



LE TAGÈTE

Vol.2 n°5, 1 mars 2012

Marcel JB Tardif

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

LA CENTRALISATION DU CONTRÔLE

L'organisation, plus elle grossit, plus elle centralise le contrôle de l'activité. Plutôt qu'être le sommet stratégique, dont parle Mintzberg dans son modèle des parties constituantes de l'organisation, la direction se travestit en technostucture. On y centralise les fonctions liées à la standardisation des processus, à la gestion du risque, à l'évaluation de la performance, à la vérification comptable, à la gestion de la qualité, à l'analyse financière, à la planification des stratégies-marchés, des structures et des processus. On pense en haut de la pyramide d'emplois, on exécute en bas.

Nos organisations souffrent, sans l'imaginer le plus souvent, d'une surdose de concentration de pouvoirs, là où se retrouvent ses acteurs les plus coupés de la réalité-marché. La demande n'a jamais été adressée au sommet de l'organisation, mais satisfait à sa base. De même, la réponse n'est jamais rendue au sommet, elle est livrée à la base de l'organisation. Ce qui devrait suggérer une reconfiguration dans la distribution du pouvoir de décisions, puisque tout travail repose sur un ensemble d'actes là où sont offerts les biens et services aux clients. Mais il demeure profondément ancré dans les mentalités des dirigeants, que le jugement en toute affaire d'organisation appartient aux exécutifs, alors que le personnel de ligne n'a d'autre compétence qu'exécutante. Il ne peut être de dévolution des pouvoirs, mais uniquement une concentration de ceux-ci entre des mains avisées.

Or, la recherche démontre abondamment, que la décentralisation du pouvoir de décisions donne lieu à un phénomène d'appropriation de la tâche dans tout le corps d'emploi, ce qui mène tout naturellement ceux qui en bénéficient à augmenter sensiblement leur taux de rendement au travail. Plus décentralisé, le pouvoir de décisions facilite le jugement plus conséquent de la part de qui accomplit la tâche, parce que plus immédiatement et plus fidèlement conscient de la demande à satisfaire. Or, l'objet de l'organisation n'est-il pas de satisfaire sa mission ? Et celle-ci ne consiste-t-elle pas à livrer au client ce qu'il demande, et ce de manière aussi économique qu'utile et satisfaisante ?

Les hauts dirigeants ne peuvent apprécier que globalement l'activité menée, et non pas les actes à la pièce dans le processus de production où se manifeste, au cas par cas, les actes qui vont répondre à la demande finale adressée à leur organisation. Et s'il est vrai, que l'on ne peut dissocier stratégies de positionnement-marché et structures de fonctionnement-organisationnel, on ne devrait pouvoir justifier la distanciation actuelle entre la décision d'offre et le mode d'offre des biens et services produits. Pourtant, c'est ce qui se constate dans la très grande majorité des organisations productives, encore de nos jours. Et même si le taylorisme est rejeté par tous, ou presque, il demeure largement pratiqué par tous ou presque. Il en découle des coûts inutilement élevés d'improductivité sur une activité financée à coups d'investissements impropres. La performance, à ce compte, n'est plus du rendement supérieur sur l'investissement, mais de la régression sur capacité d'organisation du travail.