

DECENTRALISATION ET EFFICACITÉ DES ORGANISATIONS

François DALLE,

*Président-directeur général, l'OREAL
Animateur du groupe Entreprise et Progrès*

S'agissant de l'efficacité des organisations et, spécialement, des grandes organisations, je suis de ceux qui pensent qu'elle est aujourd'hui conditionnée par la démassification des structures et la décentralisation des décisions et, par conséquent, par la remise en cause de principes d'organisation inspirés de Taylor, qui avaient jusqu'ici prévalu dans les milieux industriels.

C'est donc sur cette dialectique décentralisation/informatique — et je préférerais d'ailleurs dire : décentralisation/information — que se centrera mon propos.

Et, d'entrée de jeu, j'annoncerai que je perçois l'informatique comme un *moyen* et la décentralisation comme une finalité.

Pourquoi faire de la décentralisation des organisations un objectif prioritaire ?

Parce qu'aujourd'hui, un plus grand nombre des hommes que rassemble l'entreprise peuvent, veulent, doivent être des décideurs, c'est-à-dire qu'ils peuvent, veulent et doivent s'exprimer, s'impliquer et se réaliser plus complètement dans leurs tâches quotidiennes.

Reprenons chacune de ces trois affirmations :

Aujourd'hui, un plus grand nombre des membres de l'entreprise *peuvent* être des décideurs. C'est une conséquence de l'élévation généralisée du niveau d'éducation des Français.

Aujourd'hui, un nombre croissant de membres de l'entreprise *veulent* donc être des décideurs, mais il faut reconnaître que l'entreprise se révèle souvent incapable de leur offrir des responsabilités à la mesure de leurs capacités.

Ces nouveaux courants de la conscience sociale vont en effet à l'encontre des principes tayloriens préconisant une séparation tranchée entre les fonctions de conception et les fonctions d'exécution, entre les cols blancs et les cols bleus.

Aujourd'hui, il se trouve que l'entreprise a intérêt à remettre en cause les principes d'organisation et à faire en sorte qu'un plus grand nombre de ses membres soient réellement des décideurs.

Il s'avère que les grandes organisations centralisées sont beaucoup plus vulnérables que les petites aux turbulences qui dominent désormais l'environnement des entreprises. Or, dans les régimes économiques de *stop and go* que nous connaissons, il devient essentiel que l'entreprise fasse preuve de souplesse et de rapidité de réaction, de flexibilité pour s'adapter aux turbulences, et se montrer créative et innovatrice pour anticiper les changements et survivre.

Il apparaît aussi que si les schémas tayloriens ont fait la preuve de leur efficacité dans la phase de croissance relativement facile et rapide que nous avons connue depuis la dernière guerre, s'ils ont donné aux entreprises une organisation pour aller vite, loin et tout droit, ils ont souvent entraîné des effets secondaires qui sont aujourd'hui perçus comme pervers.

- massification des structures de production de l'entreprise ;
- gonflement de son secteur tertiaire ;
- ossification bureaucratique.