



PHOTO: STACY ROSENSTOCK

La nouvelle gestion, selon Hervé Sérieyx

LE CHÔMAGE? PAS NÉCESSAIREMENT!

ANDRÉ GIROUX

Hervé Sérieyx apporte un regard intéressant sur la crise actuelle. Auteur de plusieurs ouvrages, dont *L'effet Gulliver* (1994), et co-auteur de *Colère à deux voix: quand les organisations laminent les talents* (1996), il est engagé dans la vie d'entreprise, la fonction publique et l'enseignement. Il est également vice-président de l'Institut européen du leadership. Depuis une dizaine d'années, Sérieyx est un conférencier recherché au Québec, tant dans l'administration publique que dans la grande entreprise. Ses propos à contre-courant sont entendus. Mais ne semblent pas avoir été bien compris...

VO: On a souvent l'impression que la mondialisation entraîne fatalement un chômage accru. Est-ce inévitable?

Hervé Sérieyx: À partir du moment où on entre en concurrence avec la Chine, par exemple, qui connaît une hausse an-

les dirigeants-es des systèmes publics et privés sont des gens qui pensent encore comme hier: taylorisme dans les entreprises privées et bureaucratie dans les administrations publiques. En ne permettant pas aux travailleurs-ses de première ligne de faire valoir leur créativité, ces modes d'organisation tuent les emplois.

VO: C'est ce que vous appelez la stratégie du boucher?

H.S.: En effet. La productivité se mesure au rapport entre la valeur ajoutée et les coûts. La stratégie du boucher consiste à sabrer dans les coûts, celle du boulanger à élever la valeur ajoutée.

La première mène à l'échec. Les licenciements massifs diminuent le nombre de consommateurs-rices et de payeurs-ses d'impôt et de taxes. L'entreprise ne parvenant pas à écouler sa marchandise, elle congédie à nouveau et l'État a de plus en plus de difficulté à assumer son rôle. C'est la spirale de l'échec.

bon retour sur l'investissement en trois mois.

VO: Pouvez-vous donner un exemple?


H.S.: IBM en est un. Cette firme avait effectué des licenciements massifs sans retrouver sa compétitivité. Elle avait une ar-



PHOTO: NAJAH FEANNY

Louis Gerstner, président d'IBM.

mée de cadres moyens dont la fonction consistait à contrôler et à transmettre des rapports. Ce n'est plus ce dont on a besoin. La nouvelle économie nécessite des unités décentralisées coordonnées par des gens qui donnent du souffle, du sens et de la vie. C'est le nouveau rôle des cadres.

Volkswagen est un autre exemple. Après négociation avec le syndicat, les licenciements prévus se sont transformés en diminution des heures de travail. De 35, on est passé à 28 heures par semaine, réparties sur une moyenne annuelle. En contrepartie d'une baisse de temps de travail de 20%, les salaires ont diminué de 10%. La compagnie a donc gardé à son emploi la mémoire technologique et technique de l'entreprise que possèdent les employés. Le tissu social de l'entreprise fut maintenu. 

«Les dirigeants des systèmes publics et privés sont des gens qui pensent encore comme hier: taylorisme dans les entreprises privées et bureaucratie dans les administrations publiques.»

nuelle de 10% de son PNB avec des salaires et des avantages sociaux 30 fois inférieurs aux nôtres, il est évident que dans une première lecture, les emplois de chez nous sont en péril. C'est le cas uniquement si nous maintenons les modes d'organisation actuels. Manque de chance,

La stratégie du boulanger nécessite que les organisations donnent plus de pouvoirs à ceux qui sont près du terrain. Cela n'est possible que si la direction générale définit des politiques fortes et claires et ne limite pas ses objectifs à un