



LE TAGÈTE

Vol. 3 n° 5, 1 mars 2013

Marcel JB Tardif

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

LE SYNDROME NARDELLI

Robert Louis 'Bob' Nardelli¹, qui a quitté General Electric lorsque Jeff Immelt fut désigné remplaçant de Jack Welch, fut président de décembre 2000 à janvier 2007 de Home Depot. L'entreprise, fondée par Bernie Marcus et Arthur Blank en 1979, fut la plus jeune société à atteindre les 40 milliards de dollars de revenu en moins de vingt ans. Les ventes ayant fortement chuté à la fin des années 1990, l'entreprise se chercha un nouveau leader. Nardelli fut choisi. Or, Nardelli, qui avait vécu l'expérience de réforme complète ou presque de l'organisation du travail chez GE, était un défenseur de la direction command-and-control. Au lieu de mettre l'accent sur le recrutement interne, lieu de provenance du personnel le mieux intégré à la culture de l'organisation, il recruta, dès son arrivée, des militaires à la retraite. Ceux-là, mieux que quiconque, sauraient répondre aux appels du law and order de Nardelli. Or, le milieu de travail est, pour l'essentiel, un tissu social de réalisation par le groupe, où le personnel use de ressources communes en vue d'atteindre des buts communs liés à la satisfaction du client. Ce n'est en rien un théâtre d'opérations ordonnées, où tout un chacun chicane l'adversaire et suit des tactiques terrains pour lui nuire au mieux ou le défaire au pire.

En 2007, Nardelli, sauveur présumé de l'entreprise, fut contraint de démissionner de Home Depot. Le management-by-fear avait fait ses ravages, et l'entreprise avait perdu toute notion de mission, poursuivant le profit à tout prix. L'autocongratulation, parmi la classe dirigeante, était devenue la norme, alors que la satisfaction du client était l'objet de la mission de l'entreprise. Dès 2006, l'American Customer Satisfaction Index classait Home Depot au bas de l'échelle des entreprises de détail, onze points derrière Lowe's et trois derrière Kmart. De quoi réjouir les concurrents, mais non enjouer les actionnaires de l'entreprise.

Par contre, des entreprises comme Southwest Airlines, Whole Foods, Handelsbanken, W. L. Gore & Associates, et combien d'autres encore, savent choisir, promouvoir et retenir les services de leaders dont la vision du marché rejoint la mission de service de l'organisation. Ils sont les gardiens de la culture de l'organisation, à travers un jeu de valeurs qui favorisent l'engagement du personnel à la tâche, la satisfaction du client à l'offre et le rendement sur le capital versé par l'actionnaire. Au lieu de répondre aux sirènes de la valeur ajoutée à l'actionnaire avant tout chose, priorité réclamée dans l'activité par tant et plus de gérants d'estrade dans le monde des affaires, ils savent mettre l'effort où cela compte, soit sur l'optimisation des ressources humaines responsables du service direct au client.

La recherche excessive du chiffre, sur les ventes ou sur les profits, fait oublier que ceux-ci sont un résultat d'activité non une fin d'organisation. C'est parce que le personnel est satisfait au travail qu'il sert mieux le client, et le client ainsi satisfait en redemande, ce qui entraîne une plus-value sur l'investissement pour l'actionnaire au terme de l'activité d'exercice.

¹ Voici ce qu'on peut lire sur Wikipedia: 'CNBC named Nardelli as one of the "Worst American CEOs of All Time'. http://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Nardelli