



LE TAGÈTE

Marcel JB Tardif

Vol. 3 n° 21, 1 novembre 2013

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

PAY-PER-PERFORMANCE ONCE MORE !

La majorité des dirigeants pensent que les cibles de résultat motivent au travail. Elles '*motivent*' à atteindre les objectifs qu'elles supposentⁱ. Ce qui n'est en rien stimuler l'esprit à la tâche, et encore moins l'engagement à changer profondément et durablement l'organisation.

Les hauts dirigeants d'entreprises privées sont largement rémunérés en stock options, voire en actions, de l'organisation qui les emploie. Tout cela, parce qu'on attend d'eux, qu'ils rencontreront les objectifs de résultat financier qu'on leur aura fixés, comme barèmes, avant leur embauche le plus souvent. Or, le fait d'acquérir de la propriété à bon compte, ne fait pas d'eux des gens qui pensent et agissent en actionnaires de plein droitⁱⁱ. Ce qui ne veut pas dire, qu'ils ne défendront pas bec et ongle leur *domaine*. De fait, l'expérience, démontre qu'ils iront jusqu'à enfler leurs états financiers, sur plusieurs exercices annuels s'il le faut, pour mieux soutenir le cours du titre dont ils viennent d'hériter une efflorescence de stock options à exercer en temps *plus propice*. Mais cela ne fait pas d'eux de vaillants porteurs d'augmentation continue du rendement à long terme sur l'activité, seule garante d'une pérennité assurée de l'organisation. Ce qui leur importe, c'est de rencontrer la cible de valeur de capitalisation qui leur a valu, au départ, leur poste de commande dans l'organisation. Le reste, ils en feront volontiers le legs aux générations suivantes, quitte à ce qu'elles ne voient jamais le jour, faute pour eux d'avoir présidé aux décisions propices au maintien de l'activité concurrentielle après leur départ de l'organisation.

Herzberg a dit, laconiquement: 'If you want someone to do a good job, then give them a good job to do'ⁱⁱⁱ. Or, dans maints cas de hauts dirigeants, la seule vraie tâche qui leur est confiée est celle de *faire plus de profit*. Étrangement, aucune entreprise privée, quelle qu'elle soit, n'a jamais été dans la génération de profit comme activité première. Le profit suit l'activité, comme la structure suit la stratégie nous a appris Alfred D. Chandler.

Au lieu de régénérer leurs modes, méthodes et pratiques de gestion, les dirigeants, entichés de profits vite gagnés, en sont venus à exceller dans l'art de fixer les prix, d'expurger le syndicalisme, de multiplier la fausse publicité, de défolier l'environnement de ses ressources, de polluer sans pitié, de frauder le consommateur et quoi d'autre encore^{iv}. Or, plus les entreprises spolient la société civile, un client à la fois ou une communauté entière chaque fois, moins la performance économique ne s'installe et plus le développement social régresse. Est-ce cela le *pay-per-performance* qu'on attend d'un système... entrepreneurial ?

ⁱ Hope, J., Bunce, P. et Rössli, F., (2011), The Leader's Dilemma, How to Build and Empowered and Adaptive Organization without Losing Control, Jossey-Bass, p. 193.

ⁱⁱ Capelli, P., (2003), 'The workers clip United's wing', Financial Times, 11 décembre.

ⁱⁱⁱ Herzberg, F., (2003), 'One more time: How do you motivate employees?', Harvard Business Review, Business Classics, janvier, p. 13-32. <http://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees/>

^{iv} Bik, D., (1993), The Cost of Talent, How Executives and Professionals Are Paid and How It Affects America, The Free Press, p.261.