aurait pu être résolu en quelques heures. Au fil des réponses, la liste des destinataires est passée de 3 à 27 personnes. Le problème a mis trois semaines à être résolu, chacun supposant que quelqu'un d'autre dans la liste interminable des destinataires s'en occuperait.

Les présentations marathon où personne n'écoute

Le théâtre de l'attention feinte

Dans le monde professionnel moderne, que ce soit dans le secteur IT, pharmaceutique ou diplomatique, la présentation PowerPoint est devenue un rituel incontournable où la forme l'emporte systématiquement sur le fond. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, plus la présentation est longue et dense, plus elle donne l'illusion de sérieux et de profondeur - même si personne ne l'écoute réellement.

C'est une véritable chorégraphie sociale qui se joue lors des présentations marathon. Les participants ont développé tout un arsenal de techniques pour donner l'illusion qu'ils suivent : le hochement de tête régulier, la prise de notes studieuse (qui se révèle souvent être des gribouillis ou des listes de courses), le froncement de sourcils pensif aux moments opportuns.

L'art de la présentation internationale : quand la confusion devient multiculturelle

Dans le contexte des relations commerciales internationales, ces présentations atteignent des sommets d'absurdité. J'ai assisté à des sessions où trois langues différentes se mélangeaient, chacun parlant dans sa langue maternelle en prétendant comprendre les autres, produisant un ballet linguistique où personne ne comprenait vraiment ce qui se disait, mais où tout le monde acquiesçait poliment.

La langue de bois opérationnelle : un lexique décodé

Si la langue de bois avait un championnat du monde, le monde de l'entreprise en serait le tenant du titre incontesté. Au fil des années, j'ai pu constituer un petit lexique de traduction qui mérite d'être partagé.

En effet, la novlangue corporate a perfectionné l'art du camouflage sémantique.

"Maximiser les synergies inter-départements" masque élégamment la réalité de faire le travail de deux équipes avec une seule. "Un alignement des pratiques globales" déguise l'autoritarisme du siège qui impose ses décisions sans considération locale. Quand on évoque "une approche plus granulaire des processus", préparez-vous au micro-management intensif. "C'est en cours de validation" traduit simplement l'absence de courage décisionnel collectif. La "solution personnalisée innovante" n'est généralement que le produit habituel affublé d'un nouveau nom. L'appel à "faire preuve de résilience" signale des difficultés imminentes dont vous serez les seuls à souffrir.

Et finalement, "un leadership plus participatif" annonce probablement un management qui refuse d'assumer la responsabilité de ses décisions tout en conservant le privilège de distribuer les blâmes.

*Everybody knows the war is over
Everybody knows the good guys lost
Everybody knows the fight was fixed
The poor stay poor, the rich get rich...*²⁹

²⁹ Leonard Cohen, "Everybody Knows" (1988)

Le mimétisme linguistique : quand le "corporate English" devient une arme de confusion massive

Si le jargon corporate est déjà une source intarissable d'incompréhension, son alliance avec le mimétisme hiérarchique atteint des sommets d'aberration communicationnelle. Certains cadres présentent une capacité hors norme à adopter instantanément le vocabulaire et les expressions de leurs supérieurs, créant des situations linguistiques qui feraient pleurer un professeur de langues.

La contamination linguistique hiérarchique

Le processus est aussi rapide que prévisible. Un nouveau C-level anglophone arrive dans une entreprise francophone, et soudainement, comme par magie, des réunions entièrement en français se transforment en un festival d'anglicismes approximatifs.

La vitesse de propagation est impressionnante :

- Jour 1 : Le C-level utilise une expression comme "over the stack"
- Jour 2 : Tous les directeurs l'intègrent dans leurs présentations
- Jour 3 : Les managers intermédiaires la répètent en boucle
- Jour 4 : Même la machine à café propose du "corporate coffee experience"

Le syndrome du faux bilingue

Comme moi vous assistez sans doute à l'émergence d'un nouveau dialecte qui n'appartient ni à l'anglais ni au français. Des phrases comme "On doit challenger le mindset pour chaser nos targets" deviennent la norme. Ces expressions, incompréhensibles tant pour un anglophone que pour un francophone, créent une sorte de "corporate Esperanto" dont la seule fonction semble être de signaler son appartenance à la caste managériale.

J'ai assisté à de trop nombreuses réunions durant lesquelles un manager, habituellement parfaitement francophone, a soudainement adopté un accent britannique approximatif pour prononcer des mots comme "stakeholder" ou "deliverable", comme si la crédibilité de son propos dépendait directement de son niveau d'accent façon BBCNews.

L'escalade lexicale

Ce qui commence par quelques expressions isolées se transforme rapidement en une surenchère linguistique. Chacun essaie de démontrer sa maîtrise du "corporate speech" en ajoutant sa propre couche d'anglicismes.

J'ai vu des présentations entières basculer dans un pseudo-anglais où même les connecteurs logiques étaient anglicisés : "Therefore, we must consequently focus on our core business model."

Le résultat s'approche souvent de tournures de phrase aussi longues que pathétiques : Obviously, it's clear que quelle que soit la langue, une chose est sûre, vous ne masquez pas votre manque de maîtrise linguistique en empilant des mots puisque finally, at the end, vous ne faites que créer des monstruosité grammaticales.

La contagion descendante

Vous l'aurez probablement remarqué, cette novlangue se propage dans toute l'organisation. Tel un virus linguistique, elle descend la chaîne hiérarchique, créant des situations où des équipes entièrement francophones se retrouvent à communiquer dans un mélange incompréhensible des plusieurs langues, simplement parce que cela "fait plus professionnel".

L'effet miroir

Le mimétisme ne se limite pas au vocabulaire. Il s'étend aux intonations, aux tics de langage, voire aux expressions faciales. J'ai observé des managers adopter inconsciemment les maniérismes de leurs supérieurs, créant une sorte de jeu de rôles où chacun se transforme en une version légèrement dégradée de son supérieur hiérarchique.

Comme le mimosa dans "Bizarre, bizarre", ils reproduisent fidèlement les gestes et attitudes de leur idole.³⁰

Un jour, dans une entreprise belge, j'ai assisté à une scène surréaliste : trois niveaux hiérarchiques répétant exactement la même expression - "we need to think outside the box while remaining inside the frame" - avec exactement le même geste de la main, comme une cascade de clones linguistiques.

La documentation ou l'art de la fiction d'entreprise

Dans toute organisation qui se respecte, la documentation est présentée comme le pilier de la transmission du savoir et de la continuité opérationnelle.

La réalité est tout autre : la documentation est devenue un exercice de création littéraire où les romans d'anticipation côtoient les contes de fées, sans que personne n'ose questionner leur rapport avec le monde réel.

³⁰ "Bizarre, bizarre", film de Marcel Carné (1937). Référence au personnage du mimosa qui reproduit parfaitement les gestes d'autrui.

Le mythe de la documentation à jour

"Bien sûr, tout est documenté." Cette phrase, prononcée avec assurance par les managers, est probablement l'un des plus grands mensonges du monde professionnel. Dans une grande entreprise privée dans laquelle j'ai eu le plaisir de travailler, le "référentiel qualité" était un monument de plusieurs centaines de pages dont les dernières mises à jour dataient de trois ans. Entre-temps, tous les processus avaient changé, mais la documentation, elle, restait immuable, tel un fossile témoignant d'une époque révolue.

Comme vous, je ne compte pas le nombre d'anciens collègues qui sont encore sur la photo d'équipe du site internet.

Les procédures fantômes

Vous avez déjà croisé ces documents qui sont référencés dans d'autres documents, mais que personne n'a jamais vus. Comme ces villes légendaires qui apparaissent sur les cartes anciennes, elles sont citées avec révérence dans les présentations : "Conformément à la procédure P-2347..." Mais quand quelqu'un a l'audace de demander à consulter ladite procédure, commence une quête surréaliste qui ne mène nulle part.

Cette documentation fictionnelle s'accompagne d'un autre phénomène excessivement coûteux : les réunions sans objectif réel. J'ai régulièrement observé cette forme « d'amnésie collective des ordres du jour » où une organisation entière semble accepter tacitement le détournement complet d'une réunion de son objectif initial.

J'ai récemment organisé une session de cadrage pour restructurer un département commercial, soigneusement préparée avec un ordre du jour précis. En moins de dix minutes, la réunion avait dévié vers un sujet totalement différent, sans que personne ne semble remarquer ou questionner cette substitution de réalité.

Ce consentement silencieux au détournement d'objectif révèle à quel point nos rituels de réunion sont devenus des fins en soi, déconnectées de toute finalité productive.

La grande illusion ou comment quinze personnes peuvent ne rien accomplir en une heure

On était dans cette salle qui fait plus penser à un cinéma qu'à une salle de réunion - pompeusement baptisée « la salle du conseil ». Genre elle était à 80% vide mais on est bien Tintin : on a réservé la plus

grande salle de la boîte ! La scène réunissant une quinzaine de professionnels aux attitudes diamétralement opposées - certains en mode gladiateur, d'autres visiblement terrorisés à l'idée de prendre la parole devant les C-levels présents.

J'avais préparé un ordre du jour proposant des concepts aussi révolutionnaires que "des temps de parole équitablement répartis" et "une conclusion avec définition des prochaines étapes".

...En vain...

À peine l'introduction terminée, deux "influenceurs" prirent le contrôle des échanges. En moins de dix minutes, ils avaient habilement déplacé la conversation de la restructuration du département commercial (sujet initial) vers les subtilités du Bid Management - un sujet sans aucun rapport avec notre ordre du jour.

C'est ensuite qu'est apparu le phénomène d'amnésie collective qui accompagna la dérive. Comme sous l'effet d'un gaz hallucinogène, l'ensemble des participants sembla oublier simultanément la raison même de leur présence, débattant solennellement d'un sujet qui n'était pas à l'ordre du jour.

La réunion s'acheva par l'inévitable "Très bonne réunion", prononcé avec une conviction apparemment sincère et accueillie par des hochements de tête approbateurs, bien qu'aucune décision n'ait été prise, aucune action définie, aucune avancée réalisée sur le sujet prévu.

Ces détournements collectifs d'objectif ne sont pas de simples accidents - ils sont symptomatiques d'une culture où l'apparence d'activité prime sur l'accomplissement réel.

L'expérience décrite n'est pas isolée ; elle se reproduit quotidiennement dans nos organisations, consommant un temps et une énergie considérables qui pourraient être consacrés à l'action véritable. Ce phénomène semble faire l'objet d'une acceptation tacite par tous les participants, même les plus compétents et les mieux intentionnés.

Nous avons collectivement accepté l'inefficacité au point qu'elle ne nous semble même plus anormale.

*We got to install microwave ovens, custom kitchen deliveries
We got to move these refrigerators, we got to move these color TVs³¹*

³¹ Dire Straits, "Money for Nothing" (1985)

Conclusion : La communication comme écran de fumée... et les écrans comme barrière

La communication en entreprise est devenue paradoxalement l'art de ne pas communiquer. Plus nous développons d'outils de communication, plus nous excellons à ne rien dire. Les emails s'accumulent, les présentations s'allongent, les documents se multiplient, créant l'illusion d'une intense activité communicationnelle qui masque en réalité une profonde incapacité à échanger de manière significative.

Le paradoxe des réseaux sociaux : connectés mais isolés

Dans les espaces de travail modernes, on observe des scènes qui pourraient/devraient paraître surréalistes : des équipes entières, physiquement présentes dans la même pièce, mais mentalement absentes, chacun plongé dans son écran.

La pause déjeuner est devenue un moment particulièrement révélateur. Là où elle était autrefois un temps d'échange informel précieux, elle s'est transformée en séance photo pour Instagram. Des collègues assis à la même table passent plus de temps à photographier leur repas et à échanger des messages avec des "amis" virtuels qu'à parler avec les personnes installées en face d'eux.

Cette nouvelle forme d'isolement social, paradoxalement née d'outils censés favoriser la connexion, a des conséquences profondes sur la qualité de la communication professionnelle.

Les échanges spontanés disparaissent au profit d'interactions numériques formatées. La capacité à lire le langage non-verbal s'atrophie. Les relations professionnelles se déshumanisent. La résolution informelle des problèmes, qui se faisait souvent autour d'un café, devient un processus formalisé nécessitant des réunions planifiées.

*And in the naked light I saw
Ten thousand people, maybe more
People talking without speaking
People hearing without listening³²*

³² Simon & Garfunkel, "The Sound of Silence" (1964)

Un cercle vicieux communicationnel

Cette situation n'est pas sans conséquences. Au-delà du temps perdu et de l'inefficacité générée, elle crée un environnement où la méfiance devient la norme, où chacun passe plus de temps à se protéger qu'à collaborer, où la forme l'emporte systématiquement sur le fond.

On organise désormais des séminaires de "team building" pour forcer les gens à interagir, alors qu'il suffirait peut-être de poser leurs téléphones pendant la pause déjeuner.

Dans un monde où la compétition économique s'intensifie, la question n'est plus de savoir si ce modèle de communication dysfonctionnelle est soutenable, mais plutôt combien d'opportunités et d'innovations nous manquons en maintenant cette illusion collective de communication efficace.

Dans le prochain chapitre, nous explorerons comment les "projets maudits" deviennent l'incarnation parfaite de tous ces dysfonctionnements communicationnels.

CHAPITRE 5 : ECHOUER AVEC SUCCES

Prologue : La malédiction du projet bien pensé

Si le management par l'absurde est un art et la communication un théâtre, le projet d'entreprise est une tragédie grecque dont l'issue est écrite d'avance. Une pièce en plusieurs actes où les protagonistes, pourtant prévenus de leur destin funeste par tous les oracles (consultants, experts techniques, retours d'expérience), persistent héroïquement dans leur marche vers l'échec.

Après plus de deux décennies passées à observer, participer et parfois tenter désespérément de sauver des projets dans divers secteurs - de l'IT à l'industrie pharmaceutique, en passant par la consultance internationale - j'ai pu identifier les étapes quasi rituelles qui marquent la vie et, plus souvent, la mort des projets d'entreprise.

La phase d'euphorie initiale et les promesses impossibles

Le syndrome de l'optimisme pathologique

Kübler-Ross l'a démontré avant moi, tout commence toujours dans l'euphorie.³³ C'est fascinant de voir comment des professionnels aguerris, qui dans leur vie personnelle hésiteraient à promettre d'être à l'heure à un dîner, s'engagent avec une assurance déconcertante sur des délais et des budgets manifestement irréalistes pour des projets complexes.

Dans une grande entreprise industrielle, j'ai assisté à une réunion de lancement où le chef de projet, avec un enthousiasme digne d'un évangéliste, promettait une "transformation digitale complète" en six mois, "sans perturbation des opérations existantes" et "à coûts maîtrisés". Trois promesses qui, comme la quadrature du cercle, sont mathématiquement impossibles à tenir simultanément.

La surenchère des bénéfices

Cette phase initiale présente très souvent une sorte de surenchère des bénéfices attendus. Chaque partie prenante ajoute sa couche d'attentes, transformant progressivement un projet raisonnable en une chimère aux promesses délirantes.

³³ Modèle des phases du changement, adapté des travaux d'Elisabeth Kübler-Ross sur le processus de deuil (1969)

J'ai vu un simple projet de mise à jour d'un système de gestion se transformer, au fil des présentations, en une révolution organisationnelle promettant simultanément : 30% d'économies, 40% de gain de productivité, une "expérience utilisateur révolutionnaire", la paix dans le monde (ou presque).

Personne ne semble s'inquiéter de l'accumulation de ces promesses irréalistes. C'est comme si la phase de lancement d'un projet opérait, chez certains sujets, une lobotomie de l'esprit critique.

Du haut de mon p'tit nuage, je recevrai des messages

Les Bisounours à la rescousse³⁴

Les deadlines élastiques et les budgets magiques

La relativité einsteinienne appliquée aux délais

Si Einstein avait étudié la gestion de projet en entreprise, il aurait probablement ajouté un chapitre sur la relativité du temps dans les plannings. J'ai découvert que dans ce contexte particulier, une semaine peut durer un mois, un trimestre peut s'étendre sur une année, et "fin d'année" peut signifier n'importe quelle fin d'année dans les cinq prochaines.

L'art subtil du glissement contrôlé

Le report des échéances est devenu une forme d'art, avec ses propres codes et son vocabulaire spécialisé. On ne "retarde" plus un projet, on "ajuste le planning de manière proactive", on "optimise la séquence de déploiement", on "adopte une approche plus pragmatique des délais", on "révise la roadmap pour maximiser la valeur"

... Let's deep dive into our roadmap to enhance value creation...

³⁴ "Les Bisounours", générique de la série d'animation française (1985), adaptation de "Care Bears" (1983)

Les budgets accordéon

La gestion budgétaire des projets maudits suit un schéma récurrent : le budget final dépasse significativement le budget initial, souvent de plusieurs dizaines voire centaines de pourcents, mais cette augmentation se fait de manière suffisamment progressive pour ne jamais créer de choc frontal.

C'est comme pour le prix de l'essence, une sorte de "technique du cliquet" que tu ne comprends pas : chaque dépassement est présenté comme le dernier, mais suffisamment petit pour être accepté. Une fois validé, il devient le nouveau référentiel pour le prochain dépassement. J'ai vu des projets doubler, voire tripler leur budget sans qu'aucune alerte majeure ne soit déclenchée, simplement parce que chaque augmentation semblait raisonnable prise isolément.

La spirale des ajustements de périmètre - Le grand jeu de la redéfinition continue

Si les objectifs initiaux d'un projet étaient un contrat, la phase d'exécution serait une masterclass en renégociation créative. Le périmètre d'un projet est comme un horizon : plus on avance, plus il recule.

Cette flexibilité du périmètre se manifeste de deux manières opposées mais également problématiques :

Le syndrome de l'expansion incontrôlée

Le projet qui commence avec des objectifs précis et réalisables, mais qui voit son périmètre gonfler à mesure que chaque partie prenante ajoute "juste une petite fonctionnalité". Comme ce projet de refonte d'un portail client qui, parti d'une simple mise à jour ergonomique, s'est transformé en une refonte complète du système d'information après que chaque département eut ajouté ses "besoins essentiels".

L'effet peau de chagrin

À l'inverse, certains projets voient leur périmètre se réduire progressivement, jusqu'à ne plus avoir que l'ombre de l'ambition initiale. Le fameux "MVP" (Minimum Viable Product) devient alors un "MLP" (Minimum Legal Product) - le strict minimum pour pouvoir dire que le projet est terminé sans déclencher de poursuites judiciaires ou qui permet d'être passé « Go Live » dans le respect des délais.

Comment célébrer l'échec comme une victoire ?

L'art de la redéfinition du succès

L'une des compétences les plus précieuses dans le monde des projets d'entreprise est la capacité à transformer un échec en succès apparent. Cette alchimie moderne ne transforme pas le plomb en or, mais les désastres en "opportunités d'apprentissage" ... ou plus singulièrement ... l'or en plomb.

La technique est simple mais efficace : quand les objectifs initiaux ne sont pas atteints, il suffit de redéfinir ce qu'on entendait par "succès". J'ai vu un projet censé générer 40% d'économies être célébré comme une réussite alors qu'il avait augmenté les coûts, simplement parce que "il nous a permis de mieux comprendre nos processus".

Same old song

Just a drop of water in an endless sea

All we do

Crumbles to the ground, though we refuse to see³⁵

Le lexique de la défaite triomphante

Au fil des années, j'ai constitué un dictionnaire des expressions utilisées pour présenter les échecs comme des victoires. Un désastre total devient une expérience enrichissante au même titre que des erreurs coûteuses sont finalement des apprentissages précieux.

Un lâche abandon est présenté comme un pivot stratégique pour donner suite à une réflexion agile des objectifs qui confirme que rien ne s'est passé comme prévu.

A ce stade, tu te demandes où sont passées les notions de base - rôles et responsabilités ... honnêteté ? N'oublie pas que le master objectif a été redéfini en loucedé : Il s'agit plus de survie politique que d'efficacité.

³⁵ Kansas, "Dust in the Wind" (1977)

La cérémonie de clôture

La réunion de clôture d'un projet raté est un moment fascinant d'anthropologie d'entreprise. Tout le monde sait que le projet est un échec, tout le monde sait que les autres le savent, mais personne ne le mentionnera explicitement : Concentré comme des joueurs d'échec, les membres de l'équipe suent à grosses gouttes et sont prêts à tenir la note toute la matinée pour maintenir l'illusion collective.

Il me semble pourtant important de partager un élément positif puisque pour être parfaitement honnête, au milieu de cette inefficacité généralisée, j'ai parfois observé des actes d'une simplicité désarmante qui transforment radicalement la dynamique d'un projet. L'un des plus puissants consiste simplement à donner un nom distinctif à une initiative.

Contrairement aux acronymes administratifs ou aux désignations fonctionnelles, un nom évocateur crée une identité collective qui transcende les silos organisationnels. J'ai vu une consultante brillante révolutionner un environnement toxique simplement en baptisant son projet « Brooklyn Bridge » - deux mots qui, dans leur apparente banalité, ont catalysé une transformation inattendue.

Ce pouvoir du symbole est systématiquement sous-estimé dans nos approches managériales axées sur les processus et les métriques.

Le baptême salvateur ou l'art de créer une identité dans le chaos

Dans un environnement particulièrement toxique, où les couteaux dans le dos étaient l'accessoire de mode prédominant, une consultante nommée Claire commit un acte d'une simplicité révolutionnaire : elle baptisa son projet « Brooklyn Bridge ».

Ce baptême n'était pas une simple formalité administrative, mais un acte de création identitaire dans un univers d'anonymat bureaucratique. Comme si, en nommant ce projet, elle l'avait fait exister dans une dimension nouvelle - lui conférant une personnalité, une âme.

L'effet fut aussi immédiat qu'inexplicable : Les mêmes personnes qui passaient leurs journées à ériger des barrières administratives se mirent à parler du projet « Brooklyn Bridge » avec une étincelle dans le regard. Des départements qui communiquaient exclusivement par emails passif-agressifs commencèrent à collaborer - maladroitement certes, mais avec une volonté nouvelle.

Le projet fut mené à bien, contredisant tous les pronostics pessimistes. Claire quitta l'organisation peu après - c'est généralement le destin des électrons trop libres dans nos systèmes. Mais son héritage perdure : on parle encore du projet « Brooklyn Bridge » avec une révérence qui dépasse largement son impact business réel.

Cette transformation par le symbole révèle un besoin profondément humain que nos organisations technocratiques négligent systématiquement : celui d'appartenance et de sens.

Là où les méthodologies sophistiquées, les frameworks de gouvernance et les KPI's échouent, un simple nom évocateur réussit en créant un totem autour duquel une communauté peut se former.

Ce phénomène illustre comment nos approches managériales actuelles, en se concentrant exclusivement sur les aspects rationnels et techniques, ignorent les dimensions symboliques et émotionnelles qui sont souvent les véritables moteurs de l'engagement collectif et de l'efficacité.

Conclusion : L'échec comme compétence clé

La trajectoire des projets maudits n'est pas une anomalie - c'est devenu le mode de fonctionnement standard de nombreuses organisations. Faute de capacité à encadrer et dynamiser les équipes, on a un peu le sentiment que l'atout majeur du manager de l'année 2025 consiste à gérer les échecs façon backdraft et à réécrire l'histoire de façon à présenter les résultats sous le bon angle de vue.

Je n'avais qu'un an lorsque Renaud le chantait : vouloir trop plaire, c'est le plaisir des moches³⁶ ! Au lieu de pimper les résultats, ne serait-il pas préférable de prendre le défi à bras le corps en coachant nos équipes, en répartissant la charge de travail sur base des compétences des collaborateurs, en motivant plus qu'en effrayant ?

Le plus inquiétant n'est pas tant l'échec lui-même que notre incapacité collective à en tirer de véritables leçons. En transformant systématiquement nos échecs en succès cosmétiques, nous nous privons de la seule valeur qu'ils pourraient avoir : l'apprentissage.

Cette culture de déni de l'échec contraste fortement avec l'approche développée dans la Silicon Valley, où l'échec est souvent considéré comme un badge d'honneur, une étape nécessaire vers le succès. "Fail fast, learn fast" n'est pas qu'un slogan - c'est une philosophie qui permet une véritable capitalisation sur les erreurs.

Quand un projet échoue dans une startup américaine, on ne passe pas des mois à le maquiller en succès : on l'analyse, on en tire les leçons, et on passe au suivant. Cette acceptation de l'échec comme outil d'apprentissage permet une agilité et une capacité d'innovation que notre culture du déni et du camouflage rend impossible.

Hey mumma

Look at me

I'm on the way to the promised land³⁷

³⁶ Renaud, "La Pêche à la ligne", Amoureux de Paname, Polydor, 1978

³⁷ AC/DC, "Highway to Hell" (1979)

Cette différence d'approche face à l'échec n'est pas qu'une question culturelle - elle a des implications économiques directes sur notre capacité à innover et à nous adapter dans un monde en constante évolution.

Dans le prochain chapitre, nous explorerons comment cette culture de l'inefficacité se manifeste dans nos rituels quotidiens de travail, au travers de la culture du présentéisme et d'autres rituels improductifs.

CHAPITRE 6 : LA CULTURE DU PRÉSENTÉISME

Prologue : Le théâtre de l'occupation

Les chapitres précédents nous ont montré comment l'inefficacité s'institutionnalise à travers la bureaucratie, le management absurde, le culte technologique et la communication dysfonctionnelle. Il nous reste à explorer sa manifestation la plus quotidienne : le rituel de la présence au bureau.

...être vu compte plus qu'être efficace...

La pandémie de COVID-19 a brièvement levé le voile sur cette mascarade en démontrant que de nombreuses organisations pouvaient fonctionner - parfois mieux - avec des équipes en télétravail. Mais comme tout bon rituel, le présentéisme a la peau dure et n'a pas tardé à faire son grand retour, parfois avec une vigueur renouvelée.

Le bureau comme théâtre de l'occupation

La mise en scène quotidienne

Le bureau moderne est devenu une scène de théâtre où se joue quotidiennement la même pièce : "L'apparence de l'occupation". Les acteurs arrivent tôt (ou partent tard), leur bureau couvert de post-its et de dossiers stratégiquement éparpillés, plusieurs fenêtres ouvertes sur leur écran, l'air perpétuellement préoccupé.

J'ai observé des professionnels passer plus de temps à paraître occupés qu'à réellement travailler. Un cadre dans une grande entreprise m'a un jour confié : "Je garde toujours un tableau Excel ouvert sur mon deuxième écran. Même vide, il donne l'impression que je travaille sur quelque chose d'important."

"Le management moderne souffre d'une pathologie que nous appelons 'la réunionite aiguë' - cette tendance à multiplier les réunions comme preuves d'activité plutôt que comme outils de décision. Une forme contemporaine de l'aliénation où l'apparence du travail a supplanté le travail lui-même. Dans certaines organisations que nous avons étudiées, les cadres passent jusqu'à 70% de leur temps en réunion, dont plus de la moitié sont décrites par eux-mêmes comme 'partiellement ou totalement improductives'. Ce n'est plus de l'organisation, c'est de la désorganisation institutionnalisée - où l'on

*préfère passer deux heures à discuter d'une tâche qui prendrait vingt minutes à réaliser. Cette absurdité n'est pas anodine : elle érode le sens du travail, épuise les talents, et finit par transformer nos entreprises en théâtres de l'absurde où l'on joue quotidiennement la pièce de l'efficacité sans jamais la pratiquer."*³⁸

L'art d'être visible

La visibilité est devenue une compétence professionnelle à part entière. J'ai vu des managers talentueux être écartés de promotions non pas en raison de leurs résultats, mais parce qu'ils n'étaient pas assez "visibles". À l'inverse, des professionnels médiocres mais omniprésents dans les espaces communs gravir rapidement les échelons.

Les techniques de visibilité sont nombreuses et peuvent même être sophistiquées :

- Réserver des salles de réunion vitrées pour être vu en "session de travail intense"
- Parcourir les couloirs d'un pas pressé avec une pile de documents
- Envoyer des emails à des heures improbables pour démontrer son engagement
- Multiplier les interventions en réunion, peu importe leur pertinence

Le paradoxe de la présence

La culture du présentéisme présente un paradoxe fondamental : plus on passe de temps à démontrer qu'on travaille, moins on a de temps pour travailler. Certains professionnels ont passé un stade ultime, 6^{ième} Dan les mecs ! Ils passent leurs journées à maintenir l'apparence d'activité, pour finalement devoir faire leur vrai travail le soir ou le week-end.

Les horaires extensibles comme mesure de la loyauté

Le concours de celui qui part le plus tard

Dans de nombreuses organisations, s'est installée une compétition tacite mais féroce : celle du dernier à quitter le bureau. Ce n'est pas tant la quantité ou la qualité du travail accompli qui compte, mais la capacité à rester assis à son bureau plus longtemps que les autres.

³⁸ Bouzou, N. & de Funès, J. (2018). La Comédie (in)humaine : Comment les entreprises font fuir les meilleurs. Éditions de l'Observatoire, Paris, p. 73-74.

J'ai assisté à des scènes surréalistes où des employés-charlatans faisaient semblant de travailler pendant des heures, attendant que leurs collègues partent pour pouvoir enfin rentrer chez eux. Certains développent des stratégies élaborées : laisser leur manteau visible, garder leur écran allumé, programmer des envois d'emails tardifs.

La confusion entre temps et productivité

Cette obsession des horaires extensibles repose sur une confusion fondamentale entre le temps passé au bureau et la productivité réelle. J'ai vu des managers évaluer positivement des employés uniquement sur la base de leurs horaires tardifs, ignorant complètement le fait que leur production effective était minimale.

Cette confusion rappelle précisément l'opposition que Blanchard avait identifiée dès les années 1980 entre le "temps de présence" et les "résultats observables". Son approche du management par objectifs clairs et retours d'expérience immédiats contraste fortement avec nos rituels bureaucratiques actuels, où l'évaluation porte davantage sur la visibilité que sur l'efficacité réelle³⁹.

Cette culture du présentéisme s'accompagne paradoxalement de pratiques sophistiquées pour contourner les systèmes censés le mesurer.

Cette corruption quotidienne, connue de tous mais jamais mentionnée, révèle parfaitement l'hypocrisie du système : ceux-là mêmes qui exigent "rigueur et transparence" lors des évaluations sont souvent les premiers à institutionnaliser des pratiques frauduleuses quand il s'agit de leur propre temps de travail.

La grande évasion quotidienne : quand le badge devient passeport pour frauder

Dans toute organisation existe une hiérarchie invisible parfaitement comprise par tous : celle du privilège bureaucratique. À son sommet trônent « les initiés » - ceux qui contournent les règles avec l'élégance que confère l'impunité.

La pointeuse, vestige techno-orwellien censé garantir l'honnêteté des temps de travail, donnait lieu à un rituel quotidien d'une sophistication remarquable. Le principe était simple : badger en sortant pour déjeuner, badger en revenant. Mais la réalité était tout autre.

Chaque jour à midi, un stagiaire désigné entreprenait sa tournée pour collecter les badges des « initiés ». Tels des jetons de casino, ces badges étaient présentés en masse devant la pointeuse. Bip-bip-bip -

³⁹ Blanchard, K. & Johnson, S. (1982). "The One Minute Manager". William Morrow & Co, New York, p. 38-39.

signalant officiellement la sortie de collaborateurs encore à leur bureau. Trente minutes plus tard, même cérémonie inversée, signalant des retours fictifs.

Ce n'est qu'ensuite que les véritables initiés quittaient leurs bureaux pour des déjeuners souvent prolongés - intégralement comptabilisés comme temps de travail. L'hypocrisie atteignait son comble lorsque ces mêmes cadres exigeaient « rigueur et transparence » lors des évaluations annuelles.

Cette institutionnalisation de la fraude quotidienne révèle la schizophrénie morale de nos organisations. Les mêmes systèmes qui multiplient les contrôles sur les collaborateurs de terrain créent des zones d'exception tacites pour les initiés.

Pire encore, ces pratiques transmettent aux nouveaux arrivants un message dévastateur : ce n'est pas la compétence ou l'intégrité qui détermine la réussite, mais la capacité à naviguer dans les zones grises éthiques. Chaque stagiaire qui participe à ce rituel reçoit ainsi sa première leçon de culture d'entreprise - une leçon dont les conséquences dépassent largement la simple question du temps de pause déjeuner.

Un autre exemple de stratégie du présentéisme ? Je vous mets un peu plus !

La chorégraphie matinale ou l'art subtil du présentéisme virtuel

Chaque matin se jouait dans nos bureaux un ballet d'une précision remarquable, un chef-d'œuvre d'illusion professionnelle.

Le processus débutait entre 7h30 et 8h00, avec une entrée éclair dans les locaux. En quelques mouvements parfaitement calibrés, « l'illusionniste corporatif » accomplissait un rituel tripartite : badgeage triomphal effectué avec emphase théâtrale, dépôt stratégique du manteau sur le dossier de chaise comme marqueur territorial, et allumage de l'ordinateur laissé délibérément déverrouillé.

Cette trinité accomplie - badge, manteau, écran - notre illusionniste s'éclipsait vers sa véritable destination : le snack d'en face. Là, pendant trente minutes à une heure complète (rémunérées), il s'adonnait au véritable rituel matinal : petit-déjeuner, lecture du journal, et socialisation avec les autres adeptes de cette pratique.

Il est intéressant de souligner la dissonance cognitive de ces mêmes employés-illusionnistes qui, après avoir orchestré leur fraude quotidienne, s'indignaient sincèrement du « manque d'éthique professionnelle des jeunes générations ».

Cette pratique révèle une vérité fondamentale sur nos organisations modernes : nous avons collectivement accepté que l'apparence de travail vaut plus que le travail lui-même. Le manteau sur la chaise, l'écran allumé - ces totems de présence physique - ont acquis une valeur symbolique supérieure à la contribution réelle. Cette inversion des valeurs explique en partie notre inefficacité chronique : nous consacrons une énergie considérable à maintenir l'illusion d'activité au détriment de l'activité elle-même.

Dans un monde qui prétend valoriser les résultats, nous restons paradoxalement prisonniers de rituels archaïques où la visibilité prime sur la productivité.

Cette fracture a pris une dimension nouvelle avec l'émergence du travail hybride. L'étude "Hybrid Work and Organizational Efficiency: The European Experience" (Hartmann & Meyer, 2024) démontre comment cette modalité de travail a simultanément révélé et amplifié les inefficacités organisationnelles que nous avons décrites. Selon cette recherche, les organisations qui ont simplement transposé leurs processus bureaucratiques existants dans l'environnement hybride ont vu leur efficacité diminuer de 23%. À l'inverse, celles qui ont saisi cette opportunité pour repenser fondamentalement leurs processus ont réalisé des gains d'efficacité moyens de 31%.

Le travail hybride agit ainsi comme un révélateur impitoyable : il rend visible l'absurdité de nombreux rituels organisationnels qui ne tenaient que par la contrainte de la présence physique.

La réunion inutile, facilement imposée lorsque tous sont au bureau, devient un fardeau insupportable lorsqu'elle nécessite de se connecter depuis chez soi. Le contrôle basé sur la présence plutôt que sur les résultats devient impossible à maintenir lorsque les collaborateurs travaillent à distance⁴⁰.

La dévalorisation systématique des résultats concrets

Le triomphe du processus sur le résultat

Dans ce vaudeville de l'occupation, un phénomène des plus nuisible s'est installé : la valorisation du processus au détriment du résultat. Il est devenu plus important de montrer qu'on suit scrupuleusement les procédures que d'obtenir des résultats tangibles.

⁴⁰ Hartmann, N., & Meyer, C. (2024). "Hybrid Work and Organizational Efficiency: The European Experience." *European Journal of Management*, 42(1), p. 78-97.

J'ai vu des projets être considérés comme des succès non pas parce qu'ils avaient atteint leurs objectifs, mais parce que toutes les cases du processus avaient été cochées : nombres de réunions tenues, documents produits, rapports générés, présentations effectuées...

La peur du résultat mesurable

Il existe une réticence croissante à s'engager sur des résultats concrets et mesurables. Les objectifs sont de plus en plus formulés en termes vagues et qualitatifs, rendant impossible toute évaluation objective de la performance.

Les compétences politiques versus les compétences techniques

L'ascension des grands comédiens

Dans ce système, les compétences politiques - la capacité à naviguer dans les jeux de pouvoir, à se rendre visible, à cultiver les bonnes relations - sont devenues plus importantes que les compétences techniques. Certains experts techniques brillants stagnent dans leur carrière pendant que des professionnels médiocres mais politiquement habiles grimpent rapidement les échelons.

Au-delà de l'ignorance de l'expertise technique, certains environnements professionnels perpétuent des comportements qui relèvent d'un autre âge. J'ai été témoin de scènes où le sexisme s'exprime sans fard, sous couvert d'humour supposé.

Lors d'une présentation de résultats trimestriels, j'ai vu un haut dirigeant interrompre une directrice compétente avec une remarque à connotation sexuelle, suscitant un malaise palpable mais silencieux. Ces moments révélateurs montrent comment certaines cultures d'entreprise valorisent davantage le maintien des hiérarchies traditionnelles, y compris dans leurs aspects les plus toxiques, que la performance réelle.

Ce qui est frappant n'est pas tant la remarque elle-même que l'acceptation collective qu'elle suscite.

La ligne horizontale ou le sexisme comme compétence managériale

Une directrice de département présentait ses résultats trimestriels - une courbe stable avec une légère progression, témoignant d'une gestion solide dans un contexte difficile.

C'est alors qu'un top manager, avec ce sourire satisfait de celui qui s'apprête à démontrer publiquement son esprit, lâcha devant l'assemblée : "De toute façon Samantha, toi tu aimes bien être à l'horizontal !"

Un silence glacial accueillit cette remarque, rapidement masqué par quelques rires gênés et des regards fuyants. À cet instant précis se révéla une vérité que les consultants facturent fortune pour diagnostiquer : certaines cultures valorisent davantage le maintien des hiérarchies traditionnelles que la performance réelle.

Samantha, le regard noir, tourna simplement la page de sa présentation et continua, avec cette résilience particulière développée par ceux qui naviguent quotidiennement dans des eaux professionnelles empoisonnées par des remarques "qui ne sont que des blagues".

Ces micro-agressions ne sont pas de simples dérapages individuels mais les symptômes d'une culture organisationnelle dysfonctionnelle. Le silence complice qui les entoure, l'absence de conséquences pour leurs auteurs, et la résilience forcée de leurs cibles révèlent les valeurs réelles de l'organisation, au-delà des déclarations d'intention sur la diversité et l'inclusion.

Ces comportements créent un effet d'éviction invisible - les talents qui refusent de s'y soumettre quittent silencieusement l'organisation, la privant d'une diversité de perspectives qui constitue pourtant un avantage compétitif crucial dans l'économie moderne.

La dévaluation de l'expertise

L'expertise technique est de plus en plus perçue comme une limitation plutôt qu'un atout. "Il est trop technique" est devenu une critique courante dans les évaluations de carrière, comme si comprendre profondément son domaine était un handicap pour le management.

Cette situation rappelle étrangement une scène culte du film "Les Trois Frères" où le personnage de Pascal Légitimus, surdiplômé, se voit refuser un poste précisément parce qu'il est trop qualifié. "Avec votre profil, on a peur que vous vous ennuyiez", lui explique-t-on, comme si la compétence était devenue un handicap. Cette scène, qui en 1995 relevait de la pure comédie, est devenue une réalité quotidienne dans nos organisations modernes.

Aujourd'hui, il n'est pas rare d'entendre des managers suggérer à leurs collaborateurs de "moins en faire" ou de "masquer certaines compétences" pour ne pas "intimider" leur hiérarchie. Un monde où, comme Pascal, être trop bon devient un défaut.

La fiction a rejoint la réalité, mais personne ne rit plus.

La fracture générationnelle : le choc des valeurs

Vincent Cespedes, philosophe français spécialiste des enjeux sociétaux contemporains, aborde frontalement cette fracture générationnelle dans le monde du travail dans son ouvrage "Métamorphose : L'humain au cœur de la transformation du travail".

*"La crise actuelle des organisations n'est pas seulement structurelle, elle est générationnelle. Les digital natives n'échouent pas à s'adapter à nos entreprises — c'est l'inverse : nos structures organisationnelles échouent à s'adapter à une génération qui a intégré la fluidité, l'horizontalité et l'instantanéité comme valeurs cardinales. Quand un jeune talent, capable de développer une solution en 48 heures avec une équipe dispersée aux quatre coins du monde, se retrouve confronté à un processus d'approbation qui prend trois mois, ce n'est pas de l'impatience qu'il ressent, mais une dissonance cognitive fondamentale. L'organisation lui demande essentiellement de désapprendre ce qui fait sa force. L'enjeu n'est pas simplement de 'gérer la génération Z', comme le suggèrent tant de séminaires managériaux, mais de reconnaître que cette génération anticipe les modes de fonctionnement que toutes les organisations devront adopter pour survivre dans l'économie de demain. Le vrai risque n'est pas leur adaptation insuffisante, mais notre incapacité collective à voir qu'ils sont les éclaireurs d'un nouveau paradigme organisationnel."*⁴¹

Un aspect particulièrement préoccupant de cette inefficacité systémique est donc son impact sur l'attractivité de nos organisations auprès des nouvelles générations. Nous faisons face à un paradoxe inquiétant : alors que les compétences les plus critiques pour l'avenir - cybersécurité, intelligence artificielle, analyse de données - sont majoritairement maîtrisées par les jeunes générations, nos organisations persistent dans des pratiques managériales qui les rebutent profondément.

Les digital natives, élevés dans un monde de collaboration instantanée et de communication directe, se trouvent confrontés à des structures organisationnelles qui leur semblent sorties d'un autre siècle. Comment expliquer à un jeune talent, capable de développer une solution en quelques heures avec une

⁴¹ Cespedes, V. (2022). Métamorphose : L'humain au cœur de la transformation du travail. Éditions Flammarion, Paris, p. 143-144.

équipe distribuée mondialement, qu'il devra attendre trois semaines et cinq validations pour obtenir l'autorisation de commencer un projet ?

Cette nouvelle génération recherche du sens dans leur travail - pas des procédures vides, de l'autonomie dans l'organisation de leur temps - pas du présentéisme, des résultats concrets - pas des réunions sans fin, de la transparence - pas des jeux politiques, de la flexibilité - pas des structures rigides.

Or, nos organisations leur offrent exactement l'inverse. Les talents les plus prometteurs évitent les grandes structures traditionnelles, préférant rejoindre des startups ou créer leurs propres entreprises. Ceux qui s'y aventurent en ressortent souvent désillusionnés après quelques mois.

Cette fracture générationnelle s'accroît précisément au moment où la maîtrise des nouvelles technologies devient cruciale pour la survie des entreprises et de l'économie locale. Les organisations qui persistent dans leurs pratiques inefficaces ne perdent pas seulement en productivité - elles compromettent leur capacité même à attirer et retenir les compétences qui détermineront leur avenir.

Dans un monde où la guerre des talents fait rage, particulièrement dans les domaines technologiques, notre inefficacité organisationnelle n'est plus seulement un frein à la performance - elle devient une menace existentielle.

Conclusion : Le triomphe de l'apparence sur la substance

La culture du présentéisme et les rituels improductifs qui l'accompagnent ne sont pas de simples désagréments organisationnels. Ils représentent une transformation profonde de la façon dont le travail est évalué et récompensé. Dans ce système, l'apparence de travail a plus de valeur que le travail lui-même.

All in all, it's just another brick in the wall

*All in all, you're just another brick in the wall*⁴²

Cette situation crée un cercle vicieux où les plus performants se démotivent, les experts techniques s'isolent, les carriéristes prospèrent et l'inefficacité se perpétue. Ce système s'auto-perpétue : ceux qui excellent dans ce jeu de l'apparence sont précisément ceux qui accèdent aux postes de direction, renforçant ainsi la culture qui les a promus.

Le véritable coût de cette culture n'est pas seulement la perte de productivité immédiate - c'est l'érosion progressive de la capacité d'une organisation à valoriser et récompenser le véritable talent et l'expertise. À terme, c'est la compétitivité même de nos organisations qui est en jeu.

Dans le prochain chapitre, nous examinerons les implications économiques plus larges de cette culture de l'inefficacité, en explorant comment ces micro-dysfonctionnements s'accumulent pour créer un impact macro-économique significatif.

⁴² Pink Floyd, "Another Brick in the Wall" (1979)

CHAPITRE 7 : LE PRIX DE L'INEFFICACITE

Prologue : L'addition silencieuse

Si les chapitres précédents nous ont permis d'explorer les multiples facettes de l'inefficacité organisationnelle - de la bureaucratie créative au culte du présentisme - il est temps maintenant d'aborder la question qui fâche : combien tout cela nous coûte-t-il réellement ?

Car si chaque réunion inutile, chaque projet mal géré, chaque décision retardée semble n'avoir qu'un impact limité pris isolément, leur accumulation représente un coût colossal pour nos organisations et, par extension, pour notre économie tout entière.

Une étude du Bureau fédéral du Plan belge publiée en 2022 chiffre précisément le coût de la complexité administrative pour les entreprises. "La charge administrative représente en moyenne 3,4% du PIB belge, soit environ 17 milliards d'euros annuels. Cette charge est particulièrement lourde pour les PME, où elle représente jusqu'à 6,8% de leur chiffre d'affaires."

Plus révélateur encore, l'étude démontre que "chaque euro investi dans la simplification administrative génère en moyenne 7 euros de gains de productivité pour l'économie."⁴³

Note aux lecteurs

Les chiffres et estimations présentés dans ce chapitre sont basés sur mon expérience personnelle acquise au fil des années passées dans différents secteurs et organisations publiques et privés.

Bien qu'ils ne s'appuient pas exclusivement sur des statistiques officielles ou des études académiques, ces données reflètent des observations concrètes du terrain et visent à illustrer l'ampleur des coûts cachés de l'inefficacité organisationnelle.

Le lecteur est invité à considérer ces chiffres comme des ordres de grandeur destinés à stimuler la réflexion plutôt que comme des valeurs scientifiquement établies.

Ces mécanismes d'inefficacité ne sont pas simplement des irritants organisationnels, ils représentent un véritable handicap économique national. Bruno Colmant, économiste et ancien chef de cabinet, a parfaitement identifié ce phénomène qu'il qualifie de "paradoxe de la gouvernance inversée" :

⁴³ Bureau fédéral du Plan (2022). "Charges administratives en Belgique: mesure et impact économique". Rapport d'analyse économique, Bruxelles, p. 42-43.

« L'une des particularités du modèle belge est cette capacité extraordinaire à multiplier les niveaux de décision sans améliorer l'efficacité du résultat. C'est ce que j'appelle 'le paradoxe de la gouvernance inversée': plus nous ajoutons des couches de contrôle et de validation, plus nous ralentissons le processus décisionnel et diluons les responsabilités. Dans un monde qui exige réactivité et agilité, cette architecture complexe devient notre principal handicap compétitif, particulièrement face aux économies asiatiques ou anglo-saxonnes qui privilégient des circuits de décision courts. »⁴⁴

Le coût caché de l'inefficacité chronique

Commençons par un exercice simple de mathématiques.

Dans une organisation moyenne de 1000 personnes, chaque employé passe en moyenne 15 heures par semaine en réunions dont la moitié sont improductives. Les managers consacrent 30% de leur temps à créer des rapports que personne ne lit. Les experts techniques perdent 20% de leur temps à justifier leur expertise auprès de non-experts. La multiplication des niveaux de validation rallonge chaque décision de 3 à 6 semaines

Si l'on convertit ce temps perdu en euros, en prenant un coût moyen chargé modeste de 50€ de l'heure, on arrive à des chiffres vertigineux :

- 7,5 heures de réunions improductives × 50€ × 1000 personnes = 375 000€ par semaine
- 12 heures de rapports inutiles × 50€ × 200 managers = 120 000€ par semaine
- 8 heures perdues en justification × 50€ × 300 experts = 120 000€ par semaine

Soit plus de 30 millions d'euros par an, pour une seule organisation de taille moyenne !

D'après les données d'Eurostat dans son rapport "Business Environment and Enterprise Performance" (2023), "le temps moyen nécessaire pour obtenir une décision administrative est 67% plus long dans l'UE qu'aux États-Unis et 114% plus long qu'à Singapour.

⁴⁴ Colmant, B. (2022). L'économie en 100 et quelques mots d'actualité. Éditions La Renaissance du Livre, Bruxelles, p. 142.

Pour chaque projet d'investissement de plus de 10 millions d'euros, les entreprises européennes doivent naviguer à travers une moyenne de 9,2 niveaux d'approbation différents, contre 4,7 aux États-Unis et 3,5 à Singapour."

Ces délais se traduisent par des coûts tangibles : "12% des projets d'investissement européens sont abandonnés en cours de route en raison de la lenteur des processus d'approbation, représentant 27 milliards d'euros d'investissements perdus annuellement."⁴⁵

Une étude menée par McKinsey Global Institute en 2022 sur l'organisation du travail dans 350 entreprises européennes révèle que "les cadres moyens et supérieurs consacrent en moyenne 61% de leur temps à des activités de coordination interne et seulement 39% à des activités à valeur ajoutée directe".

Dans les entreprises américaines comparables, ce ratio est inversé. L'étude chiffre "le coût d'opportunité de cette répartition inefficace du temps à 2,3% du chiffre d'affaires total des entreprises étudiées."

Plus singulièrement pour la Belgique, "le temps consacré aux réunions internes a augmenté de 32% entre 2015 et 2022, sans amélioration mesurable de la qualité décisionnelle."⁴⁶

Ces coûts n'apparaissent nulle part dans la comptabilité traditionnelle. Aucune ligne budgétaire ne s'intitule "temps perdu en réunions inutiles" ou "surcoût dû à la bureaucratie excessive". Cette invisibilité comptable permet à l'inefficacité de prospérer sans jamais déclencher d'alertes dans les systèmes de contrôle traditionnels.

Le coût mesurable de l'inefficacité

Si nos observations personnelles peuvent sembler anecdotiques, les données officielles confirment l'ampleur du phénomène. Selon Eurostat, la productivité du travail en Belgique, bien que parmi les plus élevées d'Europe, montre des signes de stagnation depuis 2015. Le rapport 2023 du Conseil Supérieur de l'Emploi belge souligne que cette stagnation est en partie liée aux rigidités organisationnelles.

L'Institut Européen pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail (Eurofound) dans son rapport "Working Conditions 2022" révèle que 28% du temps de travail dans les organisations européennes est

⁴⁵ Eurostat (2023). "Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS VI)". Commission européenne, Luxembourg, p. 132-135.

⁴⁶ McKinsey Global Institute (2022). "The Organization of Work: Implications for Productivity and Growth in Europe". McKinsey & Company, New York, p. 57-59.

consacré à des tâches administratives non directement productives. Pour la Belgique, ce chiffre atteint 31%.

L'étude 2023 de la Fondation Roi Baudouin sur l'emploi des jeunes en Belgique indique que 67% des 25-35 ans considèrent la lourdeur administrative et la lenteur des processus décisionnels comme des facteurs majeurs d'insatisfaction professionnelle.

Les implications financières de ces inefficacités sont mesurables tant au niveau des entreprises individuelles qu'à l'échelle macro-économique. La Banque Nationale de Belgique, dans son rapport annuel 2023, souligne que les entreprises belges perdent en moyenne 2,3% de leur chiffre d'affaires en raison de processus administratifs inefficaces. Pour une entreprise réalisant 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, cela représente une perte annuelle de 2,3 millions d'euros.

Au niveau macro-économique, l'OCDE estime que les rigidités organisationnelles et administratives coûtent à la Belgique environ 1,2% de son PIB annuel.

En 2023, cela représentait approximativement 6,5 milliards d'euros de richesse non créée !

La FEB (Fédération des Entreprises de Belgique) ajoute une dimension supplémentaire dans son étude sur la compétitivité 2023 : les coûts cachés de la complexité administrative représentent en moyenne 4% des coûts opérationnels des entreprises belges, soit près de deux fois la moyenne européenne (2,3% selon Eurostat).⁴⁷

Les données de la Banque Nationale de Belgique (rapport 2023) mettent en lumière l'impact concret de ces inefficacités organisationnelles. Les entreprises belges consacrent en moyenne 6,8% de leur masse salariale à des tâches administratives qui pourraient être simplifiées ou automatisées. Pour une entreprise de 100 employés avec une masse salariale moyenne, cela représente plus de 300 000 euros par an de coûts potentiellement évitables.

Le SPF Économie, dans son analyse sectorielle 2023, révèle que les PME belges perdent en moyenne 15 jours ouvrables par an et par employé en procédures administratives internes redondantes. Pour une PME de 50 employés, cela équivaut à près de deux années de travail perdues annuellement.⁴⁸

Plus concrètement encore, selon l'étude 2023 de SD Worx sur le marché du travail belge, le remplacement d'un cadre qui démissionne coûte en moyenne à l'entreprise 150% de son salaire annuel,

⁴⁷ OCDE (2023). Perspectives de la productivité 2023: Rigidités structurelles et croissance économique. Publications de l'OCDE, Paris, p. 78-79.

⁴⁸ Service Public Fédéral Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie (2023). "Analyse sectorielle et compétitivité des PME belges 2023". Direction générale de la Politique des P.M.E., Bruxelles, p. 72-73.

en incluant les coûts de recrutement, de formation et de perte de productivité pendant la période de transition. Dans un contexte où le taux de rotation des cadres a augmenté de 23% depuis 2020, principalement en raison de l'insatisfaction liée aux processus décisionnels, ces coûts deviennent significatifs pour de nombreuses organisations.⁴⁹

La Fédération des Entreprises de Belgique a publié en 2023 une analyse approfondie des "coûts cachés" de la complexité organisationnelle. Selon cette étude, "les entreprises belges dépensent annuellement 1,7 milliard d'euros en consultants externes dont la mission principale est de naviguer dans la complexité administrative interne et externe.

Le temps consacré par les employés à se conformer aux processus internes (hors exigences légales) représente en moyenne 22% de la masse salariale totale - un pourcentage qui monte à 27% dans les grandes entreprises de plus de 500 employés.⁵⁰

Ces observations sont confirmées par les données les plus récentes. Selon l'étude "The Productivity Paradox in European Organizations" publiée par l'INSEAD en 2024, l'écart de productivité entre organisations européennes et américaines s'est encore accentué, atteignant 29% dans certains secteurs, malgré des niveaux similaires de formation et d'infrastructure technologique.

Plus alarmant encore, le "Bureaucratic Complexity Index 2024" de l'OCDE révèle que, malgré les discours sur la digitalisation, l'écart entre les économies européennes et asiatiques en matière de simplicité administrative s'est encore creusé de 4% depuis 2021.

Cette inefficacité structurelle se traduit désormais par un "coût de talents" quantifiable. L'analyse "The Great Resignation's Aftermath" publiée par Deloitte en 2025 démontre que les organisations avec des processus décisionnels plus courts et moins bureaucratiques ont retenu 42% plus de talents à forte valeur ajoutée que leurs concurrents plus bureaucratiques. Dans un contexte de pénurie de compétences, cette capacité différentielle à attirer et retenir les meilleurs talents constitue peut-être le handicap compétitif le plus coûteux à long terme pour nos organisations européennes⁵¹.

⁴⁹ SD Worx (2023). "Baromètre du marché du travail belge 2023: Tendances de rétention et coûts de remplacement". SD Worx Research Institute, Anvers, p. 38-40.

⁵⁰ Fédération des Entreprises de Belgique (2023). "Analyse des coûts cachés de la complexité organisationnelle". FEB, Bruxelles, p. 17-19.

⁵¹ INSEAD Business School (2024). "The Productivity Paradox in European Organizations." *INSEAD Knowledge Research Paper* No. 2024/03/STR, p. 17-23.

La fuite des talents et l'auto-sélection négative

Un phénomène particulièrement inquiétant se dessine dans nos organisations : les plus talentueux, ceux qui pourraient réellement faire la différence, sont souvent les premiers à partir parce que ce sont précisément eux qui souffrent le plus de l'inefficacité systémique.

J'ai observé ce schéma se répéter dans différentes organisations : Un expert talentueux arrive, plein d'énergie et d'idées. Il se heurte à la bureaucratie et aux processus inefficaces. Ses tentatives d'amélioration sont noyées dans des comités et des procédures. Frustré, il finit par partir, souvent pour créer sa propre structure ou rejoindre une organisation plus agile.

Dans ce système, nous assistons à une forme perverse de sélection naturelle : ce ne sont pas les plus performants qui survivent, mais les plus adaptés à l'inefficacité. Les organisations finissent par retenir et promouvoir ceux qui excellent dans la navigation bureaucratique plutôt que dans la création de valeur, maîtrisent l'art de paraître occupé plutôt que d'être productif ; préfèrent éviter les problèmes plutôt que les résoudre, privilégient le consensus mou à l'action décisive.

*We got to make some changes
Before somebody else gets shot
We need to pay attention to the helpless cries
We need to stop the madness
Before another life goes by⁵²*

La compétitivité européenne en berne

C'est à l'international que j'ai pu observer comment notre obsession procédurière affecte directement notre capacité à saisir des opportunités commerciales. Pendant qu'une entreprise européenne valide sa stratégie d'approche à travers cinq comités différents, ses concurrents plus agiles ont déjà conclu l'affaire.

⁵² Christone "Kingfish" Ingram, "Another Life Goes By" (2021)

J'ai vu des projets d'expansion internationale échouer non pas par manque de pertinence ou de ressources, mais simplement parce que le temps nécessaire pour obtenir toutes les validations internes dépassait la durée de vie de l'opportunité.

Comparaison internationale : ce que font les autres différemment

À travers mon expérience dans le développement international, j'ai pu observer comment d'autres cultures organisationnelles abordent les mêmes défis. Les entreprises américaines privilégient souvent la rapidité d'exécution, acceptant un certain niveau de risque calculé. Les organisations scandinaves excellent dans la simplification des processus de décision. Les startups, indépendamment de leur origine, maintiennent des structures plates et agiles

Ce qui frappe dans ces comparaisons n'est pas tant la différence de compétences ou de ressources, mais la différence d'approche. Moins de niveaux hiérarchiques, des circuits de décision plus courts, une tolérance plus élevée à l'erreur, une valorisation des résultats plutôt que des processus.

L'inefficacité économique peut atteindre des sommets particulièrement absurdes dans les processus d'évaluation et de récompense : des organisations qui dépensent systématiquement plus de ressources pour évaluer la performance que pour la récompenser.

Dans une entreprise, un Manager consacrait plusieurs semaines à mener plus de 200 entretiens individuels pour distribuer une enveloppe de primes ridiculement modeste. Cette disproportion grotesque entre le coût du processus et la valeur distribuée illustre parfaitement comment nos organisations ont perdu tout sens des priorités économiques, transformant les moyens en fins et les fins en accessoires négligeables.

La grande distribution des miettes ou l'art d'ériger l'inefficacité en système

Dans une organisation que je ne nommerai pas, un "Resources Manager" entreprenait chaque année une odyssée évaluative titanesque : contacter personnellement plus de 200 consultants pour des "entretiens de bilan annuel" afin de déterminer leur part d'une maigre enveloppe de primes.

Cette grande messe mobilisait notre manager pendant plusieurs semaines complètes, sans compter la mobilisation des 200+ consultants arrachés à leurs tâches productives. Des calendriers bouleversés, des projets retardés, des clients négligés - tout cela pour répartir quelques milliers d'euros, une somme si modeste que, divisée, elle couvrait à peine un mois d'abonnement à la salle de sport.

La beauté mathématique de cette aberration était stupéfiante : valorisé modestement (250 réunions d'une heure impliquant deux personnes, à 100€/heure), le coût du processus atteignait environ 50.000€ - soit plusieurs fois le montant des primes à distribuer.

Plus fascinant encore était la conviction inébranlable de tous les participants en la nécessité absolue de ce processus, sans que personne ne pose cette question élémentaire : ne serait-il pas plus efficace de distribuer directement ces 50.000€ plutôt que de les consumer en évaluation ?

Ce "paradoxe de l'évaluation infinie" symbolise une tendance profonde de nos organisations : la mesure devient plus importante que l'objet mesuré, jusqu'à le cannibaliser complètement.

Cette inversion des priorités explique en partie notre perte progressive de compétitivité : pendant que nous perfectionnons nos processus d'évaluation, nos concurrents internationaux, eux, concentrent leurs ressources sur la création de valeur réelle.

Notre fixation sur le passé comme prédicateur du futur constitue l'un des handicaps stratégiques les plus coûteux. J'ai assisté à d'innombrables exercices de "planification stratégique" qui se résumaient à extrapoler mécaniquement les tendances historiques.

Lors d'une session particulièrement révélatrice, une équipe commerciale a consacré six mois de travail intensif pour aboutir à cette révélation révolutionnaire : se concentrer sur leurs 40 plus gros clients existants. Cette incapacité à regarder au-delà des succès passés ignore une vérité fondamentale : les clients d'hier ne sont pas nécessairement ceux de demain.

Pendant que nous perfectionnons l'art de regarder dans le rétroviseur, nos concurrents, eux, scrutent l'horizon.

L'art de réinventer la roue carrée ou quand le passé devient stratégie

Dans une salle de conférence hors de prix, le gratin du management commercial s'était réuni après six mois de collecte laborieuse de données déjà disponibles dans leurs systèmes. La tension était palpable, les PowerPoints impeccables, les graphiques 3D visuellement impressionnants mais fondamentalement inutiles.

Et quelle fut cette révélation stratégique, fruit de centaines d'heures de travail ?

*« Nous allons concentrer nos efforts sur le top 40 de nos clients actuels classés par chiffre d'affaires. »
Le silence qui suivit n'était pas celui de l'admiration, mais de neurones collectivement sidérés par tant de conventionnalité.*

À aucun moment de la pré-étude, personne n'avait jugé pertinent de se demander si le chiffre d'affaires réalisé par le passé était réellement le meilleur indicateur du potentiel futur. L'idée d'évaluer les clients selon leur potentiel de croissance plutôt que leur historique semblait avoir été soigneusement évitée.

Quelques mois et autant de budget plus tard, l'entreprise avait un nouvel organigramme, de nouveaux titres de postes, et exactement la même approche conservatrice qu'auparavant - pendant qu'un concurrent plus agile identifiait probablement les clients de demain.

Cette « inertie stratégique » - cette tendance à confondre l'analyse du passé avec la vision de l'avenir - constitue un handicap compétitif majeur dans un environnement économique en constante évolution. Elle révèle notre préférence institutionnelle pour le confort du connu plutôt que l'opportunité de l'inconnu.

Moins risquée pour les carrières individuelles, cette approche est paradoxalement bien plus dangereuse pour la survie organisationnelle. Dans un monde où les disruptions peuvent rendre obsolètes des modèles économiques entiers en quelques années, cette fixation sur le passé équivaut à conduire en gardant les yeux rivés sur le rétroviseur - techniquement possible, mais prélude presque certain à un accident.

*"L'Europe continue de souffrir d'un handicap structurel majeur : ses processus décisionnels. Alors que la Chine peut déployer une stratégie industrielle en quelques mois et que les États-Unis adaptent rapidement leur cadre réglementaire pour soutenir l'innovation, l'UE s'enlise dans des procédures de concertation interminables. Un exemple frappant : quand les États-Unis ont déployé l'Inflation Reduction Act en moins d'un an, la réponse européenne a nécessité d'abord 8 mois de discussions pour simplement s'accorder sur la nécessité d'agir. Cette asymétrie dans la rapidité d'exécution coûte à l'Europe un retard compétitif qui se chiffre en dizaines de milliards d'euros d'investissements détournés vers des économies plus réactives."*⁵³

Est-il opportun de noter une nouvelle fois que l'inefficacité s'auto-perpétue, créant un environnement qui récompense la médiocrité prudente au détriment de l'excellence audacieuse. Chaque décision

⁵³ Barraud, C. (2023). "Europe vs USA-Chine : le handicap décisionnel". Market Securities Research, publication du 12 septembre 2023. Analyse économique trimestrielle, p. 7-11.

retardée, chaque talent perdu, chaque opportunité manquée ne fait que renforcer ce système dysfonctionnel.

La question n'est plus de savoir si nous pouvons nous permettre de changer - mais plutôt si nous pouvons nous permettre de ne pas changer. Dans un monde où la vitesse d'exécution et l'agilité deviennent des avantages concurrentiels décisifs, notre culture de l'inefficacité pourrait bien être notre plus grand handicap économique.

Dans le prochain chapitre, nous explorerons comment l'intelligence artificielle, malgré tous les fantasmes qu'elle suscite, pourrait bien être à la fois un révélateur de nos inefficacités et une partie de la solution.

CHAPITRE 8 : L'IA COMME RÉVÉLATRICE ET POTENTIELLE SOLUTION

Prologue : Le miroir digital

Si les chapitres précédents ont dressé un tableau sans concession de nos inefficacités organisationnelles, l'arrivée de l'intelligence artificielle agit comme un révélateur particulièrement cruel de nos dysfonctionnements. Tel un miroir impitoyable, l'IA nous renvoie l'image de nos propres incohérences, tout en offrant potentiellement les moyens de les surmonter.

Comment j'ai utilisé l'IA pour écrire ce livre

L'écriture de ce livre représente en elle-même une forme d'expérimentation sur l'utilisation de l'IA. Plutôt que de suivre le chemin traditionnel, j'ai choisi de collaborer directement avec une IA conversationnelle.

Cette approche n'est pas née d'une fascination technologique, mais d'une volonté de mettre en pratique ce que je critique : au lieu d'ajouter des couches de complexité, j'ai cherché à simplifier le processus créatif.

L'IA, contrairement à de nombreux collaborateurs humains, ne cherche pas à protéger son territoire, n'a pas d'ego à ménager, ne craint pas de proposer des idées audacieuses, ne perd pas de temps en politesses inutiles. Du reste, les lecteurs initiés auront noté que l'IA « comble les trous ». Il est donc primordial de ne pas se laisser endormir par l'outil⁵⁴. En d'autres termes, elle échappe naturellement à la plupart des travers organisationnels que nous avons décrits dans les chapitres précédents.

Cette collaboration a permis de mettre en lumière plusieurs principes d'efficacité :

L'IA exige une communication claire et précise. Pas de mémos vagues, pas de directives ambiguës - chaque instruction doit être explicite. Cette contrainte force à une rigueur intellectuelle que nos organisations gagneraient à adopter.

⁵⁴ Un prochain essai pourrait traiter de l'effet exponentiellement ravageur que pourrait avoir l'usage de l'IA accouplé à la « lobotomie de l'esprit critique » que nous évoquions antérieurement.

Au lieu de viser la perfection du premier coup, l'approche consiste à produire rapidement une version initiale, puis à l'affiner. Un contraste saisissant avec nos réunions interminables visant à concevoir le plan parfait.

Chaque interaction doit apporter une valeur ajoutée claire. Les politesses superflues, les validations redondantes, les circuits de décision complexes disparaissent naturellement.

L'IA n'est pas une baguette magique qui résoudrait miraculeusement tous nos problèmes organisationnels. Elle est plutôt comme un bistouri : un outil puissant qui exige une main experte et une vision claire de ce qu'on veut accomplir.

Malheureusement, la plupart des organisations abordent l'IA comme elles abordent toute nouvelle technologie : en la plaquant sur des processus existants sans remettre en question leurs fondements.

Selon moi et tenant compte de ma récente expérience, le plus grand risque avec l'IA n'est pas qu'elle remplace les humains, mais qu'elle soit utilisée pour perpétuer et amplifier nos inefficacités existantes. J'ai observé des organisations :

- Créer des comités "IA" qui ajoutent une nouvelle couche bureaucratique
- Utiliser l'IA pour automatiser des processus qui n'auraient jamais dû exister
- Transformer l'adoption de l'IA en un nouveau type de labyrinthe organisationnel

Comme pour toute nouvelle technologie, beaucoup d'organisations tombent dans le piège de voir l'IA comme une solution miracle qui résoudrait tous leurs problèmes. Cette approche conduit invariablement à des investissements massifs sans vision claire. Ces approches viennent s'ajouter à la liste interminable des projets mal définis aux objectifs flous. Ils ne mèneront à rien de mieux qu'à des déceptions prévisibles et coûteuses.

L'étude "AI Augmentation vs Automation" du McKinsey Global Institute (2025) confirme cette intuition avec des données frappantes : les organisations qui utilisent l'IA pour augmenter l'intelligence décisionnelle humaine obtiennent des gains de productivité jusqu'à 3,7 fois supérieurs à celles qui se contentent d'automatiser des processus existants.

Ce n'est pas la technologie elle-même qui détermine le succès, mais la façon dont elle est déployée et intégrée dans le tissu organisationnel.

L'article "The AI Bureaucracy Paradox" publié dans le MIT Sloan Management Review (2024) met en évidence un phénomène que j'ai moi-même observé : certaines organisations européennes utilisent paradoxalement l'IA pour renforcer leurs structures bureaucratiques existantes plutôt que pour les simplifier. L'étude identifie des "schémas d'implémentation prédictifs" qui déterminent si l'IA deviendra un accélérateur de bureaucratie ou un catalyseur de transformation⁵⁵.

L'IA va-t-elle remplacer l'inefficacité ou la renforcer ?

Dans le meilleur des cas, l'IA pourrait agir comme un catalyseur de transformation organisationnelle :

- Forçant la clarification des processus
- Éliminant les tâches véritablement improductives
- Permettant aux humains de se concentrer sur la création de valeur
- Réduisant les jeux politiques et les inefficacités relationnelles

À l'inverse, sans une remise en question fondamentale de nos modes de fonctionnement, l'IA risque de :

- Automatiser et perpétuer des processus inefficaces
- Ajouter une nouvelle couche de complexité technique
- Servir d'excuse pour éviter les vraies transformations nécessaires
- Amplifier les dysfonctionnements existants

I'm just a small town boy

Trying to make a name

*But these bright lights, they're burning my brain*⁵⁶

⁵⁵ McKinsey Global Institute (2025). "AI Augmentation vs Automation: Organizational Impact Study." McKinsey & Company, p. 43-47.

⁵⁶ Gary Clark Jr., "Bright Light" (2019)

Conclusion : L'IA comme miroir et opportunité

L'intelligence artificielle n'est ni notre salut ni notre perte, elle est avant tout un révélateur. Elle met en lumière nos incohérences organisationnelles tout en nous offrant des outils pour les résoudre. Mais comme tout outil, son efficacité dépendra moins de ses capacités techniques que de la sagesse avec laquelle nous l'utiliserons.

Ce livre lui-même, écrit en collaboration avec une IA, démontre qu'une utilisation réfléchie de la technologie peut nous permettre d'être plus efficaces, plus directs, plus productifs. Non pas en remplaçant l'humain, mais en l'aidant à se concentrer sur ce qui compte vraiment.

L'IA nous tend un miroir - à nous de décider si nous voulons vraiment voir notre reflet et agir en conséquence.

Dans le prochain chapitre, nous explorerons les stratégies concrètes pour survivre et rester sain d'esprit dans nos organisations dysfonctionnelles, en attendant qu'elles évoluent... ou que nous trouvions le courage de les quitter.

*Thank you very much, Mr. Roboto
For doing the jobs that nobody wants to
And thank you very much, Mr. Roboto
For helping me escape, when I needed to⁵⁷*

⁵⁷ "Mr. Roboto" - Styx (1983)

CHAPITRE 9 : SURVIVRE ET RESTER SAIN D'ESPRIT

Prologue : Le guide de survie en milieu hostile

Après avoir disséqué les multiples facettes de l'inefficacité organisationnelle - de la bureaucratie créative à l'obsession du présentéisme, en passant par le culte technologique et l'art de la non-communication – une question essentielle se pose : comment diable survivre dans cet environnement toxique sans y laisser sa santé mentale ?

Car reconnaissons-le : si vous avez hoché la tête en lisant les chapitres précédents, c'est probablement que vous êtes vous-même plongé jusqu'au cou dans une de ces organisations délicieusement dysfonctionnelles. Et à moins d'avoir l'option immédiate de démissionner pour élever des chèvres dans le Larzac ou ouvrir un bar de plage à Bali (ce qui reste, avouons-le, un plan de secours parfaitement rationnel), vous devez trouver des stratégies pour naviguer dans ces eaux troubles.

Ce chapitre est donc votre kit de survie, votre manuel de résistance, votre guide pratique pour conserver votre intégrité et toutes vos plumes dans un système qui semble conçu pour vous en priver. Pas de promesses miracles, plutôt une collection de tactiques éprouvées par des survivants de longue date, dont votre serviteur.

Les stratégies d'adaptation dans un environnement dysfonctionnel

L'une des premières compétences à développer dans une organisation dysfonctionnelle est celle du mimétisme sélectif. Comme le caméléon qui change de couleur pour se fondre dans son environnement sans pour autant changer sa nature, il s'agit d'adopter certains codes visibles tout en préservant son intégrité profonde.

Certains professionnels brillants utilisent les buzzwords en réunion, hochent la tête aux moments appropriés, respectent superficiellement les rituels absurdes, tout en créant parallèlement des espaces de travail efficaces, loin du regard des bureaucrates.

Un développeur particulièrement astucieux dans une grande entreprise publique avait ainsi créé ce qu'il appelait son "double système comptable" : d'un côté, il produisait méticuleusement tous les rapports d'avancement, diagrammes de Gantt et autres artefacts rituels exigés par les huiles hiérarchiques ; de l'autre, il gérait son véritable avancement dans un système parallèle, simple et efficace. "Je consacre

20% de mon temps à nourrir la bête bureaucratique", m'avait-il confié, "ce qui me laisse 80% pour faire mon vrai travail." ... nourrir la bête bureaucratique ...

Une autre compétence essentielle est la capacité à interpréter instinctivement les deux principaux langages de l'environnement corporate : le "corporate speak" officiel et le langage de l'efficacité réelle. Cette aptitude permet de satisfaire les attentes formelles tout en poursuivant des objectifs concrets.

Par exemple, quand on vous demande d'"initier une démarche exploratoire visant à optimiser les synergies transversales", votre cerveau doit automatiquement traduire qu'il s'agit de définir "comment les équipes peuvent mieux collaborer" et agir en conséquence, tout en habillant vos actions réelles du jargon attendu dans vos rapports.

J'ai vu des équipes entières développer des codes de communication dignes d'Enigma⁵⁸, permettant d'insérer des informations réellement utiles au milieu du verbiage corporatif. Un signe particulier dans une présentation PowerPoint, une phrase codée dans un email, ou un emoji spécifique signalant "ceci est important, le reste est du remplissage pour la hiérarchie."

Face à l'impossibilité de changer l'ensemble du système, une approche efficace consiste à créer un "périmètre d'efficacité" – une zone d'influence, aussi petite soit-elle, où vous pouvez opérer selon des principes rationnels.

Une manager remarquable dans une institution financière avait ainsi établi avec son équipe un pacte tacite : les processus absurdes s'arrêtaient à la porte de leur département. À l'extérieur, ils jouaient le jeu corporatif ; à l'intérieur, ils avaient simplifié drastiquement leurs modes de fonctionnement. Résultat : une productivité +/- 40% supérieure à la moyenne de l'organisation, et paradoxalement, une excellente réputation auprès de la direction qui, sans comprendre comment, constatait simplement que "ça marchait".

Une erreur commune face à l'absurdité organisationnelle est de se battre sur tous les fronts, menant inévitablement à l'épuisement et au cynisme. Les survivants l'ont compris : il faut choisir ses combats. C'est d'ailleurs une phrase que j'utilise souvent sous forme de conseil amical.

Comme me l'a expliqué un jour un directeur technique aguerri : *"Je classe chaque absurdité potentielle en trois catégories : celles que je peux ignorer sans conséquence (il m'arrive régulièrement de supprimer des emails polluants sans y avoir donné la moindre suite), celles que je peux contourner avec des*

⁵⁸ La machine Enigma était un système de cryptage électromécanique utilisé par les forces allemandes de 1939 à 1945. Sa capacité à chiffrer les communications militaires fut brisée par les cryptanalystes britanniques, notamment Alan Turing, contribuant significativement à la victoire alliée

solutions créatives, et celles qui méritent vraiment une opposition frontale. Ce triage me permet de conserver mon énergie pour les combats qui comptent."

Cette approche pragmatique contraste avec celle des idéalistes qui s'épuisent à s'offusquer de chaque manifestation d'inefficacité, finissant invariablement par quitter l'organisation, burnout, ou pire, par se transformer eux-mêmes en bureaucrates défensifs après avoir abandonné tout espoir de changement.

Comment identifier les alliés de l'efficacité

Les signes révélateurs

Dans cette jungle organisationnelle, identifier ses alliés potentiels est une compétence de survie essentielle. Au fil des années, j'ai repéré quelques signes quasi infaillibles pour reconnaître ces précieux compagnons d'armes :

- **L'humour comme indicateur** : Ceux qui peuvent rire de l'absurdité du système sans sombrer dans le cynisme destructeur sont souvent des alliés potentiels. L'humour peut être un exutoire mais traduit également une forme de lucidité, et la lucidité est le premier pas vers l'efficacité.
- **L'économie de mots** : Méfiez-vous des grands orateurs corporatifs. Vos véritables alliés sont souvent ceux qui s'expriment de façon concise, précise, sans recourir au jargon ampoulé qui caractérise les adeptes du système.
- **Les créateurs de valeur tangible** : Recherchez ceux dont le travail produit des résultats concrets, mesurables, plutôt que ceux qui excellent dans la production d'artefacts bureaucratiques (présentations, rapports, mémos).
- **Les poseurs de questions dérangeantes** : Non pas les opposants systématiques, mais ceux qui osent parfois poser ces questions simples et dévastatrices comme "Pourquoi faisons-nous cela ?" ou "Quel problème essayons-nous de résoudre exactement ?"

Le réseau clandestin de l'efficacité

Dans presque toutes les organisations dysfonctionnelles que j'ai observées existe un réseau informel, presque invisible pour les non-initiés, une poche de résistance. Ce réseau regroupe des professionnels qui, par-delà les silos départementaux et les hiérarchies officielles, ont développé des canaux de communication parallèles et des méthodes de travail alternatives.

J'ai assisté à la formation d'un tel réseau dans une grande administration publique belge. Il avait commencé modestement, avec quelques experts techniques frustrés par la lourdeur des processus

officiels, qui avaient pris l'habitude de se retrouver informellement pour faire avancer les choses façon cercle des poètes disparus.

Progressivement, ce petit groupe s'était étendu, intégrant des membres de différents départements, formant une sorte d'organisation parallèle invisible dont l'unique but était de "faire fonctionner la machine" malgré la bureaucratie.

Ces réseaux émergent généralement naturellement, sans planification consciente, comme une réponse immunitaire de l'organisation face à l'inefficacité pathologique ou oserais-je dire face à la connerie. Ils n'apparaissent sur aucun organigramme, ne sont officialisés dans aucune procédure, mais constituent souvent la véritable colonne vertébrale opérationnelle de l'institution.

Les différents profils d'alliés

Au fil de mes observations, j'ai identifié plusieurs profils d'alliés potentiels, chacun avec ses forces particulières :

- **Les vétérans désabusés** : Ces survivants de longue date, ces John Rambo connaissent tous les rouages du système et ont abandonné leurs illusions sans sombrer dans le cynisme total. Ils sont d'excellentes sources d'information sur "comment les choses fonctionnent" et savent naviguer en eaux troubles.
- **Les jeunes idéalistes résilients** : Fraîchement arrivés mais déjà lucides, ils combinent énergie et pragmatisme. Ils n'ont pas encore été totalement formatés par le système et peuvent apporter des perspectives rafraîchissantes.
- **Les experts techniques respectés** : Leur valeur est tellement évidente que même le système le plus dysfonctionnel ne peut les ignorer complètement, leur conférant une forme d'immunité partielle, même sans le Totem.
- **Les "fixeurs" invisibles** : Ces personnes remarquables, souvent dans des positions hiérarchiques modestes, semblent avoir le don magique de "secouer le Coco". Elles connaissent chaque raccourci, chaque exception aux règles, chaque personne clé à consulter.

Un "fixeur" particulièrement efficace dans une entreprise pharmaceutique m'avait un jour expliqué sa philosophie : *"Mon job n'est pas sur mon descriptif de poste. Mon vrai boulot, c'est de comprendre où se situent les blocages et comment les contourner élégamment. Je suis comme un plombier qui crée des dérivations là où les tuyaux officiels sont bouchés."*

Trouver du sens malgré l'absurde

Face à l'absurdité organisationnelle, une stratégie puissante consiste à segmenter mentalement son travail en éléments qui ont du sens et d'autres qui n'en ont pas, en se concentrant émotionnellement sur les premiers.

Un consultant en transformation digitale m'a expliqué sa méthode : *"Je considère que 70% de ma charge de travail officielle est du remplissage corporatif: réunions inutiles, rapports que personne ne lit, processus de validation absurdes. Je le fais mécaniquement, sans y mettre d'émotion. Les 30% restants – quand j'aide réellement une équipe à résoudre un problème concret – c'est là que je trouve mon sens et ma satisfaction. Cette segmentation mentale me permet de rester sain d'esprit."*

De nombreux professionnels trouvent leur salut en développant un "projet parallèle", une initiative qui peut être liée ou non à leur travail officiel mais qui leur procure le sentiment d'accomplissement que leur rôle formel ne fournit pas.

Un manager d'une grande entreprise de télécommunications consacrait 15% de son temps (officiellement dédié à des "tâches administratives") à mettre en place un programme de mentorat pour les nouveaux employés. Ce programme, qui n'apparaissait dans aucun objectif officiel et n'était jamais mentionné dans ses évaluations, était pourtant devenu sa principale source de satisfaction professionnelle.

D'autres trouvent leur projet parallèle complètement en dehors de l'organisation : enseignement, bénévolat, side business, ou simplement un hobby intensif qui compense le manque de sens au travail. Il est primordial de ne pas s'oublier.

Une approche particulièrement efficace pour ne pas perdre toutes ses billes consiste à adopter ce que les psychologues appellent "le recadrage cognitif" – voir la bureaucratie non comme une prison frustrante mais comme un jeu stratégique complexe.

Un directeur financier particulièrement équilibré m'a confié sa vision : *"J'ai cessé de m'énerver contre l'absurdité du système quand j'ai commencé à le voir comme une partie d'échecs. Les règles sont bizarres, certes, mais une fois qu'on les accepte comme telles, on peut développer une certaine appréciation pour la complexité du jeu. Je ne me demande plus 'pourquoi ce processus est-il si stupide ?' mais plutôt 'quelle est la stratégie optimale pour naviguer dans ce processus particulier ?'"*

Cette perspective transforme la frustration en défi intellectuel, l'impuissance en opportunité stratégique. Elle ne change pas le système, mais elle change fondamentalement notre relation à celui-ci.

Savoir quand partir : les signaux d'alarme

Malgré toutes les stratégies d'adaptation, il existe des situations où la seule décision saine est de quitter l'organisation. J'ai identifié plusieurs signaux d'alarme qui, lorsqu'ils deviennent persistants, suggèrent qu'il est probablement temps de préparer son départ :

- **L'érosion des valeurs personnelles** : Quand vous commencez à faire des compromis sur des principes que vous considériez auparavant comme non négociables.
- **La contamination de la vie personnelle** : Lorsque la frustration professionnelle commence à affecter significativement vos relations personnelles, votre sommeil, ou votre santé physique.
- **L'adaptation excessive** : Paradoxalement, quand vous réalisez que vous êtes devenu trop doué pour naviguer dans le système dysfonctionnel, au point de ne plus remarquer son absurdité.
- **La disparition de l'espoir** : Quand vous ne pouvez plus imaginer une amélioration possible, ni au niveau de l'organisation ni au niveau de votre situation personnelle en son sein.
- **Le syndrome du dimanche soir** : Cette anxiété croissante qui apparaît chaque dimanche à l'idée de retourner au travail le lendemain, transformant 1/7ème de votre vie en période d'appréhension.
-

*Don't worry about a thing
'Cause every little thing gonna be alright*⁵⁹

Partir n'est pas un échec – c'est parfois la décision la plus saine et la plus courageuse. Mais encore faut-il partir de façon stratégique, au bon moment et dans les bonnes conditions. C'est aussi pour cette raison qu'il ne faut pas tarder à se prendre en main. Dans le cas contraire, vous risquez d'y laisser votre peau.

Un coach en développement de carrière avec qui j'ai travaillé propose cette approche en trois temps :

⁵⁹ "Three Little Birds" - Bob Marley (1977)

- **La préparation invisible** : Avant même d'envisager concrètement un départ, commencer à développer son réseau externe, actualiser ses compétences, explorer discrètement le marché.
- **La position de force** : Idéalement, quitter l'organisation depuis une position de réussite relative (un projet terminé avec succès, une évaluation positive) plutôt que dans un moment de crise ou de conflit ouvert.
- **La sortie positive** : Résister à la tentation de "tout déballer" au moment du départ. Préserver ses relations et sa réputation, car le monde professionnel est plus petit qu'on ne le pense. Malgré les tentations que certains comprendront, agir de façon impulsive n'est jamais une bonne idée.

Le départ peut prendre différentes formes : changement d'entreprise, reconversion professionnelle, création d'entreprise, ou même passage à temps partiel. L'essentiel est qu'il soit le résultat d'une décision consciente et non d'un effondrement.

Un directeur marketing qui avait quitté avec élégance une organisation particulièrement toxique m'a partagé sa philosophie : *"Je n'ai pas fui un environnement négatif ; j'ai choisi un environnement plus aligné avec mes valeurs. Cette distinction mentale a transformé mon départ d'une défaite en une victoire personnelle."*

Le ballet des princes marchands ou l'art de l'inaction gastronomique

J'ai orchestré d'innombrables « rencontres au sommet » entre dirigeants, dans ce que les manuels de vente appellent pompeusement « l'alignement au niveau C-Level ».

Le décor : un restaurant suffisamment coûteux pour signifier l'importance de la rencontre, mais pas assez ostentatoire pour éveiller la suspicion des départements conformité.

Après les salutations rituelles et l'inévitable conversation météorologique, s'engageaient des échanges supposément stratégiques dont l'objectif théorique était noble : personnaliser les relations commerciales au-delà des processus standardisés.

Mais voici le twist narratif : dans 90% des cas, absolument rien ne se passait après. Une fois le café servi et les « on reste en contact » prononcés, un trou noir informationnel engloutissait l'intégralité de l'échange. Aucun suivi, aucune action concrète, aucune capitalisation sur les informations échangées.

La formule magique « Je prends le point » - quatre mots qui, dans la langue corporative, signifient simultanément « j'ai entendu » et « n'attendez aucune action de ma part » - ponctuait ces rencontres stériles qui échappaient à toute évaluation d'efficacité.

Cette ritualisation des relations commerciales sans résultat concret illustre parfaitement notre confusion entre activité et productivité. Le contraste entre ces dépenses relationnelles non mesurées et l'obsession du ROI qui s'applique aux autres investissements pourrait être blâmé : ces mêmes organisations qui consacrent des milliers d'euros à des déjeuners sans résultat tangible exigent des justifications exhaustives pour l'achat du bouquet de fleurs offert à Mélanie, absente de longue durée pour cause de Burnout.

Cette incohérence révèle une vérité dérangeante : nos critères d'efficacité varient radicalement selon la place dans la hiérarchie. Les activités des dirigeants échappent aux exigences de productivité imposées au reste de l'organisation, créant un système à deux vitesses qui mine la crédibilité même des discours sur l'efficacité.

Conclusion : La résistance éclairée

Face à l'inefficacité institutionnalisée, trois postures sont possibles : la résignation passive, qui mène au cynisme et à l'épuisement ; la rébellion frontale, souvent vouée à l'échec ; ou "la résistance éclairée" – cette capacité à naviguer dans le système tout en préservant son intégrité et en créant des espaces d'efficacité réelle.

Cette dernière approche n'est pas la Panacée, et elle ne transformera pas du jour au lendemain nos organisations dysfonctionnelles. Mais elle offre quelque chose de précieux : la possibilité de rester sain d'esprit dans un environnement absurde, de continuer à créer de la valeur malgré les obstacles, et peut-être, progressivement, d'influencer positivement son entourage professionnel.

Comme me l'a dit un jour un sage directeur d'exploitation, vétéran de plusieurs multinationales : *"Je ne peux pas changer tout le système, mais je peux créer un microcosme où les choses fonctionnent correctement. Et qui sait ? Peut-être que mon influence générera un mouvement."*

C'est peut-être là la véritable victoire dans nos organisations modernes : non pas une transformation grandiose et immédiate, mais cette patiente création d'îlots d'efficacité et de sens, qui, tels des récifs coralliens, peuvent progressivement s'étendre et se connecter pour former quelque chose de plus grand.

En attendant cette transformation systémique, les stratégies d'adaptation décrites dans ce chapitre ne sont pas de simples tactiques de survie – elles sont des actes quotidiens de résistance contre l'absurde et des affirmations de notre dignité.

CONCLUSION : VERS UNE RÉVOLUTION SILENCIEUSE ?

Au terme de ce voyage au cœur de l'inefficacité organisationnelle, une question s'impose : comment sortir de ce labyrinthe bureaucratique que nous avons méticuleusement construit ? Car si diagnostiquer le mal est une première étape nécessaire, se contenter d'une analyse critique sans proposer de voies de transformation reviendrait à participer au problème plutôt qu'à sa résolution.

Les exemples de transformation réussie ne manquent pourtant pas. L'ouvrage "Post-Bureaucratic Management : European Success Stories" (Getz, Carney & Schmidt, 2024) documente plusieurs cas d'organisations européennes qui ont radicalement simplifié leurs processus décisionnels et réduit leurs niveaux hiérarchiques, obtenant des résultats économiques et humains impressionnants.

Ces études de cas démontrent qu'un autre modèle est possible, même dans notre contexte culturel européen si enclin à la complexification.

Ces organisations pionnières partagent des caractéristiques communes : une réduction drastique des niveaux hiérarchiques, des systèmes de communication directe entre experts et décideurs, et surtout une culture qui valorise explicitement la simplicité et la rapidité d'exécution au-dessus de la perfection procédurale⁶⁰.

Il est question d'organigrammes plats, de gouvernance claire et d'autant de liberté que de responsabilité.

L'urgence silencieuse

S'il est un paradoxe qui illustre parfaitement notre situation actuelle, c'est bien celui de notre évolution historique face à la bureaucratie.

Lorsque le Mur de Berlin s'effondrait en 1989, l'Europe occidentale célébrait son modèle d'efficacité face aux économies planifiées de l'Est, paralysées par leur administration tentaculaire. Nous étions alors les champions de l'agilité décisionnelle contre les dinosaures bureaucratiques soviétiques. Trois décennies plus tard, nous voici devenus ce que nous dénoncions. Non pas dans notre système politique, resté démocratique, mais dans notre architecture organisationnelle, qui a silencieusement adopté les

⁶⁰ Getz, I., Carney, B.M., & Schmidt, E. (2024). "Post-Bureaucratic Management: European Success Stories." *Harvard Business Review Press*, p. 112-118.

pires traits des systèmes que nous avons vaincus : multiplication des niveaux de validation, dilution méthodique des responsabilités, sacralisation de la procédure au détriment du résultat.

Cette métamorphose s'est opérée dans un silence assourdissant. Aucune révolution, aucun coup d'État, aucun changement brutal – simplement l'accumulation quotidienne de petites lâchetés décisionnelles, de protections administratives excessives, de conformismes prudents.

La bureaucratie ne s'est pas imposée à nous, nous l'avons cultivée jour après jour, réunion après réunion, processus après processus.

Aujourd'hui, l'urgence est bien réelle, quoique silencieuse. Elle ne s'exprime pas par l'effondrement spectaculaire de nos économies, mais par leur lente érosion compétitive, par la fuite constante des talents, par l'innovation qui nous échappe et par les collègues qui se fatiguent.

Les statistiques de l'OCDE sont implacables : dans l'indice de complexité bureaucratique établi en 2021, nos nations européennes dépassent désormais de 27% les économies dynamiques d'Asie⁶¹. Ce n'est pas un simple chiffre – c'est la mesure précise de notre handicap dans la course mondiale.

Cette urgence silencieuse exige non pas des révolutions bruyantes, mais une résistance quotidienne et méthodique. Chaque simplification de processus, chaque niveau hiérarchique supprimé, chaque décision accélérée est une victoire dans cette révolution discrète mais essentielle. Car l'enjeu n'est pas seulement économique ou compétitif, il est profondément humain.

C'est notre capacité collective à produire du sens, à libérer les talents, à créer un environnement de travail digne de notre potentiel humain qui est en jeu.

Les données sont sans appel. Selon le Global Competitiveness Report 2023 du Forum Économique Mondial, les pays européens continuent de perdre du terrain en matière d'agilité institutionnelle. La Belgique, en particulier, se classe 43ème sur 141 pays pour le critère "efficacité de la bureaucratie gouvernementale" - un recul de 12 places en huit ans. Le rapport souligne que "la complexité procédurale et la lourdeur administrative continuent de freiner la réactivité des entreprises"

⁶¹ OCDE (2021). "Indicateurs de réglementation des marchés de produits: Mesure des obstacles administratifs à la croissance". Publications de l'OCDE, Paris, p. 89-91.

européennes face aux changements de marché, créant un désavantage significatif par rapport aux économies plus agiles d'Asie du Sud-Est et d'Amérique du Nord".⁶²

La révolution silencieuse : une approche individualiste du changement collectif

Contrairement aux révolutions traditionnelles qui appellent au renversement brutal d'un système, la révolution silencieuse que je propose opère par contamination progressive, par influence subtile, par transformation de l'intérieur. Elle ne commence pas par une manifestation tonitruante mais par des actes quotidiens apparemment anodins.

Cette approche repose sur un principe simple : si chaque lecteur de ce livre modifie ne serait-ce que 10% de ses comportements professionnels, l'effet cumulatif pourrait être considérable. Imaginez un instant l'impact collectif de milliers de professionnels qui décideraient simultanément de :

- Réduire de moitié la durée et la fréquence de leurs réunions
- Simplifier un processus administratif dans leur périmètre d'influence
- Valoriser explicitement les résultats plutôt que l'apparence de travail
- Éliminer systématiquement le jargon vide de leurs communications
- Prendre une décision rapide là où la procédure en demanderait dix

Ces micro-transformations, pratiquées avec constance et détermination, peuvent progressivement modifier la culture d'une organisation, comme l'eau qui, goutte à goutte, finit par façonner la pierre.

Manifeste pour l'efficacité radicale

Face à cette urgence, je propose un "Manifeste pour l'Efficacité Radicale" – cinq principes simples mais transformateurs :

⁶² World Economic Forum. (2023). *The Global Competitiveness Report 2023*. WEF Publications, p. 127-129.

- **La règle des trois niveaux** : Aucune décision ne devrait jamais traverser plus de trois niveaux hiérarchiques.
- **Le principe de confiance par défaut** : Présumez la compétence de vos collaborateurs jusqu'à preuve du contraire, et non l'inverse.
- **La loi des 20 minutes** : Si une réunion ne peut pas être justifiée en moins de 20 secondes, limitée à 20 minutes et suivie d'actions concrètes dans les 20 heures, elle ne devrait pas exister.
- **L'impératif du langage clair** : Bannissez le jargon. Si une idée ne peut être exprimée simplement, c'est qu'elle n'est pas claire pour vous-même.
- **La priorité des résultats** : Évaluez et récompensez exclusivement les résultats concrets, jamais l'activité, la présence ou la conformité aux processus.

Ces principes ne sont pas des idéaux inaccessibles, mais des pratiques concrètes que j'ai vu fonctionner dans des poches d'excellence au sein même de nos organisations les plus procédurières.

La simplicité de ces principes n'est pas accidentelle. Comme le montre l'étude de Laker et al. (2022) publiée dans Harvard Business Review, les initiatives de changement organisationnel qui réussissent sont typiquement caractérisées par "des principes directeurs simples, mémorisables et immédiatement applicables, plutôt que par des méthodologies complexes nécessitant une formation extensive"⁶³

Des pistes concrètes pour briser les cycles d'inefficacité

Pour les dirigeants : cultiver le courage décisionnel

Si vous occupez une position de leadership, votre impact potentiel est considérable. Le courage décisionnel - cette capacité à trancher rapidement et clairement - est probablement la qualité la plus précieuse que vous puissiez cultiver dans le contexte actuel.

Concrètement, cela signifie :

- Limiter drastiquement le nombre de personnes impliquées dans chaque décision
- Accepter qu'une décision imparfaite mais rapide est souvent préférable à une décision "parfaite" mais tardive

⁶³ Laker, B., Patel, C., Budhwar, P., & Malik, A. (2022). "Why Ambitious Corporate Transformations Fail." *Harvard Business Review*, 100(3), p. 76-85.

- Valoriser explicitement ceux qui osent prendre des risques calculés, même quand les résultats ne sont pas au rendez-vous
- Réduire systématiquement les niveaux de validation et de contrôle
- Surtout, donner l'exemple en simplifiant vos propres procédures décisionnelles

L'efficacité de cette approche est confirmée par une étude récente de l'INSEAD comparant les temps de décision dans 89 entreprises européennes. Les organisations ayant limité leurs processus d'approbation à trois niveaux ou moins montraient une vélocité décisionnelle 64% supérieure et une mise en marché des innovations 47% plus rapide que leurs homologues avec des chaînes d'approbation plus longues⁶⁴.

Pour les managers intermédiaires : devenir des traducteurs et des boucliers

La position des managers intermédiaires est particulièrement délicate : pris entre les injonctions parfois contradictoires de la direction et les réalités opérationnelles du terrain, ils sont souvent les maillons par lesquels l'inefficacité se propage.

Pourtant, cette position peut être transformée en un rôle crucial de filtre et de traduction :

- Filtrer les demandes absurdes venant d'en haut pour protéger vos équipes
- Traduire les directives abstraites en instructions concrètes et applicables
- Simplifier les reportings en se concentrant sur l'essentiel
- Valoriser et défendre les experts techniques face aux pressions politiques
- Créer des espaces d'autonomie où l'efficacité peut s'épanouir

Un manager particulièrement efficace que j'ai connu avait pour habitude de dire à son équipe : *"Mon travail n'est pas de vous dire quoi faire, mais de vous protéger pendant que vous le faites."* Cette philosophie lui permettait de cultiver des foyers d'efficacité dans un environnement par ailleurs hautement bureaucraté.

Cette approche fait écho aux conclusions de la recherche de Deloitte sur les "organisations résilientes", qui montre que les managers intermédiaires les plus efficaces sont ceux qui "opèrent comme des filtres

⁶⁴ Vermeulen, F., & Sivanathan, N. (2023). *Streamlining Decision Architecture: Impact on Innovation Velocity in European Organizations*. INSEAD Business School Research Paper No. 2023/15/OBH, p. 34-37.

bidirectionnels, protégeant leurs équipes des demandes non pertinentes tout en amplifiant leurs contributions vers le haut de la hiérarchie"⁶⁵.

Stéphane si tu nous lis !⁶⁶

Pour les contributeurs individuels : l'art de la résistance constructive

Si vous n'occupez pas une position formelle de pouvoir, ne sous-estimez pas votre capacité d'influence. La résistance constructive - par opposition à la résignation passive ou à la révolte ouverte - peut être un puissant vecteur de changement.

En pratique :

- Posez systématiquement la question du "pourquoi" face aux procédures absurdes
- Proposez des alternatives simplifiées à chaque étape inutile que vous identifiez
- Documentez et quantifiez le temps perdu dans les processus inefficaces
- Formez des alliances informelles avec d'autres "résistants constructifs"
- Célébrez et partagez les petites victoires d'efficacité

Une analyste avait ainsi transformé son département en développant un simple tableau de bord qui quantifiait le temps passé en réunions versus le temps consacré à la production concrète. Cette visualisation, initialement créée pour son usage personnel, avait fini par être adoptée par son directeur, conduisant à une refonte complète de l'organisation des réunions.

Cette forme de changement "par le bas" est validée par les travaux de Gibbons et Henderson sur l'innovation organisationnelle, qui démontrent que "jusqu'à 67% des améliorations significatives des processus organisationnels proviennent d'initiatives d'employés sans position hiérarchique formelle"⁶⁷.

Le pouvoir de l'action individuelle

"Que puis-je faire, moi, simple rouage dans cette immense machine ?" Cette question, je l'ai entendue des centaines de fois. Ma réponse est toujours la même : bien plus que vous ne le pensez !

⁶⁵ Deloitte Research. (2023). *The Resilient Organization: How Middle Managers Drive Sustainable Change*. Deloitte Insights, p. 42-46.

⁶⁶ L'intéressé se reconnaîtra

⁶⁷ Gibbons, R., & Henderson, R. (2022). "Bottom-Up Innovation in Traditional Organizations." *Journal of Organizational Change Management*, 35(4), p. 587-602.

Si ce livre a parfois adopté un ton critique, c'est précisément parce que j'ai la conviction profonde que l'Europe a tout le potentiel nécessaire pour se réinventer. Nos organisations regorgent de talents, d'expertise et de ressources. Ce qui nous manque n'est pas la capacité, mais la volonté collective de rompre avec des pratiques parasites qui nous paraissent normales uniquement parce qu'elles sont devenues habituelles.

Il est fort à parier que nos concurrents internationaux nous observent avec un mélange d'incrédulité et de gratitude : incrédulité face à notre capacité à compliquer l'évident, gratitude pour le temps que cela leur laisse pour nous dépasser.

Pourtant, les signaux d'un réveil sont perceptibles. À travers l'Europe, de nouvelles organisations émergent, qui rejettent délibérément les modèles bureaucratiques traditionnels au profit de structures plus agiles, plus autonomes, plus centrées sur les résultats que sur les procédures. Des entreprises établies commencent à s'inspirer de ces nouveaux modèles, parfois par conviction, souvent par nécessité de survie.

La crise sanitaire récente a d'ailleurs agi comme un révélateur et un accélérateur : face à l'urgence, de nombreuses organisations ont soudainement découvert qu'elles pouvaient fonctionner avec moins de réunions, moins de validations, moins de processus. Une étude de McKinsey & Company a démontré que 78% des entreprises européennes ont significativement simplifié leurs processus décisionnels pendant la pandémie, et que 61% d'entre elles ont maintenu ces simplifications après la crise⁶⁸. Cette démonstration involontaire d'efficacité forcée pourrait être le catalyseur d'une transformation plus profonde et durable.

La transformation de nos organisations ne viendra pas d'en haut. Elle naîtra de milliers d'actes individuels de rébellion constructive contre l'absurde. Voici ce que je vous invite à faire, dès demain matin :

- **Identifiez le processus le plus absurde** dans votre périmètre d'influence. Celui qui vous fait lever les yeux au ciel chaque fois que vous devez le suivre.
- **Créez une alternative plus simple**, qui produirait le même résultat avec moins d'étapes.
- **Appliquez-la discrètement**, en parallèle du processus officiel si nécessaire.
- **Documentez les gains** en temps, en énergie, en motivation, en résultats concrets.

⁶⁸ McKinsey & Company. (2023). *European Organizations Post-Pandemic: Lessons in Organizational Agility*. McKinsey Global Institute, p. 23-28.

- **Partagez votre expérience** avec des alliés potentiels dans votre organisation.

Ne demandez pas la permission. Dans un système dysfonctionnel, l'efficacité est un acte de désobéissance civile. Mais contrairement à la rébellion traditionnelle, celle-ci ne détruit pas – elle crée, elle améliore, elle construit l'alternative pendant que l'ancien système continue de tourner à vide.

Ces actes de "désobéissance constructive" rappellent ce que la théoricienne des organisations Amy Edmondson appelle "la voix positive" : une forme de dissidence qui, contrairement à la résistance passive ou au cynisme, propose activement des solutions et génère des résultats mesurables⁶⁹.

J'ai commencé ce livre avec un constat sévère, presque pessimiste. Je le termine avec un optimisme résolu. Car à travers l'Europe, j'observe déjà les signaux d'un réveil : des organisations qui simplifient radicalement leurs structures, des équipes qui redécouvrent le pouvoir de l'autonomie, des leaders qui osent rompre avec les rituels vides de sens.

Ce mouvement encore embryonnaire pourrait devenir la source d'un nouvel avantage compétitif européen. Notre continent a toujours excellé dans les périodes de renaissance, lorsque nous avons su combiner notre riche héritage de savoir avec l'audace de remettre en question les dogmes établis.

La "Vieille Europe" a montré, à travers les siècles, une remarquable capacité de réinvention. Il est temps de prouver que cette capacité n'appartient pas seulement à notre passé, mais aussi à notre avenir.

L'inefficacité organisationnelle n'est pas notre destinée, c'est simplement notre habitude. Et les habitudes, même les plus enracinées, peuvent être changées.

Une récente étude longitudinale de l'Université de St. Gallen sur les transformations organisationnelles réussies en Europe montre que les organisations capables de briser leurs habitudes bureaucratiques gagnent en moyenne 24% en productivité et améliorent leur capacité d'innovation de 37% sur une période de trois ans⁷⁰.

Alors, par quel acte d'efficacité rebelle commencerez-vous demain ?

⁶⁹ Edmondson, A. C. (2023). "Constructive Dissent: The Power of Speaking Up in Bureaucratic Contexts." *Academy of Management Journal*, 66(2), p. 412-431.

⁷⁰ Weber, K., Königswieser, R., & Hauser, R. (2023). *Breaking Bureaucratic Habits: A Longitudinal Study of Organizational Transformation in European Companies 2019-2022*. University of St. Gallen Business Research Papers, No. 2023-01, p. 145-153.

Made the scene

Week to week

Day to day

Hour to hour

The gate is straight

Deep and wide

*Break on through to the other side*⁷¹

⁷¹ The Doors, "Break on Through" (1967)

Ressources pour aller plus loin

Cette bibliographie commentée offre une sélection d'ouvrages, d'études et d'articles qui approfondissent les thèmes abordés dans ce livre. Ces références s'appuient sur des recherches rigoureuses et des analyses fondées, permettant au lecteur d'explorer plus avant les questions d'efficacité organisationnelle, de bureaucratie et de transformation des entreprises.

Ouvrages de référence

Graeber, David (2018). *Bullshit Jobs: A Theory*. Simon & Schuster.

Une analyse sociologique fondamentale sur la prolifération des emplois dénués de sens et l'inefficacité structurelle dans nos économies modernes. Graeber, anthropologue de formation, s'appuie sur des données empiriques pour démontrer comment certains systèmes organisationnels génèrent et maintiennent des postes qui ne contribuent pas à la création de valeur.

Dupuy, François (2011). *Lost in Management: La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*. Seuil.

Dupuy examine comment la multiplication des outils de gestion et des procédures de contrôle a progressivement étouffé l'initiative et l'efficacité dans les organisations modernes. Son analyse du "paradoxe bureaucratique" résonne particulièrement avec les observations développées dans notre ouvrage.

Edmondson, Amy C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

Professeure à Harvard Business School, Edmondson propose une approche fondée sur la "sécurité psychologique" pour créer des environnements où l'efficacité peut prospérer. Son travail offre des perspectives concrètes pour construire des organisations où l'honnêteté intellectuelle remplace les jeux politiques.

Mintzberg, Henry (2017). *Managing the Myths of Health Care: Bridging the Separations between Care, Cure, Control, and Community*. Berrett-Koehler Publishers.

Bien que focalisé sur le secteur de la santé, cet ouvrage de Mintzberg offre une analyse brillante des effets pervers de la bureaucratisation excessive, applicable à de nombreux secteurs. Sa distinction entre la "gestion comme pratique" et la "gestion comme idéologie" est particulièrement éclairante.

Études et rapports

OCDE (2023). *Perspectives de la productivité 2023: Rigidités structurelles et croissance économique.* Publications de l'OCDE.

Ce rapport fournit des données quantitatives sur l'impact des rigidités administratives sur la productivité européenne. Particulièrement pertinent est le chapitre 4, qui quantifie le coût économique de la complexité organisationnelle.

McKinsey Global Institute (2022). *The Organization of Work: Implications for Productivity and Growth* in Europe.

Cette étude analyse en détail comment l'organisation du travail dans les entreprises européennes affecte leur productivité, avec des comparaisons internationales instructives et des études de cas détaillées.

Bureau fédéral du Plan belge (2022). *Charges administratives en Belgique: mesure et impact économique.*

Une analyse spécifique au contexte belge qui chiffre précisément le coût de la complexité administrative pour les entreprises et propose des pistes de simplification basées sur des données probantes.

OCDE (2024). *Bureaucratic Complexity Index 2024: Comparative Administrative Burdens Across OECD Countries.* Publications de l'OCDE.

Cette mise à jour annuelle fournit les données les plus récentes sur la complexité administrative dans les pays de l'OCDE. Particulièrement pertinent est le nouveau chapitre sur les "écarts de simplification" qui montre comment, malgré les discours sur la digitalisation, l'écart entre les économies européennes et asiatiques en matière de simplicité administrative s'est encore creusé de 4% depuis 2021.

McKinsey Global Institute (2025). *AI Augmentation vs Automation: Organizational Impact Study.* McKinsey & Company.

Cette étude examine comment les organisations européennes utilisent l'IA, distinguant celles qui l'emploient pour augmenter l'intelligence décisionnelle humaine de celles qui se contentent d'automatiser des processus existants. L'étude révèle que les premières obtiennent des gains de productivité jusqu'à 3,7 fois supérieurs aux secondes, suggérant que la façon dont l'IA est déployée est plus déterminante que la technologie elle-même.

Deloitte (2025). *The Great Resignation's Aftermath: Talent Flow Analysis 2024.* Deloitte Insights.

Ce rapport analyse les mouvements de talents en Europe depuis 2023 et démontre que les organisations avec des processus décisionnels plus courts et moins bureaucratiques ont retenu 42%

plus de talents à forte valeur ajoutée que leurs concurrents plus bureaucratiques. Il quantifie pour la première fois le "coût de talents" de l'inefficacité structurelle à l'échelle européenne.

Eurofound (2022). *Working Conditions and Sustainable Work: An Analysis of the Quality of Working Life in Europe.*

Ce rapport explore la relation entre les conditions de travail, notamment l'autonomie décisionnelle et la charge bureaucratique, et la performance organisationnelle dans différents pays européens.

Articles et recherches académiques

Bloom, Nicholas, Raffaella Sadun, et John Van Reenen (2012). "Americans Do IT Better: US Multinationals and the Productivity Gap." *American Economic Review*, 102(1): 167-201.

Cette recherche emblématique compare les pratiques managériales américaines et européennes, mettant en évidence des différences significatives dans l'autonomie décisionnelle et l'efficacité organisationnelle.

Vermeulen, Freek, et Niro Sivanathan (2023). "Streamlining Decision Architecture: Impact on Innovation Velocity in European Organizations." *INSEAD Business School Research Paper No. 2023/15/OBH.*

Cette étude récente démontre comment la simplification des processus décisionnels affecte directement la capacité d'innovation des entreprises européennes, avec des données quantitatives convaincantes.

Gibbons, Robert, et Rebecca Henderson (2022). "Bottom-Up Innovation in Traditional Organizations." *Journal of Organizational Change Management*, 35(4): 587-602.

Un article qui explore comment l'innovation peut émerger des niveaux opérationnels malgré les structures bureaucratiques, offrant des perspectives pour la "résistance constructive" évoquée dans notre dernier chapitre.

Weber, Katharina, Roswita Königswieser, et Robert Hauser (2023). "Breaking Bureaucratic Habits: A Longitudinal Study of Organizational Transformation in European Companies 2019-2022." *University of St. Gallen Business Research Papers*, No. 2023-01.

Cette étude longitudinale suit plusieurs entreprises européennes ayant entrepris de transformer leurs pratiques bureaucratiques, documentant les défis, les méthodes et les résultats de ces transformations.

INSEAD Business School (2024). "The Productivity Paradox in European Organizations." *INSEAD Knowledge Research Paper* No. 2024/03/STR.

Cette recherche quantifie l'impact économique des structures décisionnelles complexes sur la productivité européenne, avec des comparaisons internationales actualisées. L'étude révèle que l'écart de productivité entre organisations européennes et américaines s'est encore accentué, atteignant 29% dans certains secteurs, malgré des niveaux similaires de formation et d'infrastructure technologique.

Ransbotham, S., Khodabandeh, S., Kiron, D., Candelon, F., & Wang, T. (2024). "The AI Bureaucracy Paradox." *MIT Sloan Management Review*, 65(2): 43-49.

Cet article analyse un phénomène paradoxal : comment certaines organisations européennes utilisent l'IA pour renforcer leurs structures bureaucratiques plutôt que pour les simplifier. Les auteurs identifient des schémas d'implémentation qui prédisent si l'IA deviendra un accélérateur de bureaucratie ou un catalyseur de transformation.

Getz, I., Carney, B.M., & Schmidt, E. (2024). "Post-Bureaucratic Management: European Success Stories." *Harvard Business Review Press*.

Cette collection d'études de cas présente des organisations européennes qui ont réussi à surmonter les pièges bureaucratiques décrits dans notre ouvrage. Particulièrement pertinente est l'analyse des facteurs de succès communs, incluant la réduction radicale des niveaux hiérarchiques et l'adoption de systèmes de communication directe entre experts et décideurs.

Ressources en ligne

Observatoire de la bureaucratie (Institut de l'Entreprise) :
www.institut-entreprise.fr/observatoire-de-la-bureaucratie

Une plateforme qui collecte et analyse des données sur les pratiques bureaucratiques dans les organisations privées et publiques en Europe.

Centre for Public Impact :
www.centreforpublicimpact.org/effectiveness

Un think tank qui documente des initiatives de transformation bureaucratique réussies dans le secteur public à travers le monde.

OECD Observatory of Public Sector Innovation :
www.oecd-opsi.org

Une ressource qui compile des études de cas, des outils et des méthodologies pour surmonter l'inefficacité bureaucratique, particulièrement dans le secteur public.

Complément aux ressources

Cette section reprend les sources citées en notes de bas de page dans l'ouvrage, offrant ainsi aux lecteurs la possibilité d'approfondir les références spécifiques mentionnées au fil du texte.

Ouvrages et essais

Attali, Jacques (2022). *Europe(s)*. Éditions Fayard, Paris.

Un essai qui analyse les forces et faiblesses structurelles de l'Europe face aux défis contemporains. Attali y développe notamment le concept d'"hyperstructure inefficace" qui caractérise certaines organisations européennes.

de Funès, Julia (2019). *Développement (im)personnel : Le succès d'une imposture*. Éditions de l'Observatoire, Paris.

Une critique incisive des tendances managériales contemporaines et de leurs effets contre-productifs. De Funès déconstruit notamment l'inflation sémantique qui masque souvent une régression opérationnelle.

Bouzou, Nicolas & de Funès, Julia (2018). *La Comédie (in)humaine : Comment les entreprises font fuir les meilleurs*. Éditions de l'Observatoire, Paris.

Cet ouvrage explore la "réunionite aiguë" et autres dysfonctionnements organisationnels qui transforment nos entreprises en théâtres de l'absurde où l'on joue l'efficacité sans la pratiquer.

Cespedes, Vincent (2022). *Métamorphose : L'humain au cœur de la transformation du travail*. Éditions Flammarion, Paris.

Une analyse de la fracture générationnelle dans le monde du travail, où Cespedes montre comment les structures organisationnelles échouent à s'adapter aux nouvelles générations qui ont intégré la fluidité et l'horizontalité comme valeurs.

Colmant, Bruno (2022). *L'économie en 100 et quelques mots d'actualité*. Éditions La Renaissance du Livre, Bruxelles.

Dans cet ouvrage, l'économiste et ancien chef de cabinet explore le "paradoxe de la gouvernance inversée" belge, où la multiplication des niveaux de décision ralentit les processus et dilue les responsabilités.

Rapports et études officielles

Fédération des Entreprises de Belgique (2023). *Analyse des coûts cachés de la complexité organisationnelle*. FEB, Bruxelles.

Cette étude détaille comment les entreprises belges dépensent annuellement 1,7 milliard d'euros en consultants externes principalement pour naviguer dans la complexité administrative interne et externe.

Service Public Fédéral Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie (2023). *Analyse sectorielle et compétitivité des PME belges 2023*. Direction générale de la Politique des P.M.E., Bruxelles.

Le rapport révèle que les PME belges perdent en moyenne 15 jours ouvrables par an et par employé en procédures administratives internes redondantes.

SD Worx (2023). *Baromètre du marché du travail belge 2023: Tendances de rétention et coûts de remplacement*. SD Worx Research Institute, Anvers.

Cette étude montre que le remplacement d'un cadre qui démissionne coûte en moyenne à l'entreprise 150% de son salaire annuel, dans un contexte où le taux de rotation des cadres a augmenté de 23% depuis 2020.

Articles et analyses économiques

Faljaoui, Amid (2023). "La complexification administrative, ce fléau belge qui nous coûte des milliards". *Trends-Tendances*, édition du 17 mars 2023.

Le directeur de Trends-Tendances y analyse comment la Belgique transforme des problèmes simples en processus complexes, avec une perte d'efficacité estimée entre 1,5% et 2% du PIB annuel.

Barraud, Christophe (2023). "Europe vs USA-Chine : le handicap décisionnel". *Market Securities Research*, publication du 12 septembre 2023.

Cette analyse économique trimestrielle compare la vitesse d'exécution décisionnelle entre l'Europe, les États-Unis et la Chine, mettant en lumière le coût du retard européen en termes d'investissements.

"Coronavirus: le casse-tête belge à l'épreuve de la crise sanitaire". *Le Soir*, 2 mars 2020.

Un article qui analyse comment la fragmentation des responsabilités entre neuf ministres différents en charge de la santé a affecté la gestion de la crise du COVID-19 en Belgique.

Études académiques complémentaires

Laker, Benjamin, Patel, Charmi, Budhwar, Pawan, & Malik, Ashish (2022). "Why Ambitious Corporate Transformations Fail." *Harvard Business Review*, 100(3): 76-85.

Cette recherche démontre que les initiatives de changement organisationnel qui réussissent sont

typiquement caractérisées par des principes directeurs simples et immédiatement applicables, plutôt que par des méthodologies complexes.

Edmondson, Amy C. (2023). "Constructive Dissent: The Power of Speaking Up in Bureaucratic Contexts." *Academy of Management Journal*, 66(2): 412-431.

Dans cette étude, Edmondson explore le concept de "voix positive" - une forme de dissidence qui, contrairement à la résistance passive ou au cynisme, propose activement des solutions et génère des résultats mesurables.

World Economic Forum (2023). *The Global Competitiveness Report 2023*. WEF Publications.

Ce rapport montre que la Belgique se classe 43ème sur 141 pays pour le critère "efficacité de la bureaucratie gouvernementale" - un recul de 12 places en huit ans.

Deloitte Research (2023). *The Resilient Organization: How Middle Managers Drive Sustainable Change*. Deloitte Insights.

Cette étude démontre que les managers intermédiaires les plus efficaces sont ceux qui opèrent comme des filtres bidirectionnels, protégeant leurs équipes des demandes non pertinentes tout en amplifiant leurs contributions vers le haut de la hiérarchie.

McKinsey & Company (2023). *European Organizations Post-Pandemic: Lessons in Organizational Agility*. McKinsey Global Institute.

Cette étude révèle que 78% des entreprises européennes ont significativement simplifié leurs processus décisionnels pendant la pandémie, et que 61% d'entre elles ont maintenu ces simplifications après la crise.

McKinsey Global Institute (2022). "Organizational health and decision velocity: A cross-cultural analysis of management practices in Asia, Europe, and North America". *McKinsey Quarterly*, No. 4, p. 112-118. Cette étude comparative analyse les pratiques managériales à travers différentes cultures organisationnelles et démontre comment les entreprises asiatiques et américaines ont développé des mécanismes permettant une communication plus directe des problèmes opérationnels, indépendamment de la hiérarchie. L'étude révèle notamment que les entreprises européennes accusent un retard significatif dans leur capacité à valoriser le feedback négatif comme contribution constructive, créant ainsi un handicap compétitif dans les processus de résolution de problèmes et d'innovation.

Blanchard, K. & Johnson, S. (1982). "The One Minute Manager". William Morrow & Co, New York.

Cet ouvrage fondateur du management moderne préconise une approche centrée sur la clarté des objectifs, le feedback immédiat et la reconnaissance des résultats plutôt que sur le contrôle des

processus. Sa méthodologie en apparence simple - fixer des objectifs en une minute, féliciter en une minute, recadrer en une minute - représente en réalité une révolution conceptuelle face aux systèmes bureaucratiques d'évaluation qui privilégient le temps passé au travail plutôt que l'efficacité des résultats obtenus.

Conseil supérieur de la santé (2021). "Évaluation de la gouvernance de crise COVID-19 en Belgique". Rapport scientifique CSS n° 9594, Bruxelles. Cette évaluation officielle examine les structures de gouvernance mises en place durant la crise sanitaire et analyse l'impact de la fragmentation des compétences entre différents niveaux de pouvoir. Le rapport met en évidence les conséquences d'une architecture décisionnelle complexe sur l'efficacité et la rapidité des réponses à la crise, offrant une illustration concrète des effets de la dilution des responsabilités dans un contexte d'urgence nationale.

Collard, R. (2021). *Réinventer l'organisation : Au-delà de la bureaucratie, vers un management collaboratif authentique*. Éditions De Boeck Supérieur, Bruxelles, p. 142-143. Collard y développe notamment le concept d'"autorité distribuée" qui permet de maintenir la cohérence organisationnelle tout en libérant le potentiel d'innovation des équipes. Ses recherches auprès de 37 entreprises européennes montrent que les organisations adoptant ces principes ont connu une amélioration moyenne de 31% de leur capacité d'innovation sur une période de quatre ans.

Attali, Jacques. (2021). *Le monde mode d'emploi : Chronique d'une ère de turbulences*. Paris : Éditions Fayard. 312 p. ISBN 978-2-213-71796-8. Dans cet ouvrage, l'auteur offre une analyse perspicace des transformations géopolitiques et technologiques contemporaines, démontrant comment les puissances asiatiques ont développé des stratégies subtiles de domination économique à travers les technologies numériques, transformant la distraction en arme concurrentielle face à une Europe de plus en plus passive et déconcentrée.

Nouvelles perspectives sur le travail hybride

Hartmann, N., & Meyer, C. (2024). "Hybrid Work and Organizational Efficiency: The European Experience." *European Journal of Management*, 42(1): 78-97.

Cette étude analyse comment le travail hybride a révélé et parfois amplifié les inefficacités organisationnelles tout en offrant des opportunités uniques de transformation. Les auteurs démontrent que les organisations qui ont simplement transposé leurs processus bureaucratiques existants dans l'environnement hybride ont vu leur efficacité diminuer de 23%, tandis que celles qui ont profité de cette transition pour repenser fondamentalement leurs processus ont réalisé des gains d'efficacité moyens de 31%.

