



LE TAGÈTE

Hors série n° 20, 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LE SIÈGE OU LE TERRAIN

Trop souvent, les entreprises croissent plus vite par le haut qu'elle ne le font par le bas. On entend par là, que le siège tend, au fil de l'enflure du chiffre d'affaires, à compter de plus en plus de personnel, en proportion du reste des opérations. Les promotions s'y accumulent, jusqu'à ce qu'un jour on constate que le '*overhead*' (les frais d'administration) gruge plus que la marge bénéficiaire au total. En d'autres mots, les charges inhérentes au siège social, qui sont toujours reportées sur les épaules de la production, parce que la direction ne produit strictement rien en termes de ventes, deviennent écrasantes. Le siège prend plus qu'il n'apporte de valeur ajoutée, dans l'ensemble des opérations de l'entreprise.

Les dirigeants, souvent infatués, parce qu'ils prétendent être indispensables en toute chose qu'ils entreprennent, ne réalisent tout simplement pas que la structure d'intervention que cela introduit dans le flux général du travail, non seulement induit des charges éminentes à la l'organisation, mais ralentit le processus même des décisions. Au lieu d'être plus agile, l'organisation devient plus lourde à manier, et des opportunités de marché sont loupées, parce qu'elle s'est hiérarchisé et engluée dans une pyramide d'emplois où se dépensent plus de fonds qu'il ne s'en crée d'utiles pour elle.

Ce que les entreprises devraient réaliser, c'est que non seulement leur processus budgétaire est long et coûteux, mais que leur processus de décisions en toute affaire pressante est impropre à les rendre plus aptes à faire face aux impératifs d'ajustement rapide dans le marché économiques d'aujourd'hui. L'organisation, il n'y a pas si longtemps encore, dénonçait tout ce qui, de près ou de loin, ressemblait au taylorisme dans les méthodes de gestion du travail. Or, elle en est arrivée à se doter d'un véritable système de caste, où la direction pèse comme une chape de plomb sur l'ensemble de la structure de production de l'entreprise.

Le siège social l'emporte sur le terrain des opérations, celui où se vit au quotidien la vraie exploitation des capacités productives de l'entreprise, soit les fonctions de la chaîne de valeur que l'on nomme logistique, production, marketing et ventes. Tout le reste, ce ne sont que des fonctions de support à l'activité fondamentale de l'organisation. Dès lors que la direction oublie cette réalité, alors les défalcations de coûts entre le siège et les opérations font en sorte que la base de concurrence de l'entreprise se trouve d'autant plus amputée de ses potentialités, que les charges additionnelles qu'elle doit supporter pour rendre l'organisation profitable deviennent très nettement insupportables.

Si l'organisation a su se débarrasser des frontières à l'horizontal entre ses départements, elle devrait désormais apprendre à se délester de ses frontières à la vertical entre ses niveaux de fonction.

L'organisation n'est pas une pyramide à grimper pour s'enrichir au sommet, mais un étalement à la base d'habiletés propres à lui assurer une mission accomplie dans une perspective de facilitation.