

## **Le management est-il dans une impasse ?**

**Conférence-débat animée par Jean-Marie Gogue**

**le 2 juin 2010**

Avec la participation de : Claude Cavey, Jean-Marc Chanel, Sandrine Clairet,  
Jean-Luc Fournier, Philippe Pellerin, William Varoquaux

Le management d'une entreprise, c'est la gestion du personnel, la gestion financière, la gestion des projets, le marketing, etc. Le sujet est vaste. Les entreprises abordent la question de diverses manières selon leur secteur d'activité, leur chiffre d'affaires et la nature de leur capital. Les problèmes qu'elles rencontrent, et qui ne sont pas dus qu'à la crise économique, montrent que c'est loin d'être une réussite. Le symptôme d'échec le plus flagrant est la montée continue du stress chez les salariés. Incapables de la contenir, refusant d'en considérer la cause et de la supprimer, les entreprises en sont réduites à préconiser des traitements individuels par des médecines appropriées. En réalité ce ne sont pas les salariés qui sont malades, c'est toute l'entreprise.

Dès 1980, Deming avait identifié sept maladies mortelles qui affectent la plupart des entreprises : (1) le manque de fermeté dans leur mission ; (2) la recherche du profit à court terme ; (3) l'évaluation des performances individuelles ; (4) la mobilité des cadres supérieurs et l'instabilité des emplois ; (5) une gestion reposant uniquement sur des chiffres visibles, négligeant les chiffres inconnus ou difficiles à évaluer ; (6) des coûts de sécurité sociale excessifs ; (7) des coûts de responsabilité civile excessifs, gonflés par des avocats qui travaillent au pourcentage. Parmi les remèdes qu'il a préconisés, nous en retiendrons deux, parce que nous trouvons qu'ils s'appliquent bien à la situation actuelle :

*Éliminez la peur*

*Éliminez les objectifs chiffrés*

Les deux recommandations sont liées, car lorsqu'on fixe à un salarié un objectif numérique, c'est toujours avec une menace de sanction s'il ne réussit pas, assortie de la promesse d'une récompense s'il réussit. Cette méthode exploite donc nécessairement un sentiment de peur. Or depuis une dizaine d'années, la société civile est envahie par une peur qui ne cesse de grandir : peur du terrorisme, peur des immigrés, peur de catastrophes naturelles... et, naturellement, peur du chômage. Nous sommes donc prédisposés à avoir peur.

On pourrait croire que les salariés d'une entreprise qui étend ses activités sur un marché porteur et fait des bénéfices sont relativement bien protégés de la peur, mais ce n'est pas toujours le cas. Dans beaucoup d'entreprises, notamment celles qui connaissent des suicides au travail, on observe une cascade de peurs allant du sommet jusqu'à la base ; elles sont étroitement liées aux objectifs chiffrés. Le principal objectif chiffré, par exemple le bénéfice annuel, concerne toute l'entreprise ; c'est la responsabilité du directeur général. Un certain calcul lui permet de le diviser en objectifs partiels qui sont donnés à ses subordonnés directs, et ainsi de suite. Le mécanisme va se reproduire jusqu'en bas de la pyramide hiérarchique. La peur de ne pas atteindre l'objectif à un niveau intermédiaire incite le responsable à fixer des objectifs encore plus contraignants pour ses subordonnés, ce qui augmentera la peur à ce dernier niveau. Il n'est pas certain que les directeurs généraux en aient bien conscience.

Cependant le directeur général n'est pas plus à blâmer que ses subordonnés, car lui aussi agit sous l'emprise de la peur, celle de ne pas pouvoir atteindre un objectif chiffré qui est imposé par les propriétaires ou les actionnaires de l'entreprise. Il faut remarquer d'ailleurs que les entreprises patrimoniales induisent généralement moins de peur que les autres parmi le personnel, parce que les propriétaires ont tendance à se préoccuper des intérêts à long terme de l'entreprise, ce qui n'est pas toujours le cas des actionnaires.

La peur engendre le stress, mais le stress n'est pas nécessairement engendré par la peur. La peur est nuisible parce qu'elle affaiblit les facultés mentales. On peut voir par exemple dans l'histoire de l'aviation comment des pilotes expérimentés ont perdu leurs moyens et fait des manœuvres qui leur ont été fatales, sous l'emprise de la peur provoquée par de mauvaises conditions météo. Le stress, au contraire, peut être bénéfique en stimulant l'esprit.

Les dirigeants de PME sont stressés par leur charge de travail (souvent 60 heures de travail par semaine), par la gestion du personnel, par la crainte d'avoir à se séparer d'un collaborateur donnant pourtant satisfaction, par l'évolution du carnet de commandes, par la situation de leur trésorerie, par la crainte des impayés, par la crainte de ne pas pouvoir faire face aux obligations financières. S'ils cèdent à la peur, ils s'engagent dans une spirale qui sera fatale à leur entreprise.

Les dirigeants des grandes entreprises sont stressés par les exigences du marché des capitaux. Jean Peyrelevade cite le cas d'une grande multinationale dont les résultats financiers se sont brusquement dégradés parce que le conseil d'administration avait exigé une augmentation de bénéfice portant celui-ci à 15 % du chiffre d'affaires en un an : un objectif chiffré arbitraire et irréaliste dont le but était probablement de dépasser les concurrents. Personne ne savait comment s'y prendre ; des décisions aberrantes ont été prises, si bien qu'en un an le désordre s'est installé dans l'entreprise et que les résultats ont fortement diminué au lieu d'augmenter.

L'élimination des objectifs chiffrés ne signifie pas que les salariés auront moins de contraintes et qu'ils seront moins bien contrôlés. Le directeur général leur donnera des objectifs non chiffrés qui leur indiqueront la direction à prendre au lieu de leur demander des résultats à court terme. Ils seront jugés sur leur aptitude à travailler efficacement dans cette direction. Les nombreux partisans du « Management by Objectives » (MBO) oublient souvent de préciser que leur méthode implique des objectifs chiffrés, divisés en objectifs partiels, ce qui donne à l'entreprise une marche incertaine et saccadée. Il est plus avantageux de la remplacer par le « Management by Process » (MBP), qui permet à l'entreprise d'avoir une marche régulière. C'est une méthode classique au Japon ; elle consiste simplement à porter une plus grande attention aux processus qu'aux résultats, à rester près des salariés, à ne pas se contenter de piloter l'entreprise à distance.

Pour commencer cette transformation, chacun doit s'efforcer de rompre la chaîne de la peur. Le dirigeant doit garder le cap de sa mission en ayant une vision globale de l'entreprise et de son environnement. À tous les niveaux, les cadres doivent viser les objectifs de l'entreprise sans crainte d'être sanctionnés. Quand on n'a pas peur, on travaille mieux !