

## Entreprises, votre siège est trop lourd !

■ Par Arnold IZSAK  
et Jean-Francis HARRIS (\*)

### La bonne taille

170 personnes sont nécessaires au siège d'une entreprise de 15 000 personnes réalisant un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros en France et en Europe.

LES DIRIGEANTS des sociétés françaises ont fait beaucoup d'efforts ces dernières années pour réduire la taille et le coût de leurs sièges. Mais ils disposent de peu d'éléments pour juger si ces efforts ont été suffisants. Nous pensons qu'il est possible d'aller plus loin. Au risque de paraître provocateurs, nous estimons que le siège d'une entreprise importante ne devrait pas dépasser quelques centaines de personnes. Et ceci quelle que soit l'activité de l'entreprise, sa taille ou sa dispersion géographique. L'enjeu pour les entreprises est important dans la mesure où leur siège leur coûte plusieurs points de marge (de 1,5 à 3 %).

Les missions du siège sont de trois ordres : missions régaliennes (comme les relations sociales ou l'établissement des comptes), d'expertise (fiscalité, juridique, etc.) et « politiques » (ressources humaines, politique industrielle, achats). Les autres fonctions n'ont pas de raison d'être au siège ! Leur place est plutôt

dans les directions opérationnelles, proches du terrain, à moins qu'elles ne soient carrément externalisées. Parfois, on retrouve au siège des activités simplement parce qu'elles sont partagées entre plusieurs directions opérationnelles. C'est par exemple le

cas d'un service client ou du marketing opérationnel. Il n'y a aucune raison a priori d'être opposé à ces activités partagées. Cependant, nous suggérons qu'elles soient isolées sur le plan de l'organisation et même – si possible – physiquement, car elles dénaturent le rôle du siège et rendent son management plus complexe.

La fonction ressources humaines, par exemple, comprend la gestion des carrières, la politique salariale et les relations sociales. Trop souvent, elle s'alourdit en prenant directement en charge le recrutement et la formation. Pour ce qui est de la paye, elle peut se retrouver au siège, dans les directions opérationnelles ou bien externalisées. Un bon ratio est de 250 payes par agent pour des entreprises avec des payes et des notes de frais complexes. La tendance est d'externaliser si le nombre de salariés est inférieur à 3 000 personnes.

Pour ce qui est de la fonction administrative et financière, son contenu dépend du statut des directions opérationnelles. S'il s'agit de filiales au sens juridique du terme, le rôle du siège est de s'occuper de la consolidation, de la fiscalité, du juridique et éventuellement de la trésorerie. Pour des tâches très spécialisées comme la fiscalité ou le juridique, la configuration la plus efficace consiste à disposer en interne d'un minimum de personnes de bon niveau, capables de faire appel à des spécialistes externes.

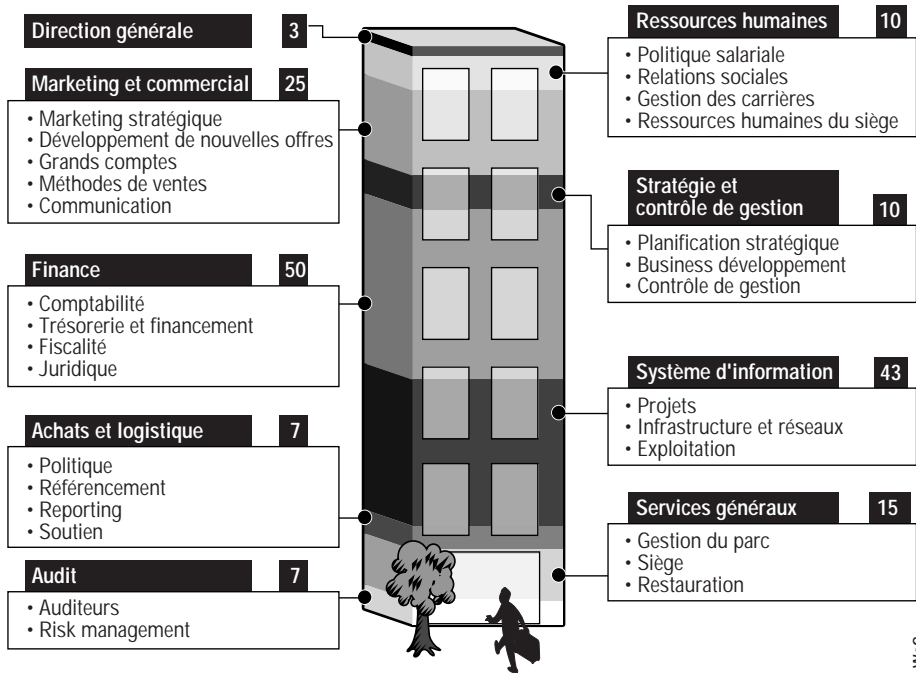
Mieux vaut privilégier la qualité plutôt que la quantité. Quelques fonctions du siège comme le contrôle de gestion,

l'audit, les achats ou la communication impliquent peu d'effectifs, tout en étant très importantes pour la bonne marche de l'entreprise. Pour ces fonctions, plus encore que pour les autres, la qualité des personnes est plus importante que leur nombre.

Le contrôle de gestion, par exemple, essentiel à nos yeux, peut être assuré au niveau du siège par une personne seule, ou aidée éventuellement de quelques analystes. Un fiscaliste ou un juriste de bon niveau peuvent, en s'appuyant sur des experts extérieurs, faire gagner beaucoup d'argent à l'entreprise. De même, un bon directeur informatique, capable de voir à plusieurs années les évolutions des besoins et de leur donner un cadre, pourra répartir judicieusement ses ressources entre l'interne et l'externe.

Certaines fonctions sont souvent ignorées. Le courrier, l'accueil, la restauration et plus globalement les services généraux sont des exemples de fonctions qui peuvent représenter des effectifs importants tout en étant négligés, étant donné leur peu d'importance stratégique. D'autant plus qu'elles sont difficiles à traiter du point de vue social et touchent à des problèmes de statut dans l'entreprise.

Notre point de vue est qu'il faut bien sûr chercher à optimiser le fonctionnement sans systématiquement externaliser ces fonctions. Le jugement sera plus dur sur le nombre élevé de secrétaires ou d'assistantes dans les sièges. Il tient plus à des questions de statut qu'à des besoins réels avec les outils modernes de communication.



Wag

Le siège d'une entreprise travaille d'abord pour les directions opérationnelles en leur fournissant des prestations. Mais il travaille également pour lui-même. Le ratio entre prestations pour les directions opérationnelles et prestations internes ne doit pas dépasser 70/30. Sans cela il est signe de dysfonctionnements pour le siège. Dans la mesure où l'entreprise fait partie d'un groupe plus large, le siège peut également travailler pour la maison mère, ce qui entraîne des activités, donc des effectifs, supplémentaires.

Le siège est souvent critiqué par les directions opérationnelles, ses principaux clients, qui lui reprochent lourdeur et inefficacité. C'est la règle du jeu mais cela impose aux dirigeants, lorsqu'ils demandent des efforts aux directions opérationnelles, de montrer l'exemple au niveau du siège.

Dans ce contexte, quelle démarche adopter ? La pression a déjà été mise par les dirigeants pour que leurs sièges soient moins lourds et plus efficaces. Des benchmarks ont été réalisés, des réductions d'effectifs et de coûts ont déjà été obtenus. Des analyses complémentaires en termes de processus et d'organisation ont montré un potentiel de gains, mais les résistances sont fortes et il n'y a plus d'avancée concrète. Pourtant, les directions opérationnelles se plaignent des dysfonctionnements du siège, où quelques responsables reconnaissent eux-mêmes un fonctionnement en silo et une qualité insuffisante.

Une approche originale nous paraît utile dans cette situation : elle consiste à partir de la relation client-fournisseur entre les directions opérationnelles et le siège. Cette approche permet de se poser des questions simples du type : cette prestation est utile, est-elle réalisée au bon endroit, avec la bonne fréquence, est-elle de la qualité attendue ?

La méthode présente deux avantages : elle conduit à questionner le dimensionnement actuel sur la base d'arguments étayés et quantifiés ; elle est autoadministrée dans le sens où ce sont les chefs de service du siège et leurs équipes qui mènent les analyses. Ce niveau de précision dans l'argumentation et cette implication des chefs de service, en dessous des directeurs de fonctions, est indispensable.

Arnold Izsak et Jean-Francis Harris sont vice-présidents du cabinet Izsak Grapin & Associés (conseil en stratégie et organisation).

INTERNATIONAL FULLTIME MBA | EUROPEAN EXECUTIVE MBA | EXECUTIVE MBA PARIS

## MBA ESCP-EAP

# réaliser

**Réaliser son potentiel de manager, c'est une question d'état d'esprit.**

Cadre à fort potentiel, vous êtes très impliqué dans votre entreprise et promis à une évolution rapide de carrière. Le portefeuille MBA ESCP-EAP propose 3 programmes conçus pour vous conduire à la réalisation de vos ambitions :

- **European Executive MBA\*** à Paris, Londres, Madrid, Berlin et Turin en anglais (18 mois)
- **Executive MBA à Paris\*** en français et anglais (18 mois)
- **International Full-time MBA** à Paris, Londres, Madrid, Berlin et Turin en anglais (12 mois)

Visionnaire et novatrice, notre pédagogie interactive combine cours, ateliers, projets de conseil en équipe et séminaires en Europe, Asie et Amérique.

\*Compatibles avec une activité professionnelle.

**Journée Portes Ouvertes**  
le 2 avril 2005  
Contact : emballescpeap.net  
ou 01 48 23 27 58

**ESCP-EAP**  
European School of Management  
www.escp-eap.net