

# Contre la politique du chiffre

Par Jean-Marie Gogue  
Président honoraire de l'Association Française Edwards Deming  
Ancien professeur à HEC

*Le lieutenant de police Paul Lucas, de Falls Church, en Virginie, a déclaré en 1984 dans le Washington Post que sa section travaillait pour atteindre un certain nombre d'objectifs figurant à son budget annuel, parmi lesquels un certain nombre de contraventions. Il disait que, pour 1984, sa section s'efforcerait de dresser 551 contraventions pour conduite en état d'ivresse, 2592 contraventions pour excès de vitesse et 3476 contraventions pour diverses autres infractions.*

*Compter devient une obsession. L'évaluation des performances a pour principale conséquence d'entretenir un état d'esprit fixé sur le court terme. L'employé doit présenter quelque chose et le supérieur compte les points. Il est facile de compter, c'est un bon moyen pour éviter de réfléchir.*

W. Edwards Deming, *Hors de la crise*

Au cours des manifestations du mois d'octobre 2016, on a entendu de nombreux policiers se plaindre de la « politique du chiffre » à laquelle ils sont soumis impitoyablement, disent-ils, ce qui les empêche de faire correctement leur travail, outre une insuffisance de moyens. Ce type de management n'affecte pas seulement la police, mais aussi la plupart des services publics et des grandes entreprises. Deming dénonçait déjà ses méfaits en 1986 dans son célèbre livre *Hors de la crise*, et de mon côté je les ai dénoncés en 2008 dans *La culture du résultat*.

Dans une entreprise, il est bien normal que la direction fixe des objectifs. Mais la tradition veut que chaque objectif soit assorti d'une valeur numérique et d'une date d'échéance. Supposons par exemple que le directeur commercial d'une société automobile fixe à chacun de ses vendeurs l'objectif d'augmenter de 10 % son propre volume des ventes par rapport celui de l'année précédente. Il a peut-être prévu que tous ne l'atteindront pas mais que certains pourront atteindre 5 % s'il met la pression, car un objectif est souvent accompagné implicitement de promesses et de menaces. Il espère ainsi augmenter les chances que l'objectif se réalise. Il ne sait pas qu'il crée un climat de peur qui va, en réalité, détériorer les performances de son entreprise.

Le comportement des chefs d'entreprise s'est fortement dégradé pendant la seconde moitié du vingtième siècle sous l'influence d'une méthode de management américaine nommée MBO (Management by Objectives), ou en français DPO (Direction par Objectifs). C'est une méthode d'apparence scientifique, mais elle n'en a que l'apparence et fait perdre de vue les problèmes humains.

Les psychologues distinguent deux types de motivations : intrinsèque et extrinsèque. Dans le premier cas, le sujet agit volontairement, par intérêt pour l'activité elle-même, indépendamment de toute contrainte extérieure. Les facteurs déterminants sont la curiosité, l'autodétermination et le sentiment de compétence. Dans le second cas au contraire, le sujet agit dans l'intention d'obtenir un résultat qui se trouve en dehors de l'activité elle-même. Ces deux types de motivations ne sont pas interchangeables. On constate même une certaine incompréhension entre ceux qui agissent sous l'effet de motivations extrinsèques et ceux qui agissent sous l'effet de motivations intrinsèques. Par exemple une personne qui ne recherche que des avantages matériels acceptera difficilement de rendre service à quelqu'un sans

## *Contre la politique du chiffre*

contrepartie et soupçonnera peut-être d'arrière-pensées ceux qui se comportent de cette manière.

La politique du chiffre, corollaire du MBO, n'agit que sous l'effet de motivations extrinsèques, car les salariés savent parfaitement que les résultats chiffrés comptent pour beaucoup dans la détermination des primes, des augmentations de salaire et des promotions. Leurs supérieurs ne manquent pas de le leur rappeler à la moindre occasion. Le salarié ne travaille donc pas pour atteindre les objectifs de l'entreprise dont il fait partie, mais seulement pour être bien noté. Il est dans la même situation qu'un cheval de cirque qui exécute une courbette, partagé entre l'espoir d'une caresse et la crainte d'un coup de cravache.

*Octobre 2016*