



LE TAGÈTE

Vol.1 n° 19, 1 octobre 2011

Marcel JB Tardif

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

L'ERREUR DE McNAMARA

Dans le numéro précédent, nous avons traité de l'approche chiffrée des Whiz Kids. L'erreur de McNamara, disions-nous, fut de n'avoir pas tenu compte 'de l'histoire, de la culture et des politiques des (Vietnamiens), de même que de la personnalité et des habitudes de leurs leaders', avant de formuler les politiques de l'Administration Johnson dans les années 1960.

Or, les hauts dirigeants des entreprises actuelles souffrent très précisément du même mal que McNamara. Ils pensent chiffres, ils parlent chiffres et ils échangent des chiffres, au lieu d'imaginer des projets, de proposer des visions et de récompenser des comportements d'acteurs en situation d'accomplissement de soi dans l'espace concurrentiel.

Malheureusement, ce ne sont pas les chiffres qui font les organisationsⁱ, mais les gens qui campent la personnalité différenciée de celle-ci. Et la performance à la tâche n'est pas affaire de fixation d'objectifs, et encore moins de compression des dépenses, mais d'encadrement des preneurs à l'activité des organisations. Encadrement, ne veut pas dire contrôle, mais motivation au travail, soutien au travail et reconnaissance au travail. En somme, si l'on voulait vraiment mesurer la performance du personnel à la tâche, il faudrait commencer par mesurer le degré de délégation du pouvoir de décisions, le degré de transparence dans la gestion financière, le degré d'imputabilité des dirigeants et le degré d'équité des dirigeants dans le traitement du personnel au sein des organisations. Toutes ces données sont d'ordinaire ignorées, au profit de statistiques financières sur le capital, les actifs ou les revenus.

Les dirigeants semblent privilégier un régime de travail particulier en ce qui les concerne, fondé sur des prétentions non démontrées de performance propre à la tâche, alors qu'ils instituent des politiques dépréciatives de valeur à l'égard de l'ensemble de leur personnel.

Deux poids deux mesures, pour ne pas dire un seul poids, celui des dirigeants, et toute une mesure, celle du personnel. Les premiers gagnent à s'apprécier eux-mêmes en termes de rémunération sous toutes les formes imaginables, alors que les derniers perdent à être déconsidérés par ceux qu'ils servent sans être servis de retour en quoi que ce soit par eux.

L'erreur de McNamara, c'était le vouloir du nombre pour soi, quand on est dirigeant, et le manque d'avoir pour les autres, quand ils sont subordonnés. Or, les organisations qui performant le mieux savent que le rendement sur l'activité vient de la productivité du travail, parce que le profit se situe à ce niveau. La bourse n'est pas friande d'innovations dans l'organisation productive, parce que la R & D coûte et tarde à induire du profit. Le cri de ralliement des engrangeurs de 'valeur à l'actionnaire' c'est le *More profit now* !

ⁱ Ghoshal, S., (2005), 'Bad management theories are destroying good management practices', Academy of Management Learning and Education, vol. 4/1, p 75-91.