



LE TAGÈTE

Hors série n° 41, 2014

Marcel JB Tardif

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

LA TYRANNIE DES CHIFFRES

Les chiffres, qui ne se résument qu'au profit net, sont le Saint Graal des chefs d'entreprises. Le discours de ceux-ci, toutefois, s'enracine dans les valeurs de partage qu'ils estiment impérieuses pour souder dans l'action commune les projets de leurs subordonnés. À les entendre parler, le rendement est à la mesure du savoir-agir dans la cohésion des tâches, partant le travail d'équipe. La cohérence, elle, doit présider aux engagements des acteurs dans l'exécution des mandats de tâche, partant l'adhésion aux façons de faire de l'organisation.

Le problème, c'est que les engagements des entreprises ne concordent que très rarement avec la réalité des comportements de leurs dirigeants. Jack Welch, que les revues d'affaires ont tenu pour le génie du siècle en matière de management, s'est révélé prisonnier de sa propension à l'exercice du contrôle absolu sur l'ensemble des opérations, stratégies et projets de General Electric. La figure au fait du totem, la structure d'emplois, chez GE, Welch en personne, pesait lourdement sur la tête de turc de ceux qui se retrouvaient au bas de la même pyramide de commande aux affaires de l'entreprise. Livrer la marchandise signifiait produire du chiffre coûte que coûte. Répondre d'un mauvais résultat, en cours ou en fin d'exercice, ne faisait pas partie des attentes de la direction, partant des valeurs de travail dans l'organisation.

Comme tant d'autres, avant lui et après lui, Welch s'est retranché derrière l'excuse de la 'victimisation', pour expliquer ses propres déboires chez General Electric. Assumer sa part de responsabilité, au regard de projets qu'il avait lui-même mis en branle, voire forcés dans l'entreprise, ne lui apparaissait pas être une valeur de comportement à souscrire personnellement. Blâmer les autres, et renvoyer ses subordonnés par vague successive, ne fut en rien une preuve de solidarité dans l'activité menée. Ce fut plus qu'une dérive personnelle, ce fut une trahison professionnelle. Mais les Welch de ce monde n'ont jamais qu'éloges dissimulés pour leurs actions propres, et déconsidérations officielles pour les erreurs de parcours de ceux qu'ils ont contraint à agir dans le risque, voire l'illégalité la plus patente.

Être 'lopezisé'¹, contraint à la concession, même entre entreprises partenaires, c'est souvent la voie empruntée par ceux qui sont plus prestes à dégager du chiffre qu'à entretenir des rapports de qualité dans la chaîne de valeur qui les lie à leurs fournisseurs. La technique Lopez consistait à exiger des fournisseurs de GM, qu'ils réduisent leurs prix sur pièces automobiles livrées de 5 pourcent tous les ans. Ceux qui n'y arrivaient pas étaient largués. Pourtant, GM mettait l'accent sur la coopération fournisseur-client comme valeur de partage dans ses marchés avec tous. En somme, à l'interne comme à l'externe, le moins influent des intervenants, dans la chaîne de commande, fait les frais de la tyrannie des chiffres. L'objectif n'est pas le produit fini, mais le profit réalisé. D'où la réduction des coûts d'exécution du travail... qu'on soit fournisseur ou employé. Le fort l'emporte, le faible supporte !

¹ D'après Ignacio Lopez de Arriortua, acheteur chef chez General Motors au début des années 1990.