

Le Monde

Publication : Le Monde

Périodicité : Quotidien

Date : 11 février 2025

Auteur : Armand Hatchuel, Professeur émérite à MinesParis, université PSL

CHRONIQUE

Armand Hatchuel

Professeur émérite à MinesParis,
Université PSL

Les désillusions du « cost killing » aveugle

En politique comme en entreprise, les plans de coupes budgétaires massives cachent souvent un manque de connaissance des secteurs ou des métiers concernés, rappelle le professeur en sciences de gestion Armand Hatchuel dans sa chronique.

Publié hier à 06h00, modifié hier à 16h29 | 🕒 Lecture 2 min.

Entreprises. Dans sa précipitation à réduire les activités de l'Etat fédéral, la nouvelle administration américaine a limogé sans hésiter [tous les fonctionnaires chargés...](#) des armes nucléaires ! Une fois la faute découverte, il ne restait plus qu'à les réembaucher au plus vite...

Ce comportement extrême ne résulte-t-il que des obsessions d'idéologues anti-Etat ? A vrai dire, ce type d'erreurs absurdes menace les stratégies brutales de « cost killing » (chasse aux coûts), car elles s'exercent le plus souvent dans l'urgence, de façon aveugle, et dans des organisations que les agents transformateurs connaissent mal.

La réduction des coûts ou l'optimisation d'un fonctionnement sont des démarches d'amélioration banales. Mais elles doivent être mises en œuvre sous des contraintes de qualité du service et de cohérence. Qualité de service, parce qu'il serait absurde de vouloir augmenter ses profits en faisant fuir ses meilleurs clients ou de réduire la dette publique en défaisant l'Etat. Cohérence, parce qu'il serait contreproductif de réduire certains coûts sans tenir compte des pertes que cela provoque ailleurs. Or, le respect de ces deux contraintes exige à la fois une bonne connaissance des métiers concernés et une vigilance constante face aux conséquences inattendues des actions engagées.

Sur le terrain, on est souvent loin de telles prudenances. Les stratégies drastiques de « cost killing » sont imposées par de nouvelles équipes dirigeantes ou de nouveaux gouvernements qui promettent, respectivement, le retour rapide à une rentabilité élevée ou des économies budgétaires majeures. Les agents qui conduisent ces stratégies ne disposent pas des compétences nécessaires et doivent agir, au moins en partie, à l'aveugle.

Pertes inattendues

D'où, en pratique, le recours fréquent à des réductions budgétaires uniformes ou à des coupes qui se concentrent sur des activités que l'on croit [moins visibles, moins défendues](#) ou dont les effets délétères n'apparaîtront pas immédiatement. Souvent, ces stratégies

s'appuient sur des consultants, mais cela exige que ceux-ci connaissent déjà les activités à transformer, sinon ils pourraient être tout aussi démunis que leurs commanditaires.

Il n'est donc pas surprenant que les « cost killings » aveugles entraînent entreprises et gouvernements dans des crises récurrentes, où les gains rapides d'aujourd'hui se transforment demain en pertes inattendues qu'il faut à nouveau tenter de réduire... Ainsi, la débâcle récente de Boeing remonte à la stratégie de « cost killing » engagée il y a dix ans. Et des chercheurs avaient déjà noté, il y a vingt ans, l'apparition d'un syndrome d'épuisement destructeur dans les organisations soumises à des politiques brutales répétées (« [Organizational Crisis. The Logic of Failure](#) », de Gilbert Probst et Sebastian Raisch, « Academy of Management Perspective » vol. 19, n° 1, 2005).

Le mythe du « cost killer » qui redresse une organisation, en peu de temps et contre celle-ci, a la vie dure, car il nourrit la spéculation financière ou le populisme. Mais les stratégies de redressement les plus robustes exigent paradoxalement des compétences que détiennent surtout les acteurs qui se sentent directement menacés !

Et, sur ce point, les leçons de la recherche sont claires : les principes d'une bonne gestion participative ne valent pas seulement pour les périodes fastes. C'est même lorsqu'il faut conduire un effort collectif difficile que ces principes se révèlent salvateurs.