



# LE TAGÈTE

Vol.1 n° 20, 15 octobre 2011

Marcel JB Tardif

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

## CLORE

En termes de vente, clore veut dire conclure la vente. Faire signer le client. En terminer avec les explications, emporter vite la transaction et passer à un autre client. C'est savoir quand, comment et surtout avec quel résultat inclure et exclure de l'échange des portions d'information non essentielles à la ratification de l'entente d'achat (la vente, comme telle).

En termes de management, cela équivaudrait à décider, à passer à l'action, à cesser de planifier, de discuter et de reporter les échéances. Un jour ou l'autre, et le plus vite sera le mieux, il faudra agir. Or, on ne décide vraiment mieux que bien informé, et personne ne peut prétendre à la quête complète de l'information disponible. Herbert Simon, pour qualifier l'état d'information prévalant au moment du passage à la décision, a parlé de rationalité limitée. Le décideur ne peut tout contenir l'information existante à lui seul, et il ne pourra jamais la recueillir de toute manière. Pire encore, l'ayant en main, il n'arriverait pas à la gérer intelligemment, utilement, économiquement. Alvin Toffler a parlé de Choc du futur, pour justement décrire le stade d'accumulation de l'information où non plus l'intelligence mais la confusion règne, qui rendra la décision risquée au mieux et folle au pire.

Pour décider, le personnel de l'organisation doit disposer du pouvoir d'agir librement. Or, la décentralisation du pouvoir de décision, que cela suggère, n'existe, le plus souvent, qu'en parole et non dans les faits. Le superviseur immédiat tend à tout contrôler ce que le personnel subordonné fait, ce qui amène ce dernier à ne plus exercer son devoir d'optimisation des ressources requises par sa tâche. Tout est contrôlé, grâce au 'management par les chiffres', ce que Ghoshal a décrit comme une pratique parfaitement absconse (cf. Tagète vol. 2 No. 7).

Pour que la performance soit, dans l'organisation concurrentielle, du moins si on l'apprécie à compter d'une optimisation des ressources mises à contribution pour rendre l'activité mais aussi les opportunités, capacités et potentialités économiques, alors c'est au personnel qu'il revient de clore et non à la direction. Le personnel est directement branché sur le marché, donc sur la demande effective, alors que la direction en est éloignée. La stratégie marché devrait donc incomber au personnel et non à la direction, parce que les ajustements de circonstance ne sont possibles, du moins en juste-à-temps, qu'au seul point de service et non au seul sommet hiérarchique de la pyramide d'emplois dans l'organisation concurrentielle.

Or, les dirigeants, dans nos écoles de commerce, apprennent à tout contrôler, et à ne faire confiance à personne. Bien sûr, les choses ne leur sont pas présentées comme telles, mais les principes de gestion qui leur sont enseignés sont tous fortement empreints du sceau de la gérance absolue de l'activité par le plus haut niveau de décision dans l'organisation. Le reste du personnel doit obéir au doigt et à l'oeil à la direction, même si celle-ci annonce qu'elle souscrit et pratique le management participatif. La direction participe au profit, et laisse le décompte des frais au reste des preneurs au risque que représente son activité. Affaire close !