



Entreprise Pierre-Yves Gomez

A la source de la contre-productivité



Dans les années 1970, le philosophe Ivan Illich a inventé le concept de « contre-productivité », qui expliquait notamment pourquoi les grands systèmes de gouvernance deviennent inefficaces (*Nemesis médicale*, Seuil, 1975). Les outils de contrôle et les normes indispensables pour gouverner les organisations sont performants tant qu'ils demeurent au service des personnes et ne limitent pas trop leur autonomie et leur créativité. Mais au-delà d'un certain seuil, ils se reproduisent selon leur propre logique, indépendamment des acteurs économiques réels qu'ils sont censés servir. Plus ils prospèrent, plus ils deviennent contre-productifs.

C'est ce que les entreprises dont la gouvernance est orientée par les rendements financiers sont en train de découvrir. Pendant des années, leur système gestionnaire a cadré le travail en inventant des normes efficaces pour servir la performance financière. Ce faisant, ils se sont de plus en plus déconnectés du travail réel dans l'entreprise.

Ainsi, une caissière de supermarché est la seule salariée en contact direct avec le client, donc immédiatement responsable de la qualité de son accueil. Mais ses managers produisent les normes de comportements dans le but, notamment, de fidéliser le client. Soucieux du rendement financier,

ils créent des indicateurs pour s'assurer que le client est servi dans le délai le plus court possible, qu'il est rentable, fidèle, etc.

Pour la caissière, les indicateurs s'accumulent, les rythmes prescrits s'accroissent. Son autonomie est contrainte, sa relation avec les clients devient plus mécanique et tendue. Ceux-ci, en écho, trouvent l'ambiance du magasin banale, voire pénible. Leur attachement à l'enseigne décline.

Pragmatisme

Observant que l'indicateur de fidélité se détériore, le management réagit par un nouvel outil de gestion : des cartes de fidélité, et un ratio pour vérifier leur rendement. Bien entendu, c'est la caissière qui est chargée de distribuer ces cartes. Donc, la pression sur elle s'accroît encore : ce qui dégrade davantage la qualité de sa relation avec les clients, et les ratios du gestionnaire, qui trouve alors une nouvelle parade : une formation de la caissière à l'art de recevoir le client, qui contraste plus sa liberté personnelle. En poursuivant sa logique propre, le système s'enlise ainsi dans la contre-productivité.

Il serait évidemment absurde de nier la nécessité de normes pour organiser la production. Mais il existe clairement un seuil au-delà duquel le management bascule d'un service utile à un système inefficace. Deux raisons peu-

vent expliquer ce glissement dans la contre-productivité.

Première raison, le gestionnaire produit des indicateurs de gestion qui mesurent si les objectifs fixés sont atteints, mais pas s'ils sont pertinents. Si une décision n'est pas adaptée à la réalité, les mauvais résultats poussent non pas à la remettre en cause, mais à redoubler d'efforts dans le même sens pour obtenir le résultat.

Deuxième raison, un système de gestion produit des processus et des ratios cohérents entre eux. Les tableaux d'indicateurs forment une entreprise rationnelle, mais imaginaire. La gestion se déconnecte ainsi des réalités de la création de valeur, oubliant simplement d'observer comment les personnes travaillent.

S'il le faisait, il verrait que la qualité de l'accueil dépend prosaïquement de l'empathie naturelle des caissières. Plutôt que de normaliser, il serait judicieux de la laisser s'épanouir. Mais ce renversement du regard suppose un système gestionnaire pragmatique, qui porte autant d'attention à la productivité de la caissière qu'aux risques de sa propre contre-productivité. ■

Pierre-Yves Gomez est professeur à l'EM Lyon, directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises et président de la Société française de management.