

[Le management par les Shadocks: l'inflation des reportings inutiles](#)

Ecrit par [Hubert Landier](#), publié le 12 avril 2011 – Copyright : AEF

L'usage du reporting à outrance se révèle particulièrement inutile: à l'image des Shadocks qui pompent sans but et sans fin, les managers remplissent des tableaux dont les informations ne sont pas forcément les plus pertinentes pour définir la stratégie de l'entreprise.

Les Shadocks pompaient; et plus ils pompaient, plus ça ne servait à rien. Ce n'est pas une plaisanterie. Les méthodes de management de certaines entreprises reproduisent très exactement le comportement des Shadocks. Leur direction générale exige des reportings réguliers sur tableur Excel; et plus il y a de reportings, plus ça ne sert à rien. Bien entendu, ce n'est pas ce que prescrit la pensée managériale correcte, telle qu'elle est formulée par certains grands cabinets de consultants où l'on se montre plus expert en conception de planches PowerPoint qu'en compréhension de la réalité humaine de l'entreprise.

En attendant, les résultats sont là: des colonnes de chiffres à remplir régulièrement, qui ne permettent plus à l'encadrement de proximité d'être présent sur le terrain autant qu'il le faudrait. Et, pour les destinataires de ces états statistiques, une vision tronquée de la réalité. D'où il résulte, pour l'émetteur, une moindre efficacité dans sa mission, faute de temps, et pour le destinataire, des informations qui ne seraient pas celles qui seraient pertinentes en vue des décisions qu'il doit prendre.

Question posée à un investisseur américain en capital risk, lors d'un dîner à Boston, voici quelques années: *"Quand vous avez tous les ratios nécessaires, en fonction de quoi prenez-vous votre décision d'y aller ou pas?"*. Réponse (traduction libre): *"La gueule du mec"*. Mais il s'agissait là d'un investisseur, qui risquait son argent à lui, pas d'un lecteur de la Harvard business Review.

Vision réductrice de l'état de l'entreprise

Le management de nombreuses grandes entreprises est conditionné, non pas par le souci d'assurer son développement telle qu'elle est, mais par celui de mettre en œuvre les orientations stratégiques dictées par les investisseurs, telles qu'ils les imaginent à travers un référentiel exclusivement financier. Ces orientations visent à assurer une rentabilité maximale sur une période de temps donnée, telle qu'elle peut être mesurée à travers un plan comptable conçu comme un outil de pilotage à cet effet. De ce point de vue, les outils comptables ne sauraient être considérés comme neutres, ils répondent aux besoins d'une gouvernance d'abord assurée dans l'intérêt des investisseurs, non dans celui des autres parties prenantes que sont les salariés, les clients et les collectivités publiques.

À partir de ces outils, la direction générale de l'entreprise est donc invitée à mettre en œuvre une stratégie visant à maximiser les résultats financiers attendus de son exploitation. Cette stratégie est souvent élaborée avec le concours de cabinets de consultants extérieurs mandatés à cet effet.

Ceux-ci, à leur tour, se fondent sur des modèles très généraux, élaborés indépendamment de la réalité de l'entreprise et de ses conditions de fonctionnement, et qui présentent un caractère fortement réductionniste. L'entreprise se trouve ainsi réduite à des éléments simples, présentables sous le format d'une planche PowerPoint et ignorant les effets pervers propres à toute situation complexe.

On en prendra un exemple: la "*matrice du BCG*" (Boston Consulting group) recommande, dans un panier d'activités, de se séparer de celles qui sont à la fois déficitaires et dénuées d'avenir. On peut imaginer que le Swiss hotel de Chicago soit ainsi invité à fermer son restaurant gastronomique, lourdement déficitaire et qui plombe les résultats. Le problème, c'est que ceux des clients qui fréquentaient l'hôtel à cause de son restaurant n'y descendront plus, ce qui a pour conséquence une nouvelle dégradation des résultats de l'hôtel; la matrice du BCG recommandera alors de fermer la piscine, dont l'entretien coûte cher; et ainsi de suite, ce qui conduira finalement à la fermeture de l'hôtel.

Modèles simplistes

Ces modèles simplistes, imaginés par des consultants souvent peu au fait de réalités concrètes de l'entreprise et raisonnant selon des schémas standards, soucieux avant tout de réduire les coûts et de maximiser les résultats d'exploitation de leur client (ainsi, et d'abord, ce qui est bien normal, que ceux de leur propre cabinet), peuvent de la sorte déboucher sur des effets très différents de ce que laissait prévoir la planche PowerPoint de présentation. Mais ce n'est pas tout. Cette stratégie, décidée d'en haut et de manière autoritaire, se traduit par des objectifs, qui vont être déclinés de proche en proche jusqu'au chef d'équipe, auxquels ils s'imposent sans discussion possible et sur lesquels se joue son devenir professionnel (objectifs atteints = prime et espoirs d'évolution, objectifs manqués = risque de sanction). Ceci nécessite bien entendu des outils de mise en œuvre. C'est là qu'interviennent les reportings exigés de toute la chaîne hiérarchique. Il s'agit en effet d'exercer un contrôle minutieux afin de vérifier que le plan de marche est bien respecté et de mettre en œuvre de toute urgence les mesures correctrices jugées nécessaires lorsque des dérives sont ainsi mises en lumière.

Dans le cas de la France, et contrairement aux États-Unis, ce contrôle est souvent exercé dans une perspective profondément élitiste: au sommet, ceux qui savent parce qu'ils sont issus d'un processus de sélection fondé sur la maîtrise de disciplines abstraites, indépendamment d'une connaissance réelle de l'entreprise; à la base, ceux qui doivent suivre parce qu'ils n'ont pas suivi la "*voie royale*". Cette perspective élitiste donne à ce néo-taylorisme une coloration particulière qui ne se retrouve pas là où il se trouve compensé par le pragmatisme de dirigeants dont la réussite est fondée sur leur expérience de l'entreprise, non sur le prestige accordé à leur diplôme. Certains comités de direction de grandes entreprises se trouvent ainsi profondément divisés entre les "jeunes loups", issus des meilleures écoles et enclins à la mise en œuvre de "plans stratégiques" présentés sur PowerPoint, et les anciens, portés à plus de circonspection compte tenu de l'expérience issue de leur connaissance de l'entreprise; on observera seulement que ce ne sont pas toujours ces derniers qui ont le dernier mot.

Une réplique du Gosplan soviétique

Ainsi conçu, le reporting, on l'aura compris, répond moins aux exigences de suivi de ceux qui doivent l'assurer, conformément aux procédures qui leur sont imposées, qu'aux besoins de ceux qui l'exigent, imaginant de disposer ainsi d'un outil de pilotage fiable de l'entreprise.

Cet "outil de pilotage", il convient de l'affirmer, est générateur d'illusions. Il est réductionniste dans la mesure où il répond aux seules préoccupations de ses commanditaires; "*Comment, se demandent-ils, créer de la valeur?*" Cette préoccupation, et les mesures qui s'ensuivent, laissent de côté une grande partie de la réalité de l'entreprise. On peut "*créer de la valeur*", au sens financier du terme, au prix d'une destruction de l'environnement écologique ou du potentiel humain sur lesquels se fonde l'activité de l'entreprise. On peut réduire la responsabilité sociale de l'entreprise, telle que les lois et l'opinion l'imposent à l'entreprise, à un simple vernis cosmétique, en termes de communication, et à une optimisation des moyens nécessaires afin d'éviter les risques environnementaux et sociaux qui pourraient venir grever la création de valeur. On peut aussi limiter celle-ci à une période donnée, au prix d'une destruction qui ne sera perceptible que sur une période plus longue. Par exemple, on réduira les coûts par une réduction des travaux d'entretien au prix d'un délabrement progressif et d'une perte collective de compétence dont les effets ne se feront sentir que beaucoup plus tard. Les reportings imposés viennent ainsi documenter les préoccupations dominantes des dirigeants, et surtout, de leurs mandants; ils leur renvoient une image représentative de leur vision du monde plus que de ce qu'il est indépendamment de leur regard.

Dans la mesure où les résultats conditionnent la carrière des salariés auxquels ils sont imposés, ils conduisent à des tricheries dont les dirigeants ne se rendent pas nécessairement compte. "*Je n'ai aucun moyen pour récompenser mes collaborateurs; maintenant, ne me demandez pas pourquoi les interventions d'urgence ont plutôt lieu la nuit*", admet un chef de centre; "*Quand je sais qu'il n'y aura pas beaucoup de travail la semaine à venir, je dis à certains de mes collaborateurs de rester chez eux et de m'envoyer un certificat, comme d'habitude*", reconnaît un chef de service. Ce sont des propos que l'on confie à l'auditeur sous couvert du respect de la confidentialité. Soulignons qu'ils le sont dans des entreprises extrêmement bien gérées si l'on s'en tient aux canons du management *made in Harvard*. Le résultat n'est donc pas très différent de ceux auxquels parvenaient le Gosplan soviétique des années Khrouchtchev: l'objectif de production de postes téléphoniques est atteint, et même dépassé, mesuré en tonnage, chacun d'entre eux pesant cinq kilos. L'objectif de création de valeur est donc atteint, mais c'est au détriment de la qualité, de la santé des salariés, et parfois de leur sécurité.

Perte de temps et déresponsabilisation

On n'insistera pas sur le temps perdu. Pendant que le chef est enfermé dans son bureau à remplir des colonnes de chiffres sur son tableur Excel, il n'est pas disponible pour aider ses collaborateurs ou pour prospecter les clients. Les membres de l'encadrement de proximité sont ainsi nombreux à se plaindre de ce qu'ils ne peuvent plus être suffisamment "sur le terrain", à faire leur métier, compte tenu des contraintes administratives qui leur sont imposées. La raison d'être de ces contraintes ne leur est pas toujours expliquée.

Ce qu'ils ne savent pas non plus, c'est que ces informations sont loin d'être toujours exploitées par leurs destinataires. L'entreprise se transforme ainsi insensiblement en une lourde machinerie à mouliner des états statistiques. Il s'en crée fréquemment de nouveaux, mais il est rare que l'on en supprime. On pense au Docteur Knock de Jules Romain.

Perte de temps, les reportings abusifs constituent par ailleurs une source de déresponsabilisation des "responsables". Imposer des objectifs sans en avoir préalablement discuté avec ceux-ci, c'est les réduire au rôle de pur exécutant, c'est nier à la fois leur professionnalisme et leur désir de contribuer à la réussite de l'entreprise. On remarquera ainsi que la DPPO (Direction participative par objectifs) des années soixante-dix s'est souvent réduite à une simple DPO. Il en résulte un étonnant chassé-croisé: les salariés, et notamment les jeunes diplômés, se montrent soucieux à la fois de comprendre et de se faire entendre, de pouvoir prendre des initiatives, ce qui suppose qu'on leur fasse confiance; cependant que leur entreprise leur impose des objectifs et des procédures qui ne leur semblent pas nécessairement justifiés et qui vont parfois à l'encontre des bonnes pratiques de leur métier. D'où résulte ce paradoxe: les salariés, en France, sont une large majorité à aimer leur travail, c'est-à-dire leur métier, mais détestent volontiers l'entreprise où ils l'exercent. Ils refusent de se laisser réduire à l'état de Shadocks. Quant à l'efficacité de l'entreprise, en termes de développement durable, il n'est pas sûr qu'elle soit optimale.