

Pourquoi les classements sont dangereux

Par Jean-Marie Gogue

Président honoraire de l'Association Française Edwards Deming

Le dogme néo-libéral, inauguré par Ronald Reagan en 1981, veut que la libre concurrence soit le moteur de l'économie. On l'a souvent comparé au principe de Darwin selon lequel les seules espèces qui survivent sont celles qui s'adaptent à l'environnement. La disparition de l'Union soviétique semble lui avoir donné raison. Or depuis l'année dernière, face à la crise, les Etats l'ont bien oublié, ce dogme, puisqu'ils encadrent le commerce et soutiennent les banques en difficulté. Il reste cependant inscrit dans le Traité de Lisbonne !

Le culte de la performance et la tyrannie des classements sont les principaux corollaires du dogme néo-libéral. Dans le domaine individuel, la concurrence se nomme « compétition ». Or dans les grandes entreprises, les salariés sont mis en compétition. Les cabinets de conseil, qui ont une grande influence sur les dirigeants, demandent que les salaires et les primes soient indexés sur les résultats individuels. Ils prétendent que c'est une méthode qui augmente la motivation dans le travail. Et puisque le système repose sur des chiffres, on peut aller encore plus loin, en dressant le classement des salariés. Quand Jack Welch était PDG de *General Electric*, entre 1990 et 1995, il se flattait de licencier chaque année tous les salariés du dernier décile du classement. C'est un exemple typique de management par la peur. Des études ont montré que cette méthode est contre-productive ; elle peut même conduire au suicide. Mais la plupart des entreprises l'utilisent sans vergogne parce qu'elle permet de diriger les gens à distance, sans réfléchir aux problèmes du terrain.

Au plan national, des hôpitaux et des cliniques sont mis en concurrence, de même que des écoles et des universités. En dix ans de pouvoir, Tony Blair est parvenu à mettre par terre le *National Health Service* à force de donner aux gestionnaires des hôpitaux l'obsession d'être bien classés. Le gouvernement français a eu la sagesse de ne pas suivre son exemple. Mais en France, pour satisfaire à la demande du public, certains journaux publient des classements d'hôpitaux, de cliniques, de lycées, d'universités, de grandes écoles, etc. établis à partir d'enquêtes faites par des instituts privés. Au plan international, ce sont des Etats qui sont mis en concurrence par les classements de l'OCDE, et des universités par le classement de Shanghai.

Le principal argument en faveur du classement est fondé sur le système éducatif, puisque les élèves sont classés suivant les notes aux examens. Cependant il faut reconnaître que l'Education nationale ne considère pas le classement comme un moyen de motivation, mais plutôt comme un moyen de sélection et d'orientation, ce qui n'est pas le but des entreprises qui classent leurs salariés. Le but est de faire peur. Un autre argument est l'absence présumée de nouvelles réponses au problème de la motivation dans le travail. Ces réponses existent ; elles ont l'inconvénient de ne pas pouvoir être exposées de façon simple.

Le refus du dogme néo-libéral, avec en particulier celui de la tyrannie des classements, fait généralement appel à deux considérations. La première est d'ordre éthique : il faut résister à la peur engendrée par les pratiques néo-libérales parce qu'il n'est pas bon que l'on ait peur. La seconde est d'ordre économique : la peur est un obstacle au progrès des entreprises parce qu'elle inhibe les facultés mentales et bloque l'innovation. Une troisième considération est rarement invoquée ; elle est d'ordre logique : contrairement à ce qu'inspire le sens commun, le fait de classer des individus n'est pas justifié par les mathématiques.

Expliquons-nous. Le chiffre qui détermine le classement est le résultat d'une évaluation (ou d'une mesure dans certains cas). De ce fait, il possède nécessairement une composante aléatoire due à la méthode d'évaluation. En notation algébrique, z étant ce chiffre, x étant celui qui dépend entièrement de l'individu et y étant la composante aléatoire, $x + y = z$. Seule la somme z est connue. Il peut se faire que la variable y soit négligeable devant x , ou au contraire qu'elle soit beaucoup plus grande ; on n'en sait rien.

Quand y est négligeable devant x , le classement est incontestable. Par exemple dans une classe de lycée, le professeur sait à l'avance que certains élèves brillants réussiront à un concours et que d'autres vont droit à l'échec. Mais en général on sait que le hasard joue un grand rôle dans les résultats, que ce soit à l'école ou dans une entreprise. Les psychologues le savent, mais ils évitent souvent d'en parler parce qu'ils éprouvent devant les mathématiques une sorte de fascination mêlée d'inquiétude. Le *Test de Student* permet de savoir si la différence entre deux séries de résultats est due au hasard. Il a été utilisé avec succès par des psychologues dans quelques études sur les performances des individus dans les entreprises, mais une étude approfondie sur la question reste à faire.

Dans le sport, il n'y a aucun inconvénient à classer des individus et des équipes, alors que tout le monde sait combien la chance joue un rôle important dans les classements. Au contraire, dans l'éducation et dans l'industrie, les classements provoquent un gaspillage considérable des ressources humaines.

Juin 2010